



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ARTHUR BARCELOS DE SOUZA

Growth Hacking e Growth Marketing nas Startups: perspectivas da ciência e do mercado para a proposição de um framework

Brasília – DF

2024

ARTHUR BARCELOS DE SOUZA

Growth Hacking e Growth Marketing nas Startups: perspectivas da ciência e do mercado para a proposição de um framework

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Máira Rocha Santos

Brasília – DF

2024

ARTHUR BARCELOS DE SOUZA

Growth Hacking e Growth Marketing nas Startups: perspectivas da ciência e do mercado para a proposição de um framework

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Arthur Barcelos De Souza

Dra, Maíra Rocha Santos

Professora -Orientadora

Dr Renato Calhau Coda

Professor-Examinador

Dr Ari Melo Mariano

Professor-Examinador

Brasília, 10 de Setembro de 2024

Dedico este trabalho ao meu país, e a todos os brasileiros, que me proporcionaram uma educação superior de qualidade, em uma das melhores universidades do país e que eu amo, com professores e projetos incríveis que me prepararam para atuar no mercado e para a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, eu gostaria de agradecer à minha família, que me apoiou desde o início, desde quando eu fazia engenharia até quando eu mudei para fazer administração. Desde sempre eles me apoiam nas minhas decisões, as vezes não tanto, mas vendo que era o que eu queria, passaram a apoiar.

Dedico à memória do meu avô Arnore, que infelizmente não poderá estar presente para ver a minha formatura, mas que viu a minha entrada na UnB, e que é o meu maior incentivador. Ele foi um empresário de muito sucesso no Brasil em sua juventude, me ensinava muito, mesmo quando eu era criança, e contribuiu tanto para a minha formação, quanto para a minha pessoa, no desejo de viver, crescer, prosperar, ir atrás dos próprios sonhos, amar e experimentar o novo. Aprendi com seus erros, infelizmente não teve uma velhice tão próspera financeiramente quanto sua juventude, mas teve a prosperidade do sonho, do desejo de viver e do desejo de amar e ser amado.

Dedico também aos meus amigos, que sempre me ajudaram, me apoiaram e que estiveram do meu lado. Eles foram peças fundamentais para que eu seja quem eu sou, minhas habilidades sociais, minha felicidade e minha descontração. Dedico à memória do meu amigo Alexandre, que infelizmente não está mais entre nós fisicamente, mas sua lembrança está.

Dedico à AD&M, ao seu Comitê de Diversidade, à sua Área de Inovação, aos membros atuais, ex-membros e aos futuros membros. Esta empresa que formou, ou que montou a base, de muito do que eu sou hoje em dia em termos profissionais e pessoais.

Dedico aos meus professores, que são incríveis e ajudaram a formar o profissional que eu sou hoje em dia. As aulas, os suportes, as conversas e todas as interações que eu tiver com cada um contribuiu para que eu seja o que eu sou hoje.

Dedico às pessoas que fizeram parte deste trabalho. À professora Doutora Maíra Rocha, aos profissionais, que eu admiro todos, que aceitaram participar das entrevistas e aos autores de todos os artigos citados no presente trabalho, sem eles eu não teria conseguido subir nos ombros destes gigantes e construído tamanho conhecimento exposto.

Dedico a quase todos os meus colegas de trabalho que eu já tive até agora, os de uma consultoria em inovação, da iTalents, da HighLight, da Unie, da AD&M Consultoria Empresarial, da Thaís imobiliária e da Engrena Soluções em Engenharia. Todas essas pessoas e lugares fizeram e fazem parte da minha jornada e do meu crescimento quanto pessoa e profissional.

Dedico este trabalho também a quase todo mundo que eu tive contato na UnB, desde colegas a amigos da universidade, cada um teve um papel importante na minha formação.

Dedico também às pessoas que passaram pela minha vida, mas que não se encaixam em nenhum destes lugares citados acima, mas que me ajudaram a ser a pessoa que eu sou, além de me inspirarem a ser cada vez mais, muito melhor. A todos os amores e ex amores da minha vida.

Gostaria de dedicar este trabalho e a minha graduação a mim. Se não fosse por mim, este trabalho, todas as minhas experiências e absolutamente nada teria sido possível, eu não estaria aqui e não haveria esta contribuição para a ciência.

Gostaria de dedicar este trabalho a todas as pessoas deste país e de fora, que foram as pessoas que construíram todo o conhecimento até chegar a este momento. Tanto o conhecimento técnico utilizado aqui quanto o conhecimento que fez o conhecimento técnico ser encontrado.

Por fim, dedico este trabalho a quem ler e utilizar o que está descrito aqui.

RESUMO

O crescimento acelerado das *Startups* de tecnologia é uma questão complexa que abrange diversas áreas da empresa. O marketing desempenha um papel importante nesse crescimento, e uma vertente específica, o *Growth Marketing*, ainda carece de estudos científicos aprofundados. Este trabalho tem como objetivo o de criar o conceito unificado de *Growth Hacking* e *Growth Marketing* entre a literatura e o mercado e produzir um framework exploratório e aplicado sobre *Growth Marketing* validado pelo mercado. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura utilizando a Teoria do Enfoque Meta Analítico (TEMAC), analisando artigos na base de dados WoS. Além disso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com especialistas de mercado para complementar os achados. Os resultados revelaram que o conceito unificado de *Growth Hacking* vai além da abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia Lean, análise de dados e experimentação contínua para identificar alavancas de crescimento rápido e sustentável. Essa abordagem se baseia em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, focando no cliente e integrando-se à gestão como um todo. Esse ciclo envolve a formulação de hipóteses de crescimento utilizando ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar e otimizar processos, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades. Os resultados obtidos são analisados e transformados em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa, retroalimentando o ciclo e inspirando novas hipóteses e contínua otimização do desempenho organizacional em busca de crescimento sustentável. A abordagem holística do *Growth Hacking* reforça a eficácia da filosofia Lean e oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial. O *Growth Marketing*, por sua vez, é definido como o *Growth Hacking* aplicado ao Marketing, focando em encontrar alavancas de crescimento sustentáveis a longo prazo, com o cliente no centro e gerando muito valor para ele. Seu escopo é geralmente limitado ao marketing, com foco na aquisição e retenção de clientes (topo de funil). Para encontrar essas alavancas de crescimento, é necessário criar e executar estratégias de marketing, muitas vezes derivadas do marketing tradicional, analisar dados para aprendizado rápido, identificar oportunidades, criar hipóteses de crescimento, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e repetir o ciclo. Ferramentas digitais de marketing são utilizadas para automatizar a coleta, visualização e armazenamento de dados, proporcionando um aprendizado rápido, muitas vezes em tempo real. Assim, este estudo apresenta os conceitos de *Growth Hacking* e *Growth Marketing*, além de um framework prático destinado a inspirar profissionais de *Growth* a obterem maior sucesso em suas estratégias.

Palavras-chave: *Growth Hacking*, *Growth Marketing*, TEMAC, Revisão, Framework.

ABSTRACT

The accelerated *Growth* of technology *Startups* is a complex issue that encompasses various areas of the company. Marketing plays a crucial role in this *Growth*, and a specific branch known as *Growth Marketing* still lacks in-depth scientific studies. This study aims to *create a unified concept of Growth Hacking and Growth Marketing between the literature and the market, and produce an exploratory and applied framework on Growth Marketing validated by the market.* Additionally, semi-structured interviews were conducted with market experts to complement the findings. The results revealed that the unified concept of *Growth Hacking* transcends the conventional marketing approach, aligning with the Lean philosophy, data analysis, and continuous experimentation to identify rapid and sustainable *Growth* levers. This approach is based on a continuous cycle of hypothetical-deductive tests, focusing on the customer and integrating into overall management. This cycle involves formulating *Growth* hypotheses using innovative tools and strategies to create, test, and optimize processes, always seeking the best cost-benefit, measurable results, and opportunities. The results are analyzed and transformed into applicable knowledge to drive the company's *Growth*, feeding back into the cycle and inspiring new hypotheses and continuous optimization of organizational performance in pursuit of sustainable *Growth*. The holistic approach of *Growth Hacking* reinforces the effectiveness of the Lean philosophy and offers a dynamic and adaptive framework to drive business success. *Growth Marketing*, in turn, is defined as *Growth Hacking* applied to Marketing, focusing on finding long-term sustainable *Growth* levers, with the customer at the center and generating significant value for them. Its scope is generally limited to marketing, focusing on customer acquisition and retention (top of the funnel). To find these *Growth* levers, it is necessary to create and execute marketing strategies, often derived from traditional marketing, analyze data for rapid learning, identify opportunities, create *Growth* hypotheses, test, analyze test data, create new hypotheses, and repeat the cycle. Digital marketing tools are used to automate data collection, visualization, and storage, providing faster learning, often in real-time. Thus, this study presents the concepts of *Growth Hacking* and *Growth Marketing*, as well as a practical framework aimed at inspiring *Growth* professionals to achieve greater success in their strategies.

Keywords: *Growth Hacking, Growth Marketing, TEMAC, Review, Framework.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do TEMAC.....	23
Figura 2 – Mapa de co-ocorrência de palavras na temática no mundo.....	25
Figura 3 – Publicações ano a ano.....	27
Figura 4 – Autores que mais publicaram no mundo.....	32
Figura 5 – Mapa organolético dos países que mais publicam.....	34
Figura 6 – Instituições que mais financiam nesta temática.....	35
Figura 7 – 10 principais áreas que mais publicam no mundo.....	36
Figura 8 – Universidades que mais publicam sobre o tema no mundo.....	38
Figura 9 – Mapa de calor dos clusters no mundo.....	39
Figura 10 – Mapa de calor dos autores por clusters.....	41
Figura 11 – Rede de palavras-chaves no Brasil.....	43
<i>Figura 12 – Mapa de calor dos clusters por autores no Brasil.....</i>	<i>48</i>
Figura 13 – Figura 13a – Coocorrência de palavras-chave no mundo / Figura 13b Coocorrência de palavras-chave no Brasil.....	50
Figura 14 – Comparação entre os estudos mundiais e nacionais.....	52
Figura 15 – Quantidade de publicações por ano.....	55
Figura 16 – Resumo de temas encontrados nos artigos.....	60
Figura 17 – Participação do marketing na discussão.....	61
Figura 18 – Growth Hacking e o contexto da administração.....	63
Figura 19 – Estudos aplicados às Startups.....	64
Figura 20 – Estudos feitos com startups, ou projetos, antes do estágio de validação.....	65
Figura 21 – Estudos feitos após o estágio de validação de mercado das Startups ou projetos.....	65
Figura 22 – Estudos sugerem um framework/processo/modelo de Growth.....	66
Figura 23 – AC Administração.....	67
Figura 24 – AC Marketing.....	67
Figura 25 – AC Outros.....	68
Figura 26 – Autores que mais publicaram.....	69
Figura 27 – Estratégias de Growth Hacking no funil de Growth Hacking.....	72
Figura 28 – Framework de Sanasi et al.. (2023).....	74
Figura 29 – Taxonomia de Growth Hacking.....	75
Figura 30 – Framework teórico de Bergoni et al.. (2023).....	76
Figura 31 – Framework sobre o que está entre as decisões de marketing e gerenciamento para análise de big data.....	77
Figura 32 – Comparação visual do marketing tradicional em relação ao Growth Hacking.....	77
Figura 33 – Framework de experimentação em Startups B2B.....	78
Figura 34 – Framework conceitual e estratégico de GH.....	79
Figura 35 – modelagem dinâmica de negócios para a escala.....	80
Figura 36 – Resumo das direções acerca da literatura de GM.....	85
Figura 37 – Quantificação dos dados da figura 35.....	86
Figura 38 – Esquema visual da curva de crescimento das Startups.....	93
Figura 39 – Framework de Growth Hacking.....	99
Figura 40 – Funil de conversão e experiência do cliente.....	101
Figura 41 – Modelo de Growth Marketing adaptado a partir do Growth Hacking.....	102

Figura 42 – Proposição do modelo visual sobre o conceito de Growth Hacking a partir da literatura.....	104
Figura 43 – Proposição do modelo visual sobre o conceito de Growth Marketing a partir da literatura.....	106
Figura 44 - Funil de conversão e experiência do cliente.	107
Figura 45 – Ramos da ciência.....	109
Figura 46 – Esquema de Popper para o método hipotético dedutivo.....	110
Figura 47 - Tempo de experiência por respondente com média.....	119
Figura 48 – Pergunta: você conhece o termo Growth Hacking?	120
Figura 49 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – <i>Growth Hacking</i>.....	122
Figura 50 - Análise da Árvore de Similitude sobre Growth Hacking	124
Figura 51 - Qual dessas imagens representa melhor o que você vê como sendo o Growth Hacking?	129
Figura 52 - O quanto a imagem representa o GH	130
Figura 53 - <i>Conceituação visual do que é o GH</i>	132
Figura 54 - Resultado da pergunta "Você conhece o termo Growth Marketing?"	135
Figura 55 - AFC Growth Marketing	137
Figura 56 - Árvore de Similitude – <i>Growth Marketing</i>	140
Figura 57 – Na opinião dos especialistas, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o Growth Marketing.	148
Figura 58 - Representação visual do que é o GM e framework estratégico e tático de GM.....	149
Figura 59 - Você vê diferença em Growth Hacking e Growth Marketing?	150
Figura 60 - Porcentagem de especialistas que conhecem o Funil AARRR.....	154
Figura 61 - Os especialistas acreditam que o Funil AARRR seria uma boa representação para o Framework aplicado Growth Marketing?	155
Figura 62 - Ordem correta do funil.....	156
Figura 63 - Framework aplicado de GM.....	171
Figura 64 - Modelo visual do funil da figura 62.....	172

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documentos mais citados no mundo.	28
Quadro 2 – Perfil dos autores mais relevantes no mundo.	32
Quadro 3 – Autores mais citados na temática.	33
Quadro 4 – Revistas mais relevantes no mundo.	37
Quadro 5 – Os artigos mais relevantes do Brasil.	45
Quadro 6 – Revisão de toda a literatura de Growth Hacking.	56
Quadro 7 – Artigos de Growth Hacking com o foco no marketing.	61
Quadro 8 – Conceito de GH na literatura.	69
Quadro 9 – O que a literatura diz sobre Growth Marketing.	81
Quadro 10 – Definição de GM na literatura.	86
Quadro 11 - Roteiro das entrevistas semiestruturadas	113
Quadro 12 - Perfil dos respondentes	118
Quadro 13 - Conceitos de GH da Literatura x Especialistas de Mercado	132
Quadro 14 - Conceitos de GM da Literatura x Especialistas de Mercado	145
Quadro 15 - Respondente x Tempo de experiência x vê ou não diferença entre GM e GH	151
Quadro 16 – Conceitos unificados de: Growth Marketing x Growth Hacking .	152

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da pesquisa com especialistas de mercado.....	177
Apêndice B – Apêndice A - Artigo aceito no congresso V COBICET.....	182
Apêndice C - Forte recomendação de publicação no congresso V COBICET	195

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
MEC – Ministério da Educação;
LS – *Lean Startup*;
GM – *Growth Marketing*;
GH – *Growth Hacking*;
D.F. – Distrito Federal;
PMF – *Product Market Fit*;
WoS – *Web of Science*;
TEMAC – Teoria do Enfoque Meta Analítico;
OKR – Objective Key Results;
KPIs – Key Performance Indicator.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Contextualização.....	16
1.2. Formulação do problema	18
1.3. Objetivo Geral.....	19
1.4. Objetivos Específicos	19
1.5. Justificativa	19
1.6 Estrutura Dos Capítulos.....	20
2. REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1– Revisão do escopo geral da pesquisa – <i>Startups e Growth</i>	22
2.1.1 – Preparação para a revisão.....	22
2.1.2 - Apresentação e interrelação dos dados	23
2.1.2.1 - Registro mais antigo.....	23
2.1.2.2 – Histórico e padrão de artigos: Mapa de coocorrência de palavras-chave por ano.....	24
2.1.2.3– Evolução das publicações sobre o tema ano a ano no mundo	27
2.1.2.4– Documentos mais citados no mundo.....	28
2.1.2.5– Autores que mais publicam no mundo	31
2.1.2.6 – Autores mais citados no mundo	33
2.1.2.7 – Países.....	34
2.1.2.8 – Agências financiadoras	35
2.1.2.9 – Áreas que mais publicam	36
2.1.2.10 – Revistas vs. Indexação	37
2.1.2.11– Universidades que mais publicam.....	37
2.1.3 – Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências	38
2.1.3.1 Co-citation	39
2.1.3.2 - Bibliographic Coupling.....	40
2.1.4 – Panorama brasileiro.....	42
2.1.4.1 – Como andam as nossas pesquisas?.....	42
2.1.4.2 - Documentos mais citados.....	45
2.1.4.3– Bibliographic Coupling.....	48
2.1.4.4- Comparação da temática no Brasil com o mundo.....	50
2.1.4.5- Conclusão com o Modelo Integrador	51
2.2 – Revisão sobre os temas-chaves do estudo <i>Growth Hacking e Growth Marketing</i>	54
2.2.1 - Revisão da literatura sobre os conceitos de <i>Growth Hacking</i> na WOS.....	54
2.2.2 - Participação do <i>marketing</i> na discussão.....	61
2.2.3 - Participação de <i>Growth Hacking</i> no contexto da administração.....	62
2.2.4 - Estudos aplicados às <i>Startups</i>	63
2.2.5 - Estudos com <i>startups</i> , ou projetos, antes do estágio de validação	64
2.2.6 - Estudos feitos após o estágio de validação	65
2.2.7 - Estudos que sugerem um <i>framework/processo/modelo</i> de <i>Growth</i>	66
2.2.8- Áreas do conhecimento abordadas	66
2.2.9 - Autores que mais publicaram	68
2.2.10– Mapeando o conceito de GH na Literatura	69
2.2.11 - Análise dos <i>Frameworks</i> da literatura <i>Growth Hacking</i> aplicado ao <i>marketing</i>	71

2.3 - Revisão da literatura sobre Growth Marketing na WOS.....	81
2.3.1– Mapeando o conceito de <i>GM</i> na Literatura	86
3 - REFERENCIAL TEÓRICO	91
3.1 - <i>Startups</i> , crescimento e escala: estratégias e desafios.....	91
3.1.1 – Pré-requisitos para implementar o <i>Growth Hacking</i> e o <i>Growth Marketing</i>	92
3.2. Diferenças conceituais entre <i>Growth Hacking</i> e <i>Growth Marketing</i>	96
3.2.1 Modelos de <i>Framework</i> existentes na literatura: <i>Growth Hacking</i> e <i>Growth Marketing</i>	98
3.2.2 - A estratégia do <i>Playbook</i> do <i>Growth Hacking</i>	100
3.2.3 Pressupostos de pesquisa.....	102
3.2.3.1 – Definindo os conceitos de <i>Growth Hacking</i> e <i>Growth Marketing</i> a partir da literatura	103
3.2.3.2 – Definindo o modelo de <i>Framework</i> de <i>Growth Marketing</i> que será estudado com especialistas de mercado.....	106
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	109
4.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	109
4.2. Caracterização do objeto do estudo.....	111
4.3. Participantes da pesquisa	111
4.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	112
4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	115
4.6 Etapas da pesquisa	116
5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO	118
5.1 - Perfil dos respondentes.....	118
5.2 - Percepções sobre o <i>Growth Hacking</i>	120
5.2.1 - Os especialistas conhecem o conceito de <i>Growth Hacking</i> ?.....	120
5.2.2 - Para você, qual o seria o conceito de <i>Growth Hacking</i> ?.....	120
5.2.3 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – <i>Growth Hacking</i>	122
5.2.4 - Resultado da imagem do quanto o esquema baseado na literatura representa o <i>GH</i>	129
5.2.5 - Elaboração da imagem que represente o <i>GH</i> segundo os especialistas.....	131
5.2.6 - Comparação do conceito de <i>GH</i> encontrado nas entrevista com o resultado da revisão bibliográfica	132
5.3 - <i>Growth Marketing</i>	135
5.3.1 - Os especialistas conhecem o termo <i>Growth Marketing</i> ?	135
5.3.2 - Conceito de <i>GM</i>	136
5.3.3 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – <i>Growth Marketing</i>	137
5.3.4 - Árvore de Similitude – <i>Growth Marketing</i>	139
5.3.5 - Conceito de <i>Growth Marketing</i>	144
5.3.6 - Comparação com o resultado da revisão bibliográfica.....	145
5.3.7 - Elaboração da imagem do que é o <i>GM</i>	147
5.3.8 - Diferenciação do <i>GH</i> e do <i>GM</i>	150
5.3.9 - O <i>Growth Hacking</i> é <i>Growth Marketing</i> ?	150
5.3.10 - Comparação entre os conceitos unificados de <i>GM</i> e <i>GH</i>	152
5.4 - Funil AARRR	153
5.4.1 - Sobre o funil AARRR	153
5.4.2 - Os especialistas conhecem o Funil?	154

5.4.3 - Os especialistas acham que o Funil AARRR é uma boa representação visual para um Framework aplicado de <i>Growth Marketing</i> ?	154
5.4.4 - Ordem do funil AARRR.....	156
5.4.5 - <i>Framework</i> aplicado de <i>GM</i>	158
5.4.5.1 - <i>Acquisition</i> (aquisição).....	161
5.4.5.2 - <i>Activation</i> (ativação)	163
5.4.5.3 - <i>Retention</i> (retenção)	165
5.4.5.4 - <i>Referral</i> (referência)	167
5.4.5.5 - <i>Revenue</i> (receita)	168
5.4.6 - Esquema visual do <i>framework</i> aplicado a <i>GM</i>	170
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
7 - REFERÊNCIAS	178

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No contexto dinâmico do empreendedorismo contemporâneo, as *Startups*, caracterizadas como empresas com até 10 anos de existência e dotadas de modelos de negócios inovadores, almejam não apenas a inovação, mas também um crescimento substancial (Rispaş *et al.*, 2018). Para as *Startups* de tecnologia, cujo êxito está intrinsecamente ligado à capacidade de comercializar produtos ou serviços em larga escala, a falha nesse empreendimento significa não apenas uma dificuldade momentânea, mas uma ameaça à sua sobrevivência no competitivo mercado. Nesse contexto, o empreendedorismo orientado à experimentação surge como uma estratégia crucial para mitigar os riscos associados ao fracasso, promovendo testes práticos contínuos em busca de resultados positivos (Sanasi *et al.*, 2023).

Durante os primeiros estágios de maturidade, que são desde o momento em que ela começa sua operação, com investimentos de amigos e família, por exemplo, tendo seu estágio de validação de mercado concluído, até virar *Early Stage* e depois *Later Stage*, com investimentos de venture capital, fusões e aquisições, por exemplo (Frois, 2022). dessas *Startups*, elas têm que colocar o máximo de esforço em assegurar que sua proposta de valor é desejada pelo mercado (Cavallo *et al.*, 2020, s.p.), ou seja, ela precisa ter a validação de mercado para não morrer no chamado “vale da morte das *Startups*”, que é a fase antes do empreendimento atingir o seu ponto de equilíbrio financeiro. Uma vez que sua validação de mercado é alcançada, e ela atinja seu ponto de equilíbrio, é o momento de a empresa direcionar esforços em testes de *marketing* e melhorar sua infraestrutura para escalar mercado (Sanasi *et al.*, 2023). Esses testes são importantes porque buscam a eficiência e a assertividade “cortando o caminho” da escala de venda de seus produtos ou serviços.

Em inglês, *Growth* significa “crescimento” e *Hacking* significa “truques/ caminhos/ cortar caminho/ manha”. Isso mostra que, na etimologia da palavra, o *Growth Hacking* significa truques para o crescimento e, no contexto das *Startups*,

são truques para o crescimento acelerado e de longo prazo (Feiz, 2021). A importância e discussão acerca do *Growth Hacking* aumenta cada dia mais em torno dos executivos e consultores com o objetivo de melhorar a performance de suas empresas e clientes e, assim, obter um maior sucesso empresarial.

De acordo com Bohnsack e Liesner (2019), o *Growth Hacking* possui alguns pilares, que são o *marketing*, análise de dados, desenvolvimento de *software* e a filosofia da *Startup Enxuta (lean)*. Os *hacks* para o crescimento são estratégias de experimentação de produto, com design, pesquisa e desenvolvimento de *software*, marketing e análise de dados que levam a um alto crescimento da base de clientes das empresas de tecnologia (Bohnsack e Liesner, 2019).

Nesse contexto, o *marketing* é importante para as empresas desde que seu significado no mundo dos negócios foi sendo levado para o campo da administração, como uma forma de chegar a um público cada vez maior se utilizando de uma menor quantidade de recursos. No mundo das *Startups*, que trabalham com alto grau de incertezas e com baixo nível de recursos, o *marketing* é altamente fundamental para que elas consigam vender seus produtos ou serviços, de uma forma mais eficiente, por meio das melhores estratégias, a fim de melhorar seu desempenho e saúde empresarial (Feiz, 2021). Assim, devido à importância do *marketing* no contexto das *Startups*, este estudo escolheu trabalhar com esse constructo, identificado em um dos pilares do *Growth Hacking* descritos por Bohnsack e Liesner (2019).

O *Growth Marketing*, como é conhecido no mercado, é o uso de atalhos através de processos, com diversos testes simultâneos, análise de dados e o uso da filosofia da *Startup Enxuta* objetivando o crescimento mais acelerado da empresa através do *marketing*. Geralmente, os estudos sobre essa experimentação buscam entender isso nas *Startups* que estão em seu início, mas, assim como o estudo de Sanasi *et al.* (2023), este estudo tem por objetivo estudar as *Startups* que já atingiram sua fase de validação e buscam o crescimento acelerado.

Delimitar os conceitos de *Growth Hacking* e o *Growth Marketing* é uma das motivações desse estudo. Isso porque, após a revisão da literatura, foi observado que o conceito do termo *Growth Hacking* ainda não possui consenso na literatura, com cada autor oferecendo uma contribuição diferente (Conway, *et al.*, 2019). Foi observado que o *Growth Marketing* seguiu nesta mesma tendência. Alguns autores argumentam que o conceito de *GH* está mais na linha de ser uma ferramenta de

marketing (Gartner, *et al.*, 2022); outro, que está alinhado a um modelo de gestão (Picken, 2017), alguns dizem que ela só pode ser aplicada após atingir o Product Market Fit (*PMF*), que é quando o produto de uma empresa atinge as necessidades do mercado (Conway, *et al.*, 2019) e outros que o *Growth* pode ser aplicado desde o início (Rubio e Carbonell, 2019), por exemplo. Na literatura de *Growth Hacking*, foi encontrado que seus autores o levam para o sentido do *marketing*. Já no *Growth Marketing*, não foram encontrados estudos que ligassem o *GM* ao *GH*, ligação essa que os especialistas de mercado fizeram, sendo assim uma dissonância da literatura com o mercado.

Nesse sentido, buscar a unificação ou a padronização de conceitos e estratégias contribui para o sucesso das empresas. O estudo de Bohnsack, *et al.* (2018) mostra que os padrões são muito importantes para a inovação, porque eles funcionam como uma espécie de guia para atingir os resultados esperados, e no mundo empresarial, as companhias precisam adaptar os padrões vistos no mercado e em estudos para suas próprias realidades. Os padrões se traduzem nas melhores práticas das empresas e são ótimas ferramentas para gestores que lidam com inovação (Bohnsack e Liesner, 2019), como nas *Startups*.

Desse modo, tendo em vista esta falta de consenso e padronização acerca dos conceitos de *Growth Hacking* e da sua ligação com *Growth Marketing*, este estudo tem como propósito dar luz ao que a ciência diz sobre estes temas, comparando-os com os padrões dos especialistas de mercado. Adicionalmente, será proposto um *framework* para *Growth Marketing* com base nas respostas dos especialistas.

1.2. Formulação do problema

A busca da temática nas bases de dados *Web of Science* mostrou que a literatura científica ainda tem espaço para explorar o assunto escolhido. Notou-se, através dos resultados da revisão da literatura, que não há uma alta concentração de pesquisas no meio científico sobre estudos de *Growth Marketing* e *Growth Hacking*, havendo 15 e 17 artigos publicados, respectivamente, e que as pesquisas ainda são incipientes. Para além disso, também se observou que não há um consenso na academia acerca do conceito de *Growth Marketing*. Nesse sentido, esta

pesquisa foi realizada com o objetivo de clarificar o assunto unificando o conceito de *Growth Marketing*, que o mercado mostra ser diferente dos estudos científicos e, assim, responder à pergunta: **“Como a literatura científica e o mercado conceituam o *Growth Marketing* e *Growth Hacking*?”**

1.3. Objetivo Geral

Criar o conceito unificado de *Growth Hacking* e *Growth Marketing* entre a literatura e o mercado e produzir um framework exploratório e aplicado sobre *Growth Marketing* validado pelo mercado.

1.4. Objetivos Específicos

1. Conceituar *Growth Hacking* e *Growth Marketing* com base em uma revisão da literatura e pesquisa de campo com especialistas de mercado;
2. Analisar as consonâncias e dissonâncias entre literatura e especialistas sobre os conceitos de *Growth Hacking* e *Growth Marketing* e elaborar uma conceituação unificada;
3. Desenvolver um framework de *Growth Marketing* exploratório a partir das análises realizadas.

1.5. Justificativa

A presente pesquisa justifica-se por sua relevância social, científica e acadêmica.

Relevância social

De acordo com o estudo de Padrão e Andreassi (2013), o desenvolvimento de *Startups* é essencial para a geração de emprego e renda e para o crescimento econômico. No entanto, as *Startups* enfrentam diversos desafios, como a falta de recursos financeiros, a concorrência de grandes empresas e a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

O *Growth Marketing* é uma abordagem estratégica que visa aumentar o crescimento de uma empresa por meio de uma série de ações, como *marketing* de conteúdo, *marketing* de performance, análise de dados e otimização de conversão.

A pesquisa tem o potencial de contribuir com os gestores de *marketing* de empresas pequenas a conseguirem obter um crescimento rápido, demandando de mais empregos, contribuindo para a diminuição do desemprego no país.

Relevância científica

A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento científico na área de administração, ao preencher uma lacuna identificada na literatura. A revisão da base de dados WoS mostrou que a literatura sobre as temáticas *Growth Hacking* e *Growth Marketing* ainda são recentes e com poucas publicações, mostrado no presente trabalho que o artigo mais antigo sendo de 2009 e as temáticas tendo 17 e 15 publicações em cada temática respectivamente. Assim, esta pesquisa irá contribuir para ampliar o conhecimento sobre esses conceitos.

Relevância acadêmica

A pesquisa tem o potencial de contribuir para a formação acadêmica de profissionais de administração, uma vez que poderá ser aplicada por profissionais do mercado com foco na área de *Growth*. Além disso, ela também pode servir como base para trabalhos acadêmicos de conclusão de curso, dissertações e teses.

1.6 Estrutura Dos Capítulos

O estudo está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1: Está a introdução do trabalho, que situa o leitor sobre o que consiste o presente trabalho;

Capítulo 2: Estão as duas revisões da literatura sobre o contexto do *Lean Startups* e *Growth* através do TEMAC e a revisão de literatura sobre os temas *GH* e *GM*;

Capítulo 3: Está o referencial teórico da pesquisa acercando os conceitos de *GH* e *GM*, além dos pré-requisitos para serem aplicados e seus *frameworks*, *frameworks* sugeridos e quais pressupostos de pesquisa foram utilizados;

Capítulo 4: Mostra qual é a metodologia de pesquisa a ser utilizada no trabalho, o planejamento da coleta e análise de dados para validação dos pressupostos de pesquisa;

Capítulo 5: Exibe os resultados e análises obtidos com a pesquisa comparando-se o que o mercado diz sobre *GH* e *GM* e unificação de um framework aplicado e de conceitos que contemplem ambas as partes;

Capítulo 6: Considerações finais, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O processo de revisão da literatura desse trabalho, se deu em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma revisão bibliométrica por meio da Teoria do Enfoque Meta Analítico Unificado, o TEMAC para obter-se o panorama geral das pesquisas sobre *Startups* e *Growth Marketing*, alvo de interesse da pesquisa. Contudo a revisão mostrou que, mesmo com a palavra-chave *Growth Marketing* em destaque não trouxe a discussão para essa perspectiva, discutindo apenas crescimento (*Growth Hacking*) e *Startups* de uma maneira geral.

A partir desse resultado observou-se uma oportunidade de pesquisa para o aprofundamento do entendimento sobre as temáticas *Growth Hacking* e *Growth Marketing* e, por isso foi realizada uma nova revisão na literatura com foco nessas palavras-chaves. Nesse sentido, a revisão foi dividida em:

2.1 - Revisão do Escopo da Literatura – *Startups* e *Growth*

2.2 – Revisão sobre os temas-chaves do estudo *Growth Hacking* e *Growth Marketing*

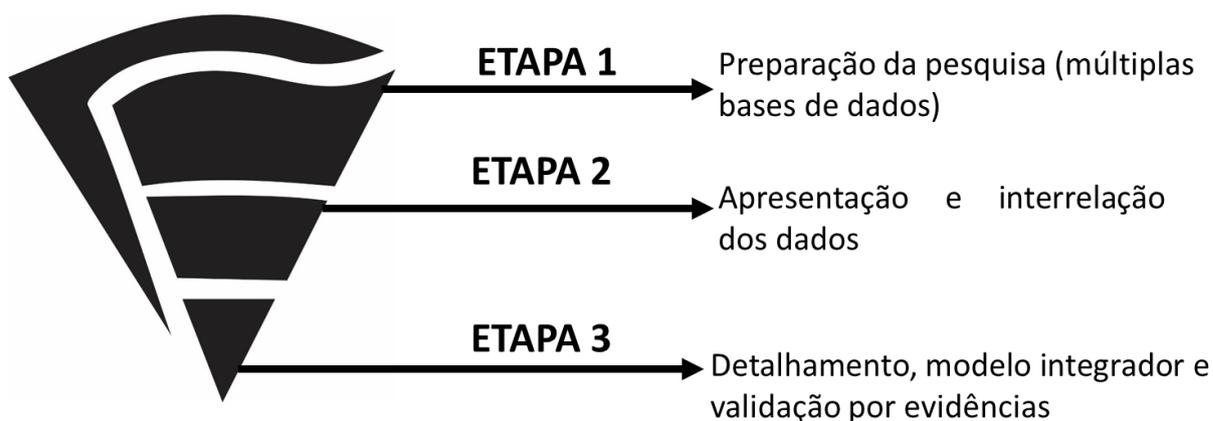
No decorrer do capítulo, serão apresentados ambos os resultados.

2.1– Revisão do escopo geral da pesquisa – *Startups* e *Growth*

2.1.1 – Preparação para a revisão

A metodologia de revisão a ser utilizada no presente trabalho é a Teoria do Enfoque Meta Analítico, o TEMAC, que tem como o objetivo buscar o que está sendo produzido ao redor do mundo em bases de dados confiáveis, como a *Web of Science (WoS)* e a *Scopus*. A partir de uma análise de dados é possível obter uma base vasta e sólida rede de conhecimento como apoio. Por fim, é feito um detalhamento, modelo de integração e a validação por evidências (Mariano e Rocha, 2017), conforme a figura 1.

Figura 1 – Etapas do TEMAC.



Fonte: Mariano e Rocha (2017b).

Assim, foi buscado, dentro deste universo, artigos que sejam relacionados a “*Growth*”, “*lean startup*”, e correlatos.

A plataforma escolhida para tal revisão foi a *Web of Science (WoS)*, visto que, mesmo haja uma grande quantidade de base de dados científicos, esta foi utilizada já que possui uma cobertura temporal, desde o ano de 1900, mostrando que ela possui maior relevância e lastro científico (Mariano e Rocha, 2017).

Esta revisão da literatura foi feita a partir da *string - "lean startup" (Topic) or startup (Topic) and Growth (Topic) or "Growth Marketing" (Topic)*, ou seja, dentre todos os artigos que estão na plataforma *WoS*, os que contém as palavras-chaves buscadas nos seus títulos, resumos e/ou palavras-chave, serão mostrados na busca no período de 1986 até 2023. A busca, citada anteriormente, foi realizada no dia 15 de setembro de 2023 e, como resultado, foi encontrado um total de 1651 artigos, sendo 15 deles sobre *Growth Marketing* e 17 sobre *Growth Hacking*.

2.1.2 - Apresentação e interrelação dos dados

2.1.2.1 - Registro mais antigo

O artigo encontrado como o mais antigo no tema, segundo a base de dados *Web of Science*, é de Henderson (1978), “*Measurement of productivity Growth during plant startup*”. Ele tem por objetivo mensurar o crescimento da produtividade em

uma empresa com várias plantas de fundição de aço durante o início da operação. Ele trata sobretudo da mensuração de desempenho de máquinas, o que coincide com o movimento *Lean*, que depois gerou o *Lean Startup*, pois iniciou-se com o foco exclusivo em produtividade na produção de bens. Foram analisados dados de 30 plantas de fundição de aço em 4 continentes.

Este artigo fala sobre o crescimento da produtividade de máquinas de fundição de aço em seu início de operações e, assim, é ligado com as palavras chave “*Startup*” e “*Growth*” visto que, neste sentido, a primeira significa início, começo, e a segunda significa crescimento, no contexto da produtividade, ou seja, no começo das atividades das máquinas, quando elas estão esquentando para que ocorra a fundição, foi analisado o crescimento da produtividade até que ela esteja completamente quente para que ocorra a fundição da forma mais eficiente.

Como resultados da pesquisa, sugere-se que os gerentes de produção deveriam acompanhar e melhor mensurar o progresso da produtividade no processo de manufatura. Isso foi sugerido tendo em vista que eles incluam as novas medidas para ter uma antecipação mais realista da duração e eficiência do início da operação para que se tenha mais recursos disponíveis para entender e resolver problemas no início e haja menos pânico quando a produção não estiver a pleno vapor (Henderson, 1978).

2.1.2.2 – Histórico e padrão de artigos: Mapa de coocorrência de palavras-chave por ano.

A coocorrência de palavras-chave é um indicador que mede a frequência com que duas ou mais palavras-chave aparecem juntas em um conjunto de documentos. Esse indicador pode ser usado para identificar temas ou tópicos relacionados, tendências de pesquisa e possíveis colaborações entre pesquisadores. Neste estudo analisa-se a tendência das pesquisas ano a ano, conforme pode ser visto na Figura 2.

Startups, o financiamento, o *venture capital*, o capital humano, as *Startups* de *software*, a economia, com a investigação do crescimento econômico, e iniciando a inovação, com inovação aberta. Neste ano, as pesquisas se concentraram em levar relevância para o mundo empresarial.

Já no próximo ano, em 2019, juntaram-se discussões sobre “*big data*”, “*sharing economy*”, “*crowdfunding*”, “*blockchain*”, “*software engineering*”, “*gender*”, “*economic development*”, “*business model innovation*”, “*digitalization*”, “*digital entrepreneurship*”, “*experimentation*” e “*fintech*”, fazendo com que o tema se incline quase que totalmente ao mundo da gestão em conjunto da associação com a inovação e tecnologia digital. Verifica-se, neste ano, que todas as temáticas relevantes, apresentadas no mapa, tiveram vista a gerar conhecimento e valor ao contexto empresarial, com o financiamento e o início das discussões acerca da tecnologia. Ademais, este é o ano de início das pesquisas mais relevantes na temática, e isso é visto com essas palavras-chave para toda a temática estarem em maior destaque, o que indica que este e o próximo ano são os que geraram a maior quantidade de conhecimento.

As discussões mais recentes, representadas em amarelo no gráfico acima, envolvem “*entrepreneurship ecosystem*”, “*accelerators*”, “*new ventures*”, “*digital transformation*”, “*machine learning*”, “*artificial intelligence*” e “*covid-19*”, ou seja, atualmente as discussões sobre este tema no mundo se voltam quase que totalmente para a gestão, assim como iniciado nos outros anos, com a digitalização, aceleração de *Startups*, inovação e tecnologia digital, além de estarem mais inseridas no contexto da pandemia de Covid-19.

Visualiza-se que, em 2020, com a crise sanitária da *Covid-19* e com os *lock-downs*, além da necessidade das *Startups* se diferenciarem ainda mais dado o contexto de crise para que sobrevivam e cresçam, nota-se que há um grande crescimento na variação de temáticas sobre o tema, esses tendo como base o conhecimento produzido entre 2019 e 2020. O que indica que o ano de 2019 foi fundamental e o mais relevante para se construir as bases dos conhecimentos gerados nos anos seguintes até o momento.

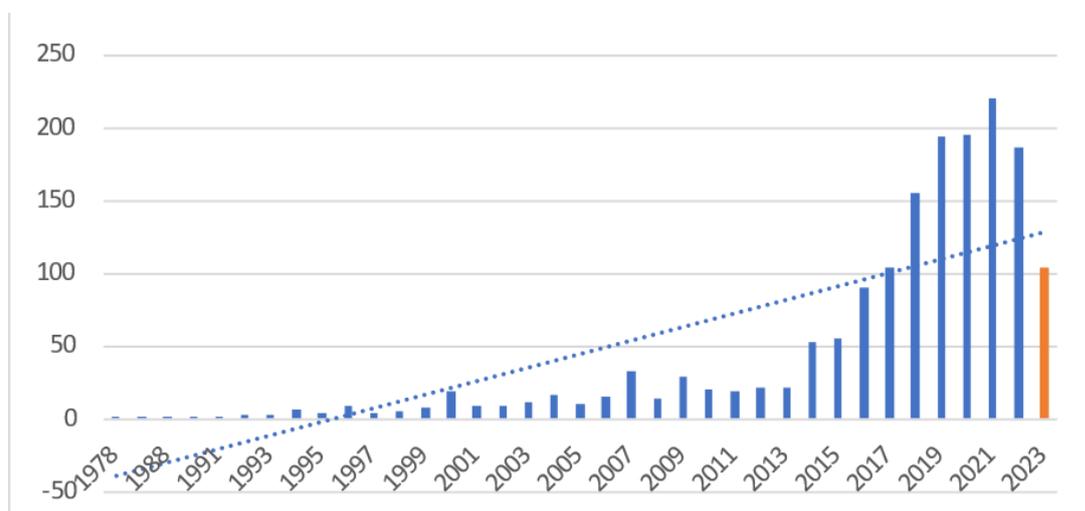
É intrigante notar que, dentre as palavras da string de busca, incluindo “*lean startup*” OR “*startup*” AND “*Growth*” ou “*Growth Marketing*”, apenas estudos sobre *Growth Marketing* não foram encontrados nas pesquisas mundiais. Isso sugere uma lacuna significativa no campo da pesquisa. A ausência de estudos sobre *Growth Marketing* pode ser atribuída a vários fatores. Primeiramente, pode refletir a relativa

novidade do conceito, indicando que ainda não foi totalmente integrado nas discussões acadêmicas. Além disso, pode haver uma falta de consenso sobre a definição e escopo do termo "*Growth Marketing*", o que dificulta a categorização e identificação de estudos relevantes. Também é possível que os acadêmicos estejam focando em áreas mais estabelecidas, deixando de lado temas emergentes como o *Growth Marketing*. Independentemente da razão específica, essa ausência destaca uma oportunidade para futuras pesquisas explorarem e elucidarem os princípios e práticas do *Growth Marketing*, preenchendo assim uma lacuna importante no conhecimento da área.

2.1.2.3– Evolução das publicações sobre o tema ano a ano no mundo

A Figura 3 mostra a evolução das publicações sobre a temática ano a ano, desde 1978.

Figura 3 – Publicações ano a ano.



Fonte: Autor.

Como visto na figura 3, desde o ano de 1978 até 2013, a temática não possuía tamanha relevância na ciência e, a partir de 2014, houve o início da exploração do tema até que, em 2018, sua relevância começou a ser vista de forma mais clara. Em 2019, encontrou-se quase 200 artigos publicados, confirmando que é um ano impor-

tante para a temática já que os conhecimentos gerados neste ano e no início do próximo foram os mais relevantes para solidificar o conhecimento base para as pesquisas subjacentes

Observa-se que o ano de 2021 foi o que mais obteve publicações, o que indica que a partir de 2019 houve maiores esforços de pesquisadores e grupos de pesquisa acerca da temática e que, esses esforços, geraram um pico em produção em 2021 mas que se esfriaram em 2022. Não é possível entender se isso também ocorrerá no ano de 2023 já que o ano ainda não se encerrou para tal análise.

Como o ano de 2022 o número de publicações é próximo do número dos anos de 2019 e 2020, verifica-se uma tendência de que o número de publicações anuais se estabilize entre 150 e 200 artigos publicados anualmente.

Atualmente, o interesse das publicações na temática pesquisada, considerando os estudos de 2019 até 2023, há a concentração deles no campo da gestão, com alguns dos termos mais pesquisados e coocorridos se concentrando nos de “*startup*”, “*entrepreneurship*”, “*lean startup*”, “*venture capital*”, “*entrepreneurial ecosystem*”, “*innovation*”, “*digital transformation*” e “*Growth Hacking*”. Dado que o campo foco da presente pesquisa está concentrado no da administração e gestão de empresas, se faz necessária uma outra pesquisa neste campo com o objetivo de se fazer a ligação entre estes pontos acima.

2.1.2.4– Documentos mais citados no mundo

Entender sobre os documentos que mais estão sendo citados no universo científico é importante para situar as discussões sobre a temática. Nesse sentido, foi elaborado o quadro 1 com os resultados encontrados.

Quadro 1 – Documentos mais citados no mundo.

Nº	Nome artigo	Autores	Ano	Citações	Resultados encontrados
1	Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for	Ostrom, AL; Bitner , MJ; (...); Rabino- vich, E	2010	928	Foram encontrados temas fundamentais que vão além das necessidades encontradas no artigo, como a necessidade por um trabalho e uma equipe multidisciplinar, reconhecimento de desafios a nível mundial, a necessidade de traba-

	the Science of Service				lhos B2B e o aumento da influência tecnológica. Também foi visto que essas prioridades geram muito valor para todas as instituições que prestam serviços e para pesquisadores ao redor do mundo.
2	Startup of reactors for anoxic ammonium oxidation: Experiences from the first full-scale anammox reactor in Rotterdam	van der Star, WRL; Abma, WR; (...); Van Loosdrecht, MCM	2007	858	O processo Anammox, neste primeiro experimento em escala real, feito com o tratamento de água suja, atingiu escala real e comercial. Pela primeira vez o início foi monitorado com a técnica Q-PCR, o que não era possível tal monitoramento claro antes.
3	The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of <i>Startups</i>	Ensley, MD; Hmieleski, KM and Pearce, CL	2006	406	A liderança compartilhada, ao invés da tradicional, a vertical, aumenta de forma substancial a performance das organizações. A liderança compartilhada mostra que este método é altamente importante para o desenvolvimento e alto crescimento de novas empresas. A conclusão mostra que quando as lideranças são compartilhadas entre equipes, ao invés de uma pessoa em específico, vertical, são altamente mais eficientes e eficazes. Ademais, é mostrado que a liderança do fundador da empresa é, somente, uma parte da história de sucesso das empresas de sucesso.
4	From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society	Audretsch, DB	2014	390	As universidades mudaram, de fato, de um centro de geração de conhecimento para também um centro de formação de novas empresas, empreendedores e geração de mão de obra qualificada. Apesar da universidade empreendedora gerar novos empresários e novas empresas, seu papel é mais amplo na sociedade sendo fundamental fornece pensamento, liderança e atividades para aumento de capital e garantir que as pessoas e, por consequência a sociedade, prosperem.
5	Full-Scale Nitrogen Removal	Joss, A; Salzgeber,	2009	389	O estudo confirma o processo para remoção de nitrogênio de águas residuais ricas em amônio.

	from Digester Liquid with Partial Nitritation and Anammox in One SBR	D; (...); Siegrist, H			
6	Venture capital financing and the <i>Growth</i> of startup firms	Davila, A; Foster, G and Gupta, M	2003	378	Muitas das <i>Startups</i> começam a gerar resultados significativos, não conseguem contratar novos funcionários dado que não possuem capital suficiente. Mesmo que o crescimento da força de trabalho seja uma medida importante para o crescimento da empresa, esta não é uma evidência que indica relevância para a mudança de valor na empresa. Por fim, o artigo fornece evidências descritivas e descreve como o VC está significativamente associado a <i>Startups</i> de alto crescimento.
7	Entrepreneurship, economic <i>Growth</i> and public policy	Acs, ZJ and Szerb, L	2007	354	Mostra as implicações das políticas públicas importantes para o empreendedorismo no crescimento econômico. Além disso, este e mais outros artigos da conferência mostram que as ações sobre o empreendedorismo não são políticas de curto prazo mas sim de longo prazo, por questões culturais, temporais e econômicas.
8	The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism	Decker, R; Haltiwanger, J; (...); Miranda, J	2014	322	O artigo mostra que enquanto diversas dessas empresas contribuem para a geração de empregos, uma grande parte delas somente sobrevivem, ou falham, no seu crescimento, o que contribuem de forma antagônica com o emprego no país. Estas descobertas desafiam formadores de políticas públicas que procuram promover a criação de emprego e fomentar o empreendedorismo pois, a maioria dessas pequenas empresas não são, de fato, geradoras de emprego relevantes. O ritmo de criação de novas empresas, nos EUA, está diminuindo e, essa é uma variável complexa e que não há explicações científicas para isso.
9	An exploratory study of family member characteristics	Kellermanns, FW; Eddleston,	2008	318	É visto que o comportamento do empreendedor é de suma importância para a empresa, como sua cultura e clima organizacional. A maioria das hipóteses

	teristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm	KA; (...); Pearson, A			foram vistas como sendo verdadeiras.
10	METHODS FOR STUDYING INNOVATION DEVELOPMENT IN THE MINNESOTA INNOVATION RESEARCH PROGRAM	Van de Ven, AH and Poole, MS	1990	276	Não foi possível verificar os resultados já que o artigo não estava disponível de forma gratuita.

Fonte: Autor.

Com o quadro é possível observar que os artigos mais citados atualmente ainda estão no período de 1990 a 2014, relacionados às primeiras discussões sobre a temática, conforme observado no gráfico das redes de palavras-chaves.

2.1.2.5– Autores que mais publicam no mundo

A Figura 4 mostra os autores que mais publicaram em relação às palavras-chave buscadas na plataforma WoS. É possível identificar Ghezzi A., Abaramson P., Cavallo A. e Wang XF como os quatro principais autores neste escopo. É importante ressaltar que, de início, foram escolhidos três principais, porém existem dois com a mesma quantidade de publicações, o que os torna empatados em relação à quantidade de publicações, mudando a escolha de três para quatro autores que mais publicam.

Figura 4 – Autores que mais publicaram no mundo.



Fonte: Web Of Science.

Ao se fazer a pesquisa sobre cada um destes autores mais relevantes, é possível montar um perfil de cada um, no quadro 2:

Quadro 2 – Perfil dos autores mais relevantes no mundo.

Nome do autor	Universidade	Local	Quantidade total de Artigos publicados	H-index	Áreas de publicação
Antonio Ghezzi	<i>Polytechnic University of Milan Politecn Milanos</i>	Milão, Itália	80	23	<i>Business & Economics; Computer Science; Engineering; Public Administration & Water Resources.</i>
Angelo Cavallo	<i>Polytechnic University of Milan</i>	Milão, Itália	23	10	<i>Business & Economics; Engineering; Agriculture; Computer Science; Food Science & Technology.</i>
Pekka Abrahamsson	<i>Tampere University</i>	Tampere, Finlândia	114	30	<i>Computer Science; Engineering; Business & Economics Telecommunications; Information Science & Library Science.</i>
Wang, Xiaofeng	<i>Free University of Bozen-Bolzano</i>	Bolzano, Itália	427	47	<i>Computer Science; Engineering Telecommunications; Au-</i>

					<i>tomation & Control Systems e Materials Science.</i>
--	--	--	--	--	--

Fonte: Autor.

Então, verifica-se no Quadro 2, que o país com a maior quantidade de autores relevantes no mundo é a Itália, com três dos quatro autores na lista.

2.1.2.6 – Autores mais citados no mundo

Identificar os autores mais citados permite aos pesquisadores compreender as bases conceituais sobre as quais a pesquisa atual é construída e, assim, direcionar seus próprios estudos de maneira mais informada. Além disso, facilita o estabelecimento de conexões e colaborações com outros acadêmicos que compartilham interesses semelhantes, enriquecendo o diálogo acadêmico e promovendo o avanço da pesquisa nas ciências sociais.

O quadro 3 mostra os autores mais citados e, após ela, foi realizada uma análise acerca de suas citações e publicações.

Quadro 3 – Autores mais citados na temática.

Nº	Autores	Citações
1	Ostrom <i>et al.</i>	928
2	Van Der Star <i>et al.</i>	860
3	Ensley, Hmieleski e Pearce	407
4	AUDRETSCH Audretsch	390
5	Joss <i>et al.</i>	389
6	Davila; Foster, Gupta	379
7	Acs, Szerb	354
8	Decker <i>et al.</i>	322
9	Kellermanns <i>et al.</i>	320
10	Van, Poole	276

Fonte: Autor.

Constata-se que nenhum dos autores que mais publicam (Ghezzi A., Abaramsonn P., Cavallo A. e Wang XF) estão presentes no ranking dos autores com mais citações. Isso porque há alguns autores que são de áreas distintas, o que foge do escopo da presente pesquisa. Dito isso, ainda se verifica uma menor relevância

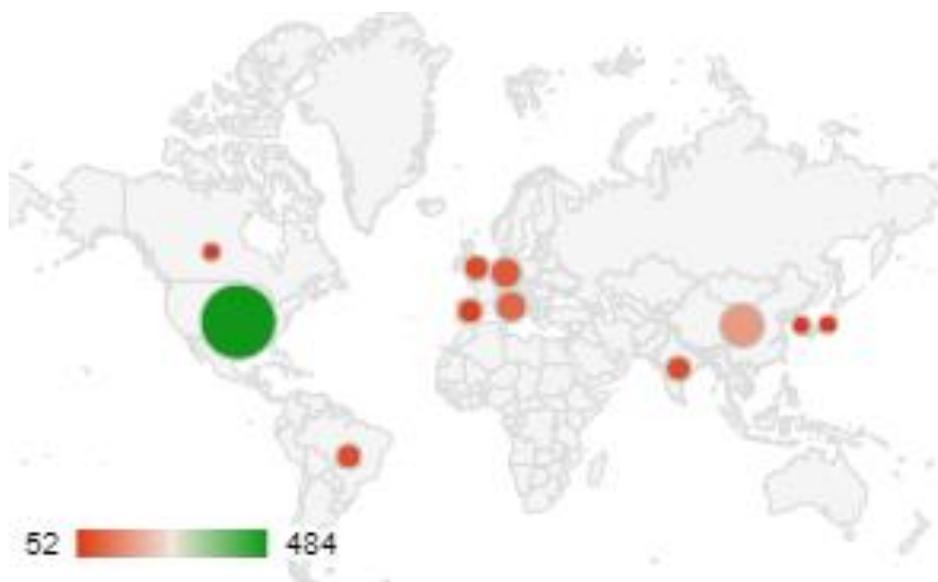
científica dos autores que mais publicam visto que eles não aparecem no número de citações.

2.1.2.7 – Países

Em relação aos países que mais publicam no mundo, têm-se o mapa da Figura 5. Nele verifica-se que os EUA aparecem como o país que mais publica, representando 484 publicações, mais da metade da soma de todos os outros países que mais publicam, com 847 artigos. Ou seja, mais de um terço de todas as publicações no mundo são dos EUA, o que demonstra sua relevância na discussão internacional.

Destaca-se também o Brasil, com 80 publicações, como o 5º país que mais publica no mundo nesta temática. Devido a esta relevância no contexto mundial e por este ser o país de residência e interesse de estudo dos autores, haverá um foco maior nele ao longo da pesquisa.

Figura 5 – Mapa organolético dos países que mais publicam.



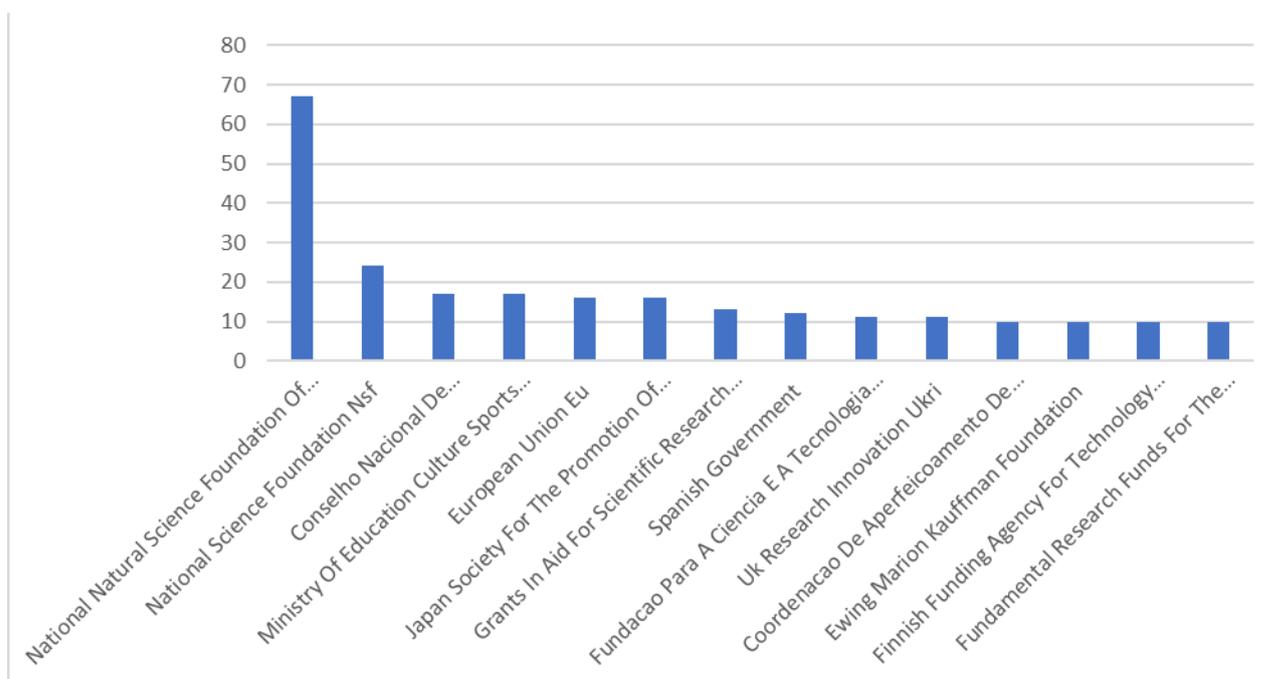
Fonte: Autor.

Então, apesar dos três, dos quatro principais autores, estarem na Itália, o país que mais publica é os Estados Unidos, dado o berços das *startups* de tecnologia serem em seu país.

2.1.2.8 – Agências financiadoras

Na Figura 6 estão elencadas as 14 instituições que mais financiam pesquisas nesta área. É importante ressaltar que dessas 14, dois se encontram no Brasil, sendo esse um país relevante na pesquisa sobre a temática, que são: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Ambas as instituições são estatais e que possuem, como requisito para o financiamento, a obrigatoriedade na publicação de artigos.

Figura 6 – Instituições que mais financiam nesta temática.



Fonte: Autor.

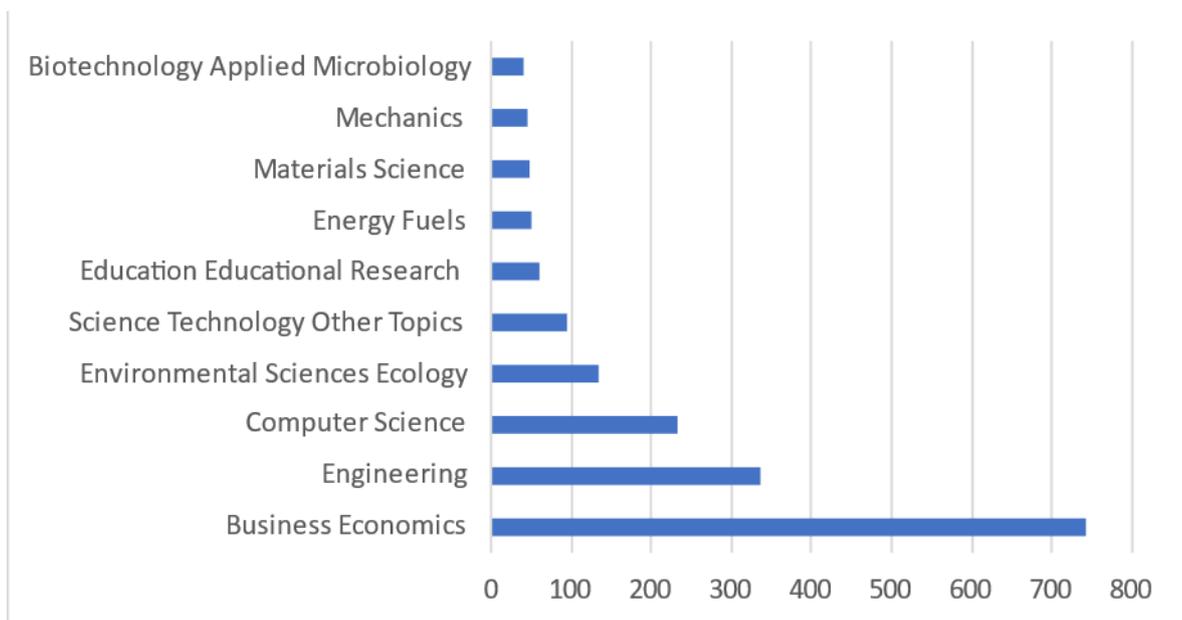
Ressalta-se que, se o Brasil é um dos países que mais publicam, isso é reflexo do financiamento público acerca da temática, o que indica que o país, de forma institucional, possui o interesse no desenvolvimento deste assunto. Tal obrigatoriedade, citada anteriormente, mostra a efetividade do financiamento público e dos requisitos para que haja o desenvolvimento científico no país. Por aparecer como relevante na *WoS*, indica que esse financiamento e que o nível científico nacional possui certa relevância e qualidade, mesmo os autores mais citados não sendo brasileiros.

2.1.2.9 – Áreas que mais publicam

Como indicado durante o presente documento, a área de administração, e correlatos, é a de maior relevância para a problemática, porém, por suas palavras também poderem ser utilizadas em outros contextos e com outros sentidos, como “*Growth*”, que significa “crescimento”, que pode se aplicar a outras áreas, como a biotecnologia, são vistos estudos de outras áreas.

Ademais, por conta da questão da inovação, tecnologia e eficiência operacional, é mostrado que áreas da tecnologia, como computação, também possuem estudos neste sentido. Por fim, é visto que a área que mais publica é na área de administração, o que está aderente às áreas dos autores, o que demonstra o alinhamento dos autores à temática (Figura 7).

Figura 7 – 10 principais áreas que mais publicam no mundo.



Fonte: Autor.

2.1.2.10 – Revistas vs. Indexação

Foram identificadas as cinco revistas mais relevantes para a presente pesquisa com a quantidade de publicações acerca do tema e o seu quartil, revelando sua pertinência ao conhecimento científico acerca do tema (Quadro 4).

Quadro 4 – Revistas mais relevantes no mundo.

Nome da revista	Quantidade	Quartil
SMALL BUSINESS ECONOMICS	44	Q1
SUSTAINABILITY	36	Q2
LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE	26	Q3
LECTURE NOTES IN BUSINESS INFORMATION PROCESSING	19	Q3
JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	14	Q1

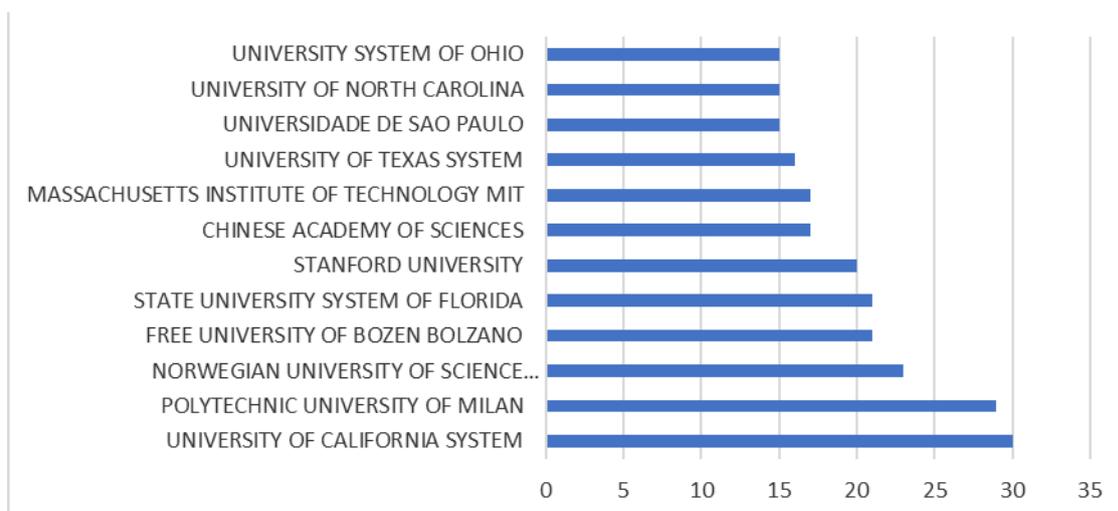
Fonte: Autor.

Embora 2/5 das revistas relevantes para a temática estejam no quartil 1, é visto que há a mesma quantidade de revistas no quartil 3 e somente 1 está no quartil 2. Isso indica que é necessário que os pesquisadores direcionem suas pesquisas para revistas com melhores quartis, tendo em vista a contribuição com a ciência, aumentando a qualidade na discussão.

2.1.2.11– Universidades que mais publicam

Na figura 8 é possível visualizar quais são as 12 universidades que mais publicam acerca da problemática no mundo e, com isso e com os dados apresentados acima, é possível verificar que os EUA é o país mais relevante no contexto da publicação e que, também, o Brasil é um país relevante no contexto mundial já que a 10ª instituição que mais pública é a Universidade de São Paulo (USP), localizada no país.

Figura 8 – Universidades que mais publicam sobre o tema no mundo.



Fonte: Autor

Não é mostrado na figura 8, porém um dado relevante para a presente pesquisa é o de que a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), uma universidade brasileira privada, aparece na listagem em uma posição muito abaixo, porém ela é a segunda instituição brasileira que mais publica nesta temática, estando na 32ª posição. O que indica que o país possui uma grande contribuição quando se refere às universidades que mais publicam, dado que 2 universidades estão entre as que contribuem para a área no país.

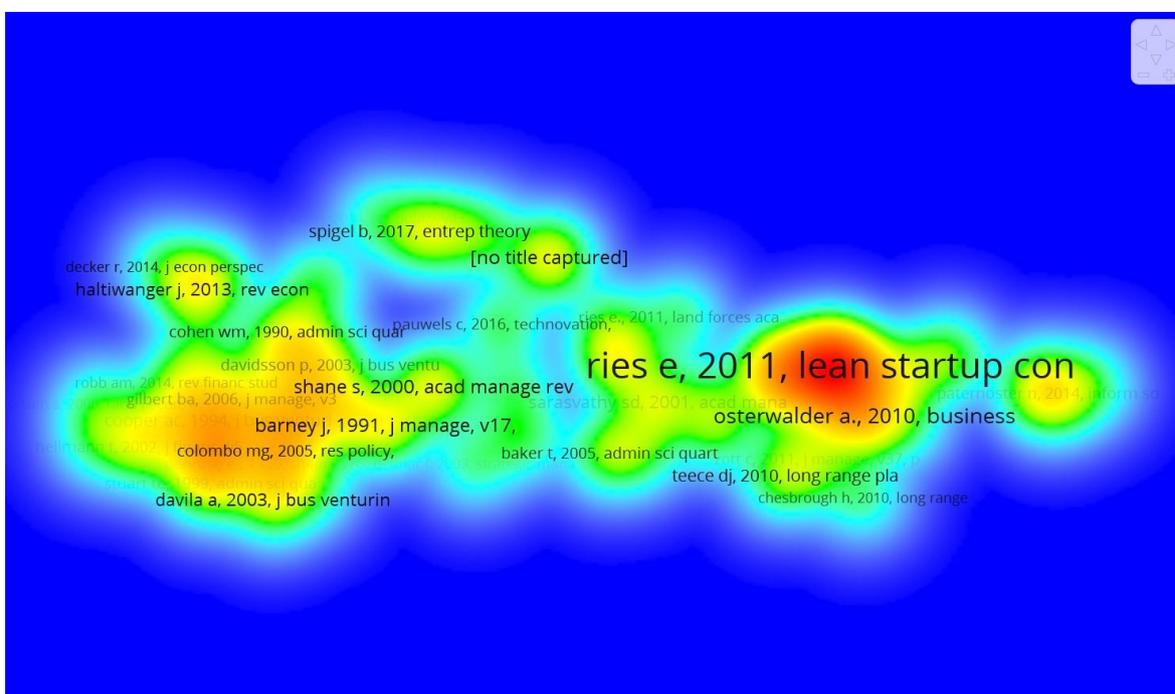
2.1.3 – Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

Na terceira etapa do TEMAC, foram utilizadas as técnicas de *co-citation* e *bibliographic coupling* para melhorar o entendimento dos estudos. Com a primeira técnica é possível obter as pesquisas seminais para a base do conhecimento e, como elas foram citadas em conjunto, evidenciando a forma na qual o conhecimento foi sendo construído até os dias atuais. Já com o *bibliographic coupling*, que possibilita avaliar a conexão entre artigos, foram reveladas as frentes de pesquisa da temática analisada.

2.1.3.1 Co-citation

Para o *co-citation* analisou-se uma base de 1651 documentos no período de 1986 a 2023, ou seja, desde o início da construção do conhecimento até a data de busca dos artigos. Nas pesquisas com as bases de dados, foram identificados os três principais *clusters* de pesquisas, ou seja, os três artigos que possuíam maior relevância em relação à construção do conhecimento. Isso será mostrado com o mapa de calor na Figura 9, após, um detalhamento de cada *cluster* dela.

Figura 9 – Mapa de calor dos clusters no mundo.



Fonte: Autor.

No Cluster 1, com 52 citações, é identificado que o artigo de Shane e Venkataraman (2000), “*The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review*”, em que busca entender como o empreendedorismo pode se tornar um campo de pesquisa acadêmica, em relação à gestão. Ele insinua que o empreendedorismo dos gestores pode representar uma diferenciação competitiva da empresa pois há um grande dinamismo e mudança no mercado. Ele foca na capacidade de criação e de força de vontade dos empreendedores, seja no intraempreen-

dedoríssimo, ou seja, a pessoa empreendendo dentro da empresa que trabalha, o que contribui para uma visão e esforço dessas pessoas.

Já no Cluster 2, com 183 citações, aparece o livro “*The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*” que é o trabalho mais citado e cocitado encontrado, de Ries (2011). Ele descreve uma espécie de metodologia para as pessoas que buscam inovações nas empresas e para os gestores e liderem empresariais que buscam o lançamento de produtos com uma maior chance de obter sucesso. O livro possui como objetivo mostrar como a pessoa deve pensar para que tenha um maior sucesso e inovação, além de algumas maneiras de aplicar na prática em suas *Startups*. O livro possui 183 citações, além de ter vendido mais de 1 milhão de cópias ao redor do mundo nas mais de 30 línguas disponíveis.

Finalmente, no Cluster 3, com 35 citações, o artigo de Spigel (2017), “*The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship theory and practice*”, mostra a relação entre ecossistemas de empreendedorismo e as organizações, levando a teoria e a prática sobre o empreendedorismo, quando duas pessoas empreendedoras, de organizações diferentes, constroem um tipo de negócio em conjunto, o que se aproxima do chamado inovação aberta. Este artigo faz uma revisão bibliográfica acerca do empreendedorismo e da inovação, sugerindo um modelo exemplo para tal estudo das empresas. Este artigo elabora e examina o que faz com que o empreendedorismo no meio de ecossistemas, sua relação e como isso contribui com a inovação.

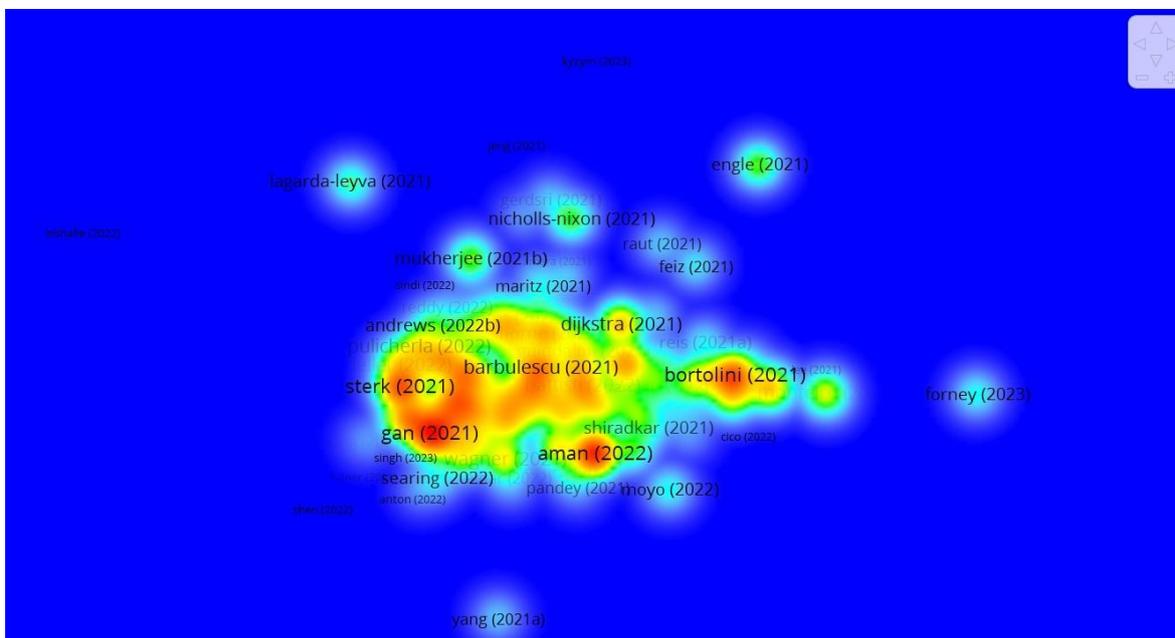
2.1.3.2 - Bibliographic Coupling

Na próxima etapa foi realizado o *bibliographic coupling*, um método de estudo que mede a similaridade entre artigos e conhecimentos construídos, bem como o método de cocitação. Através do *bibliographic coupling*, é possível avaliar a conexão entre artigos, revelando a proximidade temática e a relação entre publicações. Esse método ajuda a traçar as frentes de pesquisa da temática analisada.

Desse modo, foram analisados somente os estudos dos últimos 3 anos, de 2020 a 2023, uma amostra composta pelos 507 artigos mais recentes. A figura 10

mostra os 13 clusters, sendo os principais os de número 1, 2 e 5, que serão elencados a seguir.

Figura 10 – Mapa de calor dos autores por clusters.



Fonte: Autor.

No cluster 1, com 23 citações, aparece o artigo de Gan *et al.* (2021), “*Initial coin offerings, speculation, and asset tokenization*”, para a revista *Management Science*, mostra como a oferta inicial de criptomoedas são uma forma emergente de arrecadação de fundos financeiros para as *Startups* baseadas em *blockchain*, e em como ela pode ser alavancada no contexto de ativos tokenizados. Também é estudado com que este fundo, garantido por ativos futuros, pode servir como alavanca para o crescimento destas *Startups*. O artigo sugere formas de projetar tal oferta, dados os riscos, como o risco moral de desvio de dinheiro, e a garantia para os investidores.

No Cluster 2, com 40 citações, está o artigo de Bortolini *et al.* (2021), “*Lean Startup: a comprehensive historical review. Management Decision*”, faz uma revisão literária e histórica acerca da literatura acadêmica e profissional existente correlacionando os conceitos da *Lean Startup*, cunhado por Ries, e os métodos alternativos de validação de negócios. O objetivo é encontrar produções acadêmicas e profissionais para uma validação iterativa acerca dos modelos de negócios, trazidos pela *Lean Startup*. Foram identificados, nesta pesquisa, 12 revistas relevantes e a revisão da

literatura revelou um montante de 963 artigos lidos e 118 *papers* completamente analisados.

Já no último cluster que mais se destaca, o cluster 5, com 43 citações, têm-se o artigo de Aman, *et al.* (2022), “Community wellbeing under China-Pakistan economic corridor: role of social, economic, cultural, and educational factors in improving residents’ quality of life”, que explora os efeitos do valor cultural na prosperidade econômica e no bem-estar mental da comunidade. Isso feito por meio de projetos de múltiplos setores de infraestrutura. Este estudo possui um caráter nos efeitos psicológicos da cultura de um país em sua prosperidade econômica.

2.1.4 – Panorama brasileiro

2.1.4.1 – Como andam as nossas pesquisas?

A partir do estudo das pesquisas mundiais, notou-se uma presença relevante do Brasil a partir das temáticas pesquisadas. Nesse sentido, o autor entendeu ser relevante realizar algumas análises com foco nos artigos brasileiros para entender como estão as publicações nacionais frente às pesquisas mundiais.

Desse modo, foi feita uma filtragem na *WoS* para o país apontando 80 artigos publicados, no período de 1986 a 2023 buscando entender sobretudo, a evolução das temáticas ano a ano por meio da rede de palavras-chave que demonstra a coocorrência das palavras-chaves e o *bibliographic coupling* que trás as frentes de pesquisa das temáticas analisadas.

Na figura 11 está elencada a evolução da temática, no Brasil, a partir de 2019 até 2022, período em que as palavras-chaves começaram a coocorrer e, após isso, foi feita a sua análise.

“*adoption*” e “*dynamic capabilities*”, tomaram conta das discussões. Essa informação demonstra que, neste ano, a ciência brasileira atingiu maturidade em relação ao tema proposto, evidenciado pelo foco nas palavras-chave relacionadas à administração. Além disso, observou-se que os conhecimentos gerados no país ao longo deste ano serão valiosos, uma vez que todas as palavras-chave escolhidas estão alinhadas com os objetivos da pesquisa.

Finalmente, para as discussões atuais, representadas em amarelo, têm-se artigos sobre “*systems*”, “*triple Helix*”, “*entrepreneurial university*”, “*emerging economies*”, “*Investments*”, “*risk*” e “*agribusiness*”. Sugerindo que o tema está se afastando da abordagem predominantemente prática do estudo de *Startups* e revelando um aumento na pesquisa relacionada ao agronegócio e, de maneira mais ampla, ao estudo da economia nacional, que está em ascensão.

Apesar das discussões recentes estarem mais focadas na tripla hélice, é visto que o país está muito alinhado com a proposta deste estudo e, ao longo destes anos, construiu maturidade relevante para que as temáticas fossem para outros caminhos, o que indica que as bases seminais podem estar mais robustas para os estudos dessa monografia.

Notou-se que a temática está se distanciando da trajetória em que estava seguindo, sobre *Startups* de forma mais prática para uma do estudo da economia nacional, que é emergente.

Foi identificado que a imensa maioria das temáticas são voltadas para o campo da administração, assim como a presente pesquisa, indicando que as pesquisas neste campo têm um bom potencial para serem usadas no trabalho.

Finalmente, em relação às palavras da string de busca, também se nota a ausência de *clusters* ligados ao conceito de *Growth Marketing*. Aparecendo, as mesmas palavras relacionadas ao conceito mundial, como *Startups*, *lean Startups* e *Growth*. Mostrando uma possibilidade de estudos sobre *Growth Marketing* também na esfera nacional.

2.1.4.2 - Documentos mais citados

Analisar os documentos mais citados no contexto brasileiro é uma etapa crucial na pesquisa, pois oferece *insights* valiosos sobre a interação entre pesquisadores nacionais e internacionais. Além disso, essa análise nos permite avaliar se as pesquisas estão convergindo para tópicos específicos ou se estão se ramificando em diversas direções, fornecendo uma compreensão mais profunda do cenário acadêmico e científico do Brasil. Isso é fundamental para identificar tendências, lacunas e oportunidades de colaboração que podem enriquecer o conhecimento e impulsionar o progresso nas ciências.

O Quadro 5 exhibe os documentos mais citados, seus autores, ano, quantidade de citações e seus resultados encontrados, assim como feito anteriormente no contexto mundial.

Quadro 5 – Os artigos mais relevantes do Brasil.

Nº	Nome artigo	Autores	Ano	Citações	Resultados encontrados
1	Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda.	Silva, DS; Ghezzi, A; (...); ten Caten, CS	2020	58	Esta revisão da literatura, em que foram revisados outros 71 <i>papers</i> , mostrou que o tema está destacado em diversos campos da tecnologia, porém, à época, o assunto é insuficiente de fornecer orientação aos profissionais e pessoas acadêmicas quando se refere à questões práticas, na adoção e uso de metodologias, para o uso da <i>Lean Startup</i> . O artigo, ainda, mostra algumas implicações práticas da LS para tangibilizar de forma mais assertiva seu uso.
2	Lean Startup: a comprehensive historical review	Bortolini, RF; Cortimiglia, MN; (...); Ghezzi, A	2021	40	Esta revisão histórica da literatura, tanto acadêmica quanto profissional, correlacionando conceitos da <i>Lean Startup</i> e teorias acadêmicas. Foi encontrado nesta revisão que a LS é uma forma prática de implementação de estratégias que têm como base a <i>Learning School</i> stra-

					tegy adaptando-a ao empreendedorismo. Os autores ainda encontraram processos, métodos e conceitos que contribuem mais ainda para a LS
3	Software Project Management Combining Agile, Lean Startup and Design Thinking	Ximenes, BH; Alves, IN and Araújo, CC	2015	21	Esta pesquisa tem por objetivo o teste de uma nova metodologia de desenvolvimento de software em que combina 3 metodologias e com o foco no usuário do aplicativo. Os resultados da combinação destas metodologias em uma centrada no usuário foi de um aplicativo desenvolvido em 8 semanas e, quando lançado, foi tido que 80% das pessoas que testaram consideraram ele uma melhor solução em relação às existentes no mercado.
4	The design and technological innovation: how to understand the <i>Growth of Startups</i> companies in competitive business environment.	Moroni, I; Arruda, A and Araujo, K	2015	20	O artigo analisa e leva uma revisão da literatura sobre como a estratégia empresarial inovadora sendo <i>design driven</i> , ajuda as <i>Startups</i> em criar conceitos ou negócios inovadores no Brasil. Ele viu que a inovação impulsionada pelo design ainda está em um estágio inicial no país e que os estudos nesta temática evoluem de forma lenta, à época.
5	Slow sand filtration for biofouling reduction in seawater desalination by reverse osmosis.	de Oliveira, FF and Schneider, RP	2019	19	O artigo mostrou que a disponibilidade de produtos orgânicos, e biodegradáveis, é um fator determinante na taxa de <i>biofouling</i> da superfície membranosa e o crescimento de micróbios na membrana estudada, lavando a um aumento de proteínas e carboidratos no local.
6	Boosting Agile by Using User-Centered Design and Lean Startup: A Case Study of	Signoretti, I; Marczak, S; (...); Bastos, R	2019	13	Este estudo mostrou as duas estratégias predominantes para direcionar a transformação sendo ela a criação de um time dedicado para que,

	the Adoption of the Combined Approach in Software Development.				a partir disso, fazer um pacote de metodologias para promover a transformação. Além disso, o estudo viu que a introdução de um designer de produto em um time com membros de diferentes áreas aliado à experimentação estão entre os principais pontos que beneficiam o processo.
7	Domestic sewage treatment in a pilot-scale anaerobic sequencing batch biofilm reactor (ASBBR)	Sarti, A; Garcia, ML; (...); Foresti, E	2007	13	O estudo mostra que, baseado nos dados de desempenho dos experimentos em baixa escala, os reatores contendo biomassa imobilizada em cubos de poliuretano pode ser considerada uma configuração viável para reatores de tratamento de esgoto doméstico.
8	Improving Agile Software Development using User-Centered Design and Lean Startup.	Zorzetti, M; Signoretti, I; (...); Bastos, R	2021	12	Tem o objetivo caracterizar a forma de desenvolvimento de software usando a combinação de metodologias, como Agile, UCD e <i>Lean Startup</i> . Como resultado, foi encontrado que o uso de metodologias, de forma combinada, houve uma melhor performance, promovendo uma mentalidade orientada ao problema e pensamento crítico, encorajando o trabalho em equipe.
9	Pet Empires: Combining Design Thinking, Lean Startup and Agile to Learn from Failure and Develop a Successful Game in an Undergraduate Environment.	de Paula, DFO and Araújo, CC	2016	12	O estudo investigou os desafios de se implementar o modelo de desenvolvimento de TI da <i>Nordstrom Innovation Lab</i> . Os resultados principais foram que durante a fase de prototipação, o time deveria validar a experiência usando uma interface que é a mais próxima do produto final desenhado e que o Design Thinking deveria ser utilizado em todo o processo no modelo da <i>Nordstrom</i> .

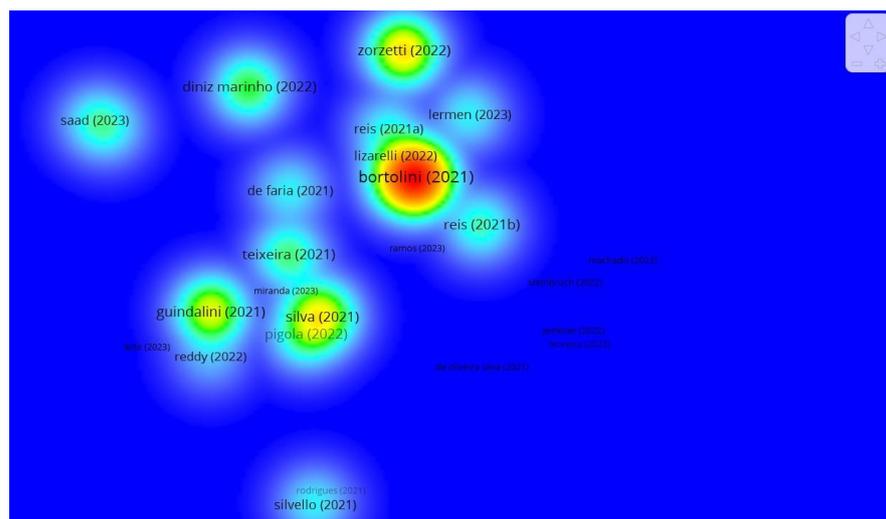
Fonte: Autor.

Observa-se, diferentemente do cenário internacional que o Brasil possui citações mais recentes emergindo do ano de 2007.

2.1.4.3– Bibliographic Coupling

Assim como pesquisado no cenário mundial, foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico a nível nacional, com o propósito observar as tendências de estudos nacionais. A amostra examinada consiste em 35 documentos, abrangendo o período de 2020 a 2023. Os resultados deste estudo delinearam a identificação de 6 principais clusters distintos, os quais são descritos na figura 12.

Figura 12 – Mapa de calor dos clusters por autores no Brasil.



Fonte: Autor.

No primeiro cluster, com 9 citações, o artigo de Silva *et al.* (2021) “*Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures*”, foca na contribuição da linha de pesquisa sobre o uso da *Lean Startup* em novos empreendimentos tecnológicos, no Brasil, e entender se a metodologia é adequada dado o contexto nacional. O estudo foca em como esses novos empreendimentos abordam a exploração de oportunidades no desenvolvimento de seu produto, ou serviço.

O artigo de Guindalini *et al.* (2021), “*Taking scientific inventions to market: Mapping the academic entrepreneurship ecosystem*”, com 9 citações e sendo o 2º

cluster, dá luz à contribuição ativa das instituições acadêmicas para o desenvolvimento do mercado, seja tecnológico, econômico e social e como isso é uma importância crescente. Foi feita uma revisão sistemática da literatura sobre o empreendedorismo.

Tendo 40 citações e sendo o 3º cluster, o artigo de Bortolini *et al.* (2021), “*Lean Startup: a comprehensive historical review*”, como visto na figura 9, mostra a revisão histórica da literatura, tanto acadêmica quanto profissional, correlacionando conceitos da *Lean Startup* e teorias acadêmicas. Foi encontrado nesta revisão que a LS é uma forma prática de implementação de estratégias que têm como base a *Learning School strategy* adaptando-a ao empreendedorismo. Os autores ainda encontraram processos, métodos e conceitos que contribuem mais ainda para a LS.

Já no quarto cluster, o artigo com 2 citações, de Lizarelli *et al.* (2022), “*Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review*”, sendo o 4º cluster, mostra uma revisão sistemática da literatura sobre *Lean Startup*, identificando os conhecimentos e lacunas nesta literatura. Como resultado, foram identificados prós e contras do LS, os desafios de implementação e fatores críticos de sucesso em seu uso.

O artigo de Zorzetti *et al.* (2022), “*Improving agile software development using user-centered design and lean startup*”, sendo o 5º cluster e contendo 12 citações, tem o objetivo caracterizar a forma de desenvolvimento de software usando a combinação de metodologias, como Agile, UCD e *Lean Startup*. Como resultado, foi encontrado que o uso de metodologias, de forma combinada, houve uma melhor performance, promovendo uma mentalidade orientada ao problema e pensamento crítico, encorajando o trabalho em equipe.

Observa-se que entre os documentos mais citados estão duas pesquisas do coupling, a saber: “*Lean Startup: a comprehensive historical review*” e “*Improving agile software development using user-centered design and lean startup*”. Isso mostra a relevância desses clusters que estão sendo muito citados embora publicados recentemente.

Por fim, é visto que diversos autores e publicações de relevância nacional possuem contribuições com autores de relevância internacional, como artigo de Silva, Ghezzi *et al.* (2021) “*Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures*”, o que mostra que outros países e

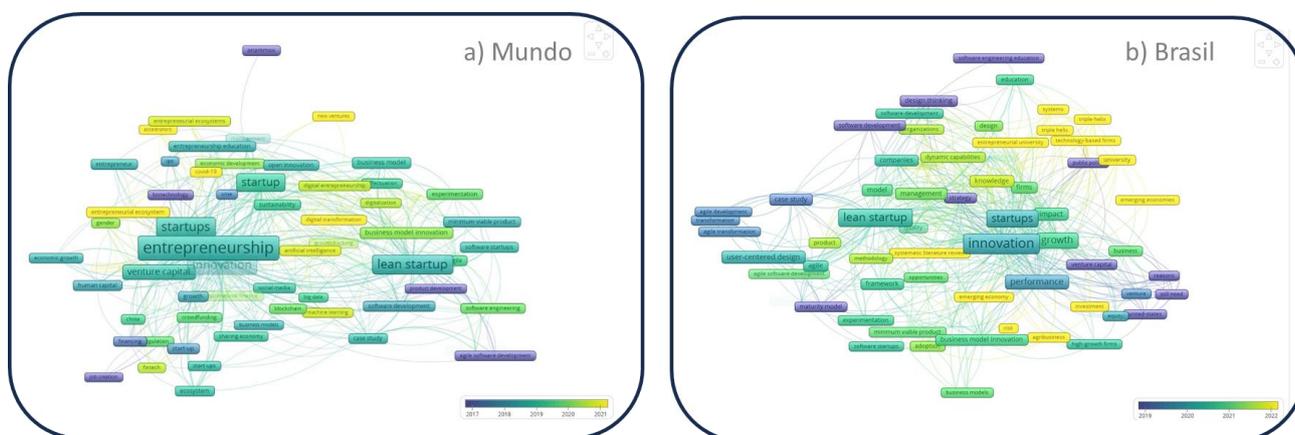
instituições veem o cenário de pesquisa nacional como muito promissor e relevante contribuindo para uma maior maturidade de pesquisa.

2.1.4.4- Comparação da temática no Brasil com o mundo.

A partir da análise do mapa de redes, que exibe a coocorrência das palavras-chaves mostrando a sua evolução, verificou-se que o Brasil possui muito interesse nesta temática e de uma forma voltada para o campo da administração desde o início dos estudos, o que está alinhado com o contexto mundial já que em 2019 as palavras-chave seguiram o mesmo caminho.

O país se destoa do contexto mundial quando são estudados os anos posteriores pois as pesquisas foram voltadas para os temas mais marginais. Observa-se uma evolução significativa no panorama do conhecimento produzido no país, conforme sugerido pelas palavras-chave selecionadas, resultando em um alicerce seminal mais sólido, o qual contribui de forma substancial para o cenário científico nacional. Para comparação e ilustração a figura 13 elenca ambos os mapas de coocorrência de palavras-chave.

Figura 13 – Figura 13a – Coocorrência de palavras-chave no mundo / Figura 13b Coocorrência de palavras-chave no Brasil.



Fonte: Autor.

Apesar de alguns anos terem palavras-chave distintas, constata-se que o país está alinhado com as discussões mundiais, estando voltado para o campo da administração. No mundo, as pesquisas estão mais voltadas para o empreendedorismo, *Startups* e inovação, e as outras temáticas estão mais dispersas, nesta ordem de prioridade, enquanto o Brasil está mais voltado para *Startups* e inovação e com outras temáticas voltadas para as aplicações práticas na gestão, buscando melhor performance. Isso indica que tanto as pesquisas seminais feitas no país quanto as do exterior serão de extrema valia para solidificar as referências teóricas da pesquisa futura. Com isso, poderão ser utilizadas pesquisas de base e as pesquisas que levem em consideração o contexto nacional, buscando essa personalização para a realidade do país.

Também foi constatado que o país possui uma alta relevância nesta temática tendo diversas contribuições com pesquisadores muito relevantes no mundo e por estar sempre nos rankings de relevância, o que mostra que há uma alta maturidade e interesse mundial em observar o que ocorre no país.

2.1.4.5- Conclusão com o Modelo Integrador

Observou-se que os estudos mundiais parecem ter um foco mais amplo e abrangente, incluindo temas como internacionalização, ecossistema empreendedor, liderança compartilhada e inovação aberta. Isso sugere uma preocupação com as dinâmicas globais do empreendedorismo e da inovação, bem como com as interações entre diferentes culturas organizacionais e econômicas. Além disso, a menção de recursos financeiros para crescimento, como tokenização e venture capital, indicam um interesse nas formas emergentes de financiamento e investimento em *Startups* e empresas inovadoras.

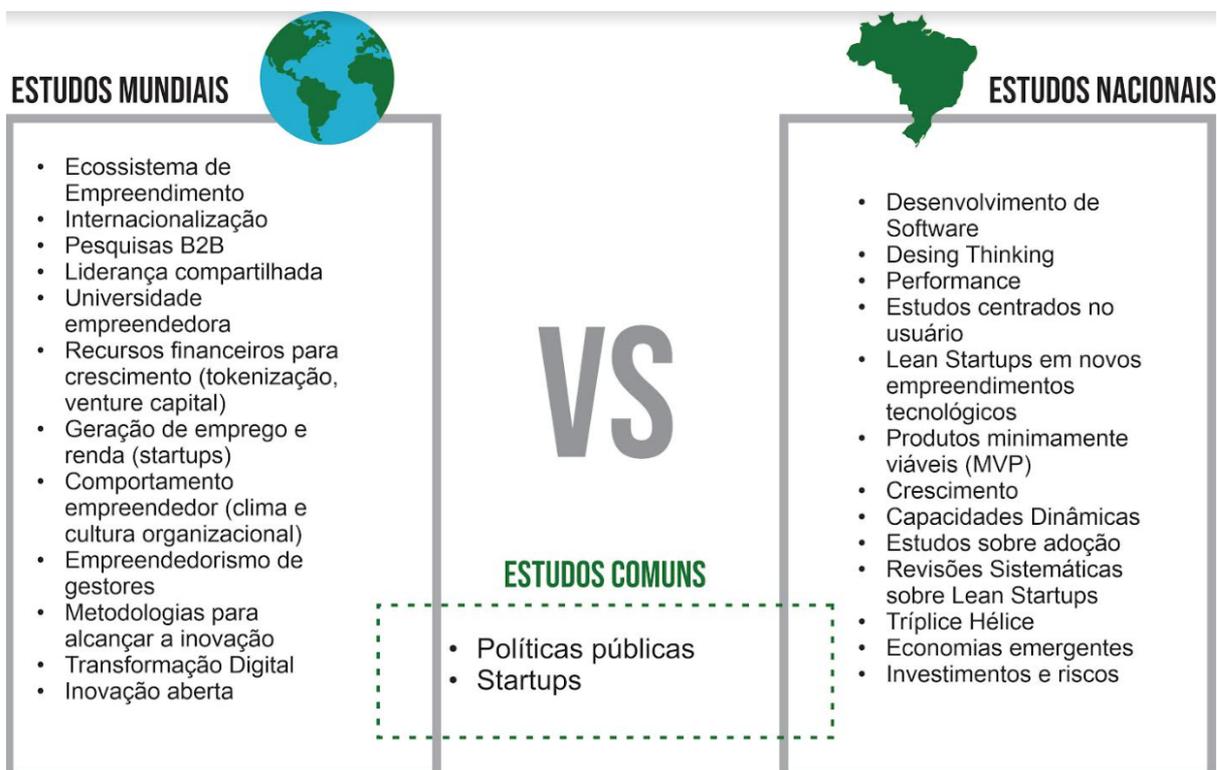
Por outro lado, os estudos no Brasil parecem mais direcionados para questões específicas relacionadas ao contexto nacional. Isso inclui tópicos como políticas públicas, desenvolvimento de software, *Startups*, *Lean Startups* em novos empreendimentos tecnológicos e economias emergentes. Esses temas refletem preocupações comuns no cenário empreendedor brasileiro, como as políticas governamentais

que impactam as *Startups*, o desenvolvimento de tecnologia e o crescimento econômico em setores emergentes.

Ambos os conjuntos de estudos compartilham um interesse em políticas públicas e *Startups*, sugerindo uma convergência em áreas de pesquisa relevantes para o empreendedorismo global. No entanto, os estudos mundiais parecem ter uma perspectiva mais ampla, enquanto os estudos no Brasil se concentram em desafios e oportunidades específicas dentro do país. Isso pode refletir a interação entre questões globais e contextos locais no campo do empreendedorismo e da inovação.

Com base nas descobertas desta pesquisa, desenvolveu-se um modelo integrador (figura 14) que conecta os estudos internacionais aos estudos realizados no Brasil. Esse modelo visa a estabelecer pontes entre as pesquisas globais e as específicas do cenário brasileiro, proporcionando uma visão abrangente e contextualizada da temática em questão.

Figura 14 – Comparação entre os estudos mundiais e nacionais.



Fonte: Autor.

Ademais, nesta pesquisa foi possível visualizar a relevância que do Brasil perante o mundo, sendo o 5º país que mais publica, tendo uma relevância com algumas

de suas principais instituições financiadoras e de pesquisa, o que mostra que o financiamento público para as pesquisas é de extrema relevância para o país, para a comunidade científica e para o desenvolvimento científico no mundo.

O Brasil, por estar localizado na América Latina e por se tratar de um país em desenvolvimento, possui suas particularidades, o que é possível visualizar com a diferença entre seus temas mais publicados em relação aos do mundo e também com a diferença entre as nuvens de palavras-chave, por período, na figura 10.

Por fim, foi visto que esta temática é muito relevante no país e no mundo, tendo atingido altos números de publicações, em relação ao total, a partir de 2018, mostrando que o tema ainda é relevante e, juntamente com os outros dados encontrados na presente pesquisa, a temática já possui uma certa base de artigos seminais dando espaço e oportunidade para a construção de um conhecimento ainda maior, agregando às disciplinas de administração, gestão e afins, contribuindo para o melhor desenvolvimento da sociedade.

Em relação às áreas de pesquisa que esta temática se encontra, foi visto que ela se volta quase que completamente em torno das da área de Administração, Gestão e áreas correlatas, sendo acelerado pela digitalização e desenvolvimento tecnológico, globalização, competitividade e pela pandemia de COVID-19.

Ao analisar as convergências e divergências entre as pesquisas de empreendedorismo no Brasil e no mundo, foi possível observar uma dinâmica interessante. As pesquisas internacionais fornecem uma visão abrangente das tendências e desafios globais, enquanto as pesquisas brasileiras oferecem uma análise contextualizada das oportunidades e obstáculos específicos do país. Essa complementaridade contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre o empreendedorismo e para a criação de políticas públicas e iniciativas mais eficazes para o seu fomento.

Por fim, no que tange aos resultados que ajudam na compreensão das palavras-chave buscadas, observou-se que o termo “Lean Startup” se mostrou como uma temática relevante para o mundo da administração e gestão e que concentra a maior quantidade de estudos relacionados à ela. Destaca-se a quantidade de artigos seminais, mostrando que este conceito possui uma base sólida. Foi visto que esta temática foi a que mais se sobressaiu em relação às outras na revisão bibliográfica. Quanto ao conceito de “*Growth*”; em relação ao mundo, foi visto como um tema mais atual, associado a debates sutis que também se relacionam com o *Growth Hacking*. Isso pode ser observado em palavras como “experimentation”. Já em relação ao

Brasil, “*Growth*” foi abordado com outras palavras-chave com “*experimentation*, *Growth*” e “*high-Growth firms*”. Finalmente, em relação ao *Growth Marketing*, temática, que envolve o *Growth Hacking* aplicado ao marketing, não foi encontrada nenhuma publicação que abordasse este tema diretamente associado a esse conjunto de palavras recuperadas na base estudada.

Esta revisão da literatura através da metodologia TEMAC demonstrou relevância na comunidade científica, e isso é visto no apêndice B, em que esta parte foi aceita no V Congresso Brasileiro Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (COBICET), e com reconhecimento e forte recomendação de publicação do avaliador, visto no Apêndice C.

2.2 – Revisão sobre os temas-chaves do estudo *Growth Hacking* e *Growth Marketing*

Na revisão da literatura sobre *lean Startups* e *Growth*, notou-se a ausência significativa da temática do *Growth Marketing*. Diante dessa lacuna de pesquisa identificada, este estudo se propõe a preencher esse espaço, explorando o *Growth Marketing* como um componente essencial do *Growth Hacking*. Apesar de o termo *Growth Marketing* já ser reconhecido no mercado e ser considerado um dos truques eficazes de *Growth Hacking*, sua ausência direta na literatura levantou questões sobre sua representação conceitual. Como resposta a essa lacuna, esta revisão optou por uma abordagem mais específica, conduzindo buscas individuais nas palavras-chave “*Growth Hacking*” e “*Growth Marketing*” na *Web of Science (WOS)* no dia 9 de novembro de 2023 para aprofundar a compreensão de sua relação e conceitualização ampliando ainda mais as possibilidades para o referencial teórico dessa pesquisa.

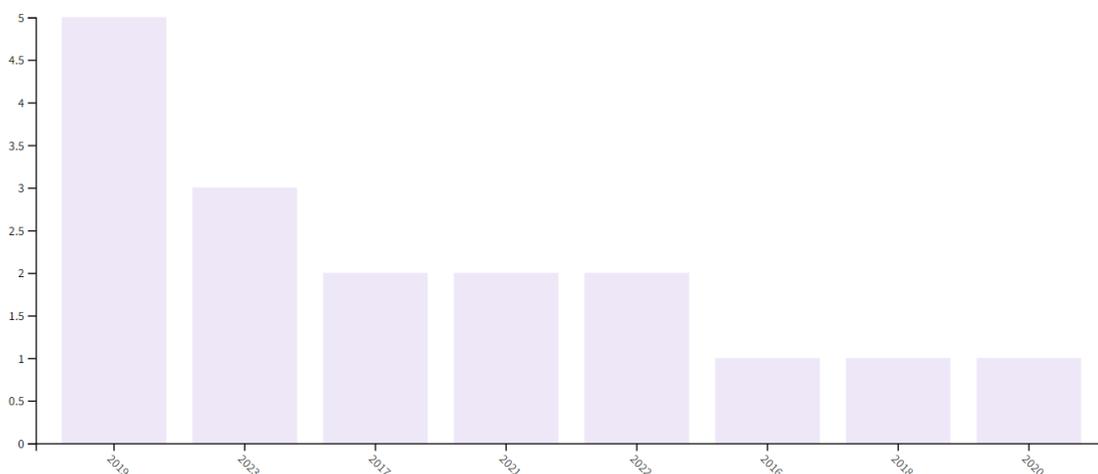
2.2.1 - Revisão da literatura sobre os conceitos de *Growth Hacking* na WOS

A partir da inserção do termo “*Growth Hacking*” na base de dados WOS foram reportados 18 artigos sobre a temática. Observa-se, assim, que a literatura in-

ternacional exibe uma baixa quantidade de artigos, o que demonstra que as discussões ainda são iniciais.

Outro indicador disso, é que a discussão se iniciou em 2016 e mostrou o seu pico no ano de 2019, com 5 artigos publicados, seguido pelo ano corrente, com 3, depois por 2017, 2021 e 2022 com 2 a cada ano e por 2016, 2018 e 2020 com 1 artigo por ano. Apesar de inicial, desde 2016 todos os anos possuem publicações sobre o tema e isso foi aumentando com o tempo, com exceção de 2020, conforme mostra a figura 15.

Figura 15 – Quantidade de publicações por ano.



Fonte: Autor.

Em relação à relevância, o único artigo publicado no ano de 2020, de Troisi *et al.* (2020), “*Growth Hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms*”, é o artigo mais citado, com 33 citações, seguido pelos artigos de Bohnsack e Liesner (2019), “*What the hack? A Growth Hacking taxonomy and practical applications for firms*”, com 13 citações, o de Conway e Hemphill (2019), “*Growth Hacking as an approach to producing Growth amongst UK technology start-ups: an evaluation*”, com 10 citações, o quarto é o de Rúbio e Micó (2019), “*Communications Strategies In The New Economy: The Case Studies Of Wallapop, Westing And Fotocasa*”, com 3 citações e, o quinto artigo mais citado, é o de Cavallo, *et al.* (2023), “*Business model scaling and Growth Hacking in digital entrepreneurship*”.

A amostra dos artigos mais citados revela que apesar de ter somente uma publicação, o ano de 2020 foi o que teve a publicação do artigo mais relevante para

a discussão indicando que, apesar da pandemia, foi um ano relevante para a temática. O quinto artigo mais relevante, sendo do ano corrente, de 2023, mostra que a discussão ainda está acontecendo e que a ciência ainda tem interesse no tema, pois o artigo é muito recente, e aparece na frente de outros 13, de anos anteriores. Os estudos do ano de 2019, que obtiveram e a maior quantidade de artigos publicados, também são muito relevantes, sendo os segundo, terceiro e quarto artigos mais citados, o que demonstra que aquele ano também foi relevante para a discussão.

O quadro 06 mostra a revisão de toda a literatura acerca de *Growth Hacking*, que retornou um total de 17 artigos na plataforma. A tabela contém o artigo, o autor e seu ano de publicação, sua discussão e seus resultados encontrados e a área de conhecimento associada.

Quadro 6 – Revisão de toda a literatura de *Growth Hacking*.

Nº	Artigo	Autor/ano	Discussão	Resultados encontrados	Área do conhecimento
1	What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based <i>Startups</i>	(Sanasi, <i>et al.</i> , 2023)	Fala sobre o <i>Growth Hacking</i> após a validação das empresas, levando a uma discussão além da validação de ideias e hipóteses para a criação de um modelo de negócios.	Empresas de tecnologia continuam a fazer testes constantes (teste de relacionamento, canais, preço, etc.). Propôs um processo pós <i>Product Market Fit</i> . Fez estudos de caso com outras 4 <i>Startups</i> sobre o porquê cresceram depois da escala e mostram os mecanismos que foram usados por elas.	Administração, marketing e outros.
2	Typology of <i>Growth Hacking</i> Strategies Along the <i>Growth Hacking</i> Funnel	(Feiz, <i>et al.</i> , 2021)	Busca explicar as estratégias de <i>Growth</i> em um estudo de caso com 13 <i>Startups</i> iranianas.	Mostrou o <i>Hacking Funnel</i> , e que houve uma padronização nos métodos utilizados pelas <i>Startups</i> mostrando, em um esquema, como se deu esse padrão apresentando, assim, um framework teórico para analisar as estratégias associadas ao <i>Growth</i>	Administração e marketing.

				<i>Hacking.</i>	
3	Software Startup Education: Gamifying <i>Growth Hacking</i>	(Kemell, <i>et al.</i> , 2019)	Mostra a importância do <i>Growth</i> para as <i>Startups</i> no início.	Mostra uma gamificação feita por eles para ensinar <i>Growth Hacking</i> aos alunos.	Outros (educação), marketing e administração.
4	Business model scaling and <i>Growth Hacking</i> in digital entrepreneurship	(Cavallo, <i>et al.</i> , 2023)	Desenvolveram um método para apoiar o modelo de escala através de modelagem usando Dynamic Business Modeling for Casling. Aplicaram ao PayPal para mostrar um exemplo prático em um modelo de simulação.	Fizeram um <i>framework</i> de <i>Growth Hacking</i> através de uma modelagem computadorizada e fizeram uma simulação se utilizando o case da empresa PayPal.	Administração.
5	What the hack? A <i>Growth Hacking</i> taxonomy and practical applications for firms	(Bohnsack e Liesner, 2019)	Desenvolveram um ferramenta estratégica na forma de <i>Growth Hacking</i> para mapear os padrões de <i>Growth Hacking</i> ao longo do ciclo de vida do usuário.	Como resultado eles mostraram os padrões, com o <i>Growth Hacking</i> , para aplicar e ficar muito mais rápida a tomada de decisões, fazendo o crescimento ser maior	Administração e marketing.
6	<i>Growth Hacking</i> as an approach to producing <i>Growth</i> amongst UK Technology Start-ups: An Evaluation	(Conway e Hemphil, 2019)	Mostram que o <i>Growth</i> é um mindset e um conjunto de processos para a empresa crescer rápido e com recursos limitados, que vão além do marketing.	O estudo desenvolveu <i>frameworks</i> para as empresas aplicarem em suas realidades. Fizeram entrevistas com pessoas de mercado do Reino Unido para validar esses <i>frameworks</i> objetivando que eles sejam aplicados.	Administração e marketing.
7	<i>Growth Hacking</i> and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions	(Bargoni, <i>et al.</i> , 2023)	Esse estudo foca em crescimento internacional. Como empresas podem nortear e criar capacidades de marketing para crescimento internacional	Eles propõem uma metodologia de <i>Growth</i> para lidar com a complexidade dos mercados internacionais	Outros (relações internacionais), marketing e administração.
8	<i>Growth Hacking</i> : Insights on data-driven decision-making from three firms	(Troisi, <i>et al.</i> , 2020)	Mostra, de forma teórica, como a exploração da análise de <i>big data</i> pode moldar	Mostra como o <i>Growth Hacking</i> pode ajudar a moldar as decisões com base	Administração e marketing.

			as decisões no setor B2B em um estudo de caso de 3 <i>Startups</i> .	nos dados. Mostra as estratégias comuns e tática de 3 empresas B2B para ter uma decisão <i>data driven</i> embasado pelo marketing	
9	Content marketing in the strategy of 'Growth Hacking' in the new economy. The cases of Wallapop, Westwing and Fotocasa	(Rubio, 2020)	Descreve a parte de marketing de conteúdo através de um estudo de caso de 3 empresas com uma visão do <i>Growth Hacking</i>	Mostra como o marketing de conteúdo é fundamental para o crescimento com um olhar de <i>GH</i> e combina publicidades, marketing digital e relações públicas.	Marketing e administração.
10	Hacking Creativity to Sustain Diversity in Southeast Asian Performing Arts	(Hood, 2019)	Fala sobre o <i>Growth Hacking</i> aplicado à sustentabilidade da performance artística, para alcançar uma maior audiência	Ele sugere que o trabalho em conjunto de um especialista em <i>Growth Hacking</i> e artistas seja feita para que se consiga um maior público e diminua a dependência de artistas de poucas plataformas de divulgação para artistas no Sudoeste da Ásia.	Outros (artes), administração e marketing.
11	Improvement on Education Quality of Graduate Students Facing the Challenge of Big Data Era	(Qiu e Tong, 2017)	Fala sobre o uso do <i>Growth Hacking</i> para melhorar os resultados da educação em alunos da graduação.	Discute a possibilidade do uso do <i>Growth Hacking</i> no ensino de estudantes da graduação com o uso de inovação, dados e expectativas da sociedade acerca daquele curso.	Administração e outros (educação).
12	Technocreativity, Social Networks and Entrepreneurship: Diagnostics of Skills in University Students	(Comensaña, et al., 2022)	A importância e como desenvolver novas habilidades que o mercado solicita, como resolução de problemas, pensamento estratégico, entre outros. Seu foco é na educação empreendedora e de inovação.	Fala sobre os <i>gaps</i> de habilidades que os alunos têm ao sair para o mercado de trabalho e foi criado um projeto pedagógico empreendedor, de conhecimentos gerenciais na universidade para desenvolver o que as competências	Outros (educação) e administração.

				dos alunos, auto-aprendizado, capacidade criativa e habilidades práticas de adaptação.	
13	Tealeaf CxMobile - Replaying Real Time Customer Experience	(Yanke, 2016)	Explica o porquê o software Tealeaf CxMobile é muito bom para coletar, combinar e analisar dados quantitativos e qualitativos para análises de <i>Growth</i> .	Mostra um software único para aquela época.	Outros (vendas, UX e ciência de dados).
14	<i>Growth</i> Communication Strategies in the Digital Age	(Rubio e Carbonell, 2022)	Analisa as estratégias de crescimento das <i>Startups</i> na era da transformação digital nos escopos socioeconômicos e políticos, de forma impulsionada pela pandemia através de um estudo de caso de empresas que cresceram aceleradamente à essa época.	Fez uma pesquisa com com 50 lideranças de <i>Startups</i> de tecnologia. Como resultado é visto que as estratégias de crescimento são feitas com base em dados aliado a ações criativas de marketing e que estas estratégias podem ser aplicadas em quaisquer áreas.	Administração e marketing.
15	Communications Strategies In The New Economy: The Case Studies Of Wallapop, Westing And Fotocasa	(Rubio e Carbonell, 2019)	Descreve as estratégias de marketing de três marcas espanholas digitais.	Mostra as fases de planejamento que coincidem com o modelo RACE, de Marston. O estudo mostra que essas estratégias têm como foco o curto prazo e são feitas a partir da perspectiva do <i>Growth Hacking</i> , além da sinergia entre empresas.	Marketing e administração.
16	Discovery and Validation of Business Models: How B2B <i>Startups</i> can use Business Experiments	(Brecht <i>et al.</i> , 2021)	Estudou sobre como uma empresa B2B aplicou experimentos de negócios para descobrir ou para validar seu modelo de negócios.	Propuseram um framework de descoberta e validação de negócios, reduzindo suas incertezas e melhorar seu modelo de negócios.	Administração.
17	Predictive Modeling of Potential Customers Based on the	(Sun, Wang, <i>et al.</i> , 2017)	Modelo matemático de previsão de potencial cli-	Fizeram uma modelo de previsão de clientes	Administração e marketing.

	Customers Click-stream Data: A Field Study		entes pagantes, como encontrar eles e um modelo matemático, um caso de estudo de campo em uma empresa de telemarketing.	pagantes com o uso de dados em uma empresa de telemarketing e, assim, aumentar a conversão de já clientes e futuros clientes em vendas dos clientes dessa empresa.	
--	--	--	---	--	--

Fonte: Autor.

A partir desse mapeamento buscou-se entender os pilares das discussões dessa temática, sobretudo no que tange ao *Growth Marketing (GM)*, objeto de estudo dessa pesquisa. Para isso foram observados alguns pontos importantes na discussão para ajudar a delinear a relação de *Growth Hacking (GH)* com a área de *marketing*. É visto que o *marketing* e a gestão são as temáticas mais pesquisada em *Growth Hacking (GH)*.

A figura 16 mostra um resumo desses tópicos de relevância levantados no quadro 6, trazendo os resultados dos estudos de *Growth Hacking (GH)*. Na figura também é possível ver o mapeamento dos frameworks; se seu foco é antes da validação de mercado ou após a validação de mercado.

Figura 16 – Resumo de temas encontrados nos artigos.

Artigo	Geral	Startup	Antes validação	Pós validação	Framework de Growth	AC Administração	AC Marketing	AC Outros
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

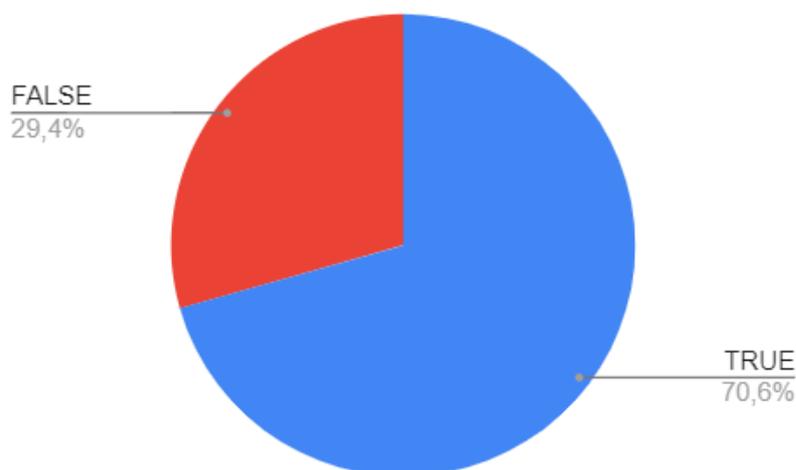
Fonte: Autor.

Com base nos resultados da figura 16 foram realizadas análises para aprofundar o conhecimento sobre *Growth Hacking* e a sua relação com o *Growth Marketing* objeto de pesquisa deste estudo. A seguir apresenta-se as análises.

2.2.2 - Participação do *marketing* na discussão

Falando somente sobre a contribuição do *marketing* na discussão, é visto na figura 17 que mais da metade de todas as pesquisas são sobre o *marketing*, o que indica que este tema está muito mais voltado para a área da administração e gestão aplicado ao marketing nas empresas com o objetivo do crescimento acelerado delas, com o uso dessa mentalidade de *Growth Hacking*. Nesse sentido, foi feita uma análise por cada coluna onde, caixa de seleção preenchida, lê-se “VERDADEIRO” para a participação do Marketing nas discussões de *Growth Hacking* e, se a caixa não está marcada ele contabilizado como “FALSO”.

Figura 17– Participação do marketing na discussão.



Fonte: Autor.

Embora o *Growth Hacking* também seja pautado por outras discussões, a revisão da Literatura mostrou que mais de 70% das discussões são referentes à temática do marketing, mostrando o alinhamento entre as temáticas.

No quadro 7 é possível visualizar todos esses artigos que falam diretamente sobre marketing. Identifica-se que Rubio e Carbonell (2019 e 2020) possuem dois artigos iguais. Além disso, possuem outro trabalho diferente com a temática exploratória do marketing.

Quadro 7 – Artigos de *Growth Hacking* com o foco no marketing.

Artigo	Autor/ano
What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based <i>Startups</i>	(Sanasi, <i>et al.</i> , 2023)

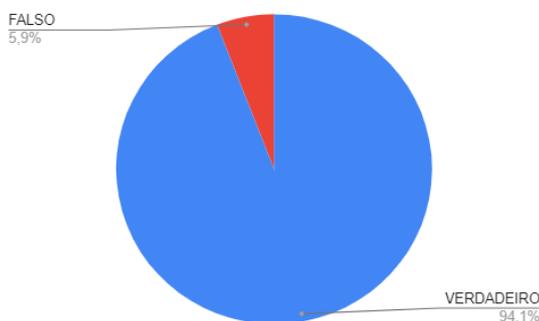
Typology of <i>Growth Hacking</i> Strategies Along the <i>Growth Hacking</i> Funnel	(Feiz, <i>et al.</i> , 2021)
Software Startup Education: Gamifying <i>Growth Hacking</i>	(Kemell, <i>et al.</i> , 2019)
What the hack? A <i>Growth Hacking</i> taxonomy and practical applications for firms	(Bohnsack e Liesner, 2019)
<i>Growth Hacking</i> as an approach to producing <i>Growth</i> amongst UK Technology Start-ups: An Evaluation	(Conway e Hemphil, 2019)
<i>Growth Hacking</i> and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions	(Bargoni, <i>et al.</i> , 2023)
<i>Growth Hacking</i> : Insights on data-driven decision-making from three firms	(Troisi, <i>et al.</i> , 2020)
Content marketing in the strategy of ' <i>Growth Hacking</i> ' in the new economy. The cases of Wallapop, Westwing and Fotocasa	(Rubio, 2020)
Hacking Creativity to Sustain Diversity in Southeast Asian Performing Arts	(Hood, 2019)
<i>Growth</i> Communication Strategies in the Digital Age	(Rubio e Carbonell, 2022)
Communications Strategies In The New Economy: The Case Studies Of Wallapop, Westing And Fotocasa	(Rubio e Carbonell, 2019)
Predictive Modeling of Potential Customers Based on the Customers Clickstream Data: A Field Study	(Sun, Wang, <i>et al.</i> , 2017)

Fonte: Autor

2.2.3 - Participação de *Growth Hacking* no contexto da administração

Em 94,4% dos artigos, o GH apareceu como a discussão central aplicado à administração e gestão, conforme mostrado na figura 18 o que mostra que a discussão está alinhada com o contexto do presente trabalho.

Figura 18 – *Growth Hacking* e o contexto da administração



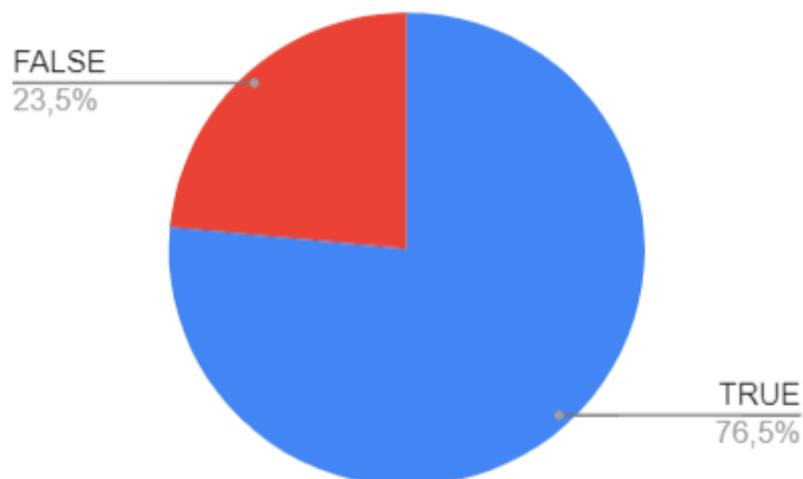
Fonte: Autor.

2.2.4 - Estudos aplicados às *Startups*.

A escolha de concentrar a pesquisa no contexto das *Startups* é fundamentada na necessidade de compreender as discussões e desafios específicos que permeiam esse cenário em constante evolução. Entender se os estudos estão concentrados na área ajudaria a validar o campo escolhido para a validação do framework.

A figura 19 mostra que a maior parte dos estudos são aplicados, ou objetivam sua aplicação, nas *Startups*, com estudos de caso e entrevistas, por exemplo, mostrando que este tema está mais alinhado com o contexto da inovação, em empresas que lidam com um alto risco e baixo recurso e então precisam de um atalho para conseguir sua validação mercadológica ou para crescimento.

Figura 19 – Estudos aplicados às *Startups*.

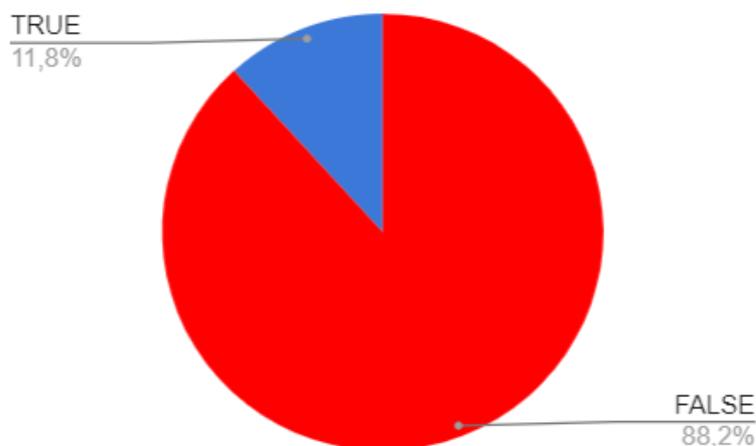


Fonte: Autor.

2.2.5 - Estudos com *startups*, ou projetos, antes do estágio de validação

A figura 20 mostra que a menor quantidade de artigos publicados nesta temática estuda as *Startups*, ou projetos, que não passaram de seu estado de validação no mercado, ou se aplicam a este modelo, e, então, possuem uma maior incerteza geral, sobre seu futuro. Este dado mostra que a discussão está mais voltada para sua aplicação em empresas que já validaram seu modelo de negócios e seu produto.

Figura 20 – Estudos feitos com startups, ou projetos, antes do estágio de validação.

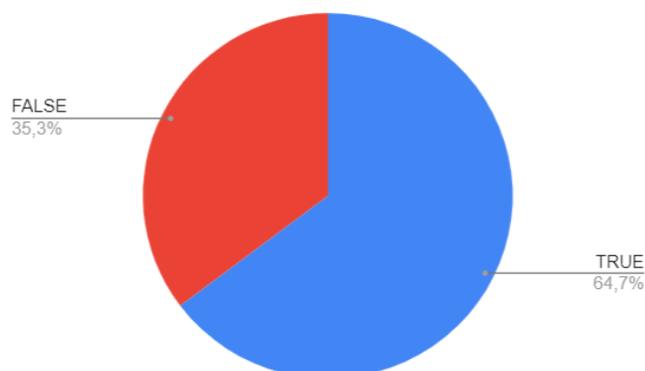


Fonte: Autor.

2.2.6 - Estudos feitos após o estágio de validação

Já os estudos feitos após o estágio de validação são maioria, conforme figura 21, o que indica que os pesquisadores estão em busca de uma maior segurança sobre os resultados, já que elas não possuem o entendimento validado pelo mercado sobre o produto final e modelo de negócios, o que aumenta o risco de a empresa fechar, mudar de direção ou de mercado, por exemplo.

Figura 21 - Estudos feitos após o estágio de validação de mercado das Startups ou projetos.

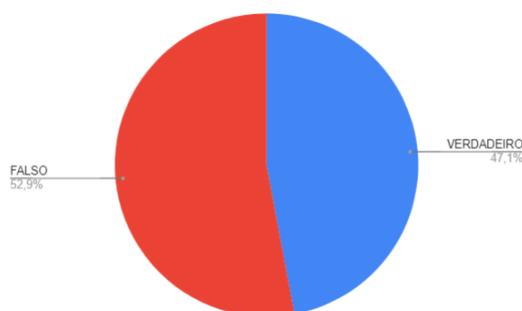


Fonte: Autor

2.2.7 - Estudos que sugerem um *framework*/processo/modelo de *Growth*

O resultado de 47,1% dos estudos sugere modelos de trabalho, conforme mostrado na figura 22. Assim, há grande quantidade de autores que buscam a aplicação prática de seus estudos tendo em vista uma maior colaboração científica com o mercado sugerindo, assim, um modelo prático do uso do *GH*.

Figura 22 – Estudos sugerem um *framework*/processo/modelo de *Growth*.

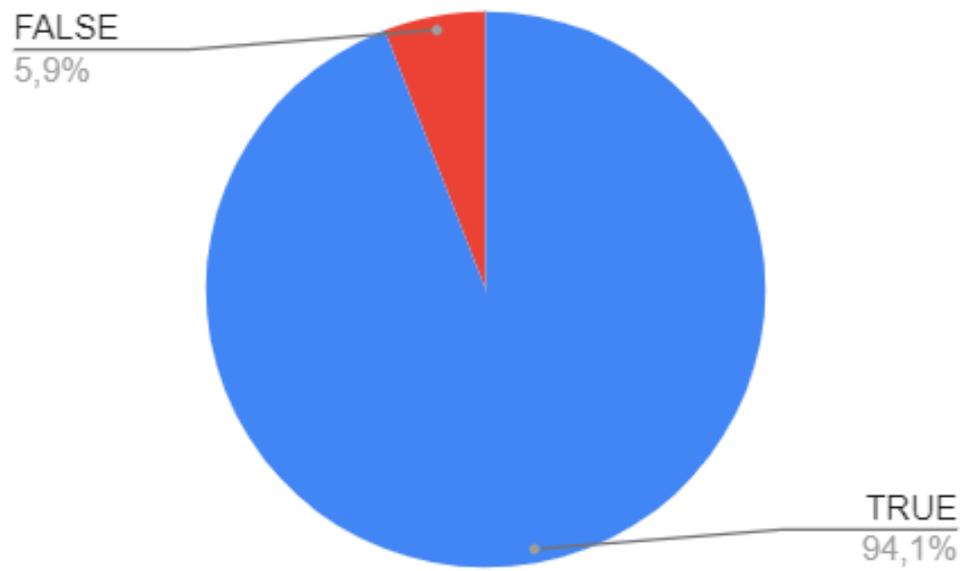


Fonte: Autor

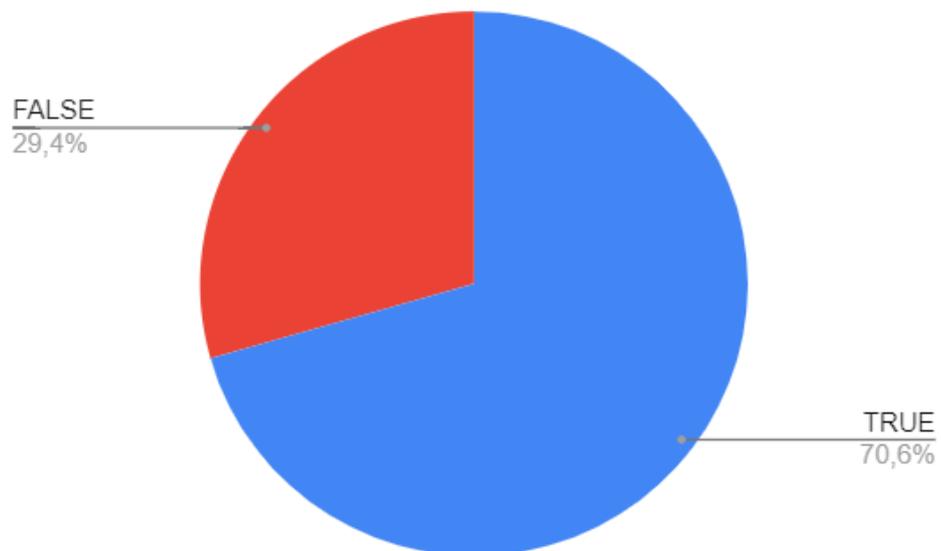
2.2.8- Áreas do conhecimento abordadas

As figuras 23, 24 e 25 mostram quais são as Áreas do Conhecimento (AC) mais relevantes na revisão da literatura sendo administração, marketing ou outras áreas respectivamente. É visto que a maior parte da literatura, 94,1%, está relacionada com a área da administração, 70,6% está relacionada com o marketing e 41,2% está relacionada com outras áreas do conhecimento, como educação e vendas, por exemplo.

Estes dados mostram que a literatura de *GH* está alinhada com a presente pesquisa, que é do campo da administração, e que elas estão preocupadas na investigação e análise do crescimento acelerado das empresas através desses *hacks*. Verifica-se também com esses dados e com a exposição da literatura que o marketing está muito presente na discussão principal de quase metade das publicações em que, algumas delas, ligam o *GH* como sendo uma área do marketing.

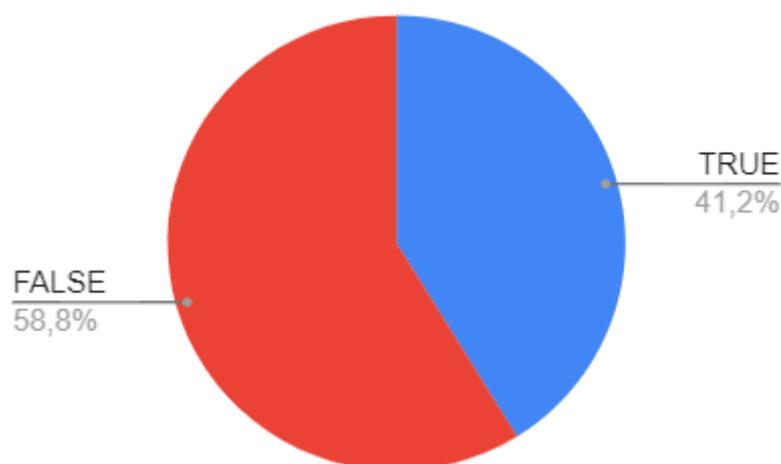
Figura 23 – AC Administração.

Fonte: Autor.

Figura 24 – AC Marketing.

Fonte: Autor.

Figura 25 – AC Outros.



Fonte: Autor

2.2.9 - Autores que mais publicaram

A figura 26 mostra os autores que mais publicaram no mundo sobre esta temática e indica que os principais autores sobre *Lean Startup*, *Startup* e *Growth*, conforme visto na revisão da literatura sobre esse tema com a metodologia TEMAC, também estão de olho nesta temática. Na outra revisão, Ghezzi foi o autor que mais publicou, com 18 publicações, e ele aparece com 1 publicação neste tema, Abrahanson foi o segundo autor que mais publicou internacionalmente, com 11, aparecendo aqui com 1 artigo publicado, o terceiro autor que mais publicou lá foi Cavallo, aparecendo aqui como um dos principais publicadores, com 2 publicações, sendo a dele a publicação mais relevante do ano de 2023, pesquisado no dia 25/11/web o. Mesmo quando se pesquisa na plataforma sobre “*Startup*” no campo de “Business”, Ghezzi e Cavallo aparecem como os dois principais autores em relação à publicação, com a mesma quantidade de publicações explicitada anteriormente.

O interesse dos 3 principais autores sobre *Startups* no mundo, que falam sobre o crescimento das *Startups*, no *Growth Hacking*, e se destacando nesta temática, indica uma que este tema é relevante para a pesquisa descrevendo, propondo e analisando o crescimento dessas empresas.

Figura 26 – Autores que mais publicaram.



Fonte: Autor

2.2.10– Mapeando o conceito de GH na Literatura

Dada a escassez de publicações na literatura e reconhecendo a natureza recente e relevante do tema, torna-se fundamental consolidar o conhecimento científico existente sobre *Growth Hacking*, buscando o conceito atribuído pelos autores acadêmicos. Diante desse cenário, uma pesquisa abrangente foi conduzida em artigos científicos, buscando inferências e insights que pudessem contribuir para a compreensão conceitual dessa temática emergente. Essa abordagem reflete o compromisso em explorar e sintetizar as informações disponíveis, proporcionando uma base sólida para o entendimento do *Growth Hacking* no contexto científico atual. O quadro 8 apresenta os achados:

Quadro 8 – Conceito de GH na literatura.

Nº	Artigo	Autor/ano	Conceito de <i>Growth Hacking</i>
1	What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based <i>Startups</i>	(Sanasi, et al., 2023)	Uma abordagem de gestão que foca na experimentação quando <i>Startups</i> de tecnologia passam seu modelo de negócios do <i>status</i> de validado para o de crescimento em escala.
2	Typology of <i>Growth Hacking</i> Strategies Along the <i>Growth Hacking</i> Funnel	(Feiz, et al., 2021)	São <i>hacks</i> para o crescimento que pequenas <i>Startups</i> se utilizam para promover suas soluções em uma mentalidade centrada no crescimento acelerado da empresa atraindo mais clientes para comprar os produtos daquela empresa.
3	Software Startup Education: Gamifying <i>Growth Hacking</i>	(Kemell, et al., 2019)	É uma estratégia de <i>marketing</i> feita por diversas <i>Startups</i> que foca no uso do menor custo enquanto se utiliza de plataformas ainda existentes e formas criativas de conseguir mais usuários para se utilizar o

			serviço dessas <i>Startups</i> .
4	Business model scaling and <i>Growth Hacking</i> in digital entrepreneurship	(Cavallo, <i>et al.</i> , 2023)	É uma estratégia que ajuda os empreendedores digitais com seus modelos de negócios inovador durante a fase de escala.
5	What the hack? A <i>Growth Hacking</i> taxonomy and practical applications for firms	(Bohnsack e Liesner, 2019)	Diz que o <i>GH</i> é descrito como a combinação do marketing criativo, análise de dados e desenvolvimento de <i>software</i> com o foco absoluto no crescimento acelerado sendo viável por conta da transformação digital.
6	<i>Growth Hacking</i> as an approach to producing <i>Growth</i> amongst UK Technology Start-ups: An Evaluation	(Conway e Hemphil, 2019)	É uma abordagem de <i>marketing</i> através do uso de dados que se utiliza de ferramentas e táticas do <i>marketing</i> tradicional para ajudar as empresas de tecnologia aprovarem no mercado o seu conceito de produto e sustentabilidade empresarial antes de adquirir financiamento.
7	<i>Growth Hacking</i> and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions	(Bargoni, <i>et al.</i> , 2023)	É uma forma de gestão que originou o processo de tomada de decisão no marketing através do uso de dados e aprendizado constante.
8	<i>Growth Hacking</i> : Insights on data-driven decision-making from three firms	(Troisi, <i>et al.</i> , 2020)	É uma mentalidade de <i>marketing</i> apoiada em dados, marketing criativo e desenvolvimento de <i>software</i> que busca o constante desenvolvimento da inovação e do aprendizado constante apoiado em análise de dados.
9	Content marketing in the strategy of ' <i>Growth Hacking</i> ' in the new economy. The cases of Wallapop, Westwing and Fotocasa	(Rubio, 2020)	É a combinação de criatividade e análise de dados que vai além do <i>marketing</i> , mas na empresa como uma filosofia de negócio.
10	Hacking Creativity to Sustain Diversity in Southeast Asian Performing Arts	(Hood, 2019)	É um processo de rápida experimentação para a identificação da maneira mais eficiente de crescimento, principalmente em <i>Startups</i> e pequenos negócios.
11	Improvement on Education Quality of Graduate Students Facing the Challenge of Big Data Era	(Qiu e Tong, 2017)	É definido como um processo de experimentação rápida através de marketing e desenvolvimento de produtos para a identificação da forma mais eficiente de crescimento do negócio.
12	Technocreativity, Social Networks and Entrepreneurship: Diagnostics of Skills in University Students	(Comensaña, <i>et al.</i> , 2022)	Não possui uma conceituação.
13	Tealeaf CxMobile - Replaying Real Time Customer Experience	(Yanke, 2016)	É a estratégia de crescimento de produto através de testes e análise de dados constantes.
14	<i>Growth</i> Communication Strategies in the Digital Age	(Rubio e Carbonell, 2022)	É a combinação de decisões apoiadas nos dados baseados na estratégia da empresa com uma larga quantidade de criatividade e inovação para atingir os resultados da forma mais rápida possível.
15	COMMUNICATIONS STRATEGIES IN THE NEW ECONOMY: THE CASE STUDIES OF WALLAPOP, WESTING AND FOTOCASA	(Rubio e Carbonell, 2019)	É o mesmo artigo representado na posição 9.
16	Discovery and Validation of Business Models:	(Brecht <i>et al.</i> , 2021)	Mira no crescimento rápido e sustentável através de atividades na área da pesquisa de mercado, desen-

	How B2B <i>Startups</i> can use Business Experiments		envolvimento de produto e retenção de clientes.
17	Predictive Modeling of Potential Customers Based on the Customers Clickstream Data: A Field Study	(Sun, Wang, et al., 2017)	Este não sugere um conceito de <i>Growth Hacking</i> .

Fonte: Autor.

Com base no quadro 8 é possível observar convergências entre a maioria dos autores, quando se estuda o conceito de *Growth Hacking*. A maioria dos autores afirma que ele deve ser abordado de forma estratégica nas empresas para buscarem o crescimento acelerado. O fato de que envolve o marketing e a análise de dados converge em todas as definições, porém alguns autores trazem o envolvimento do GH no desenvolvimento de *software*, enquanto outros dizem que ele é combinado com a criatividade. Alguns afirmam que *GH* é um modelo de gestão no geral da empresa, com mentalidade e processos internos, enquanto outros dizem que o *GH* é sobre *marketing*.

Sobre a sua aplicabilidade, alguns autores convergem e outros divergem em relação a quando se deve utilizar o *GH* na empresa. Alguns dizem que pode ser antes da validação, ou até mesmo como uma ferramenta para se ter essa validação, e outros que o *GH* deve ser usado somente após o estágio de validação, caso contrário a empresa pode ter de enfrentar um caminho que leve a uma alta demanda, oferecendo um grande risco à organização. Finalmente, têm-se uma unanimidade entre os autores pesquisados: o *GH* é composto pelas áreas de *marketing* e ciência de dados, para análises e coletas.

2.2.11 - Análise dos *Frameworks* da literatura *Growth Hacking* aplicado ao *marketing*

A partir do que foi indicado na literatura foi proposto um modelo para ser validado junto às *Startups* de Brasília. Nessa seção, serão apresentados e analisados os *frameworks* encontrados. Vale ressaltar que as pesquisas indicam que os *frameworks* não são estáticos e não são um passo-a-passo para o sucesso, mas sim

uma representação visual para guiar os gestores tendo como base seus estudos e adaptarem em suas realidades (Bohnsack e Liesner, 2019).

O trabalho de Feiz *et al.* (2021) fez um estudo de múltiplos casos de forma dedutiva com base em entrevistas com 13 pessoas de mercado, sendo fundadores, cofundadores e CEOs, outros documentos corporativos que teve acesso em *Startups* que tenham experiências em estratégias de *Growth Hacking*.

Conforme o padrão visto na pesquisa, o estudo identificou uma padronização na estratégia utilizada em cada um dos tipos de marketing de acordo com o funil da jornada do usuário (*AARRR*) que é o novo funil de usuário baseado em sua mudança de comportamento nas plataformas de *e-commerce* aumentando as chances de crescimento (Wang, *et al.*, 2022) em que possui as fases de aquisição de novos usuários, ativação destes usuários, objetivando sua utilização do produto, geração de receita através destes usuários, retenção destes usuários, para que eles se mantenham utilizando o produto, e referência, também conhecido como indicação, conforme Figura 27.

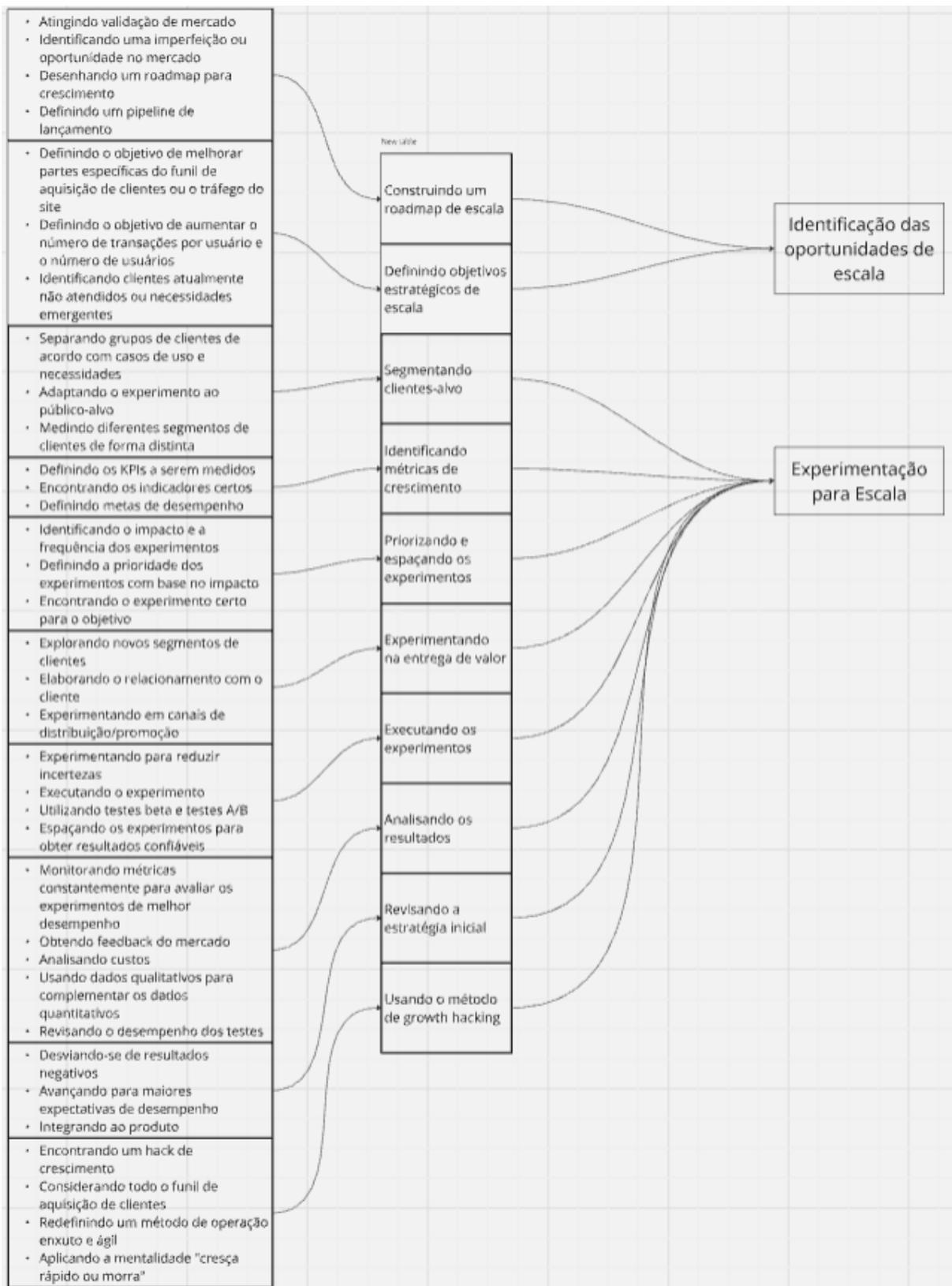
Figura 27 – Estratégias de *Growth Hacking* no funil de *Growth Hacking*.

Estratégias	Aquisição	Ativação	Receita	Retenção	Referência
Estratégia de Marketing de Conteúdo	<input type="checkbox"/>				
Marketing Informativo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing Educacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing de Vídeo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO	<input checked="" type="checkbox"/>				
Marketing de Mídias Sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Conteúdo Gerado pelo Usuário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing por E-mail	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing Baseado em Eventos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia de Marketing de Relacionamento	<input type="checkbox"/>				
Marketing de Persuasão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing de Responsabilidade Social	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing de Causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estratégia de Geração de Receita	<input type="checkbox"/>				
Marketing Cooperativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing de Conversão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing Promocional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia de Marketing de Referência	<input type="checkbox"/>				
Marketing Boca a Boca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing Viral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing de Influenciadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estratégia Analítica	<input type="checkbox"/>				
Marketing Baseado em Dados, Testes e Ciência	<input checked="" type="checkbox"/>				
Marketing Conversacional	<input checked="" type="checkbox"/>				

Fonte: Autor adaptado de Feiz *et al.* (2021).

Já o estudo de Sanasi *et al.* (2023) foi feito ao longo dos anos de 2019 a 2021 com múltiplas fontes de informação, incluindo duas entrevistas semi-estruturadas e outra entrevista. Como resultado de suas pesquisas, ele sugeriu um framework de *Growth Hacking*, mostrado na figura 28.

Figura 28 - Framework de Sanasi et al.. (2023).



Autor: Autor adaptado de Sanasi et al.. (2023).

Bohnsack e Liesner (2019) fizeram sua pesquisa mostrando padrões de respostas em estratégias feitas para a jornada do usuário por 12 especialistas em *Growth*, sendo acadêmicos e profissionais de mercado, e com pesquisas online, e que segue o padrão do *Customer Funnel* (Jornada do usuário/cliente) de Ellis (2017) adicionando a etapa de *referral* mostrado na figura 29. Esta figura mostra, de forma mais detalhada, quais são as principais estratégias que os *Growth Hackers* fazem em cada parte do funil.

Figura 29 - Taxonomia de *Growth Hacking*.

Ciclo de vida do cliente				
Aquisição	Ativação	Receita	Retenção	Referência
P2: Publicação cruzada	P1: Chamada para ação	P4: Exibição de escassez	P8: Ciclo de engajamento	P5: Compartilhamento dirigido
P3: Audiência personalizada	P10: Virando o funil	P7: Preços dinâmicos	P9: Pop-up de saída	P17: Compartilhamento automatizado
P6: Palavras-chave demóticas e negativas	P11: Página de destino focada		P16: Aumento de valor	P18: Programa de indicação
P15: Marketing de conteúdo e inbound	P12: Freemium		P21: Nutrição de leads	P28: Viralidade orgânica: Efeitos de rede
P19: Email baseado em palavras-chave	P13: Erradicação de fricção		P24: Programa de fidelidade	P29: Troca de promoções
P23: Aproveitamento da audiência de outros	P14: Gamificação		P25: Personalização em massa	
P26: Micro-segmentação	P20: Lead magnet		P27: Onboarding contínuo	
P31: SEO: Redação	P22: Aprendizado de onboarding		P33: Construção de comunidade social	
P34: Marketing por busca por voz	P30: Re-segmentação		P32: Login único	

Fonte: Autor adaptado de Bohnsack e Liesner, 2019.

O estudo de Conway (2019) foi feito a partir de entrevistas, com especialistas de mercado e funcionários dessa profissão no Reino Unido. Usou questões semi-estruturadas em que buscou definir o que é “*Growth Hacking*”, a relevância e importância dele para as *Startups*, elementos chave para as campanhas de *Growth Hacking*, as limitações e os resultados de implementação.

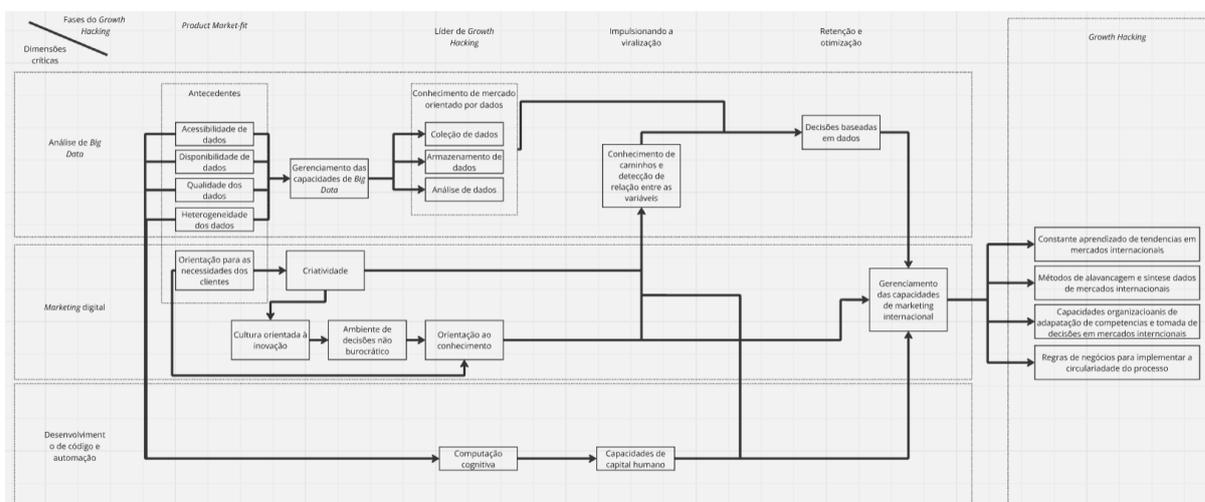
Como resultado de seu estudo, ele sugeriu a revisão do framework original de *Growth Hacking* com os pontos mostrados na figura 30. Não foi possível trazer o framework atualizado porque o autor não o colocou no artigo mas ele fez as seguintes proposições para o modelo:

- Remova o “*Product Market*” e o “*Proof of Concept*” porque eles não são *Growth Hacking* - esses devem ser feitos quando o *Growth Hacking* começa.
- O framework é muito técnico e analítico - está faltando elementos essenciais de branding/canais de marketing.
- Ferramentas tecnológicas precisam ser adicionadas.
- Há áreas de importância que estão faltando: mentalidade de crescimento, equipe, codificação, automação.

- O ciclo de teste iterativo intermediário é uma parte fundamental do *Growth Hacking*.

Através da revisão da literatura sobre Tecnologia da Informação e a partir da lente de Dinâmica Internacional de Capacidades de Marketign (IDMCs) o estudo de Bargoni, *et al.* (2023) sugere o framework, mostrado na figura 30, para garantir o *Product Market Fit* em uma perspectiva de gerenciamento internacional.

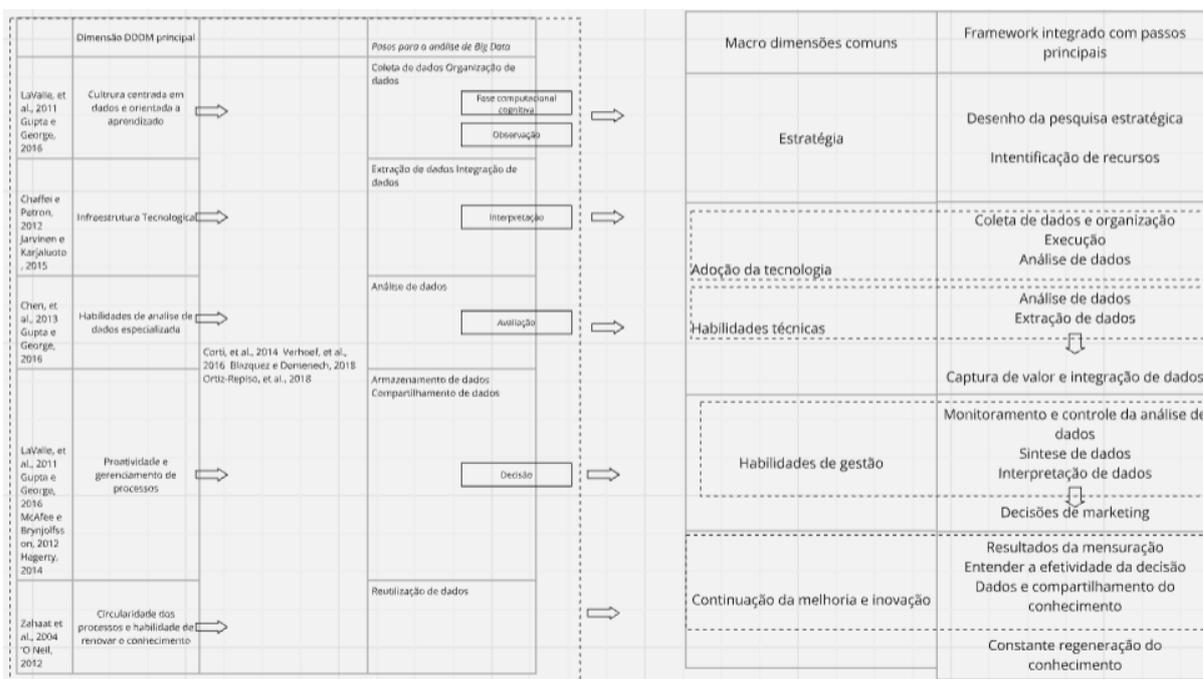
Figura 30 – Framework teórico de Bergoni *et al.* (2023).



Fonte: Autor adaptado de Bergoni *et al.* (2023).

Já o estudo de Troisi *et al.* (2019) trás a discussão acerca do marketing com uma visão da análise de dados através de uma cultura de decisões *Data-Driven* com a fonte de cada informação para a criação desse framework, na figura 31.

Figura 31 – Framework sobre o que está entre as decisões de *marketing* e gerenciamento para análise de *big data*.



Fonte: Autor adaptado de Troisi, *et al.*. (2019).

Troisi *et al.*. (2019) foi além de levar um framework com um foco *Data-Driven* mas também em elucidar ao seu leitor sobre o que é e as diferenças do *marketing* tradicional em relação ao *Growth Hacking*, que deve, necessariamente, se utilizar da análise de dados para uma visão analítica (Figura 32).

Figura 32 – Comparação visual do *marketing* tradicional em relação ao *Growth Hacking*.

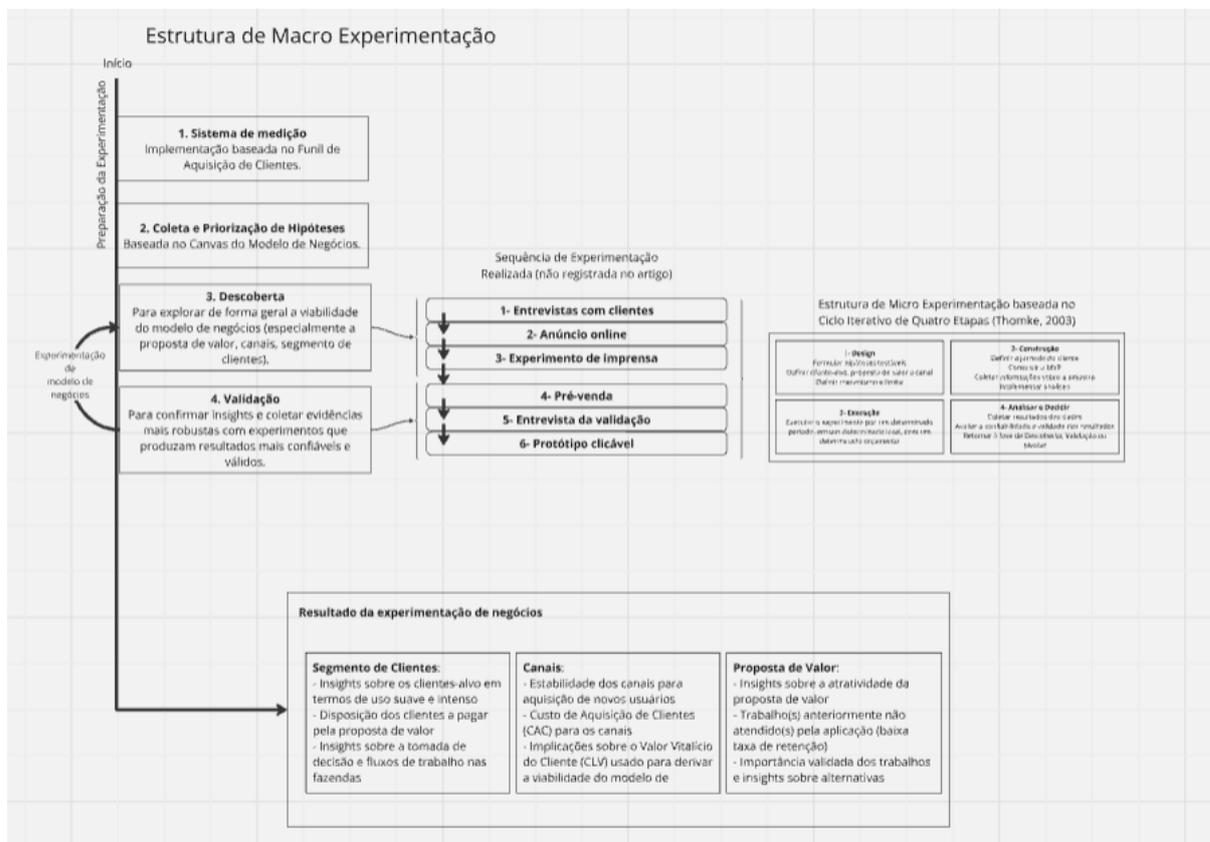
	Marketing tradicional	Growth Hacking
Pessoas	Experiência criativa ou econômica	Conhecimento dos profissionais em T
	Abordagem tradicional para encontrar soluções de crescimento	Novas formas de encontrar crescimento
	Decisões baseadas em hierarquia	Forte visualização do negócio como um todo
	Rara visualização do negócio como um todo	Decisões baseadas em dados e abordagem analítica
Abordagem	Foco em aquisição e ativação através de todo o ciclo de vida do produto	Foco em diferentes métricas baseado no estágio e nível de validação do produto
	Foco em geração de consciência de marca e vendas	Foco em aumentar a ativação, referência e aquisição
Canais	Mídia paga através de canais tradicionais de comunicação	Canais gratuitos ou de custo baixo com soluções tecnológicas ou o produto em si funciona como canal
Processos	Os funis não são claros, pois o foco é em exposição de marca e reputação	Os funis são claramente definidos, especificando objetivos acionáveis, priorização de hipóteses, análises e experimentos

Fonte: Autor adaptado de Troisi, *et al.*. (2019) adaptado de Sukhraj (2017).

O estudo de Brecht *et al.*. (2021) feito através de um estudo de caso de uma startup *B2B* teve como resultado o *framework* apresentado na figura 33, que ilustra

como foram executadas suas experimentações. Suas pesquisas se concentraram em uma *startup* antes do *Product Market Fit*, mesmo sua pesquisa mostrando *insights* para empresas que já tenham passado (Figura 33).

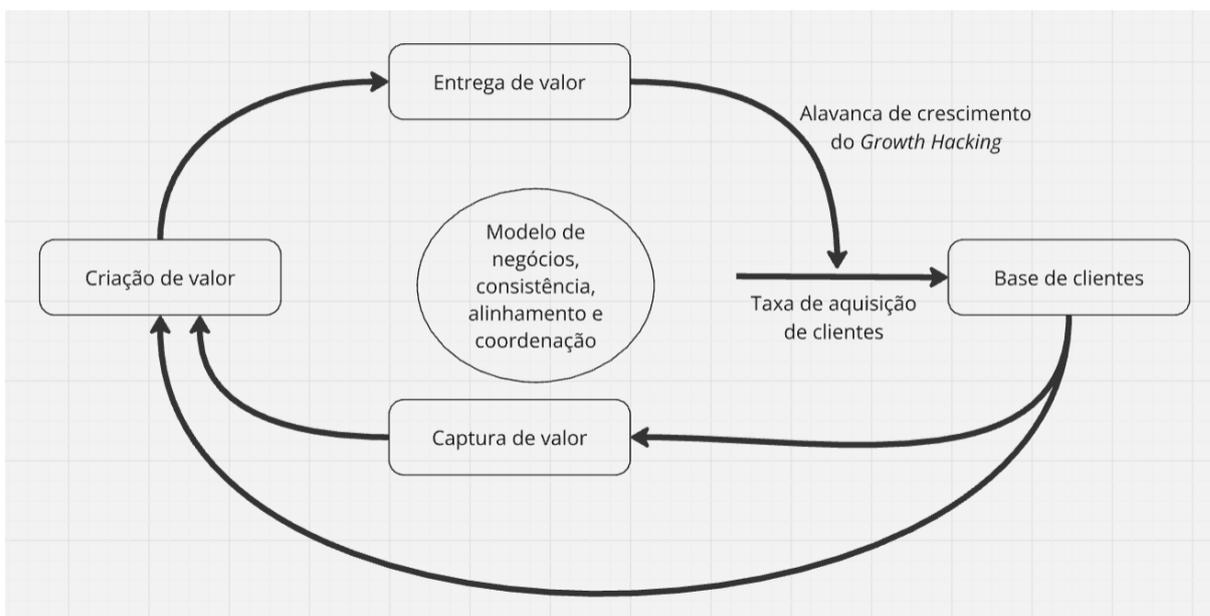
Figura 33 – Framework de experimentação em Startups B2B.



Fonte: Autor adaptado de Brecht *et al.*. (2021).

Cavallo, *et al.* (2023), montou um framework com base no estudo de caso da empresa *PayPal* em seu estudo. As suas conclusões para um *framework* estratégico de *Growth Hacking* está mostrado na figura 34, que tem o objetivo de ser aplicado.

Figura 34 - Framework conceitual e estratégico de GH

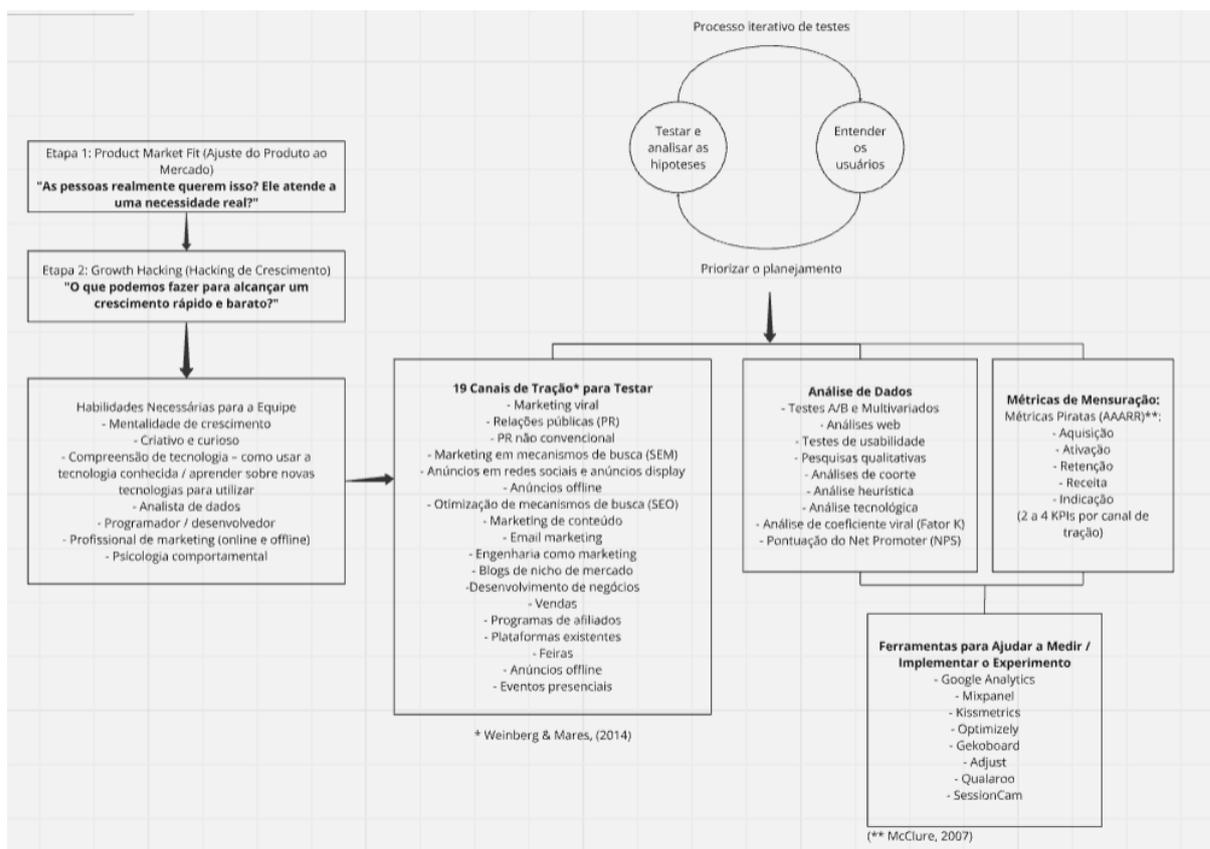


Fonte: Autor adaptado de Cavallo, *et al.* (2023)

Conway e Hemphil (2019) propuseram um *framework* aplicado de *GH* revisado para a realidade da literatura da época e depois validado com especialistas de mercado e empresas de *Growth Hacking*, no Reino Unido, sendo feita a sua adaptação à realidade de mercado, mostrado na figura 35.

O foco deles foi no de entender a importância e relevância do *GH* nas startups do Reino Unido e identificar as ferramentas de *GH* utilizadas por elas, então foi feita uma proposição com base na revisão da literatura e, depois, validação com as *startups* do país.

Figura 35 – Framework de GH proposto por Conway e Hemphill (2019)



Fonte: Autor adaptado de Conway e Hemphill (2019)

Os autores da literatura criaram alguns frameworks de *Growth Hacking* e é visto que a maioria deles se concentra no *marketing*. Os estudos foram feitos com validação de mercado de diversas localidades do mundo, mas nenhum foi feito no Brasil, o que demonstra que o país não está olhando para esta temática assim como outros países.

2.3 - Revisão da literatura sobre Growth Marketing na WOS

Como indicado na contextualização da pesquisa, esse trabalho busca entender melhor o que dizem a academia e o mercado a respeito do entendimento sobre o que é e como aplicar o *Growth Marketing* nas *Startups*. Realizando-se as pesquisas na base de dado WOS, observou-se a sua estreita ligação com a temática do *Growth Hacking*, já comprovada no tópico anterior.

Speicher (2021) mostra em seu texto que este é um termo que ganhou tração no mercado atualmente em que se faz uma versão mais madura do *Growth Hacking*, com experimentação no marketing com o público em conjunto com a análise de dados para encontrar *hacks* para o crescimento.

Nessa etapa, o objetivo é explorar as bases de dados buscando a definição e a aplicação do *GM* nas *Startups* buscando observar se ele é ligado em alguma medida ao *Growth Hacking*. Para isso foi realizada uma revisão na *WoS* sobre o que a literatura diz acerca do termo “*Growth Marketing*”. Foram encontrados 15 artigos, explicitados no quadro 9, com o seu autor e ano, qual a sua discussão, seus resultados encontrados e qual área do conhecimento que ela se concentra:

Quadro 9 – O que a literatura diz sobre Growth Marketing.

Nº	Artigo	Autor/ano	Discussão	Resultados encontrados	Área do conhecimento
1	On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life	(Layton, 2009)	Mostra um entendimento acerca dos sistemas de marketing, sua urgência, e a influência do crescimento econômico que se fazem um passo necessário para construir engajamento em uma sociedade apoiada pelo marketing.	A plataforma não disponibilizou o artigo completo.	Marketing e economia
2	SUSTENABILITY AND ORGANIC GROWTH MARKETING: AN EXPLORATORY APPROACH ON VALORISATION OF DURABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN TOURISM	(Epuran, et al., 2015)	Dá luz na forma de implementação do desenvolvimento sustentável e a sua correlação com o crescimento orgânico no turismo.	A pesquisa deu luz aos aspectos essenciais da relação entre o crescimento orgânico do turismo com o desenvolvimento sustentável e como o marketing pode utilizar disso para impulsionar	Economia, turismo e marketing.

				esse crescimento.	
3	The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic <i>Growth Marketing</i> mix strategy as mediating variable.	(Syapsan, 2017)	Determina o efeito da qualidade no serviço e da inovação para conseguir vantagem e sustentabilidade empresarial das pequenas e médias empresas e como o marketing é uma variável importante para essa sustentabilidade.	Mostrou que a qualidade no serviço influencia nas estratégias de marketing e na inovação através do atendimento das necessidades dos clientes. Também conclui que a qualidade no serviço cria uma empresa local mais sustentável e em crescimento, acelerado pelo uso de variadas estratégias de marketing e de vantagem competitiva.	Marketing e administração.
4	The Study of the Logistics Marketing Channel Development Based on the Internet of Things	(Du, <i>et al.</i> , 2011)	Dá atenção às novas fontes de aumento de lucro das empresas mostrando que o marketing tradicional não mais satisfaz as necessidades do mundo moderno. Eles usam o marketing para construir diversos canais para o marketing, como estrutura e operação, por exemplo, aos olhos do marketing para gerar mais valor aos clientes.	Não foi encontrado o estudo em bases de dados.	Administração e marketing
5	THE EFFECT OF GOVERNMENT SUPPORT ON E-BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT WITH INDUSTRY TYPE IN KOREA	(Ahn, <i>et al.</i> , 2010)	Mostra como a ajuda do governo influencia nos resultados de empresas digitais.	Seus resultados mostram que o desenvolvimento tecnológico teve influência significativa do investimento governamental, que por consequência influenciou em em todas as outras áreas vistas neste estudo.	Administração, economia, TI e marketing
6	Proposal of marketing strategies to improve coffee consumption	(Herrera, <i>et al.</i> , 2021)	Propõe estratégias de marketing para aumentar o consumo de café no distrito de Chota, no Peru.	Fez uma pesquisa de mercado e viu que o consumo de café está crescendo na região e propôs uma estratégia de marketing para	Marketing

				aumentar as vendas de café na região.	
7	An in-depth exploration of residents' perceived impacts of transient vacation rentals	(Jordan e Moore, 2018)	Mostra o impacto percebido por moradores de condomínios em que possuem apartamentos para aluguel de temporada por aplicativo, como AirBnB em Oahu, no Havai.	Na revisão de literatura, foi encontrado que tiveram impactos positivos e negativos nos moradores nos sentidos sociocultural, econômico e ambiental. Já na pesquisa feita com moradores, foi visto como negativo o impacto causado por esses alugueis por aplicativos por questões como aumento no custo de vida e no custo dos imóveis da região e na falta dos gestores daqueles imóveis na região, o que causa transtorno à sociedade.	Turismo, economia e marketing.
8	Perspective on Land Treatment and Wastewater Reuse for Agriculture in the Western United States	(Crites, <i>et al.</i> , 2021)	O estudo discute sobre reuso de água utilizada por humanos para irrigação na agricultura pela quantidade de nutrientes e desperdício de água.	Seus estudos de caso e revisão histórica da literatura sobre reuso de água usada por humanos mostra que há uma vasta gama de cases de sucesso na história e que há benefícios comprovados de que é melhor para a agricultura.	Ciências naturais
9	Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organizations in South Africa	(Moyo, <i>et al.</i> , 2021)	O estudo mostra a relação entre de responsabilidade corporativa e os resultados de marketing de esportistas da África do Sul com uma revisão da literatura e o acompanhamento de 6 empresas do ramo.	Mostrou insights acerca da temática na África do Sul para organizações profissionais, e suas responsabilidades sociais e seus benefícios, e que há uma falta de ferramentas de análise para entender a responsabilidade social dela. E também foram identificados elementos de performance de responsabilidade social que pode ser usado para a criação	Esportes e marketing

				de rankings de empresas responsáveis no contexto sulafricano.	
10	Domestic agricultural value chain development and pro-poor <i>Growth: A computable general equilibrium microsimulation application for the Democratic Republic of Congo</i>	(Octchia, 2019)	O estudo usa de <i>computable general equilibrium (CGE)</i> para fazer uma microsimulação de um modelo para estudar o efeito modelo econômico que favorece a população pobre como alternativa para o crescimento e se isso proporciona o crescimento da competitividade da produtividade de comida no campo, estudado na República Democrática do Congo.	A análise revelou que houve uma subestimação da eficiência do marketing para a agropecuária e transportes. O maior achado foi que a eficiência do marketing, naquela região, atua em favor da classe média e que a eficiência no transporte na agropecuária produz efeitos significativos para a convergência de renda no país.	Ciências da natureza, administração e marketing
11	Marketers on board: The influence of marketing-experienced board members (MEBMs) on firm innovativeness inputs and the moderating roles of CEO job characteristics	(Lee, 2023)	Investiga se profissionais de marketing experientes na alta liderança da empresa pode ser estratégico para a implementação de uma cultura de inovação na empresa.	A pesquisa mostra os benefícios de se ter profissionais com experiência em marketing em cargo executivo porque eles pensam muito na questão estratégica no marketing e na inovação, o que é bom para a cultura empresarial inovadora e competitiva.	Administração e marketing.
12	TOWARDS A MORE UNIVERSAL UNDERSTANDING OF CONTENT MARKETING: THE CONTRIBUTION OF ACADEMIC RESEARCH	(Plessis, 2018)	Discute sobre a lacuna que existe no entendimento acerca do marketing de conteúdo.	Através da análise de 191 estudos sobre marketing de conteúdo, este estudo mostrou que há 3 categorias principais de marketing de conteúdo.	Marketing
13	High Tunnel Tree Fruit Production: The Final Frontier?	(Lang, 2019)	Mostra como os "High Tunnels" de proteção da plantação contribuem para a diminuição do risco para o plantio de cereja.	Mostrou que esses túneis diminuem os riscos do plantio de frutas <i>premium</i> , que são altos, e aumentam a eficiência no plantio..	Ciências da natureza e economia
14	World scientists' warning: The behavioural crisis driving ecological overshoot	(Merz, <i>et al.</i> , 2023)	Aprofundam os conhecimentos da ação humana na natureza que pode levar a sinto-	Identificaram uma crise no comportamento humano causado pelos efeitos da ação do	Ciências da natureza

			mas naturais, como o aquecimento dos oceanos, podendo causar uma crise suversiva no comportamento humano pela falta de equilíbrio na natureza com o avanço de doenças.	homem na natureza e propõem que ela tem que ser reconhecida globalmente como uma intervenção crítica para evitar uma crise humanitária no mundo.	
15	The Construction of Smart Tourism City and Digital Marketing of Cultural Tourism Industry under Network Propaganda Strategy	(Guo e Gu, 2022)	Este estudo sofreu "Retraction" e, por isso, ele não será utilizado nesta revisão da literatura.		

Fonte: Autor

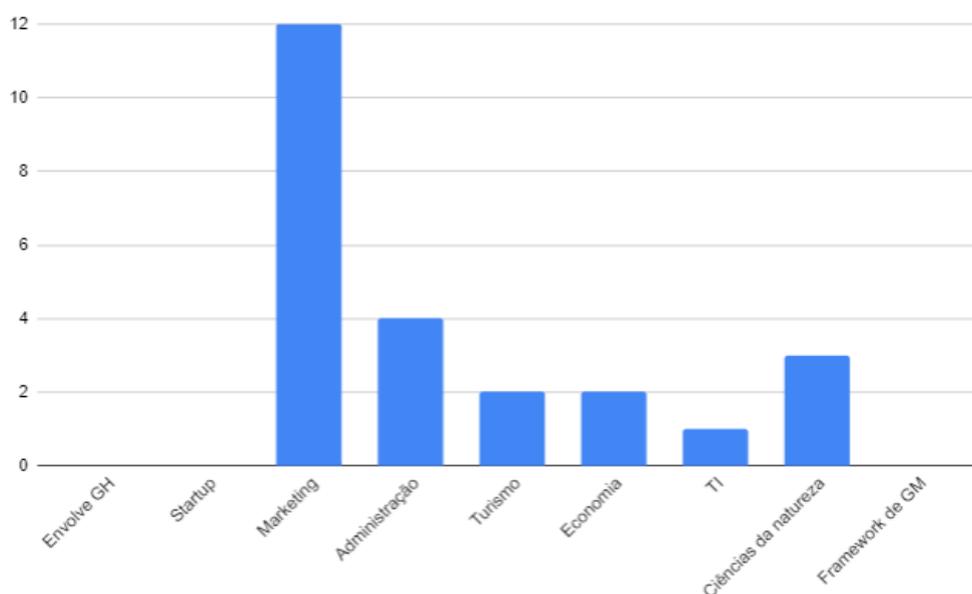
Os artigos foram analisados e, com base nas informações foi possível estratificá-las a partir das categorias exibidas na figura 37. Os resultados quantitativos, podem ser vistos na figura 38.

Para fazer uma análise quantitativa sobre as áreas de atuação de todos os trabalhos que citam *GM*, foi feita um resumo, vista na figura 35, em que foram colocadas as direções em que cada publicação se encontra, seja direcionando para o envolvimento de "GH", "Framework de GM", "Marketing" e/ou "Startup", ou seja para "Administração", "Turismo", "Economia", "TI" e/ou "Agricultura" objetivando o entendimento acerca da proximidade entre as temáticas, se elas ocorrem juntas ou separadas a depender do artigo. Depois deste resumo, foi feita uma análise quantitativa dos dados encontrados por meio da figura 37.

Figura 36 – Resumo das direções acerca da literatura de GM.

Artigo	Envolve GH	Startup	Marketing	Administração	Turismo	Economia	TI	Ciências da natureza	Framework de GM
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Autor.

Figura 37 – Quantificação dos dados da figura 35.

Fonte: Autor.

Na figura 38 identifica-se que, apesar dos artigos se tratarem majoritariamente de *Marketing*, nenhum tem como direcionador o *GH*, como diz o *GM* (Pires, 2021). Interessante mencionar, também, que o contexto das *Startups* não aparece. Frameworks também não foram identificados para o *GM*.

2.3.1– Mapeando o conceito de *GM* na Literatura

A escassez de publicações sobre o tema *Growth Marketing*, que vem ganhando destaque, especialmente na literatura de *Growth Hacking*, torna necessário consolidar o conceito científico dessa área. Para preencher essa lacuna, foi realizada uma pesquisa abrangente nos artigos disponíveis, buscando inferências e contribuições para a definição conceitual do fenômeno. Esse esforço visa compreender o *Growth Marketing*, explorando as conexões e sinergias entre os conceitos emergentes na interseção do marketing estratégico e do crescimento empresarial.

Desse modo, quanto à definição do *GM* foi possível identificar os seguintes conceitos representados no quadro 10:

Quadro 10 – Definição de *GM* na literatura.

Nº	Artigo	Autor/ano	Definição de <i>Growth Marketing</i>
1	On Economic Growth, Marketing Systems,	(Layton, 2009)	Não definiu o <i>Growth Marketing</i> .

	and the Quality of Life		<p>O artigo não define diretamente <i>Growth Marketing</i> mas diz que o marketing deve se especializar e se adaptar cada vez para que haja um crescimento econômico. Isso se conecta com o <i>GH</i>, visto que seus objetivos são o de adaptação constante através de testes para haver um crescimento acelerado.</p> <p>Apesar do artigo não dizer especificamente sobre empresa também, ele leva de forma incipiente e indireta a ideia do que o <i>GH</i> e <i>GM</i> levam sua tríade consigo. O <i>GH</i> e <i>GM</i> levam os testes (investigação para novos conhecimentos de mercado), análise de dados (conhecimento) e tecnologia enquanto o artigo leva a questão de sistemas de mercado (conhecimento sobre o mercado), instituições (conhecimento) e tecnologia.</p> <p>Um ponto relevante é o de que, mesmo que este trabalho tenha um outro foco, ele mostra que as mudanças institucionais são de longo prazo quanto as tecnológicas são de médio prazo e os sistemas de marketing mudam, levando a melhorias e efetividade, coisa que o <i>GH</i> busca em relação aos testes.</p>
2	SUSTENABILITY AND ORGANIC GROWTH MARKETING: AN EXPLORATORY APPROACH ON VALORISATION OF DURABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN TOURISM	(Epuran, et al., 2015)	<p>Relaciona-se a crescimento inteligente (também chamado de "<i>smart Growth</i>").</p> <p>Diferentemente da mentalidade tradicional de "crescer ou desaparecer", o <i>Growth Marketing</i> com foco na sustentabilidade visa o desenvolvimento sustentável do negócio turístico para se manter no mercado e competitivamente. Ele busca principalmente, criar valor para os clientes, oferecendo produtos e serviços que se alinham com práticas sustentáveis; aumentar a base de clientes de forma orgânica, atraindo turistas que valorizam o turismo sustentável; melhorar a produtividade e eficiência operacional, minimizando o impacto ambiental da atividade turística; gerenciar os riscos associados ao próprio crescimento, garantindo a preservação dos recursos naturais e culturais do destino turístico.</p> <p>Na pesquisa qualitativa, o artigo mostrou que o investimento e pessoas é essencial para o desenvolvimento de negócios turísticos sustentáveis.</p> <p>O <i>Growth Marketing</i> aparece como um recurso para alcançar o crescimento sustentável do negócio turístico, equilibrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.</p>
3	The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic <i>Growth Marketing</i> mix strategy as mediating variable.	(Syapsan, 2017)	<p>Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i>. Mas o texto se refere ao conceito como uma abordagem estratégica que utiliza diversas táticas de marketing para impulsionar o crescimento da empresa de forma sustentável.</p> <p>Isso pode incluir o uso de publicidade, branding, promoções, marketing de conteúdo, marketing digital e outras estratégias para atrair e reter clientes, aumentar a receita e expandir a base de clientes.</p> <p>A abordagem do "mix de marketing" também sugere a utilização combinada dos elementos tradicionais de marketing, como produto, preço, praça e promoção, de forma coordenada para alcançar os objetivos de crescimento da empresa.</p>
4	The Study of the Logistics Marketing Channel Development Based on the Internet of Things	(Du, et al., 2011)	<p>Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i>. Mas trouxe a ideia da necessidade do desenvolvimento de canais de marketing e distribuição para empresas de logística que utilizam tecnologias de Internet das Coisas para melhorar a eficiência, rastreabilidade e visibilidade das operações.</p>

			<p>Isso poderia envolver estratégias para alcançar novos mercados, aumentar a participação de mercado, melhorar a satisfação do cliente e impulsionar o crescimento da empresa através da implementação eficaz de soluções baseadas em IoT e do uso inteligente de estratégias de marketing. O conceito de integração de dados é bastante presente.</p> <p>Por levar esses conceitos do uso de dados, internet das coisas e o desenvolvimento de canais de marketing, este trabalho tangencia o tema de GM por se utilizar de conceitos tradicionais de marketing e uso de dados e desenvolvimento para a melhoria da eficiência, rastreabilidade e visibilidade das operações, podendo gerar insumos para um maior crescimento da empresa.</p>
5	THE EFFECT OF GOVERNMENT SUPPORT ON E-BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT WITH INDUSTRY TYPE IN KOREA	(Ahn, <i>et al.</i> , 2010)	Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i> e nada que pudesse se acercar ao tema.
6	Proposal of marketing strategies to improve coffee consumption	(Herrera, <i>et al.</i> , 2021)	<p>O artigo discute estratégias de marketing que visam aumentar o consumo de café, alinhando-se aos objetivos do <i>Growth Marketing</i>.</p> <p>Embora o termo “marketing de crescimento” não esteja explicitamente definido, as estratégias propostas demonstram uma compreensão dos princípios de aquisição, engajamento e retenção de clientes.</p> <p>O artigo destaca a importância de adaptar os esforços de marketing a segmentos específicos de consumidores e de aproveitar os canais digitais para atingir um público mais amplo.</p> <p>Este trabalho possui um alinhamento com os objetivos de GM para o crescimento do consumo de café com o uso do marketing tradicional e análise de dados para a aquisição (<i>aquisition</i>), retenção (<i>retention</i>) e engajamento (similar a <i>activation</i>), etapas do funil AARRR, de clientes. Além disso, ele sugeriu estratégias tradicionais de marketing também.</p>
7	An in-depth exploration of residents' perceived impacts of transient vacation rentals	(Jordan e Moore, 2018)	Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i> e nada que pudesse se acercar ao tema.
8	Perspective on Land Treatment and Wastewater Reuse for Agriculture in the Western United States	(Crites, <i>et al.</i> , 2021)	Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i> e nada que pudesse se acercar ao tema.
9	Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organisations in South Africa	(Moyo, <i>et al.</i> , 2021)	O artigo centra-se na Responsabilidade Social Corporativa (RSE) e no seu impacto. Embora haja um crescimento com a aplicação da RSE, esse resultado não é a finalidade da implantação desse processo.
10	Domestic agricultural	(Octchia,	Este artigo explora o desenvolvimento económico na Re-

	value chain development and pro-poor <i>Growth</i> : A computable general equilibrium microsimulation application for the Democratic Republic of Congo	2019)	pública Democrática do Congo através das cadeias de valor agrícolas. Embora possa haver alguma sobreposição no conceito de alcançar o crescimento, ela não está relacionada à aquisição de clientes ou às estratégias de envolvimento do usuário normalmente associadas ao <i>Growth Marketing</i> .
11	Marketers on board: The influence of marketing-experienced board members (MEBMs) on firm innovativeness inputs and the moderating roles of CEO job characteristics	(Lee, 2023)	O artigo enfoca a influência da experiência de marketing na inovação corporativa. O <i>Growth Marketing</i> , embora relacionado às estratégias de marketing, tem um foco mais específico na aquisição de clientes, no envolvimento do usuário e na promoção do crescimento dos negócios. Embora possa haver alguma sobreposição em termos de estratégias de marketing usadas para inovação. O artigo se concentra mais nos conceitos gerais de <i>marketing</i> e nas habilidades que os gestores de <i>marketing</i> adquirem do que nas métricas e técnicas específicas associadas ao marketing de crescimento.
12	TOWARDS A MORE UNIVERSAL UNDERSTANDING OF CONTENT MARKETING: THE CONTRIBUTION OF ACADEMIC RESEARCH	(Plessis, 2018)	O artigo se concentra em alcançar uma compreensão mais universal do marketing de conteúdo por meio da análise de pesquisas acadêmicas. O <i>Growth Marketing</i> , embora potencialmente use táticas de marketing de conteúdo, é uma estratégia mais ampla com um objetivo diferente. O artigo discute estratégias de marketing de conteúdo que podem ser relevantes para as metas de <i>Growth Marketing</i> , mas não definiria explicitamente o marketing de crescimento em si.
13	High Tunnel Tree Fruit Production: The Final Frontier?	(Lang, 2019)	Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i> e nada que pudesse se acerrar ao tema.
14	World scientists' warning: The behavioural crisis driving ecological overshoot	(Merz, <i>et al.</i> , 2023)	Não definiu o conceito de <i>Growth Marketing</i> e nada que pudesse se acerrar ao tema.

Fonte: Autor.

A partir dos resultados é possível fazer algumas considerações sobre o conceito de *Growth Marketing*. Dos 14 artigos pesquisados, 4 não fazem referência nem direta e nem indireta aos conceitos de marketing, a saber os artigos 5, 7, 8, 13, 14 totalizando cerca de 35,71% da amostra analisada.

Em contrapartida os artigos 2 e 3 mencionam o termo diretamente em seu título, mas não discutem o conceito de *Growth Marketing*. O artigo 2 relaciona o conceito a ideia de crescimento inteligente (também chamado de "*smart Growth*"). Para o autor o *GM* teria foco na sustentabilidade visando o desenvolvimento sustentável da empresa nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. O autor traz conceitos importantes como criar valor para os clientes, oferecendo produtos e serviços que se alinham com práticas sustentáveis; aumentar a base de clientes de forma orgânica, atraindo turistas que valorizam o turismo sustentável; melhorar a produtividade e eficiência operacional, minimizando o impacto ambiental da atividade turística; geren-

ciar os riscos associados ao próprio crescimento, garantindo a preservação dos recursos naturais e culturais do destino turístico.

Já o autor do artigo 3 da amostra se refere ao conceito como uma abordagem estratégica que utiliza diversas táticas de marketing para impulsionar o crescimento da empresa de forma sustentável por meio do *mix marketing*. Os dois principais textos correspondem a 14,28% da amostra.

Os artigos 1, 4 e 6, 21,42% da amostra, são os que possuem a maior similaridade e compatibilidade com o *Growth Hacking* aplicado ao *Marketing*, com o 1 levando uma perspectiva de geração de conhecimentos através de testes, tecnologia e estudos com dados para uma melhoria contínua, do 4 levando uma perspectiva do uso de tecnologia e análise de dados para melhorar a eficiência operacional, gerar maior valor aos clientes e fazer com que se tenha um crescimento empresarial e com o 6 possuindo uma alta similaridade, apesar de não ser diretamente, com o *Growth Hacking* pois traz elementos do funil AARRR objetivando o crescimento do consumo de café naquela região.

Finalmente, de modo mais generalizado acerca do conceito, têm-se a os artigos 9, 10, 11, 12, com 28,57% da amostra. Todos trazem uma perspectiva do marketing de maneira mais holística e diversa com o uso de conteúdos, inovação corporativa, uso da cadeia de valor para obter resultados, adaptação da estratégia aos consumidores, uso de canais digitais, distribuição e logística, integração de dados. A seguir, será realizada a construção do referencial teórico do trabalho trazendo os resultados encontrados nas revisões da literatura.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi estruturado a fim de embasar a pesquisa de campo, trazendo os subsídios encontrados nas revisões de literatura realizadas. Primeiramente, buscou-se entender as estratégias de crescimento em escala para as *Startups* e a importância do *Growth Hacking* e do *Growth Marketing* para esse tipo de empresa, a partir dos conceitos levantados na literatura e, por fim, foram apresentados os *frameworks* de *Growth* propostos pelos artigos objetivando a sugestão de um modelo com o fim de validar na pesquisa de campo.

3.1 - *Startups*, crescimento e escala: estratégias e desafios

As *Startups*, em sua essência, representam empreendimentos inovadores e dinâmicos que buscam solucionar problemas específicos do mercado por meio da aplicação de novas ideias, tecnologias ou modelos de negócios. Estas empresas emergem em diversos setores, desde tecnologia até serviços, caracterizando-se por sua agilidade, adaptabilidade e foco no crescimento acelerado (Goecking, 2020). O termo "*startup*" não apenas denota um estágio inicial de uma empresa, mas também encapsula uma filosofia empresarial distinta, onde a experimentação, a aprendizagem rápida e a capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios desempenham papéis cruciais (Ziakis *et al.*, 2022). Nesse contexto, as *Startups* desafiam as abordagens tradicionais de empreendedorismo, adotando uma mentalidade inovadora e disruptiva para conquistar um espaço no mercado competitivo.

Normalmente, funcionam com uma alta escassez de recursos e para atingir seus objetivos geralmente dependem da forma com a qual a equipe irá conseguir lidar com esse desafio (Busch e Barkema, 2021). Na era do empreendedorismo digital em que as *Startups* estão inseridas, em um meio incerto e que está em constante mudança (Cavallo, 2023) elas precisam de *hacks* para lidarem com toda essa incerteza e escassez de forma estratégica e efetiva.

O método da *Lean Startup*, desenvolvido por Eric Ries (2011), se popularizou como o principal método no mundo das *Startups* em que explora um processo disciplinado de estudo, validação e refinamento do negócio (Picken, 2017) e é utili-

zado ao longo de todo ciclo de vida delas, algumas utilizam mais fielmente que outras, a depender de sua robustez.

No contexto das *Startups* de tecnologia a escala significa que a empresa consegue atingir um público grande e ter muitos clientes pagantes (Gartner, *et al.*, 2022) além de expandir seu público-alvo conseguindo manter sua proposta de valor com a mesma infraestrutura (Sanasi *et al.*, 2021), e isso requer uma gestão organizacional capaz de lidar com o crescimento (Desantola e Gulati, 2017), o que depende de cada *startup* e de qual é a sua infraestrutura necessária. A escala é fundamental para o funcionamento e longevidade de uma startup (Picken, 2017) pois, sem ela, a empresa se torna financeiramente inviável. Marmer *et al.* (2011) mostrou que 74% das *Startups* fracassam antes de atingir a escala.

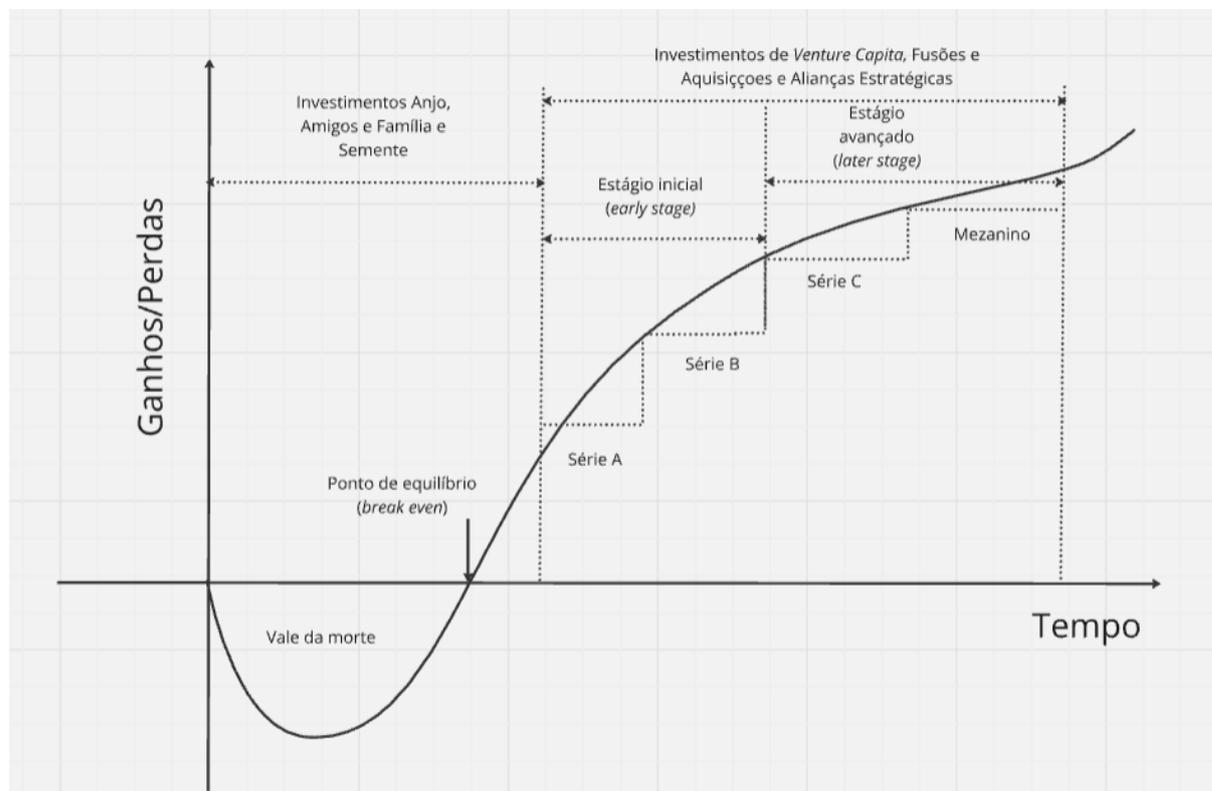
No contexto de criação de empresas e produtos inovadores para seu crescimento, é necessário o desenvolvimento o uso de novos métodos de crescimento, com experimentação e aprendizagem rápida, para aumentar o número de clientes e a receita (Cavallo *et al.*, 2023) o mais rápido possível para ganhar tração e competitividade no mercado.

3.1.1 – Pré-requisitos para implementar o *Growth Hacking* e o *Growth Marketing*

Utilizando um termo que ficou comum no mercado, o “vale da morte” é um intervalo localizado à esquerda no esquema visual, figura 38, da curva de crescimento, desde seu início até atingir o sucesso; o vale é tudo o que está acontecendo antes de atingir o *break-even* (Frois, 2022). Então, desde o momento em que a empresa abre, até o momento em que ela atinge o seu ponto de equilíbrio, o *break-even*, ela está no chamado vale da morte, conforme mostra a figura 38.

É em algum momento perto do ponto mais baixo, quando seus resultados financeiros começam a mudar de direção que se indica que ela está começando a atingir a sua validação de mercado, que é o ponto principal para que ela consiga escalar (Contigiani e Levinthal, 2019), e com essa validação de mercado, ganhar tração para crescer.

Figura 38 – Esquema visual da curva de crescimento das *Startups*.



Fonte: Autor adaptado de Frois, 2022.

As *Startups* possuem diversas fases ao longo de seu ciclo de vida (Cavallo, et al., 2019) e, um desses períodos mais importantes está essa validação de mercado. Quando ela alcança esta validação, as *Startups* buscam financiamento de instituições, como *Venture Capitals (VC)* ou *Seed Capitals (SC)* para investirem e conseguirem um crescimento acelerado, que é o que estas instituições buscam para terem seu retorno no investimento (Eisenmann, 2021b). O ciclo da *Venture Capital* com a empresa consiste em entrar no negócio em estágios de início, passando junto pelo processo de transição para o crescimento (tração), ou na fase de crescimento de fato e a venda de sua parte do negócio (Picken, 2017). Este trabalho irá se concentrar na parte de escala, ou seja, depois que a startup passou do vale da morte.

A pesquisa de Conway (2019) gerou como resultado de que o *Growth Hacking* só pode ser utilizado para o crescimento da empresa quando tiver um produto que atingiu o *Product Market Fit (PMF)* (produto oferecido por uma startup que atingiu harmonia com as necessidades do mercado-alvo) e que sua implementação é mais efetiva quando se tem um time multidisciplinar de funcionários para executar.

No processo de transição/tração, que é quando a *startup* está passando do processo de *Early Stagem* para *Later Stage*, Picken (2017) diz que existem 8 dificuldades que devem ser superadas e assim a *startup* conseguir alcançar a fase de escala que são:

- 1) Ter uma direção estratégica clara e sólida;
- 2) Conseguir adequar e se adaptar às necessidades de mercado;
- 3) Ter processos internos bem estruturados;
- 4) Construir uma equipe competente e alinhada estrategicamente;
- 5) Ter uma boa infraestrutura de desenvolvimento;
- 6) Ter capacidade e eficiência financeira para o crescimento;
- 7) Ter uma cultura forte; e
- 8) Fazer uma boa gestão de riscos no negócio.

Eisenmann (2021) diz que, de forma complementar, para se conseguir ter a validação do produto a ser escalável, é necessário ter uma validação mercadológica antes com 3 passos, caso contrário mesmo com muito investimento não será possível escalar o produto e a empresa:

- 1) Definição do problema: Em que são determinadas hipóteses sobre qual pode ser a proposta de valor e quais são os problemas dos clientes que aquele produto atende;
- 2) Desenvolvimento de solução: Em que será desenvolvido um protótipo daquele produto para testar no mercado se, de fato, aquela hipótese soluciona um problema e gera valor suficiente aos clientes para transformar aquilo em um negócio; e
- 3) Validação da solução: Em que de fato aquele produto desenvolvido é validado ou não pelo mercado para que, caso validado, ele seja trabalhado em aprimoramento e em vendas para escalar o negócio.

Cavallo *et al.* (2019) diz que as empresas financiadoras, como *Venture Capitals*, têm um alto interesse na proposta de valor que lhes é apresentada e como os clientes percebem isso a partir de resultados de uma pesquisa com os clientes. Para essas financiadoras isso já é visto como sinal de tração, ou seja, momento em que a

empresa já validou o seu modelo de negócios e produto e vai buscar o crescimento acelerado, chamado de transição por outros autores.

Sanasi (2021) montou um esquema a partir de padrões vistos em seus estudos de caso em que uma parte dele resume, de forma estratégica, quais são os pré-requisitos que as empresas precisam conseguir para montar o seu projeto para a escala.

Atualmente não é necessário somente criar um produto inovador, prototipar e validar com o mercado para conseguir a escala, é necessário novos métodos de experimentação no mercado e aprendizagem rápida (Cavallo, 2023). Um bom produto que não conseguir chegar ao público de forma assertiva não vai conseguir sobreviver em um ambiente competitivo e dinâmico na era digital (Ellis e Brown, 2017).

Na revisão do *framework* original, e na criação de seu próprio para o *Growth Hacking*, Conway (2019), diz que deve ser retirado do framework de GH as etapas de *Product Market Fit*, que é quando o produto se encaixa nas necessidades do mercado, e a *Proof-of-Concept*, que é quando a empresa prova o seu conceito e o mercado aprova, porque isso deve ser um feito antes de ir para o GH, uma espécie de “dever de casa”, ou seja, essas duas coisas não fazem parte do framework por ser o mínimo esperado.

Conclui-se que as *Startups* devem focar seu funcionamento na máxima eficiência por lidarem com altas incertezas e baixa quantidade de recursos e por isso elas devem utilizar o que está ao seu alcance para obter o sucesso, inclusive os *hacks* para crescerem. Antes de desenvolverem a estratégia para o seu crescimento acelerado, elas devem e diminuir os riscos de fazer. Parte das 74% das *Startups* falham em algumas necessidades empresariais que elas deveriam se atentar e resolver, como: encontrar as necessidades de mercado e atacá-las de forma eficiente, encontrar os potenciais clientes (para atingir o *Product Market Fit*), utilizar do *marketing* para chegar neste público, operar de forma a evitar o máximo de custos e com a melhor infraestrutura, evitar estar muito tempo ou falhar no período em que está no vale da morte, ter uma boa governança, ter uma equipe boa e multidisciplinar, ter uma solução validada, ter um bom produto e, finalmente, ter uma boa capacidade de adaptação aos fatores externos, como o mercado, para se adaptar quando estiver no crescimento. Após preencherem estes pré-requisitos, de acordo com a literatura, a empresa estará pronta para promover o seu crescimento acelerado.

Como visto na figura 20, 88,2% das publicações são focadas no pós-validação de mercado de seu modelo de negócios e/ou produto e apenas 11,8% dizem que pode ser utilizado antes da validação, o que mostra que há um consenso maior em relação à quando o *Growth Hacking* deve ser aplicado na empresa.

3.2. Diferenças conceituais entre *Growth Hacking* e *Growth Marketing*

O modelo de negócios baseado na inovação possui maior foco em experimentação que possui um papel fundamental nessas organizações para se estabelecer no mercado e entregar o máximo de valor ao seu cliente (Molina-Castilo *et al.*, 2023). Os empreendedores fazem os experimentos em seus negócios para entender as necessidades dos clientes e se a sua proposta de valor faz sentido com o mercado em empresas que estão no seu estágio inicial (Cavallo, 2023). O método do *Lean Startup* é reconhecido na academia como um guia para empreendedores construir e validarem no mercado através de seus clientes os seus modelos de negócios (Yoo *et al.*, 2021). Quando as *Startups* encontram limitações de recursos para bancar o seu crescimento, é necessário que elas encontrem *hacks* para continuar operando e crescendo (Lee, 2017). As empresas de tecnologia encontram um grande desafio no momento de crescimento por ser o mais arriscado e o que mais gera problema em seu ciclo de vida porque é neste momento que a governança deve ser mais enfática (Sanasi, 2023).

Inicialmente, Sean Ellis (2010) criou o termo *Growth Hacker*, em seu artigo “*Find a Growth Hacker for Your Startup*”, em que já dizia que, após atingir o *Product Market Fit*, a empresa precisaria de um *Growth Hacker* para poder dar conta e acelerar a empresa, indicando as habilidades necessárias de um bom profissional assim. Este profissional, segundo Ellis (2010), deve ser orientado exclusivamente pelo crescimento da empresa, todas suas ações, prioridades e pensamentos são desenvolvidos e executados tendo em vista o crescimento da empresa de forma disciplinada. Com um maior interesse dos empresários e comunidade acadêmica nas *Startups*, eles consideram as estratégias de *Growth Hacking* para obter uma maior competitividade e contribuir para o ganho de mercado (Feiz *et al.*, 2021) para além de um único profissional orientado ao crescimento. O foco de Ellis (2017) era na inovação e em entregar o máximo de valor aos seus clientes.

Após abrir as discussões sobre o *Growth Hacking* em seu artigo de 2010, Ellis (2017) lançou o livro “*Hacking Growth: How today’s fastestst-growing companies drive breakout success*”, em que ele cunha o termo *Growth Hacking* como sendo:

“[...] building, growing, and retaining a customer base that relied not on traditional marketing plans, a pricey launch, and a big ad spend, but rather on harnessing software development to build marketing into products themselves, were proving both extraordinarily powerful and incredibly cost effective. Perhaps more important, companies’ growing ability to collect, store, and analyze vast amounts of user data, and to track it in real time, was now enabling even small start-ups to experiment with new features, new messaging or branding, or other new marketing efforts—at an increasingly low cost, Much higher speed, and greater level of precision. The result was the emergence of a rigorous approach to fueling rapid market *Growth* through high-speed, cross functional experimentation, for which I soon coined the term *Growth Hacking*.” (Ellis, 2017)

A descrição de Ellis (2017), ao mesmo tempo que cria uma conexão com o *marketing*, podendo ser até confundido como o termo sendo desta área, deixa claro que vai além das estratégias de *marketing*, mas sim em um esforço mais abrangente e organizacional, através de marketing, desenvolvimento de *software*, e o uso massivo de dados, que pode envolver especialistas de dados, desenvolvedores de *software*, marketeiros e o *Growth Hacker*. Como pressuposto de pesquisa, a definição de *Growth Hacking* a ser utilizada é esta de Ellis (2017)

O *GH* é diferente do marketing porque ele lida com ciência, dados e processos também (Feiz *et al.*, 2021) e alguns autores dizem que ele que faz a junção da tecnologia com o *marketing* (Conway, 2019).

Atualmente, *Growth Hacking* é uma forma de gestão que se baseia na experimentação, geralmente nas *Startups* de tecnologia, quando elas vão para a fase de modelo de negócios validado para um que proporciona o crescimento em escala (Sanasi, 2023).

A revisão da literatura ainda acrescenta que a discussão sobre *GH* está mais voltada para o campo das *Startups*, no marketing e na inovação, para a investigação de motivos com foco no crescimento acelerado, proposições de modelos aplicáveis para esse crescimento e para a revisão da literatura no tema.

Parece não haver uma definição universal e formal de *Growth Hacking* (Conway, 2019) e, por isso, como pressuposto de pesquisa, será utilizada a própria definição de Ellis (2010).

O *Growth Hacking* possui alguns pilares, que são o *marketing*, análise de dados, desenvolvimento de *software* e a filosofia da *Startup* Enxuta (Bohnsack e Liesner, 2019) que pode ser utilizado em toda a empresa ao invés de somente na área de marketing ou desenvolvimento de novos produtos, por exemplo.

Já o conceito de *Growth Marketing*, na revisão da literatura científica realizada, mostrou que os artigos publicados não estão alinhados diretamente com o mundo das *Startups* e nem com o universo do *Growth Hacking*. Apenas o artigo 11 de Lee (2023) trás o conceito mais para perto de inovação empresarial, utilizado no contexto de *Growth Hacking* e apenas o artigo 4 trouxe uma discussão, mesmo que com outro objetivo, para próximo do *Growth Hacking*.

Contudo, foi possível perceber algumas inferências sobre o conceito de GM na revisão dos artigos disponíveis na WoS, a saber 14 documentos. Dois desses, inclusive, trouxeram no título o termo “*Growth Marketing*”. Esses dois estudos, discutem ideias sobre crescimento inteligente e sustentável (*Smart Growth*) e o uso da estratégia do *mix* de *marketing* para o crescimento da empresa (Epuran, *et al.*, 2015 e Syapsan, 2017). Já os outros artigos, abordam uma visão geral mais simplista das estratégias de marketing; embora todos tenham sido reportados na base de dados a partir do termo “*Growth Marketing*”. Nesse sentido, na maioria dos artigos, a ideia de marketing de crescimento é discutida sobre a percepção comum do marketing em diferentes áreas do conhecimento, como economia, turismo, *marketing* e agricultura. Nota-se, ainda, que o conceito é bastante recente e que mesmo nas bases de dados o assunto foi indexado pela primeira vez no ano de 2015.

3.2.1 Modelos de *Framework* existentes na literatura: *Growth Hacking* e *Growth Marketing*

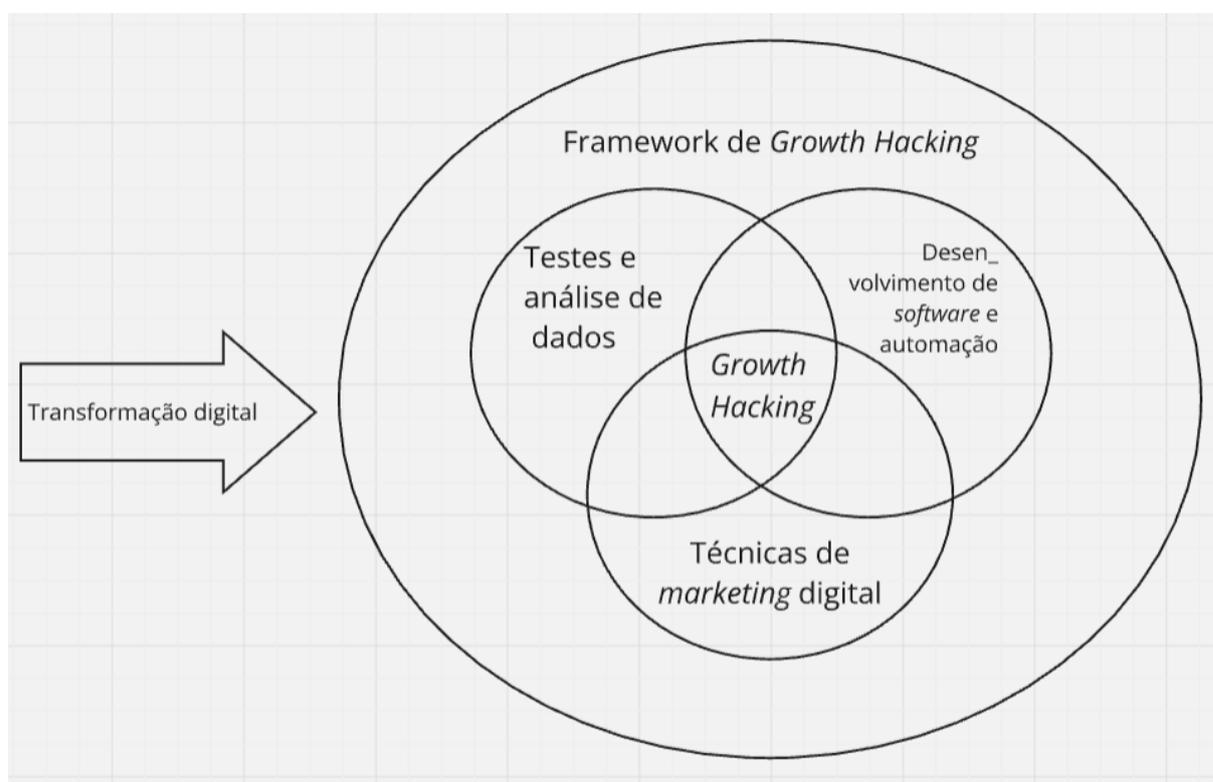
As pesquisas discutem uma aplicação prática e investigação de *Startups*, ou projetos, que já passaram de seu estágio de validação mercadológica, fazendo uma contribuição maior para a investigação e indicação de modelos para o rápido crescimento de empresas já consolidadas no mercado, ou que já sabem o caminho dessa consolidação.

Isso se confirma devido à quantidade de frameworks encontrados na revisão e aplicados na prática; cerca de 38,9% das pesquisas sugerindo modelos de *Growth*, seja para o *marketing* ou gestão no geral, tendo este projeto, ou empresa, em maioria, validação de mercado sobre aquela proposição.

O estudo de Kang *et al.* (2019) também sugere que a experimentação é uma estratégia chave para o crescimento das empresas com a acúmulo de conhecimento e erros para conseguir crescer com um menor risco em uma maior rapidez.

A figura 39 mostra uma representação visual do *framework* geral (Bohnsack e Liesner, 2019) em que se visualiza que o *GH* é a intersecção do *marketing* com a análise de dados e testes com a automação (i.e. desenvolvimento de software) regido por uma cultura, estratégia e *mindset* da filosofia *lean* aplicado às *Startups*, iniciada no *Lean Startup* de Ries (2011), tudo isso caso a empresa tenha passado pelo processo de, ou nasceu já com a, transformação digital.

Figura 39 – Framework de Growth Hacking.



Fonte: Autor adaptado de Bohnsack e Liesner (2019).

O *Growth Hacking* busca promover estratégias e experimentos no mundo digital com o teste de produtos e propostas de valor para conseguir novos usuários e clientes (Bohnsack e Liesner, 2019) como forma de redução de riscos e adquirir uma

vasta quantidade de conhecimento, sendo a experimentação fundamental para as *Startups* de tecnologia (Kang *et al.*, 2019). A pesquisa de Conway *et al.* (2019) mostra que o *Growth Hacking* é uma mentalidade de gestão e um processo que pode ajudar as *Startups* de tecnologia a crescer com um orçamento limitado para o marketing.

3.2.2 - A estratégia do Playbook do *Growth Hacking*

O livro de Ellis (2017) mostra todo o processo para “hackear o crescimento” e como as empresas fizeram isso, possuindo duas partes:

1. O método: Em que descreve como funciona e quais são os pré-requisitos para fazer com que ele tenha mais chance de dar certo, com o capítulo 1 falando sobre como construir times de *Growth*, o 2 sobre determinar se o produto realmente é o que os clientes têm que ter, o 3 identificando os pontos do produto e da empresa que podem ser alavancados e o 4º capítulo exclusivo sobre aprendizado rápido; e
2. A parte do livro chamada de *Playbook* do *Growth Hacking*: Em que nos capítulos 5, 6, 7 e 8 ele mostra como “hackear” a aquisição, ativação, retenção e monetização, que são as fases do funil de conversão e experiência do cliente que ele se utiliza, ilustrado na figura 40, e que é inspiração do funil *AARRR* (*acquisition, activation, referral, retention e revenue*).

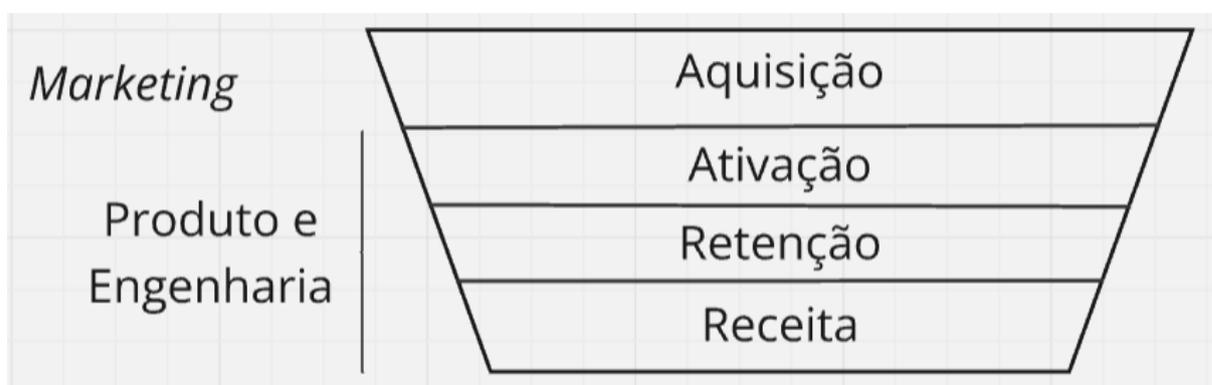
Ellis (2017) mostra o funil que os clientes devem passar, ilustrado na figura 40, para que a empresa tenha retorno financeiro no final dele e que baseia seus estudos e a sua delimitação do *GH*.

Os outros autores mostram frameworks de *Growth Hacking* para impulsionar os resultados das *Startups* com o desenvolvimento de pesquisa sobre cada uma das etapas do funil. Alguns autores aumentam o funil, adicionando a etapa de “*referral*” (i.e. referência) objetivando mostrar estratégias de recompra e indicação por parte

dos clientes, conforme outros frameworks pregam, porém ele não é colocado por conta do seu contexto histórico de criação.

A figura 39 faz uma representação visual da filosofia de *GH*, feito por Bohnsack e Liesner (2019), um conceito geral de *GH*. Já o funil AARRR e a figura 40 representam uma forma mais aplicada do *Growth Hacking*, porém para que isso seja feito de forma eficaz, o funil deve ser executado se utilizando da filosofia do *GH* (mostrado na figura 39).

Figura 40 - Funil de conversão e experiência do cliente.



Fonte: Autor adaptado de Ellis (2017).

Observou-se, finalmente, que não há a apresentação de frameworks para a aplicação de *GM* nas *Startups* por meio da revisão da literatura realizada; diferentemente do *GH* que possui vários modelos disponíveis.

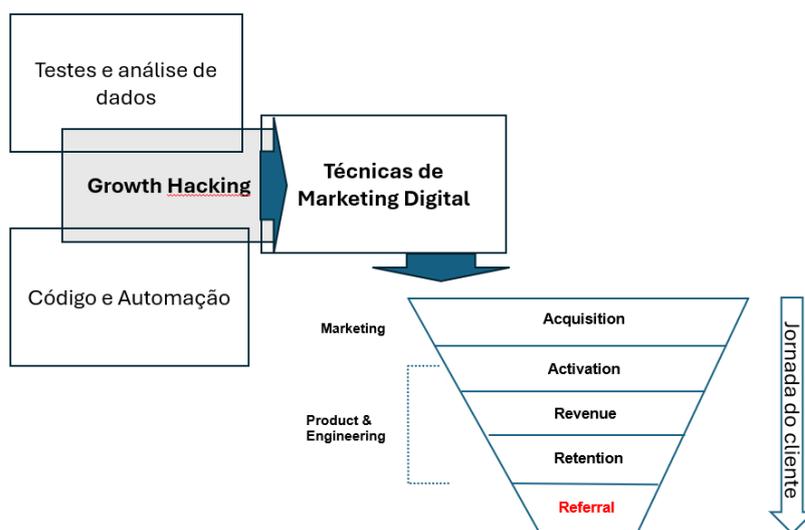
Nesse sentido, a revisão dos artigos de *GH* proporcionou *insights* valiosos que permitiram explorar um dos modelos pioneiros de *Growth Hacking*, com uma ênfase mais proeminente em *Growth Marketing*. Este modelo escolhido revelou-se como a abordagem mais próxima e relevante identificada na literatura, focando especificamente na área de crescimento que a pesquisa buscava compreender. A pesquisa será realizada com grandes nomes atuantes no mercado de *Growth* no Brasil. Essa escolha estratégica visa não apenas preencher a lacuna observada na literatura sobre *Growth Marketing*, mas também fornecer um arcabouço prático e aplicável para impulsionar o crescimento das *Startups*.

O funil *AARRR* foi escolhido para a validação de mercado, dentre todos os frameworks levantados, porque é a partir de uma variação dele que Ellis (2017) iniciou a discussão acerca do *marketing*, no *GH*, em seu livro e que foi utilizado no

mercado para a aplicação do *GH* no *marketing*, além de que diversos autores trouxeram esta forma de aplicação prática do *GH* no *marketing* das empresas.

A figura 41 resume a filosofia de *GM* aplicada ao *framework* (AARRR) feito a partir do *GH*. Como forma de padronização da ordem que aparecem as etapas do funil AARRR, será utilizada a ordem mostrada por Feiz (2021) e Bohnsack e Liesner (2019) como sendo “*acquisition, activation, revenue, retention, e referral*”

Figura 41 - Modelo de *Growth Marketing* adaptado a partir do *Growth Hacking*



Fonte: Autor adaptado de Ellis (2017) e Bohnsack e Liesner (2019).

Tendo em vista a realização da exploração acerca do modelo criado a partir da literatura, o modelo de *Growth Marketing* a ser testado nessa pesquisa é derivado da revisão da literatura, mostrado na figura 43. A figura 41 mostra uma adaptação do *GM* a partir do *GH*.

3.2.3 Pressupostos de pesquisa

Esta pesquisa tem a intenção de comparar os conceitos de *Growth Hacking* e *Growth Marketing* encontrados no âmbito científico, com a perspectiva de especialistas de mercado do Brasil. Para isso, foi estabelecida um conceito de *Growth Hacking*

e *Growth Marketing*, por meio da revisão da literatura disponível e já apresentada, além da construção de uma figura para representar o conceito de cada uma.

Além de propor o alinhamento conceitual, essa pesquisa também irá validar um framework de *Growth Marketing* adaptado de uma teoria do *Growth Hacking*, já que não foi encontrado na literatura mapeada nenhum modelo que representasse o *GM*.

O objetivo é estabelecer uma padronização entre o entendimento científico e as interpretações do mercado sobre o significado desses fenômenos, bem como a sua aplicação prática. A seguir, serão apresentados os conceitos compilados a partir da literatura e sua figura representativa, bem como o modelo de framework do *GM* de acordo com os conceitos apresentados dos autores na revisão bibliográfica.

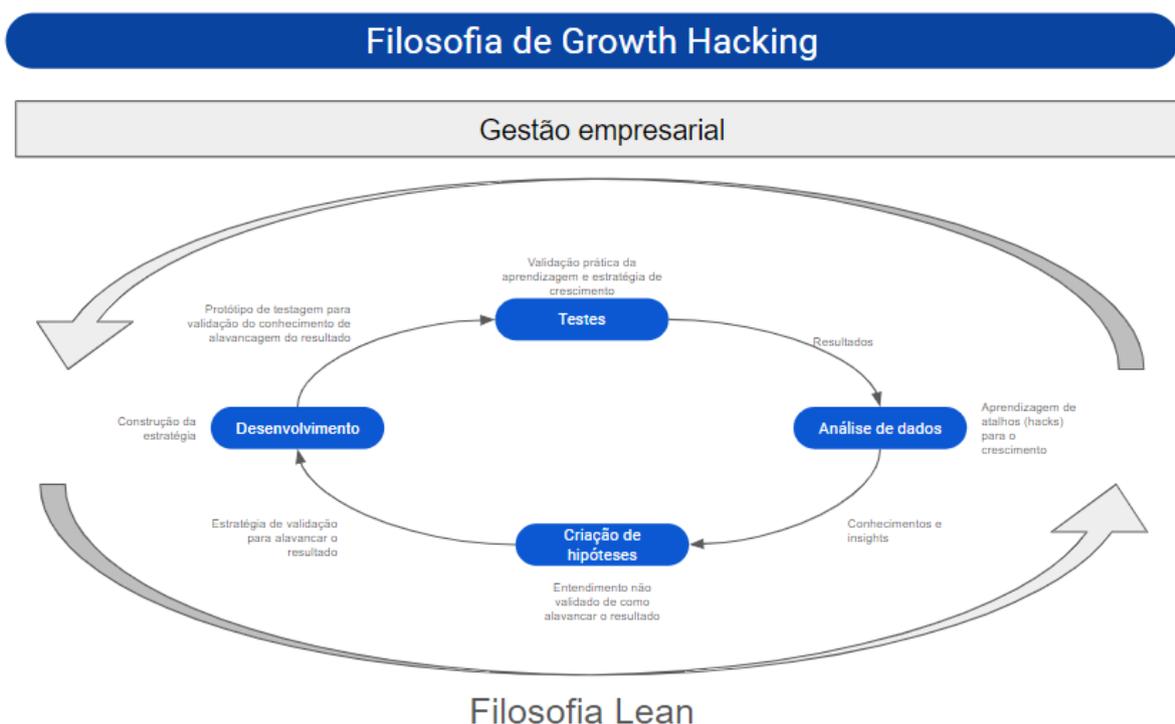
3.2.3.1 – Definindo os conceitos de *Growth Hacking* e *Growth Marketing* a partir da literatura

O quadro 8 mostra o conceito de *Growth Hacking* para a ciência. Estes conceitos foram unificados e traduzidos para sua definição no pressuposto de pesquisa vista no próximo parágrafo. Além disso, como forma de unificação de seu conceito, o esquema de Bohnsack e Liesner (2019), mostrado na figura 39, é o que está mais próximo de unificar todos os conceitos, porém não consegue abarcar todos eles de forma tão assertiva. Eles ainda conceituam o *Growth Hacking* como a combinação de *marketing*, análise de dados e desenvolvimento de software com um foco absoluto no crescimento da companhia (Bohnsack e Liesner, 2019) colocando esse viés de *marketing*, diferentemente de outros autores que conceituam de forma mais ampla na organização, sendo não somente aplicado ao *marketing*. Para abarcar o que é mais consenso na literatura, foi feita a figura 42, adaptada da figura 39 e do modelo de Ellis (2017). Ela mostra o *Growth Hacking* como uma filosofia que vai além do *marketing*, como sendo uma filosofia a ser seguida na gestão da empresa como um todo objetivando seu crescimento acelerado.

Na literatura, observou-se que o conceito de *Growth Hacking* transcende a abordagem convencional de *marketing*, alinhando-se com a filosofia *Lean* para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz. Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, integrando-se à gestão

como um todo. Em vez de se limitar apenas ao âmbito do *marketing*, o *Growth Hacking* permeia toda a estrutura organizacional, estabelecendo um processo dinâmico e iterativo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento, seguida pela elaboração de estratégias operacionais para a realização de testes que validarão ou refutarão essas hipóteses. Os resultados obtidos são minuciosamente analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holística do *Growth Hacking* não apenas reforça a eficácia da filosofia *Lean*, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial, sendo o modelo visual de sua filosofia exibido na figura 42.

Figura 42 – Proposição do modelo visual sobre o conceito de *Growth Hacking* a partir da literatura.



Fonte: Autor adaptado de Bohnsack e Liesner (2019) e Ellis (2017).

A Literatura de *Growth Marketing*, apresentada no quadro 10, mostra o GM de forma muito ampla, se estendendo desde o uso do marketing tradicional, estraté-

gias de *marketing mix*, sistemas de mercado, instituições, tecnologia, geração de valor através da sustentabilidade ambiental, da eficiência operacional e do uso de dados, internet das coisas e desenvolvimento, marketing de conteúdo, impacto socioambiental, cadeia de valor de produtos, uso de canais de marketing e logístico até a análise e integração de dados.

Nota-se que este conceito é muito amplo, não havendo uma perspectiva de consenso sobre sua definição final entre os autores.

Por fim, visualiza-se que não há uma unificação do conceito de *GM* e nem uma representação visual de sua filosofia, assim como foram encontrados diversos modelos de *GH*.

Tendo como base os elementos mapeados pela literatura no quadro 10, mesmo que sem uma convergência dos autores em relação ao seu conceito, pode-se dizer que os autores discutem *Growth Marketing como*: o uso do marketing tradicional, como elemento fundamental, para a elaboração de estratégias de crescimento de longo prazo, orgânico e de longo prazo com o uso de *Marketing Mix*. Além disso, juntamente com o *Marketing* tradicional, o *GM* se utiliza de geração de valor, seja através da sustentabilidade ambiental ou tecnologia, para contribuir com a promoção deste crescimento, chamado de *Smart Growth*, e isso sendo impulsionado pelos investimentos. O uso da tecnologia e análise de dados para uma maior eficiência operacional através de dados faz com que haja um maior impulso no crescimento pela diminuição de custos, aumento da produtividade e, por fim, investimentos finaliza a definição de *GM* na literatura.

Esta definição unificada é visualizada na figura 43.

Figura 43 – Proposição do modelo visual sobre o conceito de *Growth Marketing* a partir da literatura.



Fonte: Autor

O próximo passo será validar, com os especialistas do mercado brasileiro, os conceitos encontrados na literatura sobre *Growth Hacking* e *Growth Marketing* assim como os seus modelos visuais construídos a partir da revisão da literatura.

3.2.3.2 – Definindo o modelo de Framework de *Growth Marketing* que será estudado com especialistas de mercado.

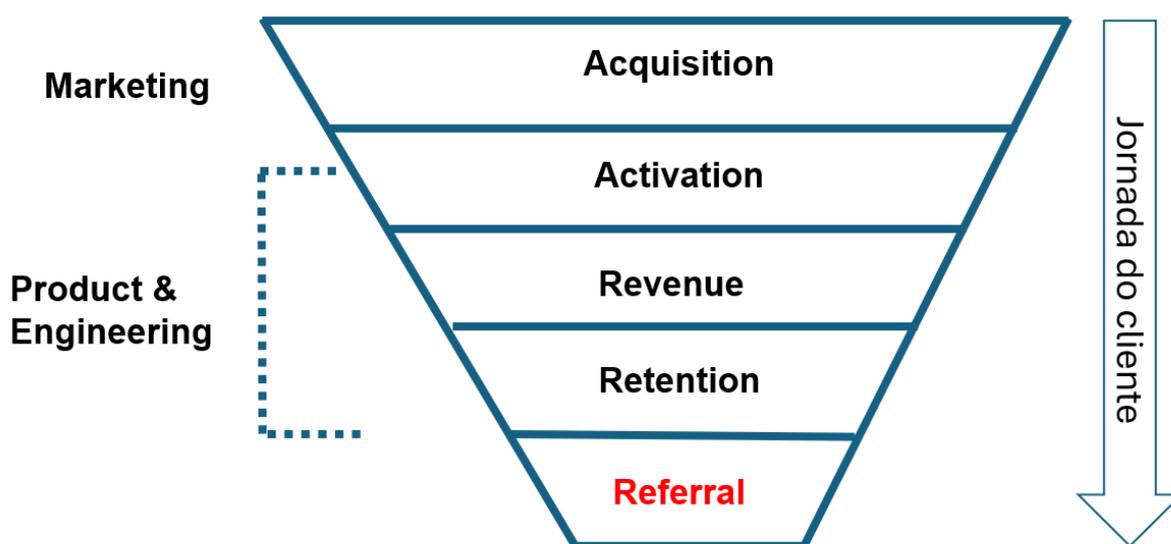
Conforme a revisão de literatura já apresentada ao longo desse trabalho, foi possível observar diversos modelos de *framework* com foco em *Growth Hacking*, contudo, nenhum modelo sobre *Growth Marketing* foi encontrado. Nesse sentido, conforme já defendido anteriormente, escolheu-se um dos modelos de *Growth Hacking* com adaptações propostas por este autor, para que ele seja testado pelos especialistas do Brasil afim de propor um framework inicial para a prática de *Growth Marketing* nas *Startups*.

O modelo base do framework a ser validado com os especialistas de mercado é a adaptação daquele proposto por Ellis (2017). Trata-se do Funil AARRR, confor-

me a figura 44, modelo de funil usado por alguns autores, como Feiz (2023) e Bohsnack e Liesner (2019), para a devida comparação entre a literatura e o mercado. Este modelo será utilizado pois o funil mostra uma representação visual e prática acerca das estratégias a serem tomadas em cada etapa para, desde quando o possível cliente toma ciência do produto (*acquisition*), ou empresa, até o momento em que ele gera receita (*revenue*) e recomendação (*referral*) para a empresa.

Nota-se que na figura 40, de Ellis (2017), que falta um “R” no funil, de “*Referral*” (referência) no sentido de a empresa ou produto se tornar uma referência para a pessoa, podendo fazer uma outra compra ou indicar os produtos dela para seus amigos e familiares, por exemplo, e a empresa tomar ações sustentáveis de longo prazo, porém ele foi adicionado posteriormente, conforme já discutido anteriormente. Este “R” que falta no funil está descrito no funil apresentado por autores como Bohsack e Liesner (2019) e Feiz *et al.*,(2021), por exemplo.

Figura 44 - Funil de conversão e experiência do cliente.



Fonte: Autor adaptado de Bohsack e Liesner (2019) e Ellis (2017)

A partir do modelo base de Ellis (2017), foi montado na figura 44 um funil *AARRR* seguindo a mesma linha de representação visual que Feiz (2023) e Bohnsack e Liesner (2019) mostraram em seus estudos, para que os especialistas de mercado apontem quais são suas principais estratégias em cada uma das etapas

deste funil e, posteriormente, realizar uma análise e complementar com o que a literatura trás sobre as principais estratégias em cada etapa e, assim, elaborar um modelo unificado e final.

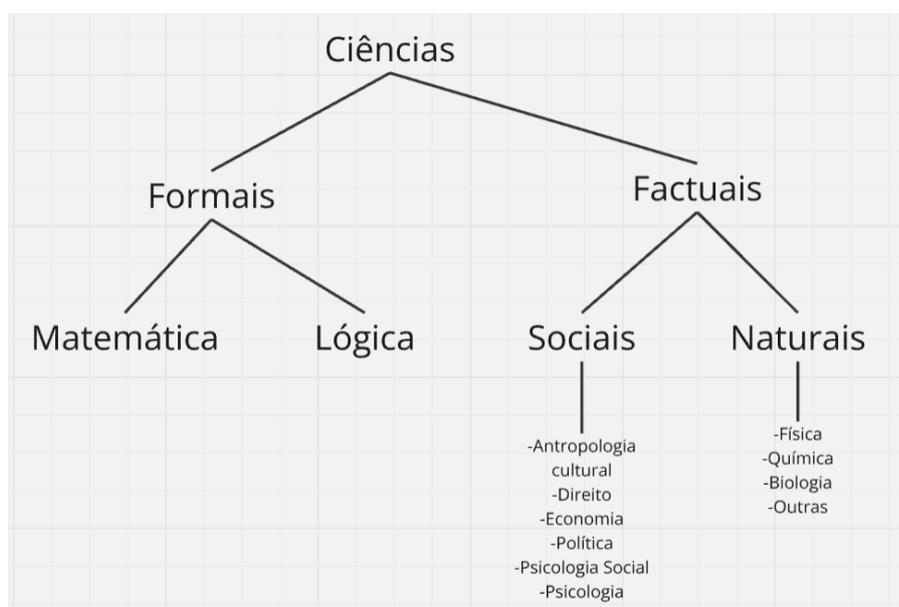
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreverá os métodos para a pesquisa que será realizada em campo e contará com as seguintes etapas: tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo, população e amostra, caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e, por fim, procedimentos de coleta e de análise de dados.

4.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Cervo e Bervian (2002) caracterizam a ciência como um modo de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível. Lakatos e Marconi (2003) dizem que os métodos científicos não são exclusivamente utilizados pela ciência, porém “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” e também divide as ciências em formais, compostas pela lógica e matemática, e factuais, compostas pelas naturais, na física, química, biologia e outras áreas, e sociais, compreendendo as áreas do direito, economia, política, entre outras, por exemplo, conforme explicitado na figura 45.

Figura 45 – Ramos da ciência.



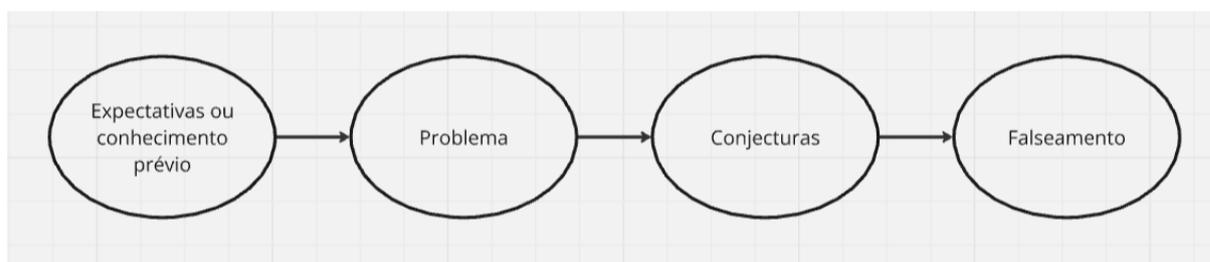
Fonte: Autor adaptado de Marconi e Lakatos (2003).

A metodologia do estudo seguiu uma abordagem exploratória e qualitativa, conforme preconizado por Marconi e Lakatos (2003). A pesquisa foi teórico-empírica, combinando conceitos teóricos provenientes da revisão da literatura (Mariano E Rocha, 2017) e do referencial teórico, buscando simultaneamente sua aplicação prática, alinhada ao princípio de pesquisa aplicada para resolver problemas concretos, conforme proposto por Silva (2014) e Gil (1999). A interseção entre o conhecimento do mercado e a literatura sobre *Growth Hacking* e *Growth Marketing* foi explorada, culminando na sugestão de um *framework* de estratégias de *Growth Marketing*.

Quanto aos meios utilizados para a elaboração da pesquisa, foram conduzidas entrevistas online e semi-estruturadas, fundamentadas pela flexibilidade que facilita a obtenção de informações aprofundadas, apesar do risco de respostas falsas, conforme destacado por Flick (2004) e Gil (1999).

A tipologia que prevalece na pesquisa é qualitativa, usada na revisão bibliográfica e nas entrevistas em profundidade. O estudo também fará uso da estatística descritiva para perguntas específicas das entrevistas, permitindo a coleta e o tratamento dos dados com métodos estatísticos, conforme a concepção de Richardson *et al.* (1985).

Figura 46 – Esquema de Popper para o método hipotético dedutivo.



Fonte: Autor adaptado de Popper (1975).

A metodologia adotou o método hipotético-dedutivo, conforme esquematizado por Popper (1975b), iniciando com a identificação de um problema, seguido pela proposição de uma solução provisória, culminando na crítica dessa solução e na emergência de novos problemas. A figura 46 esquematiza o processo conforme a visão de Popper.

4.2. Caracterização do objeto do estudo

A intenção desse estudo é delimitar o conceito de *Growth Hacking* e *Growth Marketing*, bem como elaborar um *framework GM* para a aplicação prática desses conceitos nas empresas.

Para isso, foi realizada uma revisão na literatura buscando os conceitos de *GM* e *GH* bem como imagens que podem ilustrar esse conceito para validar com especialistas de mercado criando um conceito com a contribuição do mercado e da ciência. Além disso, buscou-se um *framework* e aplicação de *GM* na literatura para, também, realizar a validação com especialistas do mercado.

Sendo assim, o objeto de estudo é a percepção dos profissionais, que se autointitulam profissionais de *Growth*, seja *marketing* ou *hacking* sobre o conceito de *GM* e *GH* e aplicação do *GM* nas empresas, a fim de ser comparado com a literatura.

4.3. Participantes da pesquisa

Caracteriza-se uma população através de suas características comuns entre elementos que compõem este grupo de pessoas, já a amostra faz a representação de uma parte desta população (Silva, *et al.*, 2015).

No caso deste estudo, a amostra da pesquisa de campo foi por conveniência, para a escolha dos primeiros especialistas e das empresas. Na sequência, utilizou-se a técnica de *snowball*, na qual os próprios especialistas indicaram outros especialistas para a pesquisa (Santos, 2017). Assim, cada entrevistado indicou um outro especialista para as entrevistas seguintes. O primeiro especialista foi escolhido pelo autor por meio do LinkedIn e que as entrevistas subsequentes foram indicação dos entrevistados desse estudo.

O universo da presente pesquisa se deu por:

- 1) 9 especialistas de mercado sobre *Growth Hacking* e/ou *Growth Marketing*;

Essa amostra foi escolhida porque observou-se um esgotamento do tema ao entrevistar esse número de participantes sendo esse número suficiente para atender aos requisitos dessa pesquisa.

4.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Dada a definição de Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa se dará por meio da observação direta intensiva, através de entrevistas em profundidade por meio de um roteiro semi-estruturado de perguntas, realizadas pelo autor, com os especialistas. A observação foi sistemática e individual.

Para Prodanov e Freitas (2013) na página 102:

Dentre as técnicas de pesquisa e coleta de dados, destacam-se as seguintes: - observação direta intensiva: é realizada por meio da observação e da entrevista; - observação direta extensiva: ocorre através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e de atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes, sociometria, pesquisa de mercado. (Prodanov e Freitas, 2013, página 102)

A pesquisa de campo contou com 1 etapa e foi realizada através de entrevistas *online* a partir da plataforma tecnológica TEAMS com duração máxima de 1 hora por entrevistado.

Foram conduzidas entrevistas com especialistas de mercado, com suas perguntas mostradas no Apêndice A, compreendendo um conjunto de 5 perguntas fechadas, das quais se utilizou a escala Likert. Esta escala, conforme proposta por Júnior e Costa (2014), apresenta um conjunto de afirmações relacionadas à definição do objeto de estudo, permitindo que os respondentes expressem seu nível de concordância numa escala de 1 a 5, onde 1 representa discordância total e 5, concordância total, a fim de avaliar o instrumento proposto para aplicação de *Growth Marketing* e validação do conceito de *Growth Hacking* no mercado.

Além disso, foram incluídas 9 perguntas abertas, visando aprofundar as percepções dos especialistas em relação ao *Growth Hacking* (GH) e ao *Growth Marke-*

ting (GM), bem como explorou-se suas visões sobre as principais estratégias associadas a esses conceitos quais são eles. Essa abordagem mista de perguntas fechadas e abertas visou obter uma compreensão abrangente e detalhada das perspectivas dos especialistas nesse domínio. O quadro 11 descreve e justifica cada pergunta realizada para atingir os objetivos da pesquisa.

Quadro 11 - Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Pergunta	Importância/Contexto	Autor, Data
Há quanto tempo você trabalha com Growth?	Contextualizar a experiência do entrevistado no campo de Growth, o que pode influenciar suas respostas e perspectivas sobre o assunto.	Feiz, et al. (2021)
Você conhece o termo Growth Hacking?	Verificar o nível de familiaridade do entrevistado com o conceito de Growth Hacking, essencial para avaliar a compreensão e aplicação do termo no mercado.	Bohnsack e Liesner (2019) e Conway e Hemphill (2019)
Para você, qual seria o conceito de Growth Hacking?	Obter uma definição pessoal e contextual do conceito de Growth Hacking, baseada na experiência e visão do entrevistado.	Bohnsack e Liesner (2019) e Cavallo, et al. (2023) e Conway e Hemphill (2019)
Você conhece o termo Growth Marketing?	Avaliar o conhecimento do entrevistado sobre o conceito de Growth Marketing, um passo essencial para aprofundar o entendimento das diferenças e similaridades entre os termos.	Bohnsack e Liesner (2019)
Para você, qual seria o conceito de Growth Marketing?	Obter uma definição pessoal e contextual do conceito de Growth Marketing, baseada na experiência e visão do entrevistado.	Bohnsack e Liesner (2019) e Cavallo, et al. (2023)
Você vê diferença em Growth Hacking e Growth Marketing? Se sim, qual?	Explorar as percepções sobre as distinções entre Growth Hacking e Growth Marketing, e como essas diferenças se manifestam na prática.	Bohnsack e Liesner (2019) e Conway e Hemphill (2019)
Na sua opinião, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o Growth Hacking?	Avaliar a percepção visual do entrevistado sobre a representação do conceito de Growth Hacking, utilizando imagens para facilitar a compreensão e identificação.	Bohnsack e Liesner (2019) e Conway e Hemphill (2019)
Qual dessas imagens representa melhor o que	Determinar qual representação visual é mais adequada e reconhecida pe-	Bohnsack e Liesner (2019)

<p>como você vê como sendo o Growth Hacking?</p>	<p>os especialistas como refletindo o conceito de Growth Hacking.</p>	
<p>Como você acha que seria um esquema de representação visual do que é o Growth Hacking?</p>	<p>Coletar sugestões e ideias sobre representações visuais do conceito de Growth Hacking, baseadas nas experiências e entendimentos dos especialistas.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019) e Conway e Hemphill (2019)</p>
<p>Na sua opinião, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o Growth Marketing?</p>	<p>Avaliar a percepção visual do entrevistado sobre a representação do conceito de Growth Marketing, utilizando imagens para facilitar a compreensão e identificação.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019) e Conway e Hemphill (2019)</p>
<p>Como você acha que seria um esquema de representação visual do que é o Growth Marketing?</p>	<p>Coletar sugestões e ideias sobre representações visuais do conceito de Growth Marketing, baseadas nas experiências e entendimentos dos especialistas.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019)</p>
<p>Você conhece o funil AARRR (acquisition, activation, retention, referral e revenue ou em português aquisição, ativação, retenção, referência e receita)?</p>	<p>Verificar o conhecimento do entrevistado sobre o funil AARRR, que é um modelo importante nas estratégias de Growth Marketing e Growth Hacking.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019), Feiz, et al. (2021) e Conway e Hemphill (2019)</p>
<p>Você acredita que ele seria uma boa representação para o Framework aplicado Growth Marketing? Por quê?</p>	<p>Avaliar se a representação visual do framework é eficaz e compreensível para aplicação prática em Growth Marketing.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019), Feiz, et al. (2021) e Conway e Hemphill (2019)</p>
<p>Para você, qual é a ordem correta do funil AARRR? Se possuir</p>	<p>Confirmar o entendimento correto do entrevistado sobre a sequência do funil AARRR, um modelo essencial para estratégias de crescimento.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019), Feiz, et al. (2021) e Conway e Hemphill (2019)</p>
<p>Descreva aqui quais são as principais estratégias utilizadas em cada etapa do funil AARRR.</p>	<p>Coletar informações detalhadas sobre as estratégias específicas usadas em cada etapa do funil AARRR, oferecendo insights práticos sobre a aplicação do modelo.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019) e Feiz, et al. (2021)</p>
<p>Você gostaria de falar mais alguma coisa em relação ao Growth Hacking, Growth Marketing e/ou as estratégias?</p>	<p>Dar espaço ao entrevistado para adicionar informações ou insights adicionais que possam enriquecer a pesquisa e oferecer uma visão mais completa dos conceitos e suas aplicações.</p>	<p>Bohnsack e Liesner (2019) e Feiz, et al. (2021)</p>

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta e análise de dados foi feita pelo pesquisador que conduziu 9 entrevistas online em profundidade, usando um roteiro de perguntas semi-estrurado ao longo do primeiro semestre de 2024. Os dados foram armazenados em meio eletrônico para análise posterior.

Para a elaboração deste trabalho, houve a utilização de dois tipos de pesquisa, uma pesquisa que se utilizou de dados secundários e outra pesquisa que se baseou em dados primários:

Pesquisa secundária:

Foi feita a revisão da literatura sobre *Startups*, *Lean Startup*, *Growth Hacking* e *Growth Marketing* com a metodologia TEMAC, na WoS, sobre estes temas em conjunto, trazendo suas análises.

Na sequência foi realizada uma revisão completa da literatura sobre *GH* e *GM* na base de dados WoS sendo analisadas todas as publicações sobre estes temas, como seus autores e discussões mais importantes para esse estudo.

Pesquisa primária:

Pesquisa primária em duas etapas: conceitual e o framework prático

Com a pesquisa secundária servindo de base teórica para a pesquisa primária, foram realizadas entrevistas com 9 especialistas na temática do *Growth Marketing (GM)* e *Growth Hacking (GH)*. A coleta de dados buscou obter a perspectiva de mercado sobre esses conceitos, e sua respectiva representação visual, e as principais estratégias empregadas em cada etapa do funil AARRR. Utilizou-se um método misto, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, conforme detalhado no Apêndice A.

A análise descritiva dos dados obtidos concentrou-se inicialmente na busca por padrões nas respostas dos especialistas, visando criar um conceito robusto e uma imagem conceitual que representem o *GH* e *GM*, fundamentado na ótica desses profissionais. Posteriormente, realizou-se uma exposição e análise das convergências e divergências entre as perspectivas dos especialistas e a literatura exposta no referencial teórico.

Adicionalmente, a pesquisa validou um Framework para o *Growth Marketing*, a partir da literatura e da percepção dos especialistas. Desse modo, realizou-se uma análise descritiva das estratégias apontadas pelos especialistas em cada etapa do funil AARRR, identificando padrões nas respostas. Com base nessa análise, foi elaborado um *framework* do funil AARRR, fundamentado nos padrões identificados proporcionando uma visão mercadológica do *framework* criado.

A fase subsequente envolveu a comparação do *framework* resultante da visão dos especialistas com as propostas da literatura, expondo essa análise comparativa. Por fim, foi elaborada uma conclusão geral, considerando os resultados obtidos ao longo da pesquisa e as contribuições para a compreensão e aplicação prática de GH e GM no contexto das *Startups*.

Os dados encontrados foram tratados, por meio da ferramenta Google Sheets, para o tratamento e visualização dos dados quantitativos objetivando a análise e visualização dos dados e de gráficos acerca das perguntas objetivas.

Para a análise das perguntas qualitativas, foi utilizada análise de conteúdo (BARDIN, 1991) por meio da Árvore de Similitude que permite uma análise lexical e suas classificações através de um vocabulário específico e pelos segmentos de texto que são compartilhados entre si (CAMARGO e JUSTO, 2013) para uma análise visual das respostas qualitativas das entrevistas.

4.6 Etapas da pesquisa

Objetivo Geral	
Criar o conceito unificado de Growth Hacking e Growth Marketing entre a literatura e o mercado e produzir um framework exploratório e aplicado sobre <i>Growth Marketing</i> embasado na literatura e validado pelo mercado a fim de atender às necessidades das <i>Startups</i> que já passaram pelo processo de validação e querem ter um crescimento acelerado.	
Objetivos Específicos	Etapas da Pesquisa
Conceituar Growth Hacking e Growth Marketing com base em uma revisão da	Revisão da literatura;

literatura e pesquisa de campo com especialistas de mercado;	
Analisar as consonâncias e dissonâncias entre literatura e especialistas sobre os conceitos de Growth Hacking e Growth Marketing e elaborar uma conceituação unificada;	Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado; Resultados e Discussões;
Desenvolver um framework de Growth Marketing exploratório a partir das análises realizadas.	Revisão da literatura; Referencial teórico; Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado; Resultados e Discussões;

5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 - Perfil dos respondentes

Os dados de perfil dos especialistas, incluindo seus cargos e sexo foram coletados através de uma pesquisa na plataforma LinkedIn. Sobre a experiência do entrevistado, foi realizada uma pergunta direta aos especialistas.

Em relação aos perfis, foram coletados os seguintes dados:

Quadro 12 - Perfil dos respondentes

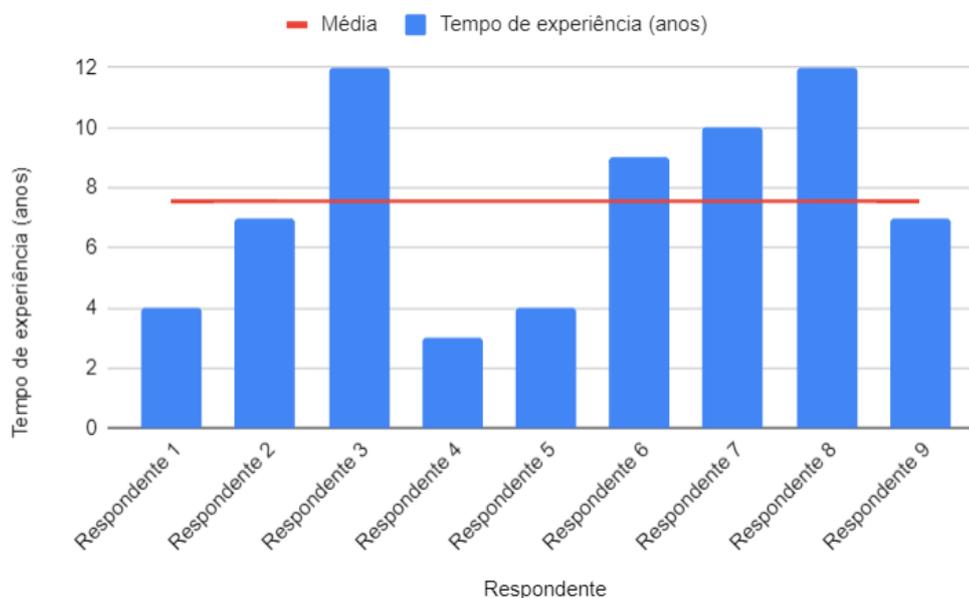
Respondente	Sexo	Tempo de experiência (anos)	Cargo	Nível do cargo
Respondente 1	Masculino	4	Coordenador	Tático
Respondente 2	Feminino	7	Head	Tático
Respondente 3	Masculino	12	Diretor	Estratégico
Respondente 4	Masculino	3	Coordenador	Tático
Respondente 5	Masculino	4	Gerente	Tático
Respondente 6	Masculino	9	CEO	Estratégico
Respondente 7	Masculino	10	Diretor	Estratégico
Respondente 8	Feminino	12	CEO	Estratégico
Respondente 9	Feminino	7	Head	Tático

Fonte: Autor

O sexo dos participantes mostra uma certa discrepância em relação à quantidade de pessoas do sexo masculino e feminino que participaram havendo a necessidade prevalência de pessoas do sexo masculino.

Ainda, verifica-se no quadro 12 e na figura 47 que, apesar das pessoas do sexo feminino serem minoria, elas possuem uma grande experiência na área, sendo a maior parte delas (2/3) de nível estratégico. Nota-se ainda que elas possuem uma média de tempo de experiência de mercado maior do que a média, sendo elas com 8,67 anos de experiência em média e as pessoas do sexo masculino com 7 anos em média. Em relação ao tempo global de experiência em *Growth*, foi observada uma média total de 7,56 anos de experiência, mostrada na figura 47.

Figura 47 - Tempo de experiência por respondente com média



Fonte: Autor

Considerando que o *Growth Hacking* foi cunhado no artigo de Sean Ellis (2010), 14 anos antes da pesquisa, verifica-se na figura 47 que a amostra é mais experiente, contendo pessoas de até 12 anos de experiência, dois anos a menos do tempo total desde o “nascimento” da área, e com a média maior do que a metade do tempo que essa área foi cunhada.

Ainda, verifica-se que também foram entrevistadas pessoas com pouco tempo de experiência na área em relação aos outros, como os respondentes 1, 4 e 5, com até 4 anos de experiência enquanto os outros possuem até 12 anos de experiência. Essa diferença para os outros respondentes é perceptível em suas respostas na pesquisa, com seus focos maiores na parte operacional do que no estratégico.

Já em relação às pessoas com maior tempo na área, verifica-se que elas possuem uma percepção mais holística do assunto, abordando temas de outras áreas do conhecimento, como estatística, por exemplo, e outras áreas da empresa, como a área de produto, evidenciando uma visão mais geral e estratégica de como melhorar os resultados da empresa como um todo e não de uma só área.

Ainda, verifica-se que a amostra é composta, e quase equilibrada, de 55,6% de pessoas do nível tático e 44,4% do nível estratégico. Percebe-se que não há nenhuma pessoa no nível operacional visto que, conforme entendido na pesquisa, o *Growth* é uma questão multidisciplinar, envolvendo dados, produto, programação e

podendo se envolver marketing, sendo necessário, para sua aplicação, que o profissional de *Growth* seja, ao menos, um coordenador multidisciplinar, como tráfego pago, *design*, tecnologia e dados, por exemplo. Além do mais, é visto que os respondentes que ocupam essa posição, seja de *CEO* ou Diretoria, são pessoas que têm uma vasta experiência, com no mínimo 9 anos de experiência.

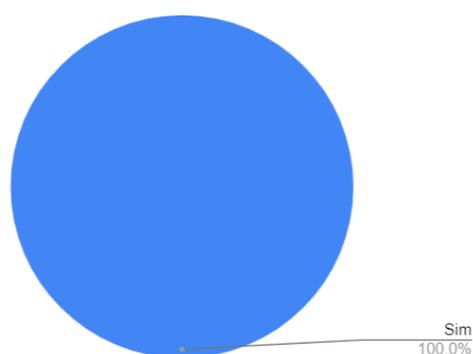
5.2 - Percepções sobre o *Growth Hacking*

Foram feitas perguntas aos especialistas sobre o que é o GH, mostrados os dados, analisados e, por fim, comparados com o que a literatura mostrou.

5.2.1 - Os especialistas conhecem o conceito de *Growth Hacking*?

Foi feita a pergunta quantitativa em que os resultados são vistos na figura 48: “Você conhece o termo *Growth Hacking*?”. Foi visto que todos os respondentes conhecem o termo *GH*.

Figura 48 – Pergunta: você conhece o termo *Growth Hacking*?



Fonte: Autor

5.2.2 - Para você, qual o seria o conceito de *Growth Hacking*?

Os dados brutos das respostas dos especialista foram:

Respondente 1: “Há duas formas de se analisar, quando a gente está falando de Growth, a agente está falando de crescimento. quando a gente fala de Growth_hacking é a forma mais rápida de crescer, como o próprio nome fala, um hack para a gente acelerar o crescimento, só que de uma forma mais sustentável, e estratégica.”.

Respondente 2: “Seria o processo de encontrar alavancas de crescimento que vão ajudar o negócio a conquistar os melhores resultados.”.

Respondente 3: “Como um laboratório dentro de marketing, constrói experimentos medindo os resultados e entendendo se esses experimentos são melhores do que você faz no dia a dia para você escalar esses experimentos e eles virarem parte do dia a dia e melhorar os processos em uma visão de longo prazo.”.

Respondente 4: “Mapeamento de processos e tentar transformar ou em melhor custo benefício ou mais ágil e práticos por meio de alavancas de crescimento através dos mapas (processos mapeados). Encontrar alavancas de crescimento nesses mapas.”.

Respondente 5: “São estratégias rápidas que geram feedbacks rápidos para buscar fontes de crescimento pensando na aquisição de novos clientes utilizando de algumas metodologias ágeis.”.

Respondente 6: “Conjunto de metodologias e filosofia que busca um crescimento desproporcional através de alavancas e para isso usam-se análises de dados para encontrar essas alavancas e uma cultura de experimentos para testar as hipóteses e descobrir se essas hipóteses são verdadeiras.”.

Respondente 7: “Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido.”.

Respondente 8: “Considerando todos os dados do seu cliente, faz-se muitas análises e partindo da premissa que com os dados você gera hipóteses, com essas hipóteses você gera insights, experimentos, testa rápido, aprende rápido. O Growth Hacking é você crescer o negócio olhando para o seu cliente e entregando o melhor possível para ele, achando mais clientes que nem ele.”.

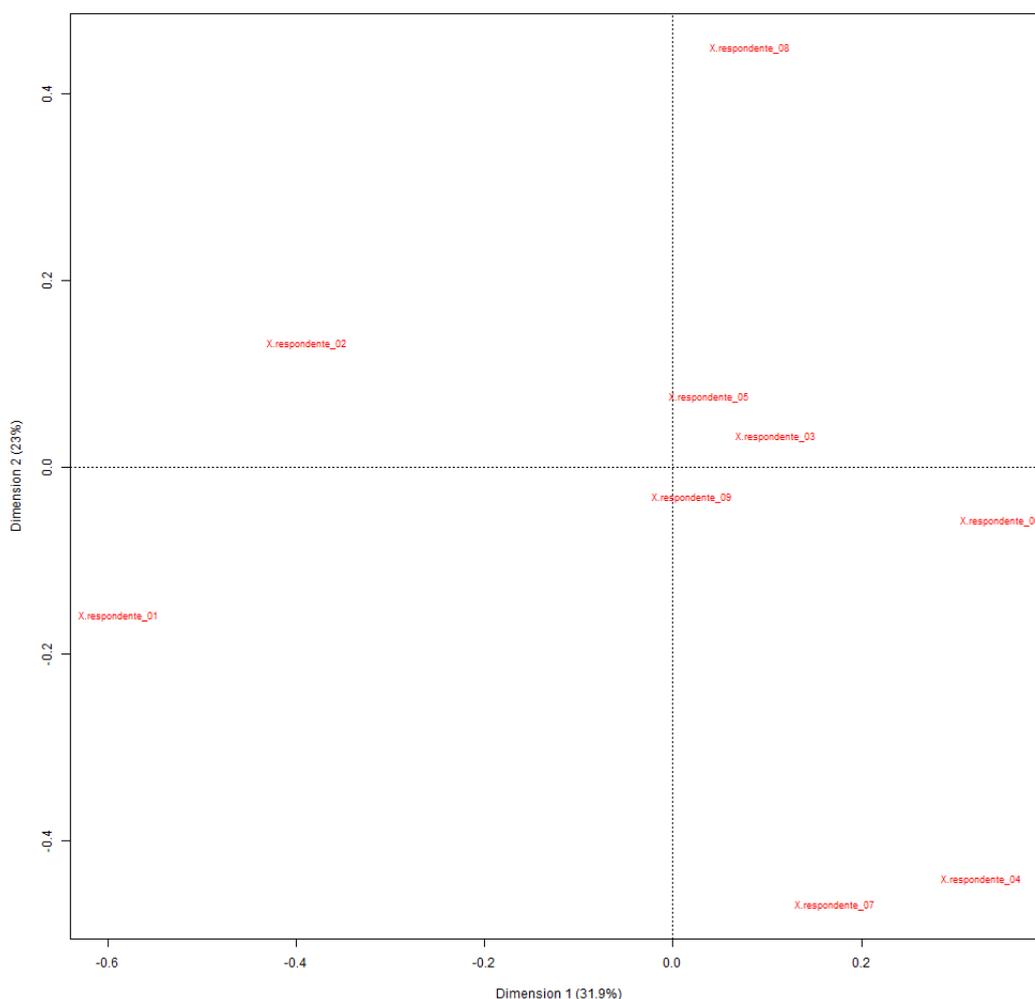
Respondente 9: “Aplicar o método científico em algum KPI. O que quer fazer crescer e gerar crescimento a partir de testes e sobre como chegar nos resultados estratégicos mais rápidos com testes, hipóteses e insights sobre o negócio, com análise e dimensão macro.”.

Os resultados da pergunta “Para você, qual o seria o conceito de *Growth Hacking*?” foram compilados e inseridos no Iramutec e o foram obtidos os seguintes resultados:

5.2.3 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – *Growth Hacking*

A Análise de Fatores Comuns é uma técnica que identifica quais são as respostas que possuem os termos mais parecidos umas com as outras, e a do *Growth Hacking* é mostrada na Figura 49.

Figura 49 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – *Growth Hacking*



Fonte: Autor

Os respondentes que estão posicionados longe um do outro ao longo do eixo Y (Dimensão 2) têm respostas ou características diferentes em relação à segunda principal variação encontrada nos dados.

Cada ponto vermelho no gráfico da Figura 49 representa um respondente, identificado como "X.respondente_01", "X.respondente_02", etc. A posição de cada

ponto indica como as respostas desse respondente se relacionam com as duas dimensões principais de variação.

A posição dos pontos indica a similaridade entre os respondentes. Respondentes próximos entre si têm respostas ou características similares.

Clusters de Respondentes:

Grupos de pontos que estão próximos uns dos outros indicam respondentes que têm respostas ou características similares. Por exemplo, se "X.respondente_05", "X.respondente_03" e "X.respondente_09" estão próximos, eles têm respostas semelhantes.

Importante ressaltar que todos os clusters estão próximos uns dos outros e, por isso, pode haver respostas próximas, mas em clusters separados. Os clusters identificados são:

Cluster 1:

Respondente 1 – “[...] *Growth_hacking* é a forma mais rápida de crescer, como o próprio nome fala, um hack para a gente acelerar o crescimento, só que de uma forma mais sustentável, e estratégica.”

Cluster 2:

Respondente 2 – “Seria o processo de encontrar alavancas de crescimento que vão ajudar o negócio a conquistar os melhores resultados.”

Cluster 3:

Respondentes 3, 5 e 9 – Este cluster diz sobre gerar hipóteses de crescimento, construir os experimentos rápidos medindo os resultados de forma ágil e entendendo se as hipóteses se confirmam ou não, objetivando melhorar o processo com uma visão de longo prazo. E isso é visto nos trechos de respostas dos respondentes, com o respondente 3 “[...] constrói experimentos medindo os resultados e entendendo se esses experimentos são melhores do que você faz no dia a dia para você escalar esses experimentos e eles virarem parte do dia a dia e melhorar o processos em uma visão de longo prazo.”, respondente 5 “São estratégias rápidas que geram feedbacks rápidos para buscar fontes de crescimento” e na resposta do respondente 9 “[...] O que quer fazer crescer e gerar crescimento a partir de testes e sobre como chegar nos resultados estratégicos mais rápidos com testes, hipóteses e insights sobre o negócio [...]”.

Cluster 4:

Respondentes 4 e 7 – Este cluster diz sobre o aprendizado rápido para encontrar alavancas de crescimento através de mapeamento de processos para tentar encontrar essas alavancas de crescimento com testes. E isso é visto nas respostas do respondente 4 “Mapeamento de processos e tentar transformar ou em melhor custo-benefício ou mais ágil e práticos por meio de alavancas de crescimento [...]” e na resposta do respondente 7 com “Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido”.

Cluster 5:

Respondente 6 – “Conjunto de metodologias e filosofia que busca um crescimento desproporcional através de alavancas e para isso usam-se

análises de dados para encontrar essas alavancas e uma cultura de experimentos para testar as hipóteses e descobrir se essas hipóteses são verdadeiras.”

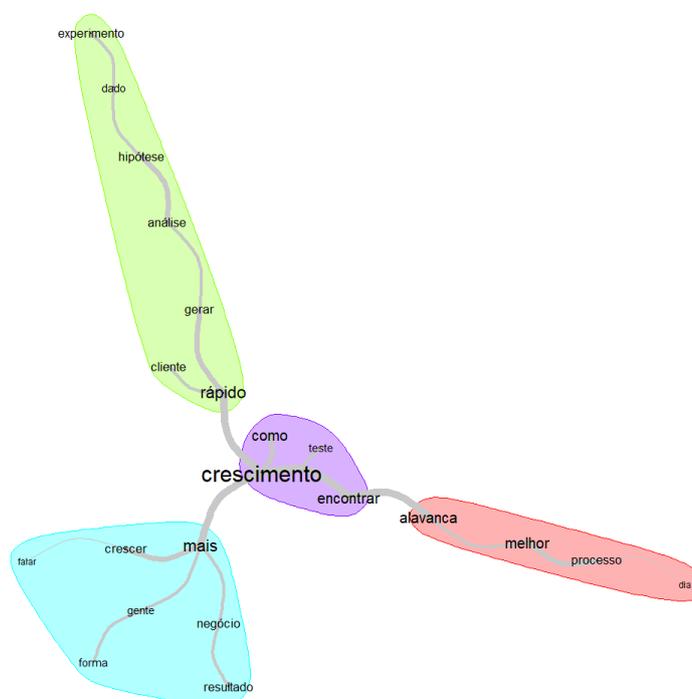
Cluster 6:

Respondente 8 – “Considerando todos os dados do seu cliente, fazem-se muitas análises, e partindo da premissa que com os dados você gera hipóteses, com essas hipóteses você gera insights, experimentos, testa rápido, aprende rápido. O Growth_hacking é você crescer o negócio olhando para o seu cliente e entregando o melhor possível para ele, achando mais clientes que nem ele.”

Percebe-se que, pelas respostas, e conforme visto na figura 49, são todas próximas umas das outras, o que significa que pode haver pontos de convergência e divergências que podem não ficar tão claros, e que as respostas estarão na mesma linha de raciocínio, havendo alguns pontos que de diferença.

A árvore de similitude, mostrada na Figura 50, fornecida é uma representação visual que mostra a relação e proximidade entre diferentes palavras ou conceitos relacionados ao "Growth Hacking" por parte dos respondentes 1 a 9.

Figura 50 - Análise da Árvore de Similitude sobre Growth Hacking



Fonte: Autor

A imagem mostra um ponto principal, que está ao centro, e que este ponto é o que conecta todos os outros pontos, ou seja, todos os especialistas citaram o “crescimento” e, a partir disso, eles deram sua contribuição, concordando ou não com os outros. Essa concordância reforça os ramos. As letras maiores, representam uma frequência maior dessas palavras nos discursos analisados.

A árvore mostra que o *Growth Hacking* é uma questão multidisciplinar, envolvendo questões abrangentes de negócios do que, de fato, pertencer a uma área em si.

Os ramos possuem “halos” (área colorida) em que predomina uma palavra ou característica do conceito e que juntos formam o conceito de *GH* a partir das respostas dos entrevistados. Assim, há:

Ponto Central:

Crescimento: No centro da árvore está a palavra "crescimento", indicando que este é o conceito central em torno do qual todos os outros termos estão organizados.

Growth Hacking é essencialmente sobre encontrar maneiras eficazes e rápidas de promover o crescimento, o que vai de encontro com o que disse Sean Ellis (2017). A partir do centro, temos diferentes ramos que se conectam a "crescimento", cada um com suas palavras associadas, os sub-ramos do conceito de *GH*.

Ramo Verde:

"Rápido" - Termos Associados: Cliente, Gerar, Análise, Hipótese, Dado, Experimento. Este ramo enfatiza a importância de um crescimento rápido através de uma abordagem baseada em dados e experimentação.

Growth Hacking envolve gerar hipóteses, analisar dados e realizar experimentos rápidos, o que vai de encontro com o que disse Conway e Hemphill (2019), que encontraram estes como sendo parte da análise de dados para testar as hipóteses relacionadas ao crescimento da base de usuários, vai de encontro com Sanasi, et al. (2023), que diz que o *GH* tem como princípios o teste de hipóteses. Vai também de encontro com o que diz Cavallo, et al. (2023), em que mostrou que os empreendedores fazem os experimentos para entender as necessidades dos clientes e testar seu modelo de negócios.

O exposto no ramo verde é visto com a resposta dos:

- **Respondente 5:** “São estratégias rápidas que geram feedbacks rápidos para buscar fontes de crescimento pensando em aquisição de novos clientes utilizando de algumas metodologias ágeis.”
- **Respondente 7:** “Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido.”
- **Respondente 8:** “Considerando todos os dados do seu cliente, faz-se muitas análises e partindo da premissa que com os dados você gera hipóteses, com essas hipóteses você gera insights, experimentos, testa rápido, aprende rápido [...]”; e
- **Respondente 9:** “[...] O que quer fazer crescer e gerar crescimento a partir de testes e sobre como chegar nos resultados estratégicos mais rápidos com testes, hipóteses e insights sobre o negócio, com análise e dimensão macro.”

Ramo Azul Claro:

"Mais" - Termos Associados: Crescer, Gente, Negócio, Resultado, Forma, Falar. Este ramo se concentra em aspectos humanos e comerciais do crescimento.

"Mais" pode referir-se a mais clientes, mais resultados e mais formas de fazer crescer o negócio, com um foco em comunicação ("falar") e impacto nas pessoas ("gente"), indo de encontro com o artigo de Conway e Hemphill (2019), que encontrou em seus estudos que o *GH* necessita de pessoas para identificarem oportunidades antes de qualquer outra pessoa e que tenha habilidades técnicas de marketing, como sendo o elo entre o mundo físico e o digital. Esse ramo é visto nas respostas:

- **Respondente 1:** “é a forma mais rápida de crescer, como o próprio nome fala, um hack para a gente acelerar o crescimento, só que de uma forma mais sustentável, e estratégica. [...]”;
- **Respondente 4:** “Mapeamento de processos e tentar transformar ou em melhor custo benefício ou mais ágil e práticos por meio de alavancas de crescimento através dos mapas (processos mapeados). [...]”;
- **Respondente 8:** “[...]O Growth Hacking é você crescer o negócio olhando para o seu cliente e entregando o melhor possível para ele, achando mais clientes que nem ele.”; e
- **Respondente 9:** “[...]O que quer fazer crescer e gerar crescimento a partir de testes e sobre como chegar nos resultados estratégicos mais rápidos com testes, hipóteses e insights sobre o negócio, com análise e dimensão macro.”

Ramo Roxo:

"Como". Termos Associados: Teste, Encontrar. Este ramo sugere foco na metodologia ("como") do *Growth Hacking*. Envolve testar diferentes estratégias e encontrar as alavancas certas para o crescimento. Testes contínuos são cruciais para descobrir as melhores práticas e otimizar os esforços de crescimento. Essas questões encontradas no ramo roxo vão de encontro com o que Sanasi, et al. (2023) encon-

traram em seu artigo, tendo como conclusão que as startups de tecnologia mantêm o uso de teste contínuos para continuar o seu crescimento acelerado. Verifica-se este ramo nas respostas:

- **Respondente 1:** *“Há duas formas de se analisar, quando a gente está falando de Growth, a agente está falando de crescimento. quando a gente fala de Growth_hacking é a forma mais rápida de crescer, como o próprio nome fala, um hack para a gente acelerar o crescimento, só que de uma forma mais sustentável, e estratégica.”;*
- **Respondente 7:** *“Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido.”; e*
- **Respondente 9:** *“[...]O que quer fazer crescer e gerar crescimento a partir de testes e sobre como chegar nos resultados estratégicos mais rápidos com testes, hipóteses e insights sobre o negócio, com análise e dimensão macro.”.*

Ramo Vermelho:

"Alavanca". Termos Associados: Melhor, Processo, Dia. Este ramo destaca a busca por "alavancas" ou fatores que podem ser ajustados para otimizar o crescimento. Melhores processos e melhorias diárias são essenciais para fazer avanços incrementais que, no conjunto, resultam em um crescimento significativo, e isso vai de encontro com o que disse Sanasi, et al. (2023), que encontraram em suas pesquisas que as startups alavancam seus resultados através do método de *GH*. Componentes do Conceito de *Growth Hacking*. Das respostas:

- **Respondente 2:** *“Seria o processo de encontrar alavancas de crescimento que vão ajudar o negócio a conquistar os melhores resultados”;*
- **Respondente 3:** *“Mapeamento de processos e tentar transformar ou em melhor custo benefício ou mais ágil e práticos por meio de alavancas de crescimento através dos mapas (processos mapeados). Encontrar alavancas de crescimento nesses mapas.”*
- **Respondente 6:** *“Conjunto de metodologias e filosofia que busca um crescimento desproporcional através de alavancas e para isso usam-se análises de dados para encontrar essas alavancas e uma cultura de experimentos para testar as hipóteses e descobrir se essas hipóteses são verdadeiras.”; e*
- **Respondente 7:** *Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido.*

A árvore de similitude mostra uma visão abrangente do *Growth Hacking*, dividindo-o em diferentes facetas, como:

- **Crescimento Rápido e Sustentável:**

Respondente 1: *Destaca a necessidade de crescimento acelerado, mas de forma sustentável e estratégica.*

Respondente 6: Fala sobre a busca por um crescimento desproporcional através de alavancas.

- **Experimentação e Testes:**

Respondente 3: Enfatiza a importância de experimentos contínuos para medir resultados e escalar processos eficazes.

Respondente 7: Utiliza testes como maneira de aprendizado rápido.

Respondente 8: Enfatiza a geração de hipóteses e experimentos com base em dados do cliente.

- **Análise de Dados e Hipóteses:**

Respondente 6: Utiliza análises de dados para encontrar alavancas de crescimento.

Respondente 9: Aplicar o método científico em KPIs para gerar crescimento através de testes, hipóteses e insights.

Respondente 8: Analisa dados do cliente para gerar hipóteses e insights.

- **Estratégias Ágeis e Metodologias:**

Respondente 5: Estratégias rápidas que geram feedbacks rápidos utilizando metodologias ágeis.

Respondente 6: Conjunto de metodologias e filosofia focada em crescimento.

- **Foco no Cliente:**

Respondente 8: Crescer o negócio olhando para o cliente e entregando o melhor possível para ele.

Respondente 2: Encontrar alavancas de crescimento para conquistar melhores resultados para o negócio

- **Mapeamento e Otimização de Processos:**

Respondente 4: Mapeamento de processos para transformar em melhor custo-benefício ou maior agilidade.

A representação visual ajuda a entender como diferentes conceitos interligados contribuem para a prática do *Growth Hacking*, fornecendo uma visão clara das diversas estratégias e abordagens que podem ser adotadas para impulsionar o crescimento de um negócio ou projeto e ajudando a construir o conceito de *GH*, assim delimitado nessa pesquisa:

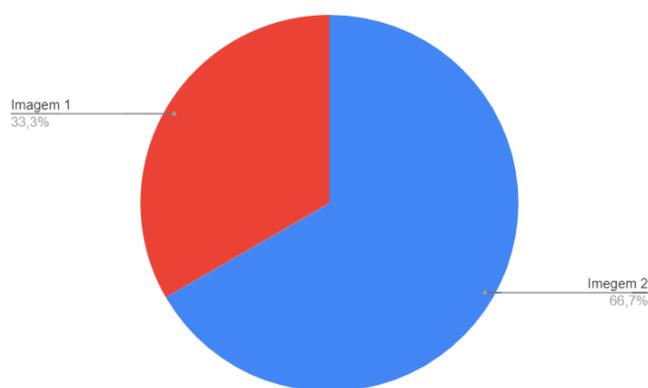
Growth Hacking é uma abordagem multifacetada que combina metodologias ágeis, análise de dados, e experimentação contínua para identificar alavancas de crescimento rápido e sustentável. Focando no cliente, utiliza ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar, e otimizar processos e hipóteses, sempre buscan-

do o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades. Esses resultados corroboram com o que mostrou Bohnsack e Liesner (2019).

5.2.4 - Resultado da imagem do quanto o esquema baseado na literatura representa o *GH*

Com o objetivo do entendimento acerca do quanto a literatura está próxima do mercado em relação ao conceito de *GH*, foi feita uma pergunta comparando o conceito ilustrado na figura 39 (imagem 1 do roteiro de entrevista) e na figura 42 (imagem 2 do roteiro de entrevista) e, depois, foi perguntado o quanto a imagem representa o conceito e, por fim, foi perguntado o que faria com que a imagem representasse perfeitamente o conceito utilizado no mercado.

Figura 51 - Qual dessas imagens representa melhor o que você vê como sendo o *Growth Hacking*?

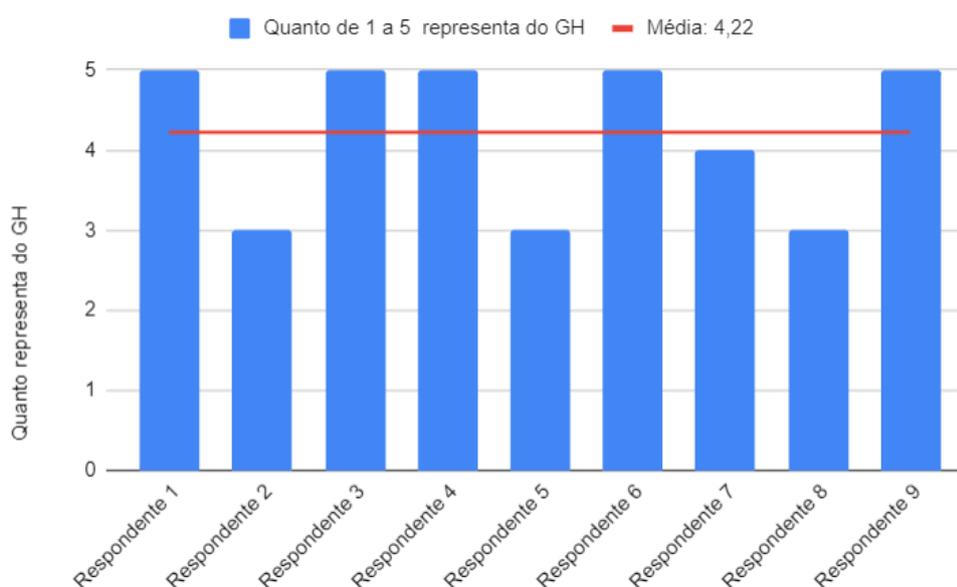


Fonte: Autor

Como é visto na figura 51, a imagem 2 (figura 42), a figura que unifica o conceito da literatura, é o que mais representa para os especialistas. A figura de Bohnsack e Liesner (2019) representa mais para 33,3% dos especialistas. Logo, como resultado, verifica-se que, do ponto de vista da literatura, o resultado de sua unificação é o que está mais alinhado com o mercado.

Com o objetivo de validar o que a literatura trouxe de resultado sobre o que é o *Growth Hacking* e de forma visual, foi perguntado o quanto a imagem 2 representa o *Growth Hacking*, sendo a imagem 2 a figura 42. A figura 52 resume as respostas:

Figura 52 - O quanto a imagem representa o GH



Fonte: Autor

Verifica-se na figura 52 que as respostas dos especialistas indica que há uma grande tendência de que a figura 42 represente o GH, visto que a média é da nota 4,22, próximo da nota máxima, porém com algumas adaptações.

Das respostas, as pessoas que não responderam nota 5, deram suas opiniões sobre o que falta para ser nota 5, sendo essas:

- **Respondente 2:** “Faria como um funil e o loop da imagem ficaria no fim. Começo seria entendimento das alavancas, Growth model, entendimento de negócio, análise de dados e teste, esse loop seria mais no final.”
- **Respondente 6:** “[Acha que faz mais sentido a figura 1] sem o digital marketing e techniques e ele buscasse a questão de alavancas. Se ele olha nos lugares certos, coding and automation para escalar e data and testing para testar se tem alguma coisa ali. Tiraria o digital transformation. Não acho que tem que passar por um processo de transformação digital digital para conseguir de fato ter uma transformação de crescimento.”
- **Respondente 7:** “Você consegue fazer esse PDCA em qualquer etapa. Acho que antes de fazer o que está na imagem, deve analisar o processo como um todo, identificar o gargalo e fazer esse PDCA somente nele. Tem que ter uma etapa de diagnóstico. Entender o gargalo, te obceção em resolver o gargalo através da imagem 2. Esse diagnóstico tem que olhar o todo para, a partir disso, resolver a questão e gerar o resultado esperado,

senão vai melhorar processos que não são o objetivo e o resultado, que é voltado ao objetivo, não será atingido. Olhar sistêmico. Acho que as duas representam mas muda o onde será aplicada. A figura 2 é o como (dia a dia) e a de figura 1 é o onde é aplicada (lógica mais multidisciplinar). As duas comunicam coisas distintas, a figura 2 é um processo operacional, a de imagem 1 é uma coisa mais abrangente e estratégica, porém faltou produto e vendas, a figura 1 ficou míope porque não é só marketing.”

O respondente 2 ressaltou sobre o *loop*. Segundo ele, um *loop*, em *Growth Marketing*, é o resultado esperado de uma estratégia de *Growth* em que o processo desenhado se retroalimenta e cresce “sozinho”, não necessitando de um esforço muito grande para que ele aconteça, ou de novos inputs, e que sejam feitas pequenas alterações para que haja uma maior eficiência e/ou escala.

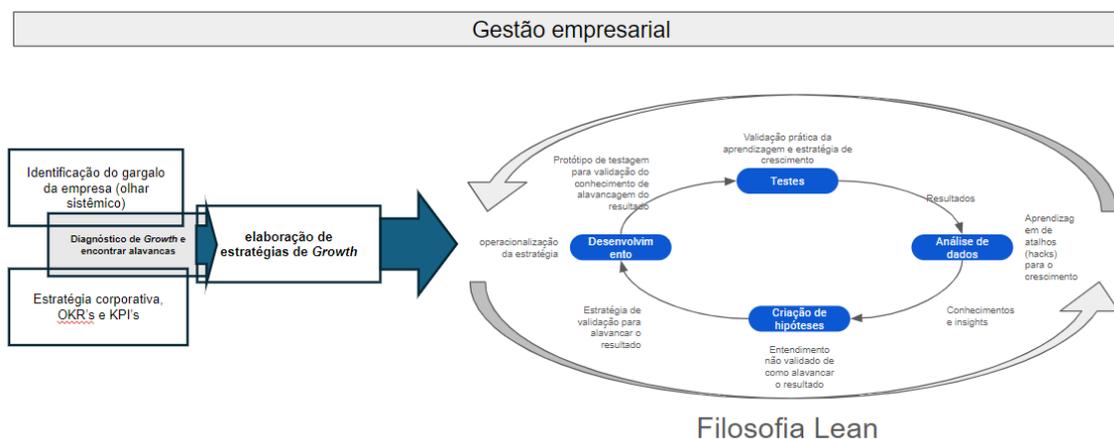
Essa questão do *loop*, foi comentada em diferentes etapas do funil *AARRR* pelos autores, mostrado por Feiz et al. (2019) em que citou o *loop* como tática de *Referral* e *Revenue*, Cavallo, et al. (2023) foram na mesma direção que Feiz et al. (2019) adicionando o ciclo de feedbacks para melhoria contínua, Bohnsack e Liesner (2019) levantaram a questão do *Loop* em táticas específicas ao longo do funil, como em *Retention*, na tática de engajamento e etapa de *Referral*. Já conwat e Hemphill (2019) evidenciam essa questão quando falam sobre otimização de taxa de conversão (*CRO*), ao invés de ser uma estratégia para um processo específico além de estratégias do próprio funil.

5.2.5 - Elaboração da imagem que represente o *GH* segundo os especialistas

Com as respostas dos especialistas sobre como seria uma imagem que representasse o *GH* da forma ideal, foi feita a figura 53, com a imagem que representa o ponto de vista dos especialistas sobre o que é o *GH*.

Como a visão dos especialistas acerca do que é o *GH* se mostrou relativamente próxima ao que a literatura trouxe, abaixo está a representação visual do que é o *Growth Hacking* de forma unificada entre a literatura e os especialistas:

Figura 53 - Conceituação visual do que é o GH



Fonte: Autor

A representação visual mostrada na figura 53 mostra uma evolução da figura 39, de Bohnsack e Liesner (2019) e uma evolução da figura 42, que faz a unificação do que a literatura mostrou. Além disso, ela possui similaridade com a figura 34, de Conway e Hemphil (2019), porém sem o foco no marketing, mas sim de forma geral na empresa.

5.2.6 - Comparação do conceito de GH encontrado nas entrevistas com o resultado da revisão bibliográfica

O quadro 13 mostra a comparação lado a lado entre o resultado do que foi encontrado na literatura, no tópico 3.2.3.1 do presente trabalho, e do que foi encontrado a partir dos especialistas de mercado no tópico 5.2 do presente trabalho acerca do que é o conceito de *GH*.

Quadro 13 - Conceitos de *GH* da Literatura x Especialistas de Mercado

Literatura	Especialistas de mercado
O conceito de <i>Growth Hacking</i> transcende a abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia Lean para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz.	O <i>Growth Hacking</i> é uma abordagem multifacetada que combina metodologias ágeis, análise de dados, e experimentação contínua, com hipóteses e testes para o aprendizado e <i>feedbacks</i> .

<p>Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, integrando-se à gestão como um todo. Em vez de se limitar apenas ao âmbito do marketing, o <i>Growth Hacking</i> permeia toda a estrutura organizacional, estabelecendo um processo dinâmico e iterativo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento, seguida pela elaboração de estratégias operacionais para a realização de testes que validarão ou refutarão essas hipóteses. Os resultados obtidos são minuciosamente analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holística do <i>Growth Hacking</i> não apenas reforça a eficácia da filosofia <i>Lean</i>, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial, sendo o modelo visual de sua filosofia exibido na figura 42.</p>	<p>rápidos, para identificar alavancas de crescimento e geração de resultado rápido e sustentável. Focando no cliente, utiliza ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar, e otimizar processos e resultados, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades para o negócio.</p>
---	---

Fonte: Autor

Verifica-se que os conceitos são próximos, tendo convergência em relação à criação de hipóteses, que é uma filosofia a ser utilizada na empresa como um todo, que combina metodologias ágeis (*Lean*), crescimento, estratégia e dados.

O conceito dos especialistas complementou com outras questões, como identificação de alavancas de crescimento rápido e sustentável, oportunidades, foco no cliente, ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar, e otimizar processos e hipóteses.

Como eles não possuem divergências, somente convergências, verifica-se que a união entre os conceitos de GH da literatura e dos especialistas de mercado é:

O conceito de *Growth Hacking* transcende a abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia *Lean*, análise de dados, e experimentação contínua para identificar alavancas de crescimento rápido e sustentável para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz. Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, e com o foco no cliente, in-

tegrando-se à gestão como um todo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento utilizando ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar, e otimizar processos e hipóteses, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades. Os resultados obtidos são minuciosamente analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holística do *Growth Hacking* não apenas reforça a eficácia da filosofia *Lean*, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial.

5.3 - Growth Marketing

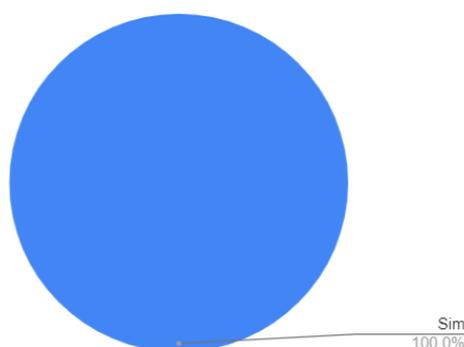
Para pesquisar a percepção dos especialistas sobre *Growth Marketing*, foi utilizada a mesma lógica de entrevistas do *Growth Hacking*. Assim têm-se a visão dos especialistas sobre o que é o *Growth Marketing* e comparou-se este resultado com a visão da literatura. Para isso, foram feitas três perguntas, a primeira para eles dizerem o que é o *Growth Marketing*, a segunda pergunta para eles avaliarem, na escala *Lickert*, sua concordância sobre a figura 41, produzida através da revisão de literatura sobre o GM e, por fim, como seria uma imagem ideal sobre o que é o GM.

Posteriormente, as respostas dessas perguntas foram explicitadas e analisadas para a geração de um resultado e unificado.

5.3.1 - Os especialistas conhecem o termo *Growth Marketing*?

Foi perguntado aos especialistas se eles conhecem o termo *Growth Marketing* e foi constatado, conforme a figura 54, que todos eles conhecem o termo.

Figura 54 - Resultado da pergunta "Você conhece o termo *Growth Marketing*?"



Fonte: Autor

Como pode-se observar na figura 54 100% dos entrevistados conheciam o termo.

5.3.2 - Conceito de GM

Na pesquisa qualitativa, foi feita a pergunta “Para você, qual o seria o conceito de Growth Marketing?”, com o objetivo de entender qual é o conceito utilizado no mercado acerca do *Growth Marketing*. Os conceitos mostrados pelos especialistas acerca do que é o GM serão trabalhados ao longo deste tópico da mesma forma como foi feita para o GH.

Os dados brutos das respostas dos especialistas sobre a pergunta para o conceito de *Growth Marketing* são:

Respondente 1: “É utilizar as ferramentas e as metodologias que se utilizam no marketing para se criar um crescimento acelerado, o que muda é a questão da metodologia para a ferramenta. Ferramentas seriam mais questões de aplicativos/software. Analisar dados, criar estratégias com os dados, analisar os testes e voltar a fazer isso. Como exemplo de ferramentas estão: Active Campaign e HubSpot e RD Station para gestão das campanhas, Mail Shimp para e-mail marketing, Google Analytics para análise de dados, Semrush para entender os dados orgânicos e SEO, Google_optimizer para trabalhar com as otimizações, ferramentas de integração como Zapier e Pluga, ferramenta de trackeamento e entendimento de comportamento o HotJar. São ferramentas utilizadas para fazer a manipulação e entender se houve crescimento ou não ou se utilizar para analisar os dados, criar estratégias a partir destes dados.”

Respondente 2: “Metodologia do Growth aplicada ao marketing, somente à aquisição de cliente. O Growth como um todo é além da aquisição, é todo o funil pirata (AARRR). O GM é mais para a parte de começo de funil, aquisição.”

Respondente 3: “São as estratégias de marketing que estão com o objetivo de crescimento da empresa em termos de aquisição de usuários e clientes, para isso se utiliza do matemarketing (marketing analytics), que é o quanto você consegue crescer com base em dados, trazendo conceitos da matemática com o marketing, através da comunicação, seus 4Ps e toda teoria de marketing.”

Respondente 4: “Growth Hacking aplicado ao marketing e com monitoramento. Não fica preso ao objetivo de fato como vendas, é um marketing focado total em vender através de testes e encontrar meios de melhorar resultados. Usar alavancas de crescimento no marketing. Growth_marketing é fazer uma sequência de testes e fazer os mapas e, através deles, encontrar alavancas de crescimento dentro do marketing.”

Respondente 5: “Estratégias focadas em aquisição, retenção e monetização de clientes.”

Respondente 6: “Cultura de Growth, ou seja, encontrar as alavancas de crescimento através de análises e testes só que com o escopo limitado ao time de marketing, uma vez que no mundo ideal, todo mundo olha para a empresa inteira, na vida real acaba que a gente tem silos, limitações de operação por áreas e por isso ficou esse nome Growth Marketing.”

Respondente 7: “Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido aplicado na geração de demanda, no marketing. É a mesma ótica do Growth_hacking porém com o objetivo de geração de demanda, mais topo de funil e como ele, como marketing, gera mais demanda para o resto do funil.”

Respondente 8: “Gerar, de fato, a aquisição, engajamento e retenção dos clientes utilizando a mentalidade de Growth Hacking. Então, eu testava canais de aquisição, testava formas de adquirir os leads, de abordar os leads com a equipe comercial, de construir um funil eficiente que eu conseguisse extrair os dados. Mas, basicamente, a premissa continuava a mesma da essência do Growth_hacking. Ressalta-se que o Growth_marketing que olha para os canais.”

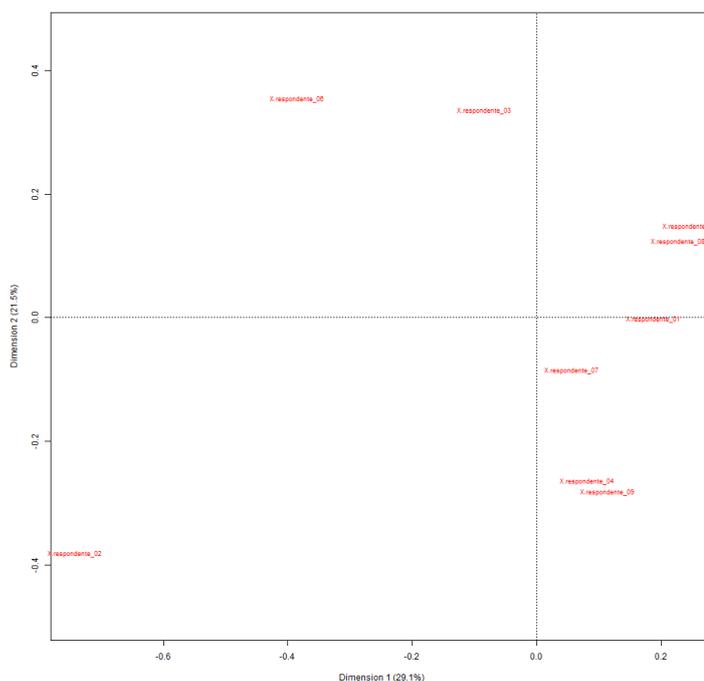
Respondente 9: “É uma evolução do Growth Hacking. Com fortalecimento de marca. Um termo mais alinhado ao que a gente vive hoje, olhando para o funil.... GM incorpora de uma forma mais geral, ela não pensa muito em áreas. É uma evolução do Growth Hacking. O Growth Marketing incorpora o funil AARRR, podendo influenciar na área de produto, por exemplo.”

Um ponto importante de se ressaltar em relação às respostas dos especialistas é que elas divergem dos autores sobre *Growth Marketing*, enquanto eles enfocam em questões mais abrangentes, como marketing, turismo, economia, administração, TI e ciências da natureza, conforme visto na figura 36, os especialistas tiveram o seu foco contido no marketing.

5.3.3 - AFC (Análise de Fatores Comuns) – Growth Marketing

Assim como realizado com o *Growth Hacking* foi feita a análise de AFC das respostas acerca do que é o *Growth Marketing* segundo os especialistas. O resultado das respostas pode ser observado no plano cartesiano mostrado na figura 55.

Figura 55 - AFC Growth Marketing



Fonte: Autor

Clusters de Respondentes:

Cluster 1:

Com os respondentes 5 e 8, o cluster diz sobre os clientes, com estratégias focando na retenção e aquisição deles.

Cluster 2:

Com os respondentes 4 e 9, ele incorpora ao GM o GH, como sendo o GH aplicado ao marketing.

Cluster 3:

Resposta do respondente 1 em que diz que o GM “É utilizar as ferramentas e as metodologias que se utilizam no marketing para se criar um crescimento acelerado, o que muda é a questão da metodologia para a ferramenta. Ferramentas seriam mais questões de aplicativos/software. Analisar dados, criar estratégias com os dados, analisar os testes e voltar a fazer isso [...]. São ferramentas utilizadas para fazer a manipulação e entender se houve crescimento ou não ou se utilizar para analisar os dados, criar estratégias a partir destes dados”

Cluster 4:

Resposta do respondente 7 em que definiu: “Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido aplicado na geração de demanda, no marketing. É a mesma ótica do Growth Hacking, porém com o objetivo de geração de demanda, mais topo de funil e como ele, como marketing, gera mais demanda para o resto do funil.”

Cluster 5:

Resposta do respondente 2 definindo como uma “Metodologia do Growth aplicada ao marketing, somente à aquisição de cliente. O Growth como um todo é além da aquisição, é todo o funil pirata (AARRR). O GM é mais para a parte de começo de funil, aquisição.”

Cluster 6:

Resposta do respondente 6 informando que é uma “Cultura de Growth, ou seja, encontrar as alavancas de crescimento através de análises e testes só que com o escopo limitado ao time de marketing, uma vez que no mundo ideal, todo mundo olha para a empresa inteira, na vida real acaba que a gente tem silos, limitações de operação por áreas e por isso ficou esse nome Growth Marketing.”

Cluster 7:

Resposta do respondente 3 em que “São as estratégias de marketing que estão com o objetivo de crescimento da empresa em termos de aquisição de usuários e clientes, para isso se utiliza do mate-marketing (marketing analytics), que é o quanto você consegue crescer com base em dados, trazendo conceitos da matemática com o marketing, através da comunicação, seus 4Ps e toda teoria de marketing.”

Percebe-se que, pelas respostas, e conforme visto na figura 55, que eles concordam com o foco do GM como sendo um crescimento acelerado tendo em vista o marketing, o que concordam em partes com a literatura de GM, como com Epu-ran et al. (2015), é quando colocam o marketing como ponto central, porém a litera-

tura não indica algo em torno no *GH* para o *GM*, como os especialistas mostraram, alguns dizendo especificamente como sendo somente topo de funil (*Activation*), como cluster 1, 5 e 7, por exemplo. As respostas dos especialistas evidenciam que o marketing entra como papel central em todo o *GM*, visto em todos os clusters de forma direta e indireta.

Nas entrevistas, o *Growth Hacking* entra como ator fundamental em todas as respostas, por ser o *GH* aplicado ao marketing, conforme visto em todos os clusters de forma direta ou indireta, com os objetivos como sendo o mesmo do *GH*, visto anteriormente.

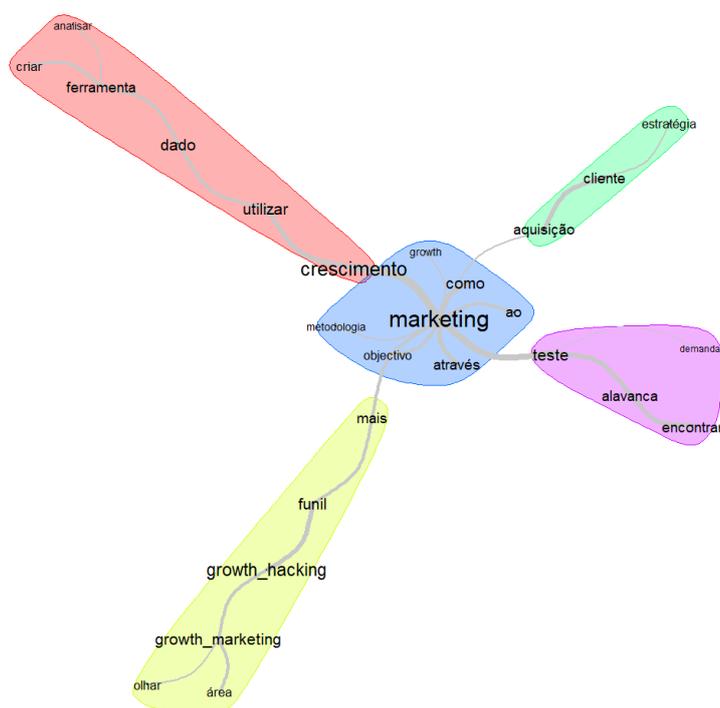
Os especialistas disseram que o cliente tem um papel muito ativo e importante no *GM* visto que todas as estratégias são focadas em aumentar o número de clientes (ou possíveis clientes) em cada etapa do funil, como visto de forma padrão em todas as respostas, seja de forma direta, como no cluster 1 e 7, ou seja de forma indireta, como visto no cluster 4, por exemplo.

Eles também informaram que as ferramentas/softwarewares possuem um papel muito importante quando se trata de *GM*, como visto diretamente no Cluster 3, e conforme visto indiretamente em todos os outros clusters já que, para que se tenham os dados necessários para análise e para que algumas ações visando este crescimento acelerado e promovendo escala, faz-se necessidade do uso de ferramentas tecnológicas.

5.3.4 - Árvore de Similitude – *Growth Marketing*

A Árvore de Similitude do *Growth Marketing*, visto na figura 56, mostra que o marketing tem como ponto central o marketing e, a partir dele, o termo se ramifica para o aprofundamento em outras questões, mas, ainda assim, dentro do próprio marketing, não havendo tanta interferência de outras áreas do conhecimento.

Figura 56 - Árvore de Similitude – Growth Marketing



Fonte: Autor

No *Growth Marketing* houve uma maior dispersão de respostas gerando 5 halos diferentes:

Ponto Central:

"Marketing". No centro da árvore está a palavra "Marketing", indicando que este é o conceito central em torno do qual todos os outros termos estão organizados.

Growth Marketing é essencialmente sobre o marketing encontrar crescimento, *Growth*, através de testes e o próprio marketing, com funil de vendas e *mix* de *marketing*, por exemplo.

Em relação a colocar o *marketing* como ponto central, os especialistas concordam com a literatura, como visto no trabalho de Syapsan (2017) que coloca o marketing no centro, se utilizando de estratégias de aumentos de satisfação de clientes e qualidade do serviço como forma de potencialização de resultados amentando a competitividade e tendo um crescimento econômico sustentável.

Na literatura de *GH*, esta questão foi vista no trabalho de Conway e Hemphill (2019), em que disse que ele diz que o marketing tradicional pode ser utilizado para encontrar oportunidades de crescimento de negócios.

Ramo Verde:

"**Aquisição**" – Termos associados: Cliente e Estratégia. Este ramo se concentra nos aspectos mais táticos e operacionais do *Growth Marketing* com o uso das estratégias de topo de funil, aquisição de possíveis clientes (*Acquisition*, no funil AARRR), foco no cliente e no uso e respeito às estratégias de marketing criadas. Este ramo é visto nas respostas:

- **Respondente 2:** *"Metodologia do Growth aplicada ao marketing, somente à aquisição de cliente. O Growth como um todo é além da aquisição, é todo o funil pirata (AARRR). O GM é mais para a parte de começo de funil, aquisição."*;
- **Respondente 3:** *"São as estratégias de marketing que estão com o objetivo de crescimento da empresa em termos de aquisição de usuários e clientes, para isso se utiliza do matemarketing (marketing analytics), que é o quanto você consegue crescer com base em dados, trazendo conceitos da matemática com o marketing, através da comunicação, seus 4Ps e toda teoria de marketing."*;
- **Respondente 5:** *"Estratégias focadas em aquisição, retenção e monetização de clientes"*;
- **Respondente 8:** *"Gerar, de fato, a aquisição, engajamento e retenção dos clientes utilizando a mentalidade de Growth_hacking [...]"*;

Em relação à aquisição de clientes, esta parte vai de encontro com o trabalho de Epuran et al. (2015), que mostra o marketing como forma de atração de novas pessoas, porém ele não converge em relação à fase de *acquisition*, mas sim a atração de clientes de uma forma geral. Já em relação à *acquisition*, o trabalho de Plessis (2018) trabalha com essa questão tendo em vista o crescimento do topo do funil de marketing, através do marketing de conteúdo.

Ramo Roxo:

"**Teste**" – Termos associados: Alavanca, Encontrar e Demanda, este ramo se concentra na questão operacional da realização de testes para encontrar alavancas de crescimento sustentável e aumento de demanda.

Teste refere-se à realização de testes no geral, seja hipotéticos-dedutivos ou não, a depender da realidade da empresa. Este ramo é visto nas respostas:

- **Respondente 1:** *"É utilizar as ferramentas e as metodologias que se utilizam no marketing para se criar um crescimento acelerado, o que muda é a questão da metodologia para a ferramenta. Ferramentas seriam mais questões de aplicativos/softwarewares. Analisar dados, criar estratégias com os dados, analisar os testes e voltar a fazer isso.[...]"*;
- **Respondente 4:** *"[...]é um marketing focado total em vender através de testes e encontrar meios de melhorar resultados. Usar alavancas de cres-*

cimento no marketing. Growth_marketing é fazer uma sequência de testes e fazer os mapas e, através deles, encontrar alavancas de crescimento dentro do marketing.”;

- **Respondente 6:** “*Cultura de Growth, ou seja, encontrar as alavancas de crescimento através de análises e testes só que com o escopo limitado ao time de marketing [...]”;*

- **Respondente 7:** “*Encontrar alavancas de crescimento utilizando testes como maneira de aprendizado rápido aplicado na geração de demanda, no marketing. É a mesma ótica do Growth_hacking porém com o objetivo de geração de demanda, mais topo de funil [...]”;*

- **Respondente 8:** “*[...] testava formas de adquirir os leads, de abordar os leads com a equipe comercial, de construir um funil eficiente que eu conseguisse extrair os dados. Mas, basicamente, a premissa continuava a mesma da essência do Growth Hacking.”.*

Em relação aos testes, o que foi visto na literatura foi em relação à metodologia utilizada pelos pesquisadores, como por exemplo Syapsan (2017) montou o seu instrumento de pesquisa para primeira, testar sua eficácia, porém não foi encontrado nada que tenha convergência entre testes de marketing entre os especialistas e a literatura.

Ramo Amarelo:

"Mais". Termos Associados: Funil, *Growth Hacking*, *Growth Marketing*, Olhar e Área. Este termo está associado com uma questão de crescimento, sobre *como* aumentar a quantidade de pessoas no funil, utilização da mentalidade do *Growth Hacking* para ter um crescimento acelerado. Verifica-se este ramo nas respostas:

- **Respondente 2:** “*[...] O GM é mais para a parte de começo de funil, aquisição.”;*

- **Respondente 7:** “*[...] aplicado na geração de demanda, no marketing. É a mesma ótica do Growth_hacking porém com o objetivo de geração de demanda, mais topo de funil e como ele, como marketing, gera mais demanda para o resto do funil.”*

Em toda a literatura sobre *GM* encontrada no presente trabalho, não foi encontrado nada que tenha convergência em relação ao *Growth Hacking*, mostrando que este é um ponto que diverge completamente entre os especialistas e a literatura.

Ramo Vermelho:

"Crescimento". Termos associados: Crescimento, Utilizar, Dado, Ferramenta, Criar e Aumentar. Este ramo está mais concentrado na parte operacional do encontro das alavancas de crescimento. Este ramo faz mais sentido com a utilização de

dados e ferramentas para criar estratégias e aumentar os resultados. Este ramo é visto nas respostas:

- **Respondente 1:** “É utilizar as ferramentas e as metodologias que se utilizam no marketing para se criar um crescimento acelerado, o que muda é a questão da metodologia para a ferramenta [...]” e “[...] São ferramentas utilizadas para fazer a manipulação e entender se houve crescimento ou não ou se utilizar para analisar os dados, criar estratégias a partir destes dados”;
- **Respondente 3:** “São as estratégias de marketing que estão com o objetivo de crescimento da empresa em termos de aquisição de usuários e clientes, para isso se utiliza do matemarketing (marketing analytics), que é o quanto você consegue crescer com base em dados, trazendo conceitos da matemática com o marketing, através da comunicação, seus 4Ps e toda teoria de marketing.”;
- **Respondente 4:** “[...] Usar alavancas de crescimento no marketing. Growth_marketing é fazer uma sequência de testes e fazer os mapas e, através deles, encontrar alavancas de crescimento dentro do marketing.”; e
- **Respondente 6:** “Cultura de Growth, ou seja, encontrar as alavancas de crescimento através de análises e testes só que com o escopo limitado ao time de marketing [...]”;

Em relação ao crescimento através de dados, não foram encontradas questões referentes à *marketing*, mas sim em relação ao método de pesquisa dos autores. Já em relação a ferramentas para o crescimento, o trabalho de Syapsan (2015) jogou luz ao desenvolvimento sustentável como uma ferramenta de crescimento, por exemplo e Plessis (2018) mostra o *marketing* de conteúdo como uma ferramenta de crescimento.

A árvore de similitude mostra uma visão abrangente do *Growth Marketing*, dividindo-o em diferentes facetas, como:

- **Testes de marketing:**

Respondente 1: diz sobre realizar testes de marketing e coletar dados para encontrar as oportunidades e alavancas de crescimento.

Respondente 4: diz sobre realizar testes de marketing para melhorar os resultados, além do mapeamento e redesenho de processos com base nos dados destes testes.

Respondente 6: diz sobre encontrar alavancas de crescimento através de testes limitados ao escopo do marketing, sendo neste caso o topo do funil.

Respondente 1: diz sobre realizar testes de marketing e encontrar a forma mais eficaz até aquele momento de gerar demanda.a

- **Aquisição de clientes com aumento da quantidade de pessoas no funil:**

Respondente 2: O escopo do GM está limitado à etapa de aquisição de clientes;

Respondente 3: Diz que são estratégias focadas em aquisição de clientes, topo de funil.

Respondente 5: Fala que são estratégias focadas em aquisição e, indo além, na retenção e monetização de clientes.

Respondente 7: Mostra que o GM tem o objetivo na geração de demanda para encher o topo do funil.

Respondente 8: Assim como o 5, diz que é sobre a aquisição mas vai além, incorporando o engajamento e retenção de clientes.

- **Encontrar alavancas de crescimento:**

Respondente 4: Diz que é sobre usar e encontrar alavancas de crescimento dentro do marketing.

Respondente 6: Diz sobre encontrar alavancas de crescimento através de testes como escopo limitado ao do marketing.

Respondente 7: O escopo sendo o de encontrar alavancas de crescimento através de testes como forma de aprendizado rápido.

- **Crescimento com base em dados**

Respondente 1: Fala sobre a criação de estratégias e encontrar oportunidades com base em dados.

Respondente 3: Fala sobre encontrar as melhores oportunidades através de estratégias de marketing lideradas pelos dados.

Respondente 9: Construir um funil em que se consiga extrair dados para ter uma melhoria contínua e crescer a partir disso.

- **Estratégias de crescimento com foco no Cliente:**

Respondente 3: O objetivo é o de atrair clientes com dados estratégicos deles.

Respondente 5: São estratégias focadas nos clientes e seus dados estratégicos para encontrar oportunidades de crescimento.

Respondente 8: São estratégias focadas nos clientes através da mentalidade de Growth Hacking.

5.3.5 - Conceito de *Growth Marketing*

Com base nas respostas dos especialistas sobre o que é o *Growth Marketing*, a perspectiva do mercado sobre o que é o GM é:

O *Growth Marketing* pode ser definido como o *Growth Hacking* aplicado ao Marketing. O GM tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento, colocando o cliente no centro, com seu escopo limitado ao do Marketing, geralmente, mas não se limitando a, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar alavancas de crescimento, é necessário criar e executar as estratégias de marketing, muitas vezes vindas do *marketing* tradicional, analisar seus

dados como forma de aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento naquelas oportunidades extraídas dos dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e assim sucessivamente. Para encontrar essas oportunidades, utiliza-se de ferramentas digitais de marketing como forma de automatizar a coleta, visualização e a armazenagem desses dados, além de proporcionar um aprendizado mais rápido ainda, muitas vezes em tempo real do que as coisas acontecem.

5.3.6 - Comparação com o resultado da revisão bibliográfica

Como forma de unificação do conceito do que é o termo *Growth Marketing*, foi feito o quadro 14 para efeitos de visualização e comparação de ambos os conceitos para, depois, ser feita a unificação do conceito com o ponto de vista tanto da literatura quanto do mercado.

Quadro 14 - Conceitos de GM da Literatura x Especialistas de Mercado

Literatura	Especialistas de mercado
<p>É o uso do marketing tradicional, como elemento fundamental, para a elaboração de estratégias de crescimento de longo prazo, orgânico e de longo prazo com o uso de <i>Marketing Mix</i>. Além disso, juntamente com o <i>Marketing</i> tradicional, o <i>GM</i> se utiliza de geração de valor, seja através da sustentabilidade ambiental ou tecnologia, para contribuir com a promoção deste crescimento, chamado de <i>Smart Growth</i>. O uso da tecnologia e análise de dados para uma maior eficiência operacional através de dados faz com que haja um maior impulso no crescimento pela diminuição de custos, aumento da produtividade e, por fim, investimentos finaliza a definição de <i>GM</i> na literatura.</p>	<p>O <i>Growth Marketing</i> pode ser definido como o <i>Growth Hacking</i> aplicado ao Marketing. O <i>GM</i> tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento, colocando o cliente no centro, com seu escopo limitado ao do <i>Marketing</i>, geralmente, mas não se limitando a, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar alavancas de crescimento, é necessário criar e executar as estratégias de marketing, muitas vezes vindas do <i>marketing</i> tradicional, analisar seus dados como forma de aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento naquelas oportunidades extraídas dos dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e assim sucessivamente. Para encontrar essas oportunidades, utiliza-se de ferramentas digitais de <i>marketing</i> como forma de automatizar a coleta, visualização e a armazenagem desses</p>

	dados, além de proporcionar um aprendizado mais rápido ainda, muitas vezes em tempo real do que as coisas acontecem.
--	--

Fonte: Autor

Um ponto a ser destacado é o de que, conforme mencionou o respondente 6, o ideal é que o *GM* tenha um olhar um pouco mais abrangente na empresa, influenciando diretamente no produto, por exemplo, e isso corrobora ao que o respondente 3 informou, que o *GM* envolve os 4P's de *Marketing*, produto, preço, promoção e praça. Porém, como identificou o respondente 6 e foi visto nas outras respostas, na prática o *GM* se concentra nos estágios iniciais do funil, *Acquisition* e *Retention*, não influenciando de forma tão direta nos outros 4P's além da promoção. Este ponto de vista dos especialistas está de acordo com o trabalho de Conway e Hemphil (2019), em que mostra o *marketing* como peça fundamental para o crescimento e o estudo de Syapsan (2017) mostra que o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) são elementos fundamentais para que se tenha um crescimento.

Como modelo ideal, foi destacado das respostas dos especialistas que, do ponto de vista gerencial, os profissionais de *Growth Marketing* deveriam ter uma maior influência e um maior escopo de atuação quando se busca o crescimento acelerado das empresas, visto que é o *GM* um dos principais responsáveis por entregar o máximo de valor para os clientes ideais e cada vez mais e encontrando novos através de testes e análises de dados. Este ponto de vista é encontrado na literatura com o trabalho de Lee et al. (2021) que destaca que os profissionais de marketing, e aqui incluem-se os de *GM*, são os profissionais com maiores habilidades de entregar valor aos clientes e proporcionar o crescimento da empresa porque eles possuem uma maior habilidade de fazer estratégias centradas nos clientes.

Como o conceito de *Growth Marketing* na literatura possui divergência entre os próprios autores e também possui divergência com o que os especialistas de mercado informaram, foi visto que o conceito trilhou caminhos diferentes como a geração de valor através de responsabilidade ambiental (Syapsan, 2017) e eficiência operacional (Du, et al., 2011). Para a elaboração do conceito unificado, será utilizado do conceito dos especialistas com o incremento do conceito da literatura, visto no tópico 3.2.3.1 deste trabalho, porém somente as partes que se restringem ao marketing.

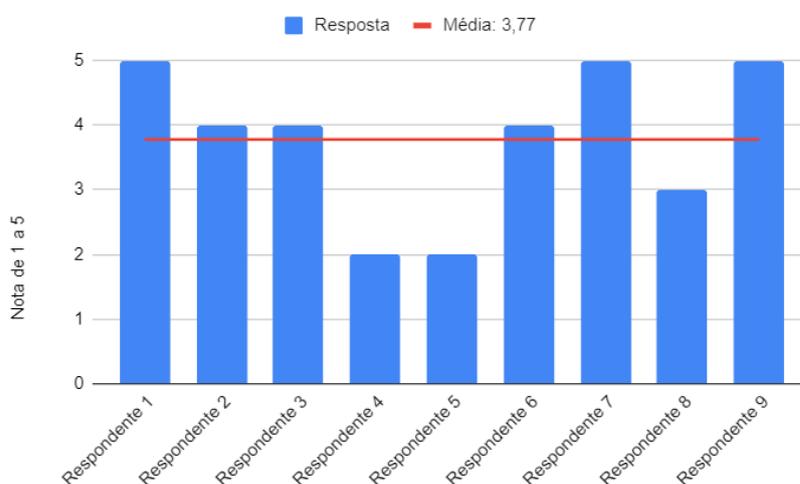
O conceito unificado do que é o *Growth Marketing*, extraído do tópico 3.2.1 do presente trabalho é:

O *Growth Marketing* pode ser definido como o *Growth Hacking* aplicado ao Marketing, como elemento fundamental para as estratégias de crescimento. O GM tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento sustentáveis a longo prazo, colocando o cliente no centro e gerando muito valor para ele, com seu escopo limitado ao do *Marketing*, geralmente, mas não se limitando a, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar alavancas de crescimento, é necessário criar e executar as estratégias de marketing, muitas vezes vindas do *marketing* tradicional, analisar seus dados como forma de aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento naquelas oportunidades extraídas dos dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e assim sucessivamente. Para encontrar essas oportunidades, utiliza-se de ferramentas digitais de *marketing* como forma de automatizar a coleta, visualização e a armazenagem desses dados, além de proporcionar um aprendizado mais rápido ainda, muitas vezes em tempo real do que as coisas acontecem.

5.3.7 - Elaboração da imagem do que é o GM

A figura 43 foi apresentada aos especialistas para que eles julgassem, de acordo com a escala Lickert, o quanto ela representa o GM. As respostas deles estão mostradas na figura:

Figura 57 – Na opinião dos especialistas, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o *Growth Marketing*.



Fonte: Autor

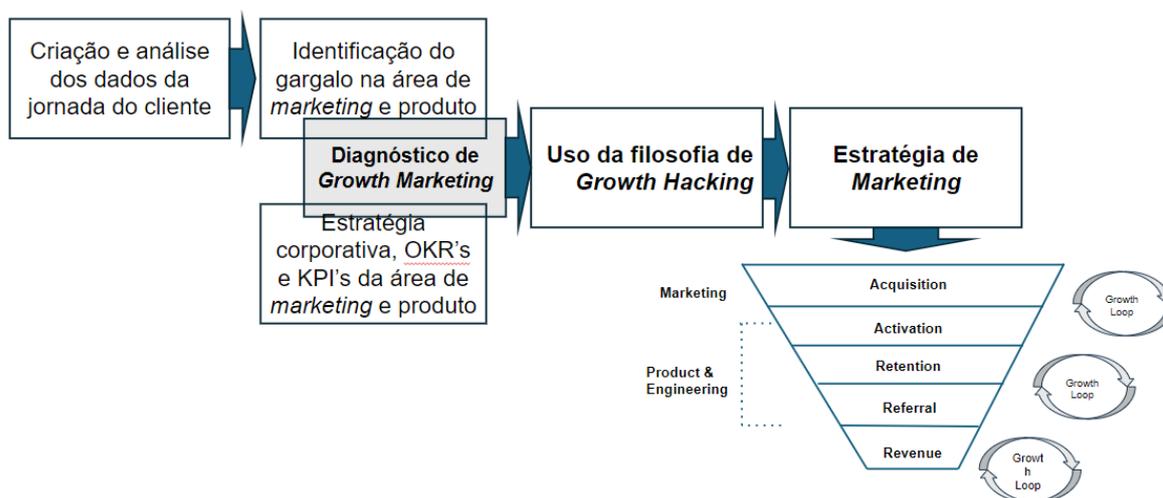
Verifica-se na figura 57 que a imagem não representa tão bem o conceito de *Growth Marketing*, do ponto de vista dos especialistas, dada a sua média ser 3,77 e haver uma maior distância entre a nota mais alta da mais baixa.

Dos especialistas que deram nota diferente de 5, foi questionado sobre o que faltaria para o atingimento da nota 5, explicitado a seguir:

- **Respondente 2:** Um ideal deveria ter o conhecimento estratégico também de negócio como um todo, aqui na imagem está muito no operacional;
- **Respondente 3:** Falta uma parte de estratégia de comunicação, posicionamento, algumas coisas que vem do marketing tradicional/marketing estratégico. Pode estar em geração de valor, mas poderia estar melhor descrito;
- **Respondente 4:** Um funil é apenas uma parte do *Growth*. A imagem 1 (Bohnsack e Liesner, 2019) representaria o *GM*;
- **Respondente 5:** O *Growth Marketing* tem 3 pilares, aquisição, monetização e retenção. Seria um retângulo com o *Growth Marketing* no meio, dentro do *Growth Marketing* estariam essas coisas, mas com 3 pilares encima. A imagem atual com um triângulo em volta com esses 3 pilares;
- **Respondente 6:** A figura mostrada deveria ter canais de aquisição, CRO, tecnologia e análise de dados, investimentos muito genéricos, eficiência operacional está muito genérico. No esquema eu colocaria uma parte de análises de dados e tecnologia, canais de aquisição, otimização, branding e posicionamento, geração de demanda e a cultura de experimento. Investimento não diz muita coisa, existem investimentos para marca, para canal, para teste, para muita coisa, ele por si só pressupõe todas; e
- **Respondente 8:** Acredita que a imagem está toda voltado ao dinheiro. Acredita que a imagem está muito simplificada, quando diz sobre *Growth Marketing* além de achar que a imagem não representa bem, porém não sabe como fazer uma que represente da melhor forma. Sugeriu adicionar o funil, jornada do cliente e seus dados para análises e identificação de melhorias.

Como forma de unificação da figura sobre o que é o *GM*, será feita a unificação através da figura 58. Como as respostas dos especialistas convergiu mais em relação à imagem não representar tão fielmente o *GM*, tendo 2 respondentes dizendo que, de 0 a 5, esta imagem tem a nota 2 de representação sobre o conceito, e um dizendo nota 3, a figura original foi alterada para que seja feita a imagem unificada da forma que melhor represente o *GM*.

Figura 58 - Representação visual do que é o *GM* e *framework* estratégico e tático de *GM*



Fonte: Autor

A figura 58 se diferencia da figura 43, criada a partir da unificação do que a literatura de *GM* trouxe. A figura 58, criada a partir da união entre o mercado e a literatura, possui os vieses estratégico, tático e operacional combinados, não somente abordando a questão tática, mostrado na figura 43, e que foi uma crítica pelo especialista 2, 3 e 4. Além disso, a figura 58 incorporou alguns conceitos da figura 43, como a geração de valor e eficiência operacional como sendo parte de identificação de gargalos nas áreas de marketing e produto, tecnologia e análise de dados como sendo incorporado ao uso da filosofia de *GH*, os investimentos e o *mix* de *marketing* foram incorporados na questão da criação de estratégias de marketing.

Além dessas incorporações, a figura 58 acrescentou pontos advindos do mercado, como o *GM* também influenciando no produto, a estratégia corporativa, *OKRs* e *KPIs*, trazido pelo respondente 1 na questão sobre o funil e pelo responden-

te 9 na questão do conceito de *GH*, a criação e análise de dados da jornada do cliente são pontos de extrema importância para a identificação de oportunidades, avanços e gargalos para montar o diagnóstico, estratégia e execução.

Por fim, os especialistas trouxeram o incremento de que a estratégia de marketing deve ser feita com base nos dados e estratégias corporativas se utilizando da filosofia do *GH*.

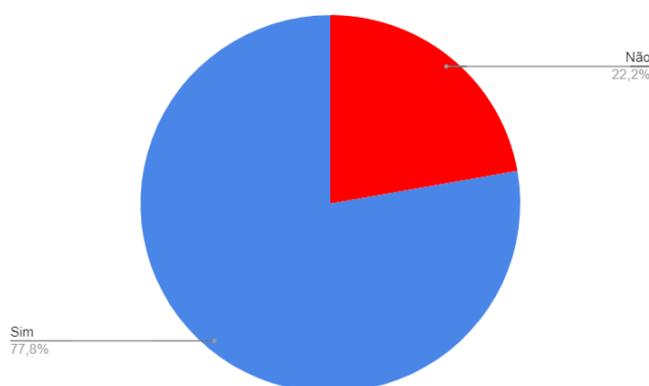
5.3.8 - Diferenciação do GH e do GM

Como forma de diferenciação entre os conceitos de *Growth Hacking* e o de *Growth Marketing*, foi perguntado aos especialistas de mercado se eles viam diferença entre o GM e o GH e, caso positivo, foi perguntado qual seria a diferença entre ambos os termos, na visão deles.

5.3.9 - O *Growth Hacking* é *Growth Marketing*?

Para a conceituação do *GH* e do *GM*, foi feita a pergunta se eles veem diferença entre *GH* e *GM*, as respostas podem ser visualizadas na figura 59.

Figura 59 - Você vê diferença em *Growth Hacking* e *Growth Marketing*?



Fonte: Autor

E como resultado, observou-se que 77,6% dos especialistas veem diferença, constatando que o *GH* não é um conceito somente do marketing mas que pode envolver outras áreas, convergindo com Ellis (2017), Feiz, et al. (2021) Sanasi, et al. (2023), Cavallo, et al. (2023), Bargoni, et al. (2023), Rubio (2020), Hood (2019), Yanke (2016), Rubio e Carbo-nell (2022) e Brecht et al. (2021).

Somente dois respondentes seguem a linha de Kemell, et al. (2019), Bohnsack e Li-esner (2019), Conway e Hem-phil (2019), Troisi, et al. (2020), Hoo, (2019), Qiu e Tong (2017), que consideram ser GM e GH a mesma coisa.

Quadro 15 - Respondente x Tempo de experiência x vê ou não diferença entre GM e GH

Respondente	Tempo de experiência (anos)	Vê diferença entre GM e GH
Respondente 1	4	Não
Respondente 2	7	Sim
Respondente 3	12	Sim
Respondente 4	3	Não
Respondente 5	4	Sim
Respondente 6	9	Sim
Respondente 7	10	Sim
Respondente 8	12	Sim
Respondente 9	7	Sim

Fonte: Autor

Um ponto importante sobre este dado é o de que, conforme visto no quadro 15, os respondentes que não veem diferença entre ambos os termos são os que possuem menor tempo de mercado, indicando que, pessoas com menos tempo de experiência, tendem a não enxergar tanta diferença entre ambos os termos.

Estes dados mostram que há sim diferença entre o *GM* e o *GH*. Essa diferença será vista no quadro 16.

5.3.10 - Comparação entre os conceitos unificados de *GM* e *GH*

Quadro 16 – Conceitos unificados de: *Growth Marketing* x *Growth Hacking*

<i>Growth Marketing</i>	<i>Growth Hacking</i>
<p>O <i>Growth Marketing</i> pode ser definido como o <i>Growth Hacking</i> aplicado ao Marketing, como elemento fundamental para as estratégias de crescimento. O <i>GM</i> tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento sustentáveis a longo prazo, colocando o cliente no centro e gerando muito valor para ele, com seu escopo limitado ao do <i>Marketing</i>, geralmente, mas não se limitando a, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar alavancas de crescimento, é necessário criar e executar as estratégias de marketing, muitas vezes vindas do <i>marketing</i> tradicional, analisar seus dados como forma de aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento naquelas oportunidades extraídas dos dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e assim sucessivamente. Para encontrar essas oportunidades, utiliza-se de ferramentas digitais de <i>marketing</i> como forma de automatizar a coleta, visualização e a armazenagem desses dados, além de proporcionar um aprendizado mais rápido ainda, muitas vezes em tempo real do que as coisas acontecem.</p>	<p>O conceito de <i>Growth Hacking</i> transcende a abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia <i>Lean</i>, análise de dados, e experimentação contínua para identificar alavancas de crescimento rápido e sustentável para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz. Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, e com o foco no cliente, integrando-se à gestão como um todo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento utilizando ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar, e otimizar processos e hipóteses, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades. Os resultados obtidos são minuciosamente analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holística do <i>Growth Hacking</i> não apenas reforça a eficácia da filosofia <i>Lean</i>, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial.</p>

Fonte: Autor

Logo, com os resultados mostrados anteriormente, verifica-se que o *Growth Hacking* não é *Growth Marketing* e vice-versa apesar de eles possuírem similaridades. O que difere um do outro é o seu escopo de atuação, sendo o *GM* a aplicação do *GH* no escopo do marketing, enquanto o *GH* é uma filosofia de gestão e cultura empresarial.

5.4 - Funil AARRR

5.4.1 - Sobre o funil AARRR

A história do *Growth* e as respostas dos respondentes 1, 3, 4, 6, 7, 8 e 9 mostram que não há uma fórmula para ser aplicada e, a partir disso, ter um crescimento exponencial da empresa, mas sim há diversas possibilidades que devem ser utilizadas, inspiradas e adaptadas às realidades de cada empresa, mercado e área que utilizarem das estratégias e conceitos.

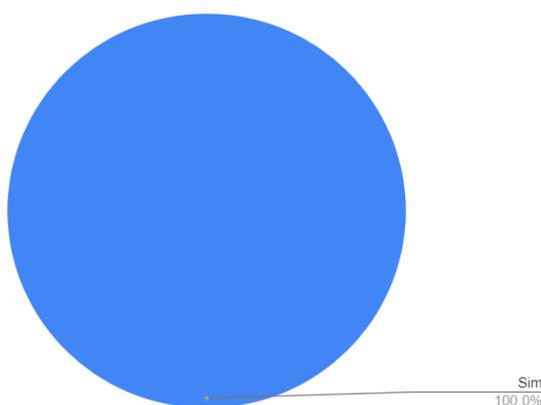
Além da questão do *Growth*, o respondente 6 jogou luz sobre a história do funil AARRR, também chamado pelos especialistas de “funil pirata” por conta do som que ele faz quando se lê por extenso, de que ele foi criado na época do crescimento acelerado das *Big Techs* nos Estados Unidos da América, principalmente de SaaS (*Software as a Service* – *Software* como um Serviço), que segundo o respondente, é uma empresa que seu *software* faz alguma atividade considerada um serviço, e que, naquela época, ele fazia sentido daquela forma para a realidade dessas empresas e do mercado, porém a realidade atual mudou esta perspectiva, principalmente por conta da busca contínua pela eficiência operacional das empresas. Isso significa que, para a realidade atual, o funil da forma como foi proposto por Ellis (2017) não faz tanto sentido, sendo necessária sua adaptação para a realidade de cada empresa ou até caso necessário, a utilização de outro funil. Eles explicitaram que o funil não é utilizado somente em empresas de SaaS, porém ele funciona melhor para empresas de tecnologia ou empresas que usam a tecnologia como base para sua operação.

Evidencia-se nesta pesquisa a questão da adaptação das estratégias, do funil e dos conhecimentos levantados aqui para cada realidade empresarial para que, assim, haja uma maior chance de sucesso e crescimento.

5.4.2 - Os especialistas conhecem o Funil?

Para entendimento sobre o funil *AARRR* a partir dos especialistas, foi perguntado se eles conhecem o Funil *AARRR* e 100% dos entrevistados conhecem o funil, inclusive o chamando de duas formas diferentes – “Funil *AARRR*” e “Funil Pirata”. Isso significa que a escolha do funil como um framework de validação com os especialistas foi acertada pois é muito conhecida entre os especialistas, mesmo que não tenha sido unânime que sua utilização representa um framework aplicado de *Growth Marketing*.

Figura 60 - Porcentagem de especialistas que conhecem o Funil *AARRR*



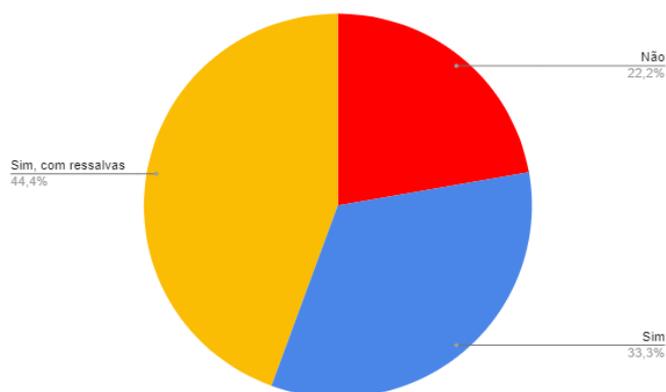
Fonte: Autor

5.4.3 - Os especialistas acham que o Funil *AARRR* é uma boa representação visual para um Framework aplicado de *Growth Marketing*?

Para ter o entendimento sobre a aplicabilidade do Funil *AARRR* foi feita uma pergunta aos especialistas “Você acredita que ele seria uma boa representação para o Framework aplicado *Growth Marketing*?” e, após essa pergunta foi explorado o porquê da resposta.

Durante as pesquisas, ficou constatado que alguns autores se utilizam de ordens diferentes na sigla AARRR e, por isso, foi perguntado também se esta é a ordem correta utilizada.

Figura 61 - Os especialistas acreditam que o Funil AARRR seria uma boa representação para o Framework aplicado *Growth Marketing*?



Fonte: Autor

Ao serem indagados sobre o porquê das respostas:

- **Respondente 1:** Não necessariamente, entenderia que seria um funil para inbound marketing e não para Growth. Um framework que acha interessante para trabalhar com Growth são os OKRs;
- **Respondente 2:** Acredita que sim;
- **Respondente 3:** É um bom framework, mas tem que adaptar dependendo do mercado (e pode ser muito complexo).;
- **Respondente 4:** Se o objetivo for de usar no fluxo de trabalho, acha que sim. Mas na realidade do respondente, não trabalha tanto as etapas de retenção, ele adaptou para a realidade de dele. Depende da finalidade, do tipo de produto e do modelo de negócios;
- **Respondente 5:** Não, porque são coisas diferentes. O funil não é só do marketing. Ele é uma representação da vida do ponto de vista comercial (se referindo ao ciclo de vida do usuário/cliente), uso e retenção. O marketing não tem a capacidade de mexer em todo o funil, só no primeiro A. Acredita que o funil de vendas tradicional representaria mais.;
- **Respondente 6:** Sim;
- **Respondente 7:** Acha que adicionaria um A na antes com Awareness (conhecimento de marca). Vão ter casos que tem produtos que não mexem tanto com as outras partes. Esse funil é mais para Product-Led, segundo o respondente;
- **Respondente 8:** Sim, ele é um deles. Depende do modelo de negócios, AARRR é mais para empresas SaaS (Software as a Service) ou produto digital, a respondente acredita que este funil não é tão bom para serviços. Além disso, a respondente acredita que o este funil deve ser adaptado a cada realidade, de cada empresa; e
- **Respondente 9:** Sim, é o que ela usa e acredita.

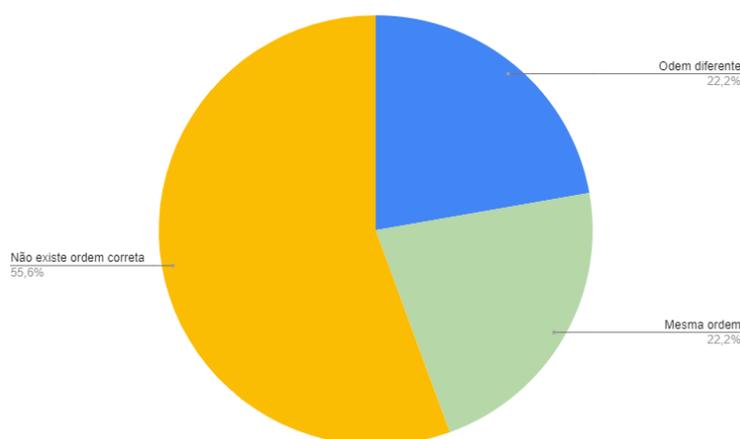
Com essas respostas e com o gráfico da figura 61, verifica-se que, dentre as respostas dos especialistas, 77,7% desses acreditam que este é uma boa representa-

ção visual de um *framework* aplicado de *GM*, mesmo que com ressalvas, confirmado que o modelo utilizado por Ellis (2017) Bohsack e Liesner (2019), Feiz, et al. (2021) e Conway e Hemphill (2019) é um modelo aplicado de Growth Marketing.

5.4.4 - Ordem do funil AARRR

Em relação à ordem correta do funil, foi perguntado aos especialistas se aquela é a ordem correta do funil (*Acquisition, Activation, Retention, Referral e Revenue*), se havia outra ordem para os itens ou mesmo se não existia uma ordem prévia. Os resultados serão mostrados na figura 62:

Figura 62 - Ordem correta do funil



Fonte: Autor

Com os dados visualizados na figura 62, verifica-se que há um consenso maior de não haver ordem correta para o funil. Os especialistas que disseram isso explicitaram que a ordem depende de diversos fatores, como o modelo de negócios da empresa. Vale ressaltar que, dos 4 respondentes que disseram que não havia ordem correta, 3 ocupavam cargos estratégicos e possuíam mais de 9 anos de experiência (respondentes 5, 6, 7 e 8), apenas uma pessoa em cargo estratégico não teve a mesma resposta, informou que a ordem era diferente. O trabalho de Conway e Hemphill (2019) diz que a ordem é “*Acquisition, Activation, Retention, Referral e Revenue*”, enquanto Bohsack e Liesner (2019) dizem que a ordem é

“*Acquisition, Activation, Revenue, Retention e Referral*” e, com a convergência dos especialistas de que não há ordem correta mostra que as diferenças na ordem que a literatura entrega são por conta das adaptações às realidades das empresas.

Aos que responderam que a ordem era outra, foi indagado do porquê, obtendo as seguintes respostas:

- **Respondente 1:** *Acredita que “Revenue” vem antes de “Referral”;*
- **Respondente 2:** *Acredita que é esta ordem correta;*
- **Respondente 3:** *Acredita que o “Revenue” vem antes de retention e referral, ao ativar o cliente, já se obtém a receita dele;*
- **Respondente 4:** *Acredita que é esta ordem correta;*
- **Respondente 5:** *Existem coisas que pode mudar de lugar ou se sobrepor. O funil é mais didático mas ele é dinâmico.*
- **Respondente 6:** *Acredita que não exista essa questão de ordem, o que determina se é mais para cima ou para baixo é o modelo do negócio. O funil foi criado em uma época em que o modelo de negócios era o modelo freemium (gratuito, colocando muita gente para utilizar o produto digital), hoje em dia depende do negócio. No contexto da época está correto, quando trás para o conceito atual, não há dinâmica mais de venda de software desse modelo propriamente dito. Hoje em dia é menos sobre o framework e mais sobre adaptação.*
- **Respondente 7:** *Varia de empresa para empresa, principalmente de rentnção, referral e revenue. Primeiro a empresa tem receita e depois retem e depois referral, os dois primeiros fazem sentido, os 3 ultimos R's faz-se necessparia a sua adaptação para cada realidade.*
- **Respondente 8:** *Acredita que esse funil é mais baseado em Growth liderado pelo produto mas que pode ser adaptado.*
- **Respondente 9:** *Ao responder esta pergunta, a entrevistada informou acreditar que esta é a ordem correta do funil, porém ao longo da entrevista ela fez adaptações, sugerindo que este funil deve ser adaptado para cada realidade.*

O respondente 7, que possui cerca de 10 anos de experiência na área, informou um ponto interessante. Para ele, faz-se necessária uma alteração no funil sob o ponto de vista do *Marketing* e da construção de marca. Para ele, faz-se necessária a adição de uma etapa anterior de *Awareness*, que, segundo ele, seria uma etapa em que o cliente só tomaria consciência de que a empresa existe, seu mercado e que ela oferece algum tipo de produto. Nesta etapa, o foco seria e ações de construção de marca e expansão de consciência de marca e não já começando com a ativação do possível cliente.

Com o resultado dessa pergunta, verifica-se que, para a maioria dos respondentes, 77,7%, não há uma ordem correta de utilização do funil, com a ordem em que cada etapa aparece podendo ser alterada, priorizada ou até não utilizada, a depender do modelo de negócios e do mercado em que a empresa está inserida.

5.4.5 - *Framework* aplicado de *GM*

Com o objetivo de criar um *framework* prático para a adaptação e utilização nas empresas, foram perguntadas as principais táticas utilizadas pelos especialistas em cada etapa do funil para que, assim, o *framework* sirva de inspiração a quem se interessar e essa pessoa consiga ter uma maior chance de sucesso em sua estratégia de *Growth*.

As táticas mostradas em cada uma das etapas são táticas de *Growth Marketing* utilizados pelos especialistas, ou que eles acham que faz sentido de serem utilizadas. O que faz com que a empresa tenha um crescimento acelerado é a estratégia de *Growth* por trás das táticas, que com o uso dos dados, ferramentas, centralidade no cliente e aprendizado rápido sejam encontradas as alavancas de crescimento e, assim, se tenha o maior potencial de cada tática, dada a estratégia por trás dela.

A partir das entrevistas, foi possível verificar que, para que se tenha sucesso no *Growth Marketing*, é necessário que haja uma estratégia de *Growth* por trás. O *GM* e o *Growth* não são manuais sobre como crescer a empresa, mas sim uma forma de pensar e executar a estratégia, tendo em vista a execução dela e a análise de seus dados.

O *framework* prático explicitado no presente trabalho sugerido pelo autor e apoiado na revisão da literatura, mostrado na figura 63, possui como objetivo mostrar formas comuns de se colocar em prática a estratégia de *Growth Marketing*. Os especialistas ressaltaram que estas táticas por si só não são efetivas. É necessário que haja uma estratégia por trás, um acompanhamento, análise de dados e melhorias realizadas de acordo com a realidade de cada empresa. Isso é feito para que se tenha não só uma maior assertividade na estratégia como para que sejam identificadas oportunidades de crescimento, alavancas de crescimento e melhoria de resultados.

A partir da definição das estratégias, fazem-se as análises de dados atuais, históricos ou dados coletados durante o processo de execução da estratégia, para que se faça um diagnóstico, a partir da estratégia, do que se está analisando e da estratégia de análise, e experimentos em cima deste diagnóstico e entender se foi gerado um resultado positivo ou negativo, aprender com esses resultados e melhorar o que foi diagnosticado.

O respondente 1 ressaltou uma questão importante para o *Growth Marketing*. O acompanhamento, coleta e análise de dados pode ser feito através de ferramentas digitais como: *Active Campaign*, *HubSpot* e *RD Station* para gestão das campanhas, *Mail Chimp* para *email marketing*, *Google Analytics* para análise de dados, *SemRush* para entender os dados orgânicos e *SEO*, *Google Optimizer* para trabalhar com as otimizações, ferramentas de integração como *Zappier* e *Pluga*, ferramenta de “trackeamento” e entendimento de comportamento do usuário como o *HotJar*. São ferramentas utilizadas para fazer a manipulação e entender se houve crescimento ou não para se utilizar para analisar os dados e criar estratégias a partir destes dados.

Esta última questão, de análise de dados e criação de estratégias a partir desses dados, é uma forma que se repetiu em diversas vezes por eles para que sejam encontradas as alavancas de crescimento.

Como forma de buscar escala nas estratégias e nas empresas, os respondentes 2, 5 e 9 sublinharam que é necessário que, a partir da identificação das alavancas de crescimento, sobre qual oportunidade que irá gerar crescimento, é necessário o desenho de como fazer com que esta estratégia aconteça sem a necessidade de empreender esforços diretos da equipe, seja a partir de engenharia social ou de software.

Houve respostas comuns a todas as etapas do funil *AARRR*, o que demonstra que elas podem ser táticas que abranjam uma grande parte das estratégias e etapas do funil. Para o grupo entrevistado significa que, em uma estratégia de *Growth Marketing*, os pontos a seguir devem ser levados em consideração:

- ***Mix de Marketing:***

Os especialistas, por Feiz, *et al.* (2021) e Bohnsack e Liesner (2019), evidenciaram o *Mix de Marketing*, também chamado de *Marketing* tradicional, como uma tática que é imprescindível. Eles evidenciaram que essa questão é importante porque é ela que embasa todas as estratégias de marketing e é a partir dela que se elabora uma estratégia de Marketing. É com o *Mix de marketing* que se faz, também, a construção de marca, visando um crescimento, reconhecimento e longevidade para os resultados da empresa, dada uma estratégia bem definida.

O *Mix de Marketing* é muito importante todas as etapas do funil visto que, segundo respostas de todos os especialistas, em cada uma das etapas é necessário que haja uma estratégia que envolve o *Mix de Marketing*, como estratégias de preci-

ficação, em *revenue*, de produto, em *referral*, *activation*, *retention* e *referral*, praça, como a tática de canais em *acquisition*, e promoção, em *aquisition*.

Os especialistas reforçaram que o fortalecimento de marca, chamado de *branding*, é um ponto crucial no crescimento de longo prazo para todas as etapas do funil, tendo como pontos levantados por eles o posicionamento e a mensagem de toda a estratégia de marketing e da empresa.

- **Marketing de conteúdo:**

Nas respostas dos entrevistados, assim como na pesquisa de Feiz, *et al.* (2021) e na de Bohnsack e Liesner (2019), foi possível identificar que o marketing de conteúdo está presente em todas as etapas do funil, sendo uma tática de relacionamento e geração de valor ao cliente. Esta tática envolve desde os conteúdos feitos para atrair os clientes, passando por conteúdo para mostrá-lo o primeiro valor, até conteúdo para aumentar as chances de conversão e de recomendação por parte dos clientes.

Contudo, os especialistas ressaltaram que o marketing de conteúdo não deve ser feito sozinho. Para que ele tenha um efeito positivo e para que tenha um papel relevante no resultado, ele deve ser feito com base na estratégia de marketing e, para que ele contribua na promoção do crescimento, deve ser feito seguindo a estratégia e mentalidade de *Growth*, além de conter elementos que promovam o crescimento a depender da etapa do funil, como em *referral* haver uma parte no conteúdo incentivando a pessoa a indicar o produto, serviço ou o próprio conteúdo para outras pessoas.

A seguir, serão elencadas as táticas explicitadas pelos especialistas. Primeiramente, serão elencadas as táticas que tiveram mais de uma menção dos especialistas, demonstrando que são mais abrangentes aos modelos de negócios e estratégias, e as táticas que tiveram somente uma menção dos especialistas serão somente elencadas, dada a sua baixa frequência de aparecimento. Essa baixa frequência não significa que são táticas que não funcionem, mas sim que não são mais dependentes do modelo de negócios e da estratégia.

5.4.5.1 - *Acquisition* (aquisição)

A aquisição é sobre como gerar tráfego e demanda para o topo de funil, em que as pessoas entram no processo, seja como um lead ou um seguidor, por exemplo, para que ela esteja na base de possíveis clientes e sejam tomadas ações para que ela “desça” no funil, visto nas respostas do respondente 1 e 6.

As táticas de aquisição a serem utilizadas nas estratégias que são comuns à dois respondentes ou mais são:

- **Canais de *marketing*:**

O uso de canais de marketing como tática, visando o crescimento através da análise de dados destes canais. Quando se referencia a canais, diz-se sobre o meio em que a estratégia será executada. Como canais de marketing, os respondentes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 trouxeram questões como mídia proprietária, visando uma maior independência em relação às plataformas de busca, blogs, páginas de notícias, *email marketing*, parcerias, relações públicas, eventos, canais parceiros, marketing de afiliados, influenciadores e parceiros comerciais.

O uso de mídia orgânica, com o uso de *SEO* (*Search Engine Optimization*), como trazido pelos especialistas, por Feiz, *et al.* (2021) e por Bohnsack e Liesner (2019), para que se tenha um crescimento sem o uso de investimentos em mídia paga e, em alguns casos, haja um crescimento de longo prazo, é um canal de marketing muito citado pelos respondentes.

Objetivando o crescimento, os respondentes trouxeram esta tática visando que o conteúdo apareça nas primeiras posições nas páginas de pesquisa e haja um maior alcance daquela peça.

Importante ressaltar, visto também no trabalho de Feiz, *et al.* (2021) que a mídia orgânica não é somente sobre o uso de *SEO*, com palavras-chave e melhor posição no *ranking* das páginas busca, mas também com o uso de marketing de conteúdo, com conteúdos que geram muito valor a quem está pesquisando e que faça sentido com as otimizações feitas para o *SEO*.

A mídia paga, chamada pelo respondente 3 de *paid media*, ou tráfego pago, como Facebook Ads, otimizações de campanha de tráfego pago e anúncios foram destacados pelos respondentes, visto que este e o de mídia orgânica são as táticas mais comuns do mercado.

Por fim, os respondentes 1 e 8 trouxeram como canal do marketing a mídia offline, como panfletos e *outdoors*, por exemplo.

Dois respondentes evidenciaram os influenciadores, também chamados de *creators*, como um canal de marketing interessante.

- ***Inbound Marketing:***

Os respondentes 5 e 8, assim como a pesquisa de Bohnsack e Liesner (2019) levaram a questão do *Inbound Marketing*, que é uma tática, que possui um conjunto de outras táticas visando a prospecção passiva de clientes, com base na criação de conteúdo e criação de relacionamento direto com os clientes. Como táticas para o *Inbound Marketing*, os respondentes e as pesquisas levantaram a questão da criação estratégica do *marketing* de conteúdo, gatilhos de *marketing* no conteúdo, *vídeo marketing*, *marketing* educacional, *social media marketing*. Ressalta-se que o *Inbound Marketing* é um canal que pode ser alavancado pelos canais de *marketing* e pelo tipo de conteúdo. Como forma de relacionamento com os clientes, os respondentes informaram que, além do conteúdo, é importante a nutrição dos leads através de formas de relacionamento online, como email, por exemplo.

- ***Outbound Marketing:***

Já os respondentes 5, 7 e 8, assim como as pesquisas de Bohnsack e Liesner (2019) e Feiz *et al.* (2019) mostraram que a prospecção *outbound* é uma tática que, com as análises corretas, pode alavancar resultados de vendas. Importante ressaltar que ambos os respondentes que evidenciaram esta questão trabalham com empresas B2B. O *Outbound Marketing* possui semelhanças com o *Inbound Marketing*, porque ele tem o objetivo de criação de relacionamento com os clientes, porém, diferentemente do outro, ele não é através de prospecção passiva, mas sim de prospecção ativa, em que a empresa vai atrás do cliente e não o contrário. Como táticas de *outbound marketing*, as pesquisas e os respondentes evidenciaram o *marketing* baseado em eventos, por exemplo.

As táticas de aquisição que tiveram somente 1 citação são:

- **Comunidade** (respondente 5);
- **Customer Success** (respondente 7);

- **Design** (respondente 8);
- **Marketing de Lançamento** (respondente 9);
- **Marketing de responsabilidade social** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing corporativo** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing promocional** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing conversacional** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Cross publishing** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Audiência customizada** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Email marketing** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Aproveitar de audiência de outras pessoas** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Micro-targeting** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Voice Search marketing** (Bohnsack e Liesner, 2019);

5.4.5.2 - **Activation (ativação)**

Esta etapa do Funil tem por objetivo fazer a ativação daquela pessoa com o produto. É nesta etapa que se faz o “aquecimento” do possível cliente, dito pelo respondente 1. “Aquecer” o possível cliente significa gerar valor para ele e, assim, ele veja que aquilo que ele está fazendo valha a pena, conforme disse o respondente 6.

Além disso, o respondente 6 ressaltou que a ativação é sobre educar o usuário e fazer com que ele tenha a percepção do primeiro valor que ele enxergar e, assim, ele utilize o produto e continue a percorrer o funil.

Como as principais táticas de ativação estão:

- **Réguas de comunicação:**

Tendo em vista realizar a ativação do cliente, principalmente em empresas de tecnologia, os respondentes 1, 4, 6 e 8, assim como a pesquisa de Feiz *et al.* (2021) mostraram que esta é uma tática importante para influenciar o cliente a usar o produto, pagando ou não por ele. As réguas de comunicação devem ser criadas com base na estratégia inicial e modelo de negócios do produto. Usam-se email

marketing, *push notifications*, e mensagens de *WhatsApp* como canais de operacionalização das réguas de comunicação.

O marketing de conteúdo focado na ativação foi outra questão levantada pelos especialistas, em relação à régua de comunicação, eles jogaram luz ao tema já que o conteúdo ajuda o cliente a extrair valor do produto, lembra o usuário da existência e de se utilizar o produto e pode ser um canal de geração de valor no produto, como, por exemplo, o uso de *newsletter* para mostrar como utilizar o produto no dia a dia, gerar consciência de marca e convencimento acerca da importância e uso do produto e extração de valor do produto, *marketing* informacional e educacional e *email marketing*.

- **Experiência do Usuário (UX):**

Esta é a tática que mais foi comentada dentre todas as outras nesta etapa, explicitado pelos respondentes 1, 2, 3, 5, 6 e 9, por Bohnsack e Liesner (2019), mesmo que indiretamente, já que o funil *AARRR*, e o *Growth* no geral, possuem um foco maior em produtos digitais, como dito pelo respondente 6.

A experiência do usuário é imprescindível para a ativação, os respondentes informaram que é ela que faz com que o usuário consiga extrair o valor necessário e continuar a utilizar o produto e continuar a realizar o fluxo de compra, caso não tenha feito uma compra, ou continue a utilizar para gerar recorrência. Na experiência do usuário de se levar em consideração toda a jornada do usuário, a interface do usuário, o processo de *onboarding*, diminuir o tempo da extração do primeiro valor, criação de uma *landing page* focada em ativação, erradicação de fricção, *single sign on* e *call to action*. O respondente 6 disse que o processo de ativação é menos sobre técnica e mais sobre como fazer o usuário extrair valor do produto. O marketing de conteúdo faz parte desse *onboarding* visto que o usuário deve consumir este conteúdo para entender como extrair o máximo de valor do produto.

As táticas de ativação que tiveram somente 1 citação são:

- **Gamificação** (respondente 2);
- **Incentivos** (respondente 2);
- **In site** (respondente 3);
- **Mídia Paga** (respondente 4);
- **Inside Sales** (respondente 4);

- **Conteúdo** (respondente 6);
- **CRM** (respondente 8);
- **Comunidade** (respondente 8);
- **Flipping the funnel** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Freemium** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Gamificação** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Lead magnet** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Re-targeting** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Marketing baseado em eventos** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing baseado em responsabilidade social** (Feiz *et al.*, 2021);

5.4.5.3 - Retention (retenção)

Os especialistas 1 e 6 disseram que a parte de retenção diz sobre como reter o cliente, como mantê-lo utilizando o produto, seja no dia a dia ou seja como a única forma que o cliente se utiliza para resolver um problema, seja B2B ou B2C.

As táticas mais comuns de retenção são:

- **CRM:**

Os respondentes 3, 4, 7 e 8 iluminaram que o CRM é uma tática para promover a retenção no produto. O *CRM (Customer Relationship Management)*, é a gestão do relacionamento com os clientes. Este ponto foi levantado como forma de retenção porque através do relacionamento com este cliente/usuário, seja B2B ou B2C, faz com que haja um maior uso ao longo do tempo pelos clientes/usuários.

Formas de aplicação do CRM, dito pelos respondentes, está, principalmente, a questão do *Customer Success* e *inside sales*, que é responsável pelo sucesso dos clientes, ou seja, responsável por os clientes conseguirem fazer o que eles queriam fazer ao contratar ou quando contratar o serviço ou produto e o time interno de vendas, respectivamente.

- **Incentivo ao Uso**

Os respondentes 2, 3, 5, 6 e 9 disseram que a retenção se dá a partir do uso, com a geração de valor aos clientes se dando ao longo do tempo, ou seja, fa-

zendo com que a pessoa tenha o hábito de utilizar aquele produto. Outras formas de incentivar o uso, segundo os entrevistados, é mostrando a qualidade do produto, a assertividade desse produto com o cliente, com notificações com ou cupom de descontos, por exemplo.

As táticas de retenção que tiveram somente 1 citação são:

- **Sistema de benefícios** (respondente 1);
- **Gamificação** (respondente 2);
- **Canais orgânicos** (respondente 4);
- **Ações de personalização em massa** (respondente 4);
- **Ativações de marca presenciais** (respondente 4);
- **Conteúdo** (respondente 8); e
- **Comunidade** (respondente 8).
- **Video marketing** (Feiz *et al.*, 2021);
- **SEO** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Social Media Marketing** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Email marketing** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing baseado em eventos** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing persuasivo** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing de responsabilidade social** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing promocional** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing viral** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Loop de engajamento** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Pop-up** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Aumentar o valor** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Nutrição de lead** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Programa de fidelidade** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Personalização em massa** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Ongoing onboarding** (Bohnsack e Liesner, 2019); e
- **Construção de comunidade** (Bohnsack e Liesner, 2019);

5.4.5.4 - Referral (referência)

A referência diz respeito à indicação, no qual os clientes indicam para outros clientes e, assim, há um crescimento por parte dos próprios clientes, conforme disseram os respondentes 1 e 6.

- **Member Get Member:**

Os respondentes 1, 2, 3, 5, 6, 8 e 9, assim como Bohnsack e Liesner (2019) e Feiz *et al.* (2021), explicitaram esta tática, onde a empresa toma ações para que os próprios usuários/clientes indicam para outros clientes. Isso pode ser feito através de funcionalidade no produto, criado a partir de UX com funcionalidade de indicação no produto, programas de indicação, viralização orgânica através de efeitos de rede e criação de conteúdos criados pelos próprios clientes, promoção conjunta, compartilhamento direto, indicação boca a boca.

- **Fazer um ótimo trabalho durante toda a jornada do cliente:**

Os respondentes 2, 3 e 9 ressaltaram que a criação da jornada do cliente, realizada pela equipe de UX, permite à empresa visualizar todo o percurso do cliente, desde o primeiro contato com a marca até o pós-venda. Quando essa jornada é bem elaborada, utilizando indicadores de desempenho e métodos de coleta de dados ao longo do processo, a estratégia se concentra em aprimorar o produto com base nas informações obtidas, incluindo as métricas que influenciam os clientes a recomendarem o produto para outras pessoas. Com isso é possível o encantamento do cliente, com melhor experiência do cliente e um melhor *customer service*, por exemplo.

Um ponto levantado pelos especialistas é que um ótimo produto para o cliente certo facilita todas as etapas do funil, inclusive a de referência.

As táticas de referência que tiveram somente 1 citação são:

- **Customer Experience** (respondente 9);
- **Call to Action** (respondente 3);
- **Email marketing** (respondente 4);
- **Ganha-Ganha** (respondente 4);
- **Ganha pouco-Ganha Muito** (respondente 5);
- **Ganha Muito-Ganha Pouco** (respondente 5);

- **Não ganha** (respondente 5);
- **Afiliados** (respondente 6);
- **Customer Success** (respondente 8);
- **Comunidade e pertencimento** (respondente 8);
- **Indicação Outbound** (respondente 9);
- **Embaixadores da Marca** (respondente 9);
- **Marca Fortalecida** (respondente 9); e
- **Encantamento de Cliente** (respondente 9).
- **SEO** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Social media marketing** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing persuasivo** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing viral** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing de influência** (Feiz *et al.*, 2021);

5.4.5.5 - Revenue (receita)

Revenue diz respeito à receita, sobre vender para os clientes. É o fundo do funil, onde os clientes/usuários fazem um pagamento e onde a empresa consegue sua receita de fato. Esta etapa é a que os respondentes mais tiveram dificuldade em dizer quais eram as táticas. Isso porque a geração de receita depende da estratégia de marketing e, principalmente, do modelo de negócios da empresa, sendo uma etapa altamente personalizada pela empresa.

As principais táticas explicitadas pelos especialistas, em relação à receita, são:

- **Cross Sell:**

Os respondentes 2, 6 e 9 indicaram o *Cross Sell*, como venda de produtos similares, complementares ou que façam sentido serem vendidos em conjunto para o cliente aceitar comprar em conjunto ou não.

- **Up Sell:**

Os respondentes 2, 6 e 9 indicaram o *Up Sell*, como venda de *upgrades* dos produtos mais simples e que o cliente já iria comprar.

- **Vendas tradicionais:**

Os respondentes 5, 8 e 9 indicaram o uso de táticas de vendas tradicionais, como venda porta a porta, por exemplo.

- **Venda *Self-service*:**

Os respondentes 1 e 5 ressaltaram que, uma tática muito boa, é fazer o próprio cliente faz a compra sozinho, no próprio produto, de forma automatizada. Como por exemplo uma página de vendas de um *ecommerce*.

- **Revenda:**

Os respondentes 2, 6, 7 e 9 Revenda diz respeito a vender de novo para o mesmo cliente, seja criando produtos novos tendo em vista estes clientes que já são fidelizados ou através de renovação de contrato, vendas tradicionais e *sales ops* e *field sales* para os clientes já fidelizados. Outra forma de revenda é o *up-sell* e o *cross-sell*.

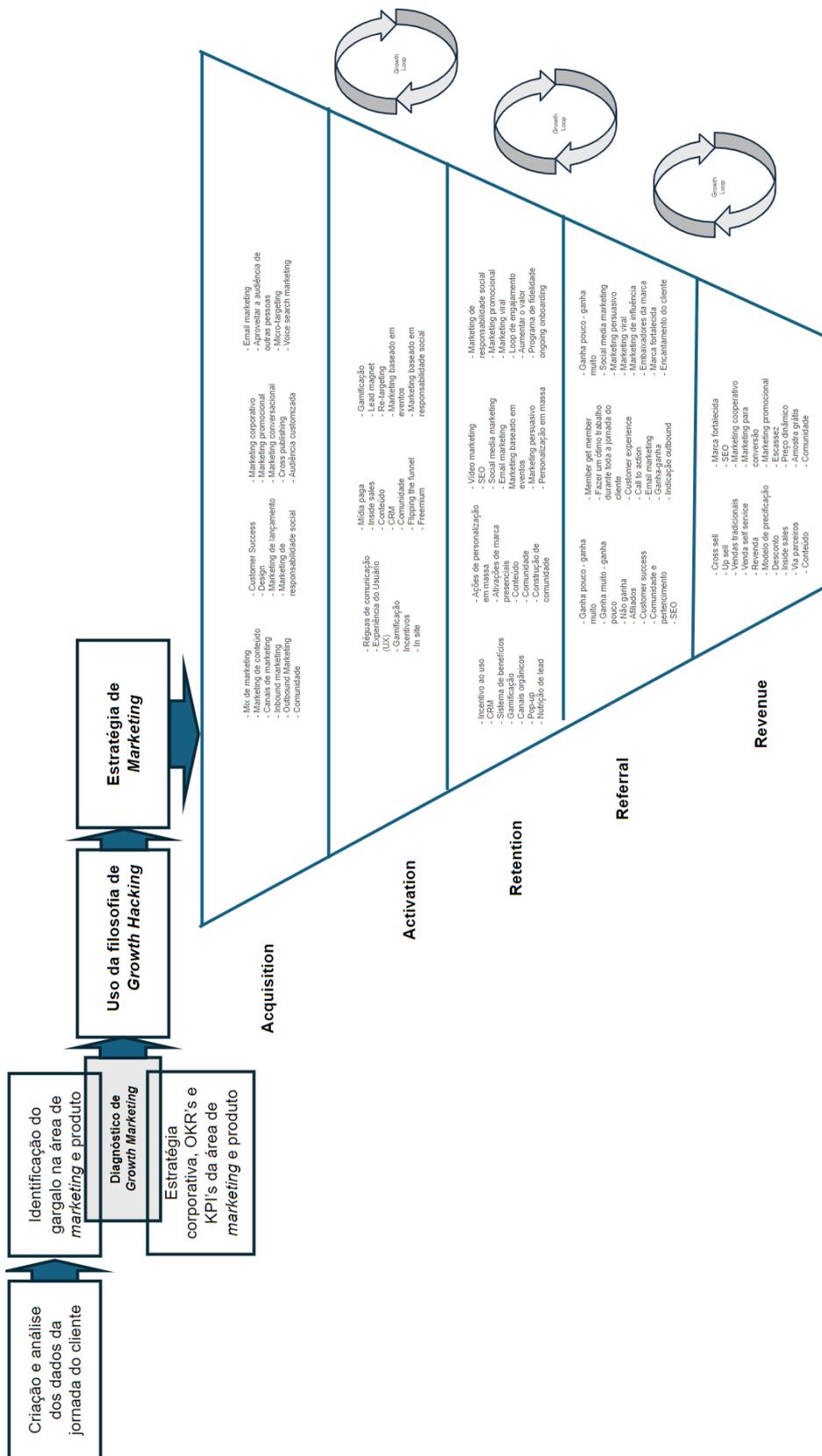
As táticas de receita que tiveram somente 1 citação são:

- **Modelos de precificação** (respondente 1);
- **Desconto** (respondente 2);
- ***Inside Sales*** (respondente 5);
- **Via parceiros** (respondente 5);
- **Conteúdo** (respondente 8);
- **Amostra grátis** (respondente 8);
- **Comunidade** (respondente 8);
- **Marca fortalecida** (respondente 9).
- **SEO** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing cooperativo** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing para conversão** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Marketing promocional** (Feiz *et al.*, 2021);
- **Escassez** (Bohnsack e Liesner, 2019);
- **Preço dinâmico** (Bohnsack e Liesner, 2019);

5.4.6 - Esquema visual do *framework* aplicado a *GM*

Como esquema visual do *framework* aplicado de *GM* dito pelos especialistas e através dos achados da literatura, foi feito um *framework*, descrito na figura 63. Importante ressaltar que, conforme descrito pelos especialistas, para a execução dessas táticas descritas na figura, é necessário que seja utilizado do *GH* como filosofia de trabalho, além de uma estratégia por trás.

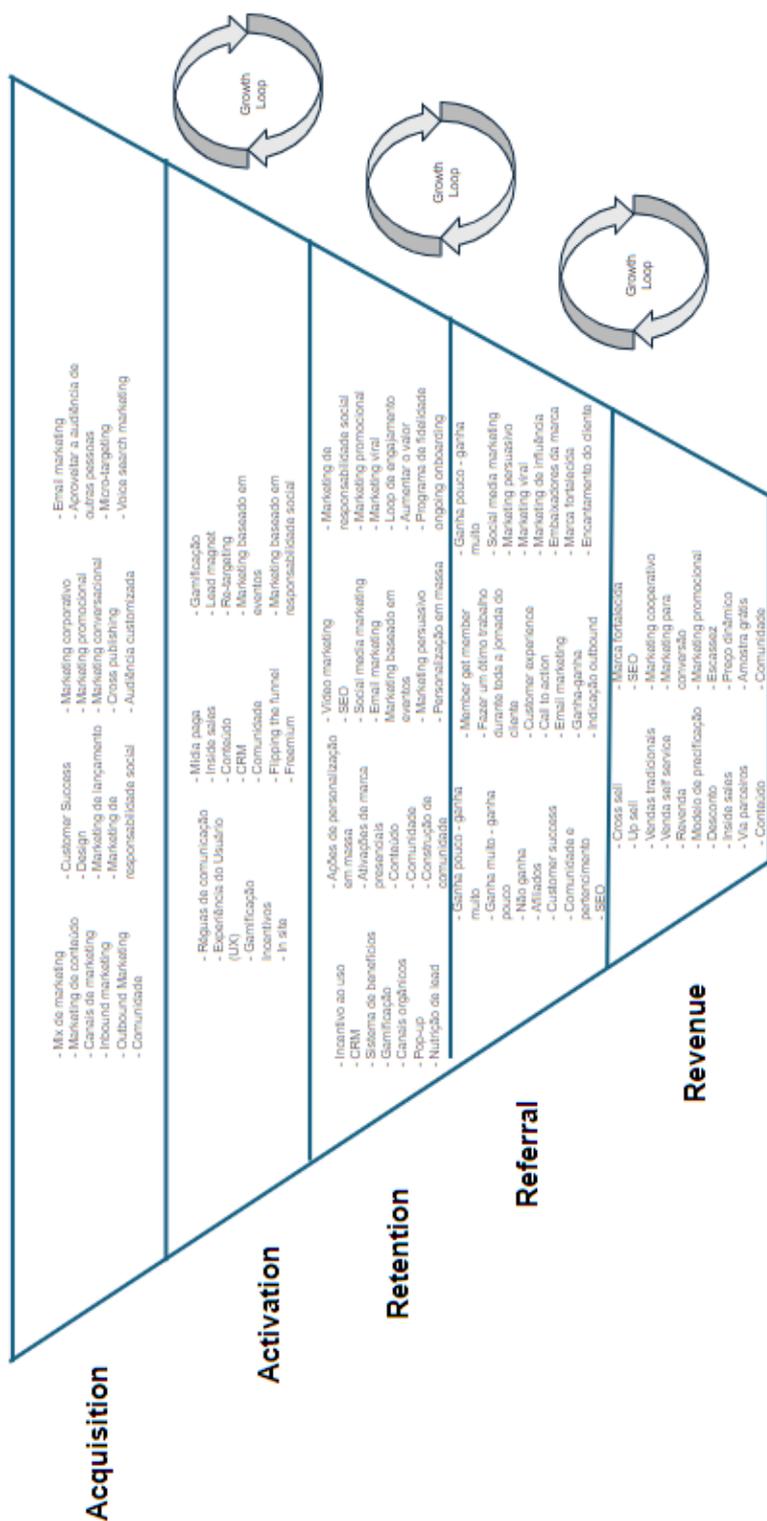
Figura 63 - Framework aplicado de GM



Fonte: Autor

Como as letras do funil ficaram muito pequenas no *framework*, a figura 63 foi posta somente para evidenciar o que o funil diz de forma visual.

Figura 64 - Modelo visual do funil da figura 62



A figura 63 apresenta todas as táticas descritas na literatura, além das contribuições dos entrevistados, para a formulação das estratégias. É importante destacar que, para elaborar a estratégia de maneira alinhada ao que os especialistas e a literatura indicam como mais eficaz para gerar resultados e promover o crescimento acelerado no *Growth Marketing*, é necessário seguir um processo anterior à execução dessas táticas, descrito na figura 58. Ao iniciar a criação das táticas de execução do funil, será possível acessar uma “biblioteca” de táticas relevantes para a estratégia, servindo como fonte de inspiração. Para garantir o crescimento acelerado, a estratégia deve incluir a elaboração de *Growth Loops* e a análise de dados essenciais para identificá-los durante a execução das táticas.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pergunta de pesquisa deste trabalho, “Como a literatura científica e o mercado conceituam o Growth Marketing e o Growth Hacking?”, e os objetivos gerais de definir esses conceitos a partir da literatura e da visão de especialistas do mercado, além de desenvolver um framework exploratório e aplicado sobre Growth Marketing, embasado tanto na teoria quanto na prática, as conceituações necessárias foram encontradas ao longo da pesquisa, respondendo adequadamente à pergunta inicial e atendendo às necessidades de gestores de marketing que buscam um crescimento acelerado.

No que diz respeito aos conceitos da literatura, Growth Marketing (GM) é definido pelo uso do marketing tradicional como elemento fundamental para a elaboração de estratégias de crescimento de longo prazo, orgânico e sustentável, utilizando o Marketing Mix. Além disso, juntamente com o marketing tradicional, o GM se utiliza de geração de valor, seja através da sustentabilidade ambiental ou tecnologia, para contribuir com a promoção deste crescimento, chamado de Smart Growth. O uso da tecnologia e análise de dados para uma maior eficiência operacional através de dados faz com que haja um maior impulso no crescimento pela diminuição de custos, aumento da produtividade e, por fim, investimentos finalizam a definição de GM na literatura.

O conceito de Growth Hacking (GH), por outro lado, transcende a abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia Lean para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz. Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, integrando-se à gestão como um todo. Em vez de se limitar apenas ao âmbito do marketing, o Growth Hacking permeia toda a estrutura organizacional, estabelecendo um processo dinâmico e iterativo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento, seguida pela elaboração de estratégias operacionais para a realização de testes que validarão ou refutarão essas hipóteses. Os resultados obtidos são minuciosamente analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holística do Growth Hacking não apenas

reforça a eficácia da filosofia Lean, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial.

Os conceitos de mercado também foram analisados. No mercado, Growth Marketing (GM) é definido como o Growth Hacking aplicado ao Marketing. O GM tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento, colocando o cliente no centro, com seu escopo geralmente limitado ao Marketing, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar alavancas de crescimento, é necessário criar e executar estratégias de marketing, muitas vezes derivadas do marketing tradicional, analisar dados para aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento baseadas nesses dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e repetir o ciclo. Ferramentas digitais de marketing são utilizadas para automatizar a coleta, visualização e armazenamento desses dados, proporcionando um aprendizado mais rápido, muitas vezes em tempo real.

Já Growth Hacking (GH), para os especialistas de mercado, é uma abordagem multifacetada que combina metodologias ágeis, análise de dados e experimentação contínua, com hipóteses e testes para aprendizado e feedbacks rápidos, para identificar alavancas de crescimento e geração de resultados rápidos e sustentáveis. Focando no cliente, utiliza ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar e otimizar processos e resultados, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades para o negócio.

A partir dessas conceituações, foram criados conceitos unificados entre a literatura e os especialistas de mercado. Por fim a pesquisa propôs que o conceito de Growth Hacking transcende a abordagem convencional de marketing, alinhando-se com a filosofia Lean, análise de dados e experimentação contínua para identificar alavancas de crescimento rápido e sustentável para orientar o crescimento empresarial de maneira inovadora e eficaz. Esta abordagem baseia-se em um ciclo contínuo de testes hipotético-dedutivos, com foco no cliente, integrando-se à gestão como um todo. Esse ciclo implica a formulação de hipóteses de crescimento utilizando ferramentas e estratégias inovadoras para criar, testar e otimizar processos e hipóteses, sempre buscando o melhor custo-benefício, resultados mensuráveis e oportunidades. Os resultados obtidos são analisados, transformando-se em conhecimento aplicável para impulsionar o crescimento da empresa. Esse conhecimento retroalimenta o ciclo, inspirando a criação de novas hipóteses e a contínua otimização do desempenho organizacional em busca do crescimento sustentável. Essa abordagem holís-

tica do Growth Hacking não apenas reforça a eficácia da filosofia Lean, mas também oferece uma estrutura dinâmica e adaptativa para impulsionar o sucesso empresarial.

Da mesma forma, concluiu-se que o Growth Marketing pode ser definido como o Growth Hacking aplicado ao Marketing, sendo um elemento fundamental para as estratégias de crescimento. O GM tem por objetivo encontrar alavancas de crescimento sustentáveis a longo prazo, colocando o cliente no centro e gerando muito valor para ele. Seu escopo é geralmente limitado ao Marketing, focando em aquisição e retenção de clientes, chamado de “topo de funil”. Para encontrar essas alavancas de crescimento, é necessário criar e executar estratégias de marketing, muitas vezes vindas do marketing tradicional, analisar seus dados como forma de aprendizado rápido, encontrar oportunidades, criar hipóteses de crescimento naquelas oportunidades extraídas dos dados, testar, analisar os dados dos testes, criar novas hipóteses e repetir o ciclo. Ferramentas digitais de marketing são utilizadas para automatizar a coleta, visualização e armazenamento desses dados, proporcionando um aprendizado mais rápido, muitas vezes em tempo real. O *framework* aplicado de GM está identificado na figura 63 e o framework estratégico e tático na figura 58.

Ressalta-se, finalmente, que estes conceitos citados estão em constante evolução, por se tratar de uma área relativamente nova. As limitações deste estudo incluem a rápida evolução das práticas de *Growth Hacking* e *Growth Marketing*, que podem superar os achados aqui apresentados. Além disso, a coleta de dados foi limitada aos artigos disponíveis na base de dados WoS e às respostas dos especialistas entrevistados, o que pode não representar a totalidade do conhecimento existente.

Destaca-se, também, a baixa quantidade de pessoas que trabalham com *Growth* no Brasil, o que dificultou a obtenção de uma amostra ampla e representativa. Além disso, a amostra utilizada pode não ser tão relevante estatisticamente, uma vez que o número de especialistas consultados pode não refletir a diversidade e a variação existente no mercado. A amostra também pode conter uma baixa generalização do estudo, limitando a aplicabilidade dos resultados a diferentes contextos ou setores.

Para superar essas limitações, futuras pesquisas nesta temática devem focar em alguns aspectos chave. Primeiramente, sugere-se que haja uma maior validação das táticas descritas pelos especialistas, garantindo que as estratégias identificadas sejam eficazes e aplicáveis em diversos contextos. É essencial que cada etapa do funil

AARRR seja aprofundada, com a análise detalhada de seus conceitos, objetivos e a teoria científica por trás de cada uma delas.

Além disso, cada tática descrita pelos especialistas precisa ser detalhada, investigando-se, também, a eficácia e a aplicabilidade de cada estratégia em diferentes mercados e situações. A análise de dados para o marketing, conhecida como marketing *analytics*, também necessita de um maior foco em como essas análises podem ser utilizadas para otimizar as estratégias de Growth.

Outro ponto importante é o aprofundamento sobre as ferramentas de marketing, visando um maior entendimento acerca da operacionalização rápida das táticas e análise de dados. A questão do *User Experience* (UX) para o *Growth* também precisa ser mais explorada, pois observou-se que a experiência do usuário é crucial para o sucesso das estratégias de crescimento.

Sugere-se também uma validação das definições de Growth Marketing (GM) e Growth Hacking (GH) com um maior número de especialistas, a fim de consolidar os conceitos e garantir uma compreensão uniforme na comunidade acadêmica e profissional. O funil AARRR e os *Growth Loops* merecem uma atenção, investigando como essas ferramentas podem ser aplicadas de forma mais eficaz.

Por fim, é fundamental explorar o comportamento do consumidor com foco em *Growth*, entendendo como os consumidores reagem às diferentes estratégias de crescimento e como essas reações podem ser utilizadas para otimizar as práticas de marketing. Essas sugestões para futuras pesquisas visam não apenas superar as limitações do presente estudo, mas também contribuir para o desenvolvimento de um conhecimento mais robusto e aplicado na área de *Growth Marketing* e *Growth Hacking*.

7 - REFERÊNCIAS

- ACS, Zoltan J.; SZERB, Laszlo. **Entrepreneurship, economic Growth and public policy**. Small business economics, v. 28, p. 109-122, 2007.
- AHN, Hyun Sook; LEE, Dong Man; PARK, Hyun Sun. **THE EFFECT OF GOVERNMENT SUPPORT ON E-BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT WITH INDUSTRY TYPE IN KOREA**. International Conference on Web Information Systems and Technologies. SCITEPRESS, 2010. p. 293-298.
- AMAN, Jaffar *et al.*. **Community wellbeing under China-Pakistan economic corridor: role of social, economic, cultural, and educational factors in improving residents' quality of life**. Frontiers in Psychology, v. 12, p. 816592, 2022.
- AUDRETSCH, David B. **From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society**. The Journal of Technology Transfer, v. 39, p. 313-321, 2014.
- AULET, B. **Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup** (SB Baek. Trans., 2014). Seoul: Business Books, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análisis de contenido**. Ediciones Akal, 1991.
- BARGONI, Augusto *et al.*. **Growth Hacking and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions**. International Marketing Review, 2023.
- BOHNSACK, Rene *et al.*. **Same, same, but different!? A systematic review of the literature on digital transformation**. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 16262.
- BOHNSACK, René; LIESNER, Meike Malena. **What the hack? A Growth Hacking taxonomy and practical applications for firms**. Business horizons, v. 62, n. 6, p. 799-818, 2019.
- BORTOLINI, Rafael Fazzi *et al.*. **Lean Startup: a comprehensive historical review**. **Management Decision**, v. 59, n. 8, p. 1765-1783, 2021.
- BRECHT, Patrick *et al.*. **Discovery and Validation of Business Models: How B2B Startups can use Business Experiments**. Technology Innovation Management Review, v. 11, n. 3, 2021.
- BUSCH, Christian; BARKEMA, Harry. **From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments**. Strategic Management Journal, v. 42, n. 4, p. 741-773, 2021.
- CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas em psicologia, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CAVALLO, Angelo; COSENZ, Federico; NOTO, Guido. **Business model scaling and Growth Hacking in digital entrepreneurship**. Journal of Small Business Management, p. 1-28, 2023.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COCKAYNE, Daniel. **What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography**. Geoforum, v. 107, p. 77-87, 2019.
- COLL RUBIO, Patricia. **Content marketing in the strategy of 'Growth Hacking' in the new economy. The cases of Wallapop, Westwing and Fotocasa**. 2020.

- COLL-RUBIO, Patricia; CARBONELL, Josep Maria. **Growth Communication strategies in the digital age**. *American Behavioral Scientist*, p. 00027642221132798, 2022.
- COLL RUBIO, Patricia; MICÓ, Josep Lluís. **Communications strategies in the new economy: The case studies of Wallapop, Westing and Fotocasa / La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westing y Fotocasa**. Barcelona: Universitat Ramon Llull, 2019.
- COMESAÑA-COMESAÑA, Patricia; AMORÓS-PONS, Anna; ALEXEEVA-ALEXEEV, Inna. **Technocreativity, social networks and entrepreneurship: diagnostics of skills in university students**. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, v. 17, n. 5, p. 180-195, 2022.
- CONTIGIANI, Andrea; LEVINTHAL, Daniel A. **Situating the construct of lean startup: Adjacent conversations and possible future directions**. *Industrial and Corporate Change*, v. 28, n. 3, p. 551-564, 2019.
- CONWAY, Tony; HEMPHILL, Tanya. **Growth Hacking as an approach to producing Growth amongst UK technology start-ups: an evaluation**. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 21, n. 2, p. 163-179, 2019.
- CRITES, Ron; BEGGS, Robert; LEVERENZ, Harold. **Perspective on land treatment and wastewater reuse for agriculture in the Western United States**. *Water*, v. 13, n. 13, p. 1822, 2021.
- DAVILA, Antonio; FOSTER, George; GUPTA, Mahendra. **Venture capital financing and the Growth of startup firms**. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 6, p. 689-708, 2003.
- DE OLIVEIRA, Fernando Freitas; SCHNEIDER, René Peter. **Slow sand filtration for biofouling reduction in seawater desalination by reverse osmosis**. *Water research*, v. 155, p. 474-486, 2019.
- DE PAULA, Danielly FO; ARAÚJO, Cristiano C. **Pet empires: combining design thinking, lean startup and agile to learn from failure and develop a successful game in an undergraduate environment**. In: *HCI International 2016—Posters' Extended Abstracts: 18th International Conference, HCI International 2016, Toronto, Canada, July 17-22, 2016, Proceedings, Part I* 18. Springer International Publishing, 2016. p. 30-34.
- DECKER, Ryan *et al.*. **The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism**. *Journal of Economic Perspectives*, v. 28, n. 3, p. 3-24, 2014.
- DESANTOLA, Alicia; GULATI, Ranjay. **Scaling: Organizing and Growth in entrepreneurial ventures**. *Academy of Management Annals*, v. 11, n. 2, p. 640-668, 2017.
- DOS SANTOS, Luiz Carlos. **UNIVERSO/POPULAÇÃO E AMOSTRA EM PESQUISA CIENTÍFICA: noções introdutórias**. 2017.
- DU PLESSIS, Charmaine. **Towards a more universal understanding of content marketing: The contribution of academic research**. 2017.
- DU, Zhaohui; LIAN, Shan; ZHOU, Guoliang. **The Study of the Logistics Marketing Channel Development Based on the Internet of Things**. In: WANG, Q.; ZHANG, XD; LI, X.; XU, Q.; XU, B.; TIAN, Z.; YAN, H.; WU, BC (Eds.). *Proceedings of the 4th Conference on Systems Science, Management Science and Systems Dynamics (SSMSSD10)*, Vol. 1. Donghua University, Shanghai, PEOPLES R CHINA, Dec 10-12, 2010. Published: 2011. Page 171-177.
- EISENMANN, Tom. **Why Startups fail**. Penguin Random House, 2021.

- ELLIS, Sean. **Find a Growth Hacker for Your Startup**. Startup marketing, 26/07/2010. Disponível em: <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-Growth-hackers/>. Acesso em: 26/11/2023.
- ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. **Hacking Growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success**. Currency, 2017.
- ENSLEY, Michael D.; HMIELESKI, Keith M.; PEARCE, Craig L. **The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of Startups**. The leadership quarterly, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.
- EPURAN, Gheorghe *et al.* **Sustainability and organic Growth Marketing: an exploratory approach on valorisation of durable development principles in tourism**. Amfiteatru Economic Journal, v. 17, n. 40, p. 927-937, 2015.
- FEIZ, Davood *et al.* **Typology of Growth Hacking strategies along the Growth Hacking funnel**. Iranian Journal of Management Studies, v. 14, n. 2, p. 331-346, 2021.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FROIS, Flávio. **O que é o Vale da Morte para as Startups?** EuNaStartup, 08/02/2022. Disponível em: <https://eunastartup.com/vale-da-morte-Startups/>. Acesso em: 25/11/2023.
- FUTURE DOJO. **São Paulo é eleito o melhor ecossistema de inovação da América Latina. Como tirar vantagens disso?** Disponível em: <<https://exame.com/negocios/sao-paulo-e-eleito-o-melhor-ecossistema-de-inovacao-da-america-latina-como-tirar-vantagens-disso/>>. Acesso em: 29 Nov. 2023.
- GAN, Jingxing; TSOUKALAS, Gerry; NETESSINE, Serguei. **Initial coin offerings, speculation, and asset tokenization**. Management Science, v. 67, n. 2, p. 914-931, 2021.
- GOECKING, O. *et al.* Fatores críticos de sucesso de uma startup: um estudo bibliométrico. **XI EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais**, 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUINDALINI, Camila; VERREYNNE, Martie-Louise; KASTELLE, Tim. **Taking scientific inventions to market: Mapping the academic entrepreneurship ecosystem**. Technological Forecasting and Social Change, v. 173, p. 121144, 2021.
- GUO, Kaimeng; GU, Yinan. **The construction of smart tourism city and digital marketing of cultural tourism industry under network propaganda strategy**. Security and Communication Networks, v. 2022, p. 1-12, 2022.
- HERRERA, Abel Salcedo *et al.* **Propuesta de estrategias de marketing para mejorar el consumo de café**. Revista de la Universidad del Zulia, v. 12, n. 34, p. 76-96, 2021.
- HENDERSON, Ross. **Measurement of productivity Growth during plant startup**. IEEE Transactions on Engineering Management, n. 1, p. 2-8, 1978.
- HOOD, Made Mantle. **Hacking Creativity to Sustain Diversity in Southeast Asian Performing Arts**. In: 2nd International Conference on Arts and Culture (ICONARC 2018). Atlantis Press, 2019. p. 168-170.
- HU, Yanke. **Tealeaf CxMobile-replaying real time customer experience**. In: 2016 24th International Conference on Geoinformatics. IEEE, 2016. p. 1-4.
- JORDAN, Evan J.; MOORE, Jocelyn. **An in-depth exploration of residents' perceived impacts of transient vacation rentals**. Journal of Travel & Tourism Marketing, v. 35, n. 1, p. 90-101, 2018.

- JOSS, Adriano *et al.* **Full-scale nitrogen removal from digester liquid with partial nitrification and anammox in one SBR.** *Environmental science & technology*, v. 43, n. 14, p. 5301-5306, 2009.
- JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion.** *PMKT—Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.
- KANG, Taewon; BAEK, Chulwoo; LEE, Jeong-Dong. **Effects of knowledge accumulation strategies through experience and experimentation on firm Growth.** *Technological Forecasting and Social Change*, v. 144, p. 169-181, 2019.
- KELLERMANN, Franz W. *et al.* **An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm.** *Family business review*, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2008.
- KEMELL, Kai-Kristian *et al.* **Software startup education: gamifying Growth Hacking.** In: *Proceedings of the 2nd ACM SIGSOFT International Workshop on Software-Intensive Business: Start-ups, Platforms, and Ecosystems*. 2019. p. 25-30.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** In: *Fundamentos da metodologia científica*. 2010. p. 320-320.
- LANG, Gregory A. **High tunnel tree fruit production: The final frontier?** *HortTechnology*, v. 19, n. 1, p. 50-55, 2009.
- LAYTON, Roger A. **On economic Growth, marketing systems, and the quality of life.** *Journal of Macromarketing*, v. 29, n. 4, p. 349-362, 2009.
- LEE, Seol-Bin. **An analysis on the critical startup success factors in small-sized venture businesses.** *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, v. 12, n. 3, p. 53-63, 2017.
- LEE, Ben; MISRA, Shekhar; HAON, Christophe. **Marketers on board: The influence of marketing-experienced board members (MEBMs) on firm innovativeness inputs and the moderating roles of CEO job characteristics.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 1-33, 2023.
- LIZARELLI, Fabiane Letícia *et al.* **Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review.** *The TQM Journal*, v. 34, n. 3, p. 534-551, 2022.
- MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maíra Santos. **Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora.** In: *AEDEM International Conference*. 2017. p. 427-442.
- MARMER, Max *et al.* **Startup genome report extra: Premature scaling.** *Startup genome*, v. 10, p. 1-56, 2011.
- MERZ, Joseph J. *et al.* **World scientists' warning: The behavioural crisis driving ecological overshoot.** *Science Progress*, v. 106, n. 3, p. 00368504231201372, 2023.
- MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose *et al.* **Business model experimentation in SMEs: the application of a dual scaling technique.** *Economics of Innovation and New Technology*, v. 32, n. 4, p. 579-601, 2023.
- MORONI, Isabela; ARRUDA, Amilton; ARAUJO, Kátia. **The design and technological innovation: how to understand the Growth of Startups companies in competitive business environment.** *Procedia Manufacturing*, v. 3, p. 2199-2204, 2015.
- MOYO, Talent; KNOTT, Brendon; DUFFETT, Rodney. **Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organisations in South Africa.** *Sport in Society*, v. 25, n. 12, p. 2415-2433, 2022.

- MUSTAFA, Lily Muliana; YUNUS, Nek Kamal Yeop; AZMAN, Mohamed Nor Azhari. **An overview of private preschool in Malaysia: Marketing strategies and challenges.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 130, p. 105-113, 2014.
- OSTROM, Amy L. *et al.*. **Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service.** *Journal of service research*, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.
- OTCHIA, Christian S. **Domestic agricultural value chain development and pro-poor Growth: A computable general equilibrium microsimulation application for the Democratic Republic of Congo.** *Review of Development Economics*, v. 23, n. 1, p. 475-500, 2019.
- PADRÃO, Luis Carlos; ANDREASSI, Tales. **O DESEMPENHO DE STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO COMPARATIVO EM REGIÕES GEOGRÁFICAS BRASILEIRAS.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, 2013.
- PICKEN, Joseph C. **From startup to scalable enterprise: Laying the foundation.** *Business Horizons*, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017.
- PIRES, Raphael. **O que é Growth Marketing e como sua empresa pode se beneficiar disso?** Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-Growth-marketing/>>. Acesso em: 28 Nov. 2023.
- POPPER, Karl S. *A lógica da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975a. **O Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária.** São Paulo: Itatiaia: EDUSP, 1975b.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.
- QIU, Zhi Hong; TONG, Mei Song. **Improvement on education quality of graduate students facing the challenge of big data era.** In: 2017 IEEE 6th International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE). IEEE, 2017. p. 156-159.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.*. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.
- RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.** Currency, 2011.
- RIPSAS, Sven; SCHAPER, Birte; TRÖGER, Steffen. **A startup cockpit for the proof-of-concept.** *Handbuch entrepreneurship*, p. 263-279, 2018.
- RUBIO, Patricia Coll; MICÓ, Josep Lluís. **COMMUNICATIONS STRATEGIES IN THE NEW ECONOMY: THE CASE STUDIES OF WALLAPOP, WESTING AND FOTOCASA/La planificación estrategica de la comunicacion en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westing y Fotocasa/PLANIFICACAO ESTRATEGICA DA COMUNICACAO NA ERA DIGITAL. OS CASOS DOS ESTUDOS DE WALLAPOP, WESTWING E FOTOCASA.** *Vivat Academia*, n. 147, p. 125-139, 2019.
- SANASI, Silvia; GHEZZI, Antonio; CAVALLO, Angelo. **What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based Startups.** *Technological Forecasting and Social Change*, v. 196, p. 122839, 2023.
- SARTI, Arnaldo *et al.*. **Domestic sewage treatment in a pilot-scale anaerobic sequencing batch biofilm reactor (ASBBR).** *Resources, conservation and recycling*, v. 51, n. 1, p. 237-247, 2007.
- SERTORI, Beatriz Rodrigues Paulino; BAGATINI, Francine Zanin; PERIN, Marcelo Gattermann. **GENERATION Z AND SUSTAINABLE CONSUMPTION: MOTIVA-**

TORS TO PURCHASE BEAUTY AND PERSONAL CARE PRODUCTS. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 20, n. 1, p. 3-27, 2023.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of management review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIGNORETTI, Ingrid *et al.* **Boosting Agile by Using User-Centered Design and Lean Startup: A Case Study of the Adoption of the Combined Approach in Software Development.** In: Proceedings of the ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM 2019), 2019, Estados Unidos. 2019.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais.** 2014.

SILVA, Diego Souza *et al.* **Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 27, n. 4, p. 944-969, 2021.

SILVA, Diego Souza *et al.* **Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 26, n. 4, p. 595-628, 2020.

SPEICHER, Maximilian. **Growth Marketing Considered Harmful.** i-com, v. 20, n. 1, p. 115-119, 2021.

SPIGEL, Ben. **The relational organization of entrepreneurial ecosystems.** Entrepreneurship theory and practice, v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017.

STARTUPBLINK. **The Startup Ecosystem of Sao Paulo.** Disponível em: <<https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/sao-paulo-br>>. Acesso em: 29 Nov. 2023.

SUN, T.; WANG, M.; LIANG, Z. **Predictive modeling of potential customers based on the customers clickstream data: A field study.** In: 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). IEEE, 2017. p. 2221-2225.

SYAPSAN, Srinita. **The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic Growth: Marketing mix strategy as mediating variable.** Benchmarking: An International Journal, v. 26, n. 4, p. 1336-1356, 2019.

TROISI, Orlando *et al.* **Growth Hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms.** Industrial Marketing Management, v. 90, p. 538-557, 2020.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. Capítulo 1.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. **Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program.** Organization science, v. 1, n. 3, p. 313-335, 1990.

VAN DER STAR, Wouter RL *et al.* **Startup of reactors for anoxic ammonium oxidation: experiences from the first full-scale anammox reactor in Rotterdam.** Water research, v. 41, n. 18, p. 4149-4163, 2007.

WANG, Tingzhong *et al.* **Visual Analysis of E-Commerce User Behavior Based on Log Mining.** Advances in Multimedia, v. 2022, 2022.

XIMENES, Bianca H.; ALVES, Isadora N.; ARAÚJO, Cristiano C. **Software project management combining agile, lean startup and design thinking.** In: Design, User Experience, and Usability: Design Discourse: 4th International Conference, DUXU

2015, Held as Part of HCI International 2015, Los Angeles, CA, USA, August 2–7, 2015, Proceedings, Part I. Springer International Publishing, 2015. p. 356-367.

YOO, Onesun Steve; HUANG, Tingliang; ARIFOĞLU, Kenan. **A theoretical analysis of the lean start-up method**. *Marketing Science*, v. 40, n. 3, p. 395-412, 2021.

ZIAKIS, Christos; VLACHOPOULOU, Maro; PETRIDIS, Konstantinos. Start-up ecosystem (StUpEco): a conceptual framework and empirical research. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 1, p. 35, 2022.

ZORZETTI, Maximilian *et al.*. **Improving agile software development using user-centered design and lean startup**. *Information and Software Technology*, v. 141, p. 106718, 2022.

Apêndice B - Roteiro da pesquisa com especialistas de mercado

Entrevista com os especialistas de mercado de *Growth Hacking / Growth Marketing*

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Há quanto tempo você trabalha com Growth?

Sua resposta _____

Você conhece o termo Growth Hacking?

Sim

Não

Para você, qual o seria o conceito de Growth Hacking?

Sua resposta _____

Você conhece o termo Growth Marketing?

Sim

Não

Para você, qual o seria o conceito de Growth Marketing?

Sua resposta _____

Você vê diferença em Growth Hacking e Growth Marketing?

Sim

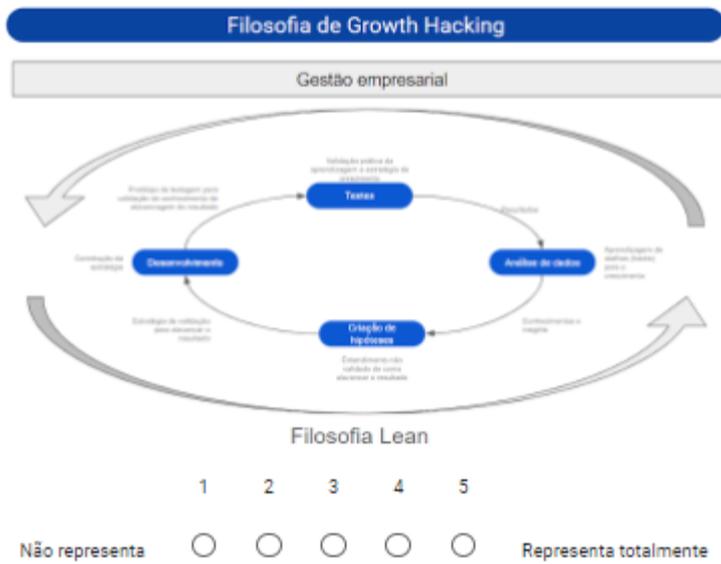
Não

Outro: _____

Se sim, qual?

Sua resposta

Na sua opinião, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o Growth Hacking?



Qual dessas imagens representa melhor o que você vê como sendo o Growth Hacking? (mostrar imagem no Drive)

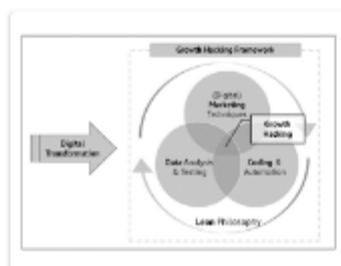


Imagem 1



Imagem 2

Como você acha que seria um esquema de representação visual do que é o Growth Hacking?

Sua resposta _____

Na sua opinião, o quanto, de 1 a 5, esta imagem representa o Growth Marketing.



1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Como você acha que seria um esquema de representação visual do que é o Growth Marketing?

Sua resposta _____

Você conhece o funil AARRR (acquisition, activation, retention, referral e revenue ou em português aquisição, ativação, retenção, referência e receita)

Sim

Não

Talvez

Outro: _____

Você acredita que ele seria uma boa representação para o Framework aplicado Growth Marketing? Por que? *

Sua resposta

Para você, qual é a ordem correta do funil AARRR? Se possuir



Sua resposta

Entrevista com os especialistas de mercado de *Growth Hacking / Growth Marketing*

Faça login no Google para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

Se sim

Descreva aqui quais são as principais estratégias utilizadas em cada etapa do funil AARRR. Explicar que a ideia é montar um esquema visual de quais são as estratégias utilizadas no mercado, e se puder explicar o porquê seria bom também. Caso haja alguma objeção, é só falar que acha no google e nos próprios artigos têm, como o de Bohnsack, mas que a minha pesquisa é no Brasil e os artigos são no exterior.

Activation (ativação)

Sua resposta

Acquisition (aquisição)

Sua resposta

Retention (retenção)

Sua resposta

Referral (referência)

Sua resposta

Revenue (receita)

Sua resposta

Você gostaria de falar mais alguma coisa em relação ao Growth Hacking, Growth Marketing e/ou as estratégias?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Apêndice C - Artigo aceito no congresso V COBICET

Anais do V CoBICET – Trabalho completo

Congresso Brasileiro Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia

26 a 30 de agosto de 2024



Quais as principais diferenças entre as publicações sobre inovação empresarial no Brasil e no mundo? Uma revisão da literatura sobre *Lean Startup, Growth e Growth Marketing*

Arthur Barcelos de Souza, Máira Rocha Santos².

¹Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Brasília, Brasil
(arthurbcbsz@gmail.com).

²Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Resumo: O estudo mostra a análise da revisão da literatura acerca de *Lean Startup, Growth e Growth Marketing*, se utilizando da metodologia da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC). Observou-se que o *growth marketing* ainda não é um tema explorado nas pesquisas nacionais ou internacionais. Finalmente, comparando as publicações mais relevantes no mundo em relação ao Brasil, surgiram duas temáticas comuns: “Políticas Públicas” e “Startups”; e que no mundo, as pesquisas são mais abrangentes, enquanto no país, focam mais em estudar o contexto nacional, mostrando uma preocupação com o desenvolvimento brasileiro.

Palavras-chave: TEMAC; *Lean Startup; Growth; Inovação; Empreendedorismo.*

INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico do empreendedorismo contemporâneo, as startups, caracterizadas como empresas com até 10 anos de existência e dotadas de modelos de negócios inovadores, almejam não apenas a inovação, mas também um crescimento substancial (RISPAS, et al., 2014).

Para as startups de tecnologia, cujo êxito está intrinsecamente ligado à capacidade de comercializar produtos ou serviços em larga escala, a falha nesse empreendimento significa não apenas uma dificuldade momentânea, mas uma ameaça à sua sobrevivência no competitivo mercado. Nesse contexto, o empreendedorismo orientado à experimentação surge como uma estratégia crucial para mitigar os riscos associados ao fracasso, promovendo testes práticos contínuos em busca de resultados positivos (SANASI et al., 2023).

Para estudar essas startups e o que a literatura diz sobre elas, fazem-se necessários estudos mais aprofundados sobre seus dinamismos, fatores de sucesso e fracasso, cultura organizacional, entre outros.

Nesse sentido, surge a pergunta que orienta esse estudo: Quais as principais diferenças entre as publicações sobre inovação empresarial no Brasil e no mundo?

O presente trabalho concentra-se em fazer um levantamento dos principais trabalhos acadêmicos publicados em uma base de dados muito relevante, a *Web of Science (WoS)* e fazer sua revisão bibliográfica.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia de revisão a ser utilizada no presente trabalho é a Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado, o TEMAC, que tem como objetivo mapear o que está sendo produzido na ciência, ao redor do mundo, em bases de dados confiáveis, como a *Web of Science (WoS)* e a *Scopus*, encontrando os autores mais importantes, países que mais publicam, revistas mais relevantes, pesquisas seminais, frentes de pesquisa, entre outros. Por fim, é feito um detalhamento, modelo de integração e a validação por evidências (MARIANO E ROCHA., 2017), conforme a figura 1.

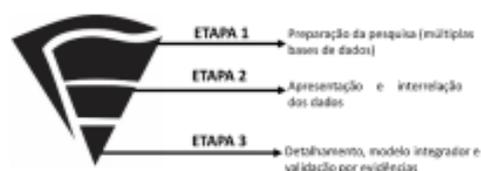


Figura 1 – Etapas do TEMAC

Fonte: Mariano e Rocha (2017b)

A plataforma escolhida para tal revisão foi a *Web of Science (WoS)*, visto que, possui uma boa cobertura temporal, desde o ano de 1900, e é bem-conceituada (MARIANO E ROCHA, 2017).

Esta revisão da literatura foi feita a partir da string “*lean startup (Topic) or startup (Topic) and growth (Topic) or Growth Marketing (Topic)*”, ou seja, dentre todos os artigos que estão na plataforma da



WoS, os que contêm o tópico “lean startup”, ou somente “startup”, e também contenham “growth”, ou “Growth Marketing” nos seus títulos, resumos e/ou palavras-chave, serão mostrados na busca.

Esta busca de palavras-chave tinha o objetivo de entender o que a literatura pesquisa sobre *Lean Startup*, *Growth* e *Growth Marketing* e estudos adjacentes como o *Growth Hacking*.

A busca foi realizada no dia 15 de setembro de 2023, e foi visto um período de publicações na plataforma que se dá de 1986 até a data de pesquisa. E, como resultado, foi encontrado um total de 1651 artigos que estavam de acordo com as palavras-chave pesquisadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1 – Apresentação e interrelação dos dados

1.1 – Registro mais antigo

O artigo encontrado como o mais antigo no tema, segundo a base de dados *Web of Science*, é de Henderson (1978), “*Measurement of productivity growth during plant startup*”. Ele tem por objetivo mensurar o crescimento da produtividade em uma empresa com várias plantas de fundição de aço durante o início da operação. Trata, sobretudo, da mensuração de desempenho de máquinas, o que coincide com o movimento *Lean*, que depois gerou o *Lean Startup*, pois iniciou-se com o foco exclusivo em produtividade na produção de bens. No estudo, foram analisados dados de 30 plantas de fundição de aço em 4 continentes.

O artigo descreve o crescimento da produtividade de máquinas de fundição de aço em seu início de operações e, assim, é ligado com as palavras-chave “*Startup*” e “*Growth*” visto que a primeira palavra significa início, começo, e a segunda significa crescimento, no contexto da produtividade. No artigo, esse contexto é representado pelo começo das atividades das máquinas, quando elas estão esquentando para que ocorra a fundição e o decorrente crescimento da produtividade até que ela esteja completamente quente para que ocorra a fundição da forma mais eficiente.

Como resultados da pesquisa, sugere-se que os gerentes de produção acompanhem e mensurem detalhadamente o progresso da produtividade no processo de manufatura. Isso foi sugerido tendo em vista que eles incluem as novas medidas para ter uma antecipação mais realista da duração e eficiência do início da operação para que, assim, se tenha mais recursos disponíveis para entender e resolver problemas no início e, assim, haja menos pânico quando a produção não estiver a pleno vapor

(HENDERSON, 1978). O artigo está concentrado na área da gestão industrial.

1.2 – Histórico e padrão de artigos: Mapa de coocorrência de palavras-chave por ano.

A coocorrência de palavras-chave é um indicador que mede a frequência com que duas ou mais palavras-chave aparecem juntas em um conjunto de documentos. Esse indicador pode ser usado para identificar temas ou tópicos relacionados, tendências de pesquisa e possíveis colaborações entre pesquisadores. Neste estudo analisam-se as tendências das pesquisas ano a ano, conforme pode ser visto na figura 2.



Figura 2: Mapa de coocorrência de palavras na temática no mundo

Fonte: Autor

Dada a segmentação de palavras-chave na base de dados da *WoS*, verificou-se que a palavra “*entrepreneurship*” é utilizada em diversas publicações assim como a temática do “*lean startup*”. Assim, a figura 2 mostra uma análise de cada ano mostrado acima sobre as palavras-chave que mais apareceram nele. A cor roxa representa as coocorrências que começaram a partir 2016 e o amarelo a partir do ano de 2021.

No ano de 2016, é possível verificar que as palavras começaram a coocorrer com os termos “*job creation*”, “*anammox*”, “*biotechnology*”, “*product development*”, “*agile software development*” e “*SME*”, ou seja, além de gestão, são vistos termos da área da biotecnologia e software. Além disso, é visto que, com o tamanho e a coocorrência de cada palavra-chave deste ano, o foco começou a se encaminhar para mundo da computação, da gestão e desenvolvimento de produtos e software. Para o mundo empresarial, que é o contexto da presente pesquisa, no ano de 2016 a temática voltada para a pesquisa ainda é seminal, não obtendo tamanha relevância para o contexto se comparado com outros anos posteriores, por exemplo.

O termo *Lean Startup* apareceu em 2018 em coocorrência, junto com as discussões sobre “*entrepreneurship*”, seguidos de “*venture capital*”,



“*minimum viable product*”, “*social media*”, “*business models*”, “*open innovation*”, “*softwares startups*”, “*human capital*” e “*economic growth*”, ou seja, é visto que o assunto foi se direcionando para o mundo empresarial, com as pesquisas acerca de investimentos de capital de risco para startups, o financiamento, o venture capital, o capital humano, as *startups* de *software*, a economia, com a investigação do crescimento econômico, e iniciando a inovação, com inovação aberta. Neste ano, as pesquisas se concentraram em levar relevância para o mundo empresarial.

Já no próximo ano, em 2019, juntaram-se discussões sobre “*big data*”, “*sharing economy*”, “*crowdfunding*”, “*blockchain*”, “*software engineering*”, “*gender*”, “*economic development*”, “*business model innovation*”, “*digitalization*”, “*digital entrepreneurship*”, “*experimentation*” e “*fintech*”, fazendo com que o tema se incline quase que totalmente ao mundo da gestão em conjunto da associação com a inovação e tecnologia digital. Verifica-se, neste ano, que todas as temáticas relevantes, apresentadas no mapa, tiveram vista a gerar conhecimento e valor ao contexto empresarial, com o financiamento e o início das discussões acerca da tecnologia. Ademais, este é o ano de início das pesquisas mais relevantes na temática, e isso é visto com essas palavras-chave para toda a temática estarem em maior destaque, o que indica que este e o próximo ano são os que geraram a maior quantidade de conhecimento.

As discussões mais recentes, representadas em amarelo no gráfico acima, envolvem “*entrepreneurship ecosystem*”, “*accelerators*”, “*new ventures*”, “*digital transformation*”, “*machine learning*”, “*artificial intelligence*” e “*covid-19*”, ou seja, atualmente as discussões sobre este tema no mundo se voltam quase que totalmente para a gestão, assim como iniciado nos outros anos, com a digitalização, aceleração de *startups*, inovação e tecnologia digital, além de estarem mais inseridas no contexto da pandemia de Covid-19.

Visualiza-se que em 2020, com a crise sanitária da Covid-19 e com os *lockdowns*, além da necessidade das startups se diferenciarem ainda mais dado o contexto de crise para que sobrevivam e cresçam, nota-se que há um grande crescimento na variação de temáticas sobre o tema, esses tendo como base o conhecimento produzido entre 2019 e 2020. O que indica que o ano de 2019 foi fundamental e o mais relevante para se construir as bases dos conhecimentos gerados nos anos seguintes até o momento.

É intrigante notar que, dentre as palavras da *string* de busca, incluindo “*lean startup*” OR “*startup*” AND “*growth*” ou “*Growth Marketing*”, apenas estudos sobre Growth Marketing não foram encontrados nas

pesquisas mundiais. Isso sugere uma lacuna significativa no campo da pesquisa. A ausência de estudos sobre *Growth Marketing* pode ser atribuída a vários fatores. Primeiramente, pode refletir a relativa novidade do conceito, indicando que ainda não foi totalmente integrado nas discussões acadêmicas. Além disso, pode haver uma falta de consenso sobre a definição e escopo do termo “*Growth Marketing*”, o que dificulta a categorização e identificação de estudos relevantes. Também é possível que os acadêmicos estejam focando em áreas mais estabelecidas, deixando de lado temas emergentes como o *Growth Marketing*. Independentemente da razão específica, essa ausência destaca uma oportunidade para futuras pesquisas explorarem e elucidarem os princípios e práticas do *Growth Marketing*, preenchendo assim uma lacuna importante no conhecimento da área.

1.3 – Evolução das publicações sobre o tema ano a ano no mundo

Como visto na figura 3, desde o ano de 1978 até 2013, a temática não possuía tamanha relevância na ciência e, a partir de 2014, houve o início da exploração do tema até que, em 2018, sua relevância começou a ser vista de forma mais clara. Em 2019, encontrou-se quase 200 artigos publicados, confirmando que é um ano importante para a temática já que os conhecimentos gerados neste ano e no início do próximo foram os mais relevantes para solidificar o conhecimento base para as pesquisas subjacentes.

Observa-se que o ano de 2021 foi o que mais obteve publicações, o que indica que a partir de 2019 houve maiores esforços de pesquisadores e grupos de pesquisa acerca da temática e que, esses esforços, geraram um pico em produção em 2021, mas que se esfriaram em 2022. Não é possível entender se isso também ocorrerá no ano de 2023 já que a coleta aconteceu ainda no ano citado.

Como o ano de 2022 o número de publicações é próximo do número dos anos de 2019 e 2020, verifica-se uma tendência de que o número de publicações anuais se estabilize entre 150 e 200 artigos publicados anualmente.

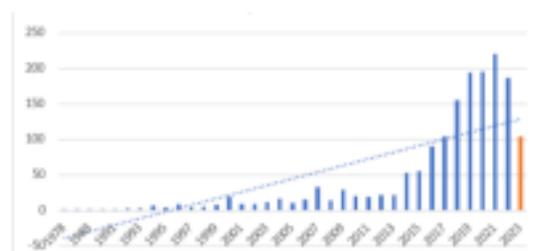


Figura 3: Publicações ano a ano

Fonte: Autor



Atualmente, o interesse das publicações na temática pesquisada, considerando os estudos de 2019 até 2023, há a concentração deles no campo da gestão, com alguns dos termos mais pesquisados e coocorridos se concentrando nos de “*startup*”, “*entrepreneurship*”, “*lean startup*”, “*venture capital*”, “*entrepreneurial ecosystem*”, “*innovation*”, “*digital transformation*” e “*Growth Hacking*”. Dado que o campo foco da presente pesquisa está concentrado no da administração e gestão, se faz necessária uma outra pesquisa neste campo com o objetivo de se fazer a ligação entre estes pontos acima.

1.4 – Autores que mais publicam no mundo

O gráfico da figura 4 mostra os autores que mais publicaram na plataforma WoS. É possível identificar Ghezzi A., Abaramsonn P., Cavallo A. e Wang XF como os quatro principais autores neste escopo, é importante ressaltar que, de início, foram escolhidos três principais, porém existem dois com a mesma quantidade de publicações, o que os torna empatados em relação à quantidade de publicações, mudando a escolha de três para quatro autores que mais publicam.



Figura 4: Autores que mais publicaram no mundo.

Fonte: Web Of Science

Ao se fazer a pesquisa sobre cada um destes autores mais relevantes, é possível montar um perfil de cada um:

Antonio Ghezzi:

- Universidade: Polytechnic University of Milan Politecn Milanos;
- Áreas de atuação: *Business & Economics; Computer Science; Engineering; Public Administration & Water Resources;*

Angelo Cavallo:

- Universidade: *Polytechnic University of Milan;*
- Áreas de atuação: *Business & Economics; Engineering; Agriculture;*

Computer Science; Food Science & Technology;

Pekka Abrahamsson:

- Universidade: *Tampere University* *Computer Science;*
- Áreas de Atuação: *Engineering; Business & Economics Telecommunications; Information Science & Library Science.*

Wang, Xiaofeng:

- Universidade: *Free University of Bozen-Bolzano*
- Áreas de Atuação: *Computer Science; Engineering Telecommunications; Automation & Control Systems e Materials Science.*

1.5 – Autores mais citados no mundo

Identificar os autores mais citados permite aos pesquisadores compreender as bases conceituais sobre as quais a pesquisa atual é construída e, assim, direcionar seus próprios estudos de maneira mais informada. Além disso, facilita o estabelecimento de conexões e colaborações com outros acadêmicos que compartilham interesses semelhantes, enriquecendo o diálogo acadêmico e promovendo o avanço da pesquisa nas ciências sociais.

Constata-se que nenhum dos autores que mais publicam (Ghezzi A., Abaramsonn P., Cavallo A. e Wang XF) estão presentes no ranking dos autores com mais citações. Isso porque há alguns autores que são de áreas distintas, o que foge do escopo da presente pesquisa. Dito isso, ainda se verifica uma menor relevância científica dos autores que mais publicam visto que eles não aparecem no número de citações.

1.6 – Países que mais publicam no mundo

Em relação aos países que mais publicam no mundo, tem-se o mapa da figura 5. Nele verifica-se que os EUA aparecem como o país que mais publica, representando 484 publicações, mais da metade da soma de todos os outros países que mais publicam, de 847 artigos. Ou seja, mais de um terço de todas as publicações no mundo são dos EUA, o que demonstra sua relevância na discussão internacional.

- Quartil: Q2.

LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE:

- Quantidade de publicações: 26;
- Quartil: Q3.

LECTURE NOTES IN BUSINESS INFORMATION PROCESSING :

- Quantidade de publicações: 19;
- Quartil: Q3.

JOURNAL OF BUSINESS VENTURING :

- Quantidade de publicações: 14;
- Quartil: Q1

Embora 2/5 das revistas relevantes para a temática estejam no quartil 1, é visto que há a mesma quantidade de revistas no quartil 3 e somente 1 está no quartil 2. Isso indica que é necessário que os pesquisadores direcionem suas pesquisas para revistas com melhores quartis, tendo em vista a contribuição com a ciência, aumentando a qualidade na discussão.

1.10– Universidades que mais publicam

Na figura 8 é possível visualizar quais são as 12 universidades que mais publicam acerca da problemática no mundo e, com isso e com os dados apresentados acima, é possível verificar que os EUA é o país mais relevante no contexto da publicação e que, também, o Brasil é um país relevante no contexto mundial já que a 10ª instituição que mais publica é a Universidade de São Paulo (USP), localizada no país.



Figura 8: Universidades que mais publicam sobre o tema no mundo.

Fonte: Autor.

Não é mostrado na figura 8, porém um dado relevante para a presente pesquisa é o de que a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), uma universidade brasileira privada, aparece na listagem em uma posição muito abaixo, porém ela é a segunda instituição brasileira que mais publica nesta temática, estando na 32ª posição. O que indica que o país possui uma grande contribuição quando se refere às universidades que mais publicam,



dado que 2 universidades estão entre as que contribuem para a área no país.

2 – Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências.

Na última etapa do TEMAC, serão utilizadas as técnicas de *co-citation*, em que serão informadas as pesquisas seminais para a base do conhecimento e, como elas foram citadas em conjunto. E, o *bibliographic coupling*, sendo possível avaliar a conexão entre artigos, revelando as frentes de pesquisa da temática analisada.

2.1 Co-citation

Para o *co-citation*, foi visto uma base de 1651 documentos no período de 1986 a 2023, ou seja, desde o início da construção do conhecimento até a data de busca dos artigos.

Assim, foram identificados os três principais clusters de pesquisas, ou seja, os três artigos que possuem maior relevância em relação à construção do conhecimento, que pode ser visto no mapa de calor na figura 9. A seguir, um detalhamento de cada cluster deste mapa.

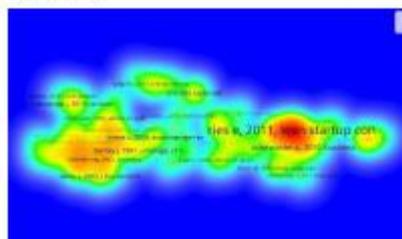


Figura 9: Co-citation no mundo.

Fonte: Autor.

No Cluster 1, com 52 citações, é identificado que o artigo de Shane e Venkataraman (2000), “*The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review*”, busca entender como o empreendedorismo pode se tornar um campo de pesquisa acadêmica, em relação à gestão. Ele menciona que o empreendedorismo dos gestores pode representar uma diferenciação competitiva da empresa pois há um grande dinamismo e mudança no mercado. Foca na capacidade de criação e de força de vontade dos empreendedores, seja no intraempreendedorismo, ou seja, a pessoa empreendendo dentro da empresa que trabalha, o que contribui para uma visão e esforço dessas pessoas.



Já no Cluster 2, com 183 citações, aparece o livro “*The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*” que é o trabalho mais citado e co-citado encontrado, de Ries (2011). Ele descreve uma espécie de metodologia para as pessoas que buscam inovações nas empresas e para os gestores e líderes empresariais que buscam o lançamento de produtos com uma maior chance de obter sucesso. O livro possui como objetivo mostrar como a pessoa deve pensar para que tenha um maior sucesso e inovação, além de algumas maneiras de aplicar na prática em suas startups. O livro vendeu mais de 1 milhão de cópias ao redor do mundo nas mais de 30 línguas disponíveis.

Finalmente, no Cluster 3, com 35 citações, o artigo de Spiegel (2017), “*The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship theory and practice*”, mostra a relação entre ecossistemas de empreendedorismo e as organizações, levando a teoria e a prática sobre o empreendedorismo, quando duas pessoas empreendedoras, de organizações diferentes, constroem um tipo de negócio em conjunto, o que se aproxima do chamado inovação aberta. Este artigo faz uma revisão bibliográfica acerca do empreendedorismo e da inovação, sugerindo um modelo para tal estudo das empresas. Este artigo elabora e examina o empreendedorismo no meio de ecossistemas, sua relação e como isso contribui com a inovação.

2.2 Bibliographic coupling

Na próxima etapa desta pesquisa feito realizado o *bibliographic coupling*, um método de estudo que mede a similaridade entre artigos evidenciando as frentes de pesquisa.

Desse modo, foram analisados somente os estudos dos últimos 3 anos, de 2020 a 2023. Obteve-se a amostra de 507 artigos. A figura 10 mostra o mapa de calor dos principais autores que publicaram, no período estipulado. Foram encontrados 13 clusters, sendo os principais os de número 1, 2 e 5, que serão elencados a seguir.

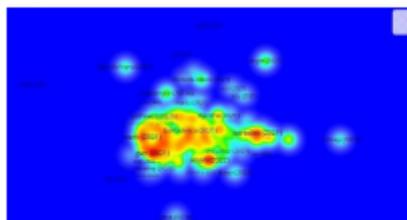


Figura 10: *Bibliographic coupling* no mundo.

Fonte: Autor.

No cluster 1, com 23 citações, aparece o artigo de Gan et al (2021), “*Initial coin offerings, speculation, and asset tokenization*”, para a revista *Management Science*, que mostra como a oferta inicial de criptomoedas são uma forma emergente de arrecadação de fundos financeiros para as startups baseadas em blockchain, e em como ela pode ser alavancada no contexto de ativos tokenizados. Também é estudado com que este fundo, garantido por ativos futuros, pode servir como alavanca para o crescimento destas startups. O artigo sugere formas de projetar tal oferta, dados os riscos, como o risco moral de desvio de dinheiro e a garantia para os investidores.

No Cluster 2, com 40 citações, está o artigo de Bortolini et al (2021), “*Lean Startup: a comprehensive historical review. Management Decision*”, ele faz uma revisão literária e histórica acerca da literatura acadêmica e profissional existente correlacionando os conceitos da Lean Startup, cunhado por Ries, e os métodos alternativos de validação de negócios. O objetivo é encontrar produções acadêmicas e profissionais para uma validação iterativa acerca dos modelos de negócios, trazidos pela *Lean Startup*. Foram identificados, nesta pesquisa, 12 revistas relevantes e a revisão da literatura revelou um montante de 963 artigos lidos e 118 *papers* completamente analisados.

Já no último cluster que mais se destaca, o cluster 5, com 43 citações, tem-se o artigo de Aman et al. (2022), “*Community wellbeing under ChinaPakistan economic corridor: role of social, economic, cultural, and educational factors in improving residents’ quality of life*”, que explora os efeitos do valor cultural na prosperidade econômica e no bem-estar mental da comunidade. Isso feito por meio de projetos de múltiplos setores de infraestrutura. Este estudo possui um caráter nos efeitos psicológicos da cultura de um país em sua prosperidade econômica.

3 – Panorama brasileiro.

3.1 – Como andam as pesquisas no Brasil?

A partir do estudo das pesquisas mundiais, notou-se uma presença relevante do Brasil acerca das temáticas pesquisadas. Nesse sentido, o autor entendeu ser relevante realizar algumas análises com foco nos artigos brasileiros para entender como estão as publicações nacionais frente às pesquisas mundiais.

Nesse sentido, foi feita uma filtragem na *WoS* para o país apontando 80 artigos publicados, no período de 1986 a 2023, buscando entender sobretudo, a evolução das temáticas ano a ano por meio da rede de palavras-chave e *coupling*.

Abaixo será elencada a evolução da temática, no Brasil, a partir de 2019 até 2022, período em que as



palavras-chaves começaram a coocorrer e, após isso, será feita a sua análise.

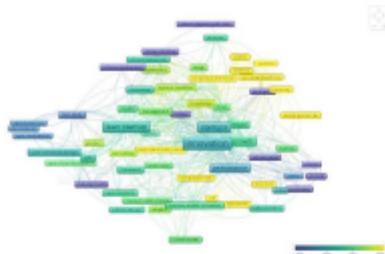


Figura 11: Rede de palavras-chaves no Brasil.

Fonte: Autor.

A partir da figura 11 é possível observar, nas palavras-chaves em roxo, que os estudos começaram com as discussões "public policies", seguidas de temas como "strategy", "design thinking", "software development", "venture capital" e "maturity model". Isso indica que as discussões acerca deste tema, no país, se iniciaram já com a temática voltada, majoritariamente, para a gestão e para o mundo da administração. É interessante destacar que há em evidência a questão de políticas públicas, o que demonstra que também há um interesse na discussão acerca do papel do governo na inovação e criação de novas startups

Mais à frente, por volta de 2019/2020, na cor azul, os estudos sobre "startups", "innovation" e "performance" se aceleraram. Na sequência apareceu a temática "lean startup" e temas como "usercentered design", "framework", "agile". Isso sugere que a temática está começando a amadurecer em relação ao que foi proposto para este ano, dado que a maioria das discussões se concentra na área de negócios e inovação.

Em 2021, na cor verde, questões como "business models", "minimum viable product", "opportunities", "experimentation", "growth", "impact", "business", "design", "adoption" e "dynamic capabilities", tomaram conta das discussões. Essa informação demonstra que, neste ano, a ciência brasileira atingiu muita maturidade em relação ao tema proposto, evidenciado pelo foco nas palavras-chave relacionadas à administração.

Finalmente para as discussões atuais, representadas em amarelo, tem-se artigos sobre "systems", "triple Helix", "entrepreneurial university", "emerging economies", "Investments", "risk" e "agribusiness". Isso sugere que o tema está se afastando da abordagem predominantemente prática do estudo de startups e revelando um aumento na pesquisa relacionada ao

agronegócio e, de maneira mais ampla, ao estudo da economia nacional, que está em ascensão.

Apesar das discussões recentes estarem mais focadas na tripla hélice, é visto que o país está muito alinhado com a proposta internacional. Outra observação indica que a temática está se distanciando da trajetória em que estava seguindo; do estudo sobre startups de forma mais prática, e ainda há a evidência de pesquisa sobre o agronegócio e, de forma mais ampla, o estudo da economia nacional, que é emergente.

Nota-se, então, que o tema está se afastando da abordagem predominantemente prática do estudo de startups e revelando um aumento na pesquisa relacionada ao agronegócio e, de maneira mais ampla, ao estudo da economia nacional, que está em ascensão.

Foi identificado que a imensa maioria das temáticas são voltadas para o campo da administração, assim como a presente pesquisa, indicando que as pesquisas neste campo têm um bom potencial de construções mais robustas.

Finalmente, em relação às palavras da *string* de busca, também se nota a ausência de clusters ligados ao conceito de *Growth Marketing*. Aparecendo, as mesmas palavras relacionadas ao conceito mundial, como *startups*, *lean startups* e *Growth*. Mostrando uma possibilidade de estudos também na esfera nacional.

3.2 – Documentos mais citados

Analisar os documentos mais citados no contexto brasileiro é uma etapa crucial na pesquisa, pois oferece insights valiosos sobre a interação entre pesquisadores nacionais e internacionais. Além disso, essa análise nos permite avaliar se as pesquisas estão convergindo para tópicos específicos ou se estão se ramificando em diversas direções, fornecendo uma compreensão mais profunda do cenário acadêmico e científico do Brasil. Isso é fundamental para identificar tendências, lacunas e oportunidades de colaboração que podem enriquecer o conhecimento e impulsionar o progresso nas ciências.

A seguir serão exibidos os cinco documentos mais citados quando é colocado o filtro Brasil, seus autores, ano, quantidade de citações e seus resultados encontrados.

Em relação aos documentos mais citados, está em primeiro lugar está "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service" de Ostrom, et al. (2010), com 928 citações e que está alinhado com o campo de pesquisa deste trabalho. Foram encontrados temas fundamentais que vão além das necessidades encontradas no artigo, como a necessidade por um trabalho e uma equipe

multidisciplinar, reconhecimento de desafios a nível mundial, a necessidade de trabalhos B2B e o aumento da influência tecnológica. Também foi visto que essas prioridades geram muito valor para todas as instituições que prestam serviços e para pesquisadores ao redor do mundo.

Em segundo lugar está o artigo “*Startup of reactors for anoxic ammonium oxidation: Experiences from the first full-scale anammox reactor in Rotterdam*”, de Van der Star, et al. (2007), com 858 citações, que está mais desalinhado com o campo de pesquisa deste trabalho, este artigo está mais alinhado com o campo da biologia. Ele encontrou que o processo Anammox, neste primeiro experimento em escala real, feito com o tratamento de água suja, atingiu escala real e comercial. Pela primeira vez o início foi monitorado com a técnica Q-PCR, o que não era possível tal monitoramento claro antes.

O terceiro artigo mais citado é o “*The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups*”, de Ensley, et al. (2006) e está muito alinhado com o campo de pesquisa deste trabalho. Nele, verificou-se que a liderança compartilhada, ao invés da tradicional, a vertical, aumenta de forma substancial a performance das organizações. A liderança compartilhada mostra que este método é altamente importante para o desenvolvimento e alto crescimento de novas empresas. A conclusão mostra que quando as lideranças são compartilhadas entre equipes, ao invés de uma pessoa em específico, vertical, são altamente mais eficientes e eficazes. Ademais, é mostrado que a liderança do fundador da empresa é, somente, uma parte da história de sucesso das empresas de sucesso.

O quarto trabalho mais citado é o “*From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society*”, de Audretsch (2014), com 390 citações, que está alinhado tanto com o campo da administração quanto da pedagogia e, nele, verificou-se que as universidades mudaram, de fato, de um centro de geração de conhecimento para também um centro de formação de novas empresas, empreendedores e geração de mão de obra qualificada. Apesar da universidade empreendedora gerar novos empresários e novas empresas, seu papel é mais amplo na sociedade sendo fundamental fornece pensamento, liderança e atividades para aumento de capital e garantir que as pessoas e, por consequência a sociedade, prosperem.

Por fim, o quinto mais citado é o “*Full-Scale Nitrogen Removal from Digester Liquid with Partial Nitrification and Anammox in One SBR*”, de Joss, et al. (2009), que não está alinhado com o campo de pesquisa deste trabalho, este está alinhado com o campo da bioquímica. Neste, encontrou-se que O estudo

confirma o processo para remoção de nitrogênio de águas residuais ricas em amônio.

3.3 – Bibliographic Coupling

Assim como pesquisado no cenário mundial, foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico a nível nacional, com o propósito de observar as frentes de pesquisas nacionais. A amostra examinada consiste em 35 documentos, abrangendo o período de 2020 a 2023. Os resultados deste estudo delinearão a identificação de seis principais clusters distintos, os quais são descritos na figura 12.

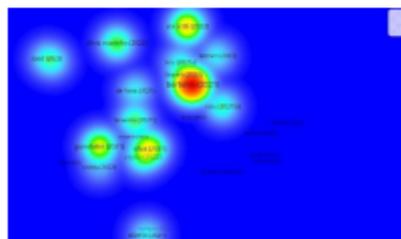


Figura 12: Bibliographic coupling no Brasil.

Fonte: Autor.

O primeiro cluster, com 9 citações, o artigo de Silva et al (2021) “*Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures*”, foca na contribuição da linha de pesquisa sobre o uso da *Lean Startup* em novos empreendimentos tecnológicos, no Brasil, bem como entender se a metodologia é adequada dado o contexto nacional. O estudo concentra-se em como esses novos empreendimentos abordam a exploração de oportunidades no desenvolvimento de seu produto, ou serviço.

O artigo de Guindalini et al (2021), “*Taking scientific inventions to market: Mapping the academic entrepreneurship ecosystem*”, com 9 citações é o principal do 2º cluster, e dá luz à contribuição ativa das instituições acadêmicas para o desenvolvimento do mercado, seja tecnológico, econômico e social e como isso é uma importância crescente. Foi feita uma revisão sistemática da literatura sobre o empreendedorismo.

Com 40 citações e sendo o principal do 3º cluster, o artigo de Bortolini et al (2021), “*Lean Startup: a comprehensive historical review*”, mostra a revisão histórica da literatura, tanto acadêmica quanto profissional, correlacionando conceitos da *Lean Startup* e teorias acadêmicas. Foi encontrado nesta revisão que a *LS* é uma forma prática de implementação de estratégias que têm como base a *Learning School strategy* adaptando ao



empreendedorismo. Os autores ainda encontraram processos, métodos e conceitos que contribuem mais ainda para a LS.

Já no quarto cluster, o artigo com 2 citações, de Lizarelli et al (2022), “*Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review*”, mostra uma revisão sistemática da literatura sobre *Lean Startup*, identificando os conhecimentos e lacunas nesta literatura. Como resultado, foram identificados prós e contras do *Lean Startup*, os desafios de implementação e fatores críticos de sucesso em seu uso.

O artigo de Zorzetti et al (2022), “*Improving agile software development using usercentered design and lean startup*”, sendo o 5º cluster e contendo 12 citações, tem o objetivo caracterizar a forma de desenvolvimento de software usando a combinação de metodologias, como *Agile*, *UCD* e *Lean Startup*. Como resultado, foi encontrado que o uso de metodologias, de forma combinada, acarreta uma melhor performance, promovendo uma mentalidade orientada ao problema e pensamento crítico, encorajando o trabalho em equipe.

Observa-se que entre os documentos mais citados estão duas pesquisas do *coupling*, a saber: “*Lean Startup: a comprehensive historical review*” e “*Improving agile software development using usercentered design and lean startup*”. Isso mostra a relevância desses clusters que estão sendo muito citados embora publicados recentemente.

Por fim, é visto que diversos autores e publicações de relevância nacional possuem contribuições com autores de relevância internacional, como artigo de Silva, Ghezzi et al (2021) “*Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures*”, o que mostra que outros países e instituições veem o cenário de pesquisa nacional como muito promissor e relevante contribuindo para uma maior maturidade de pesquisa.

3.4 – Comparação da temática no Brasil com o mundo.

A partir da análise do mapa de redes, que exibe a coocorrência das palavras-chaves mostrando a evolução das temáticas pesquisadas, verificou-se que o Brasil possui muito interesse nesta temática e de uma forma voltada para o campo da administração desde o início dos estudos, o que está alinhado com o contexto mundial já que em 2019 as palavras-chave seguiram o mesmo caminho.

O país se destoa do contexto mundial quando são estudados os anos posteriores pois as pesquisas foram voltadas para os temas mais marginais. Observa-se uma evolução significativa no panorama do

conhecimento produzido no país, conforme sugerido pelas palavras-chave selecionadas, resultando em um alicerce seminal mais sólido, o qual contribui de forma substancial para o cenário científico nacional.

Para comparação e ilustração a figura 13 elenca ambos os mapas de coocorrência de palavras-chave.

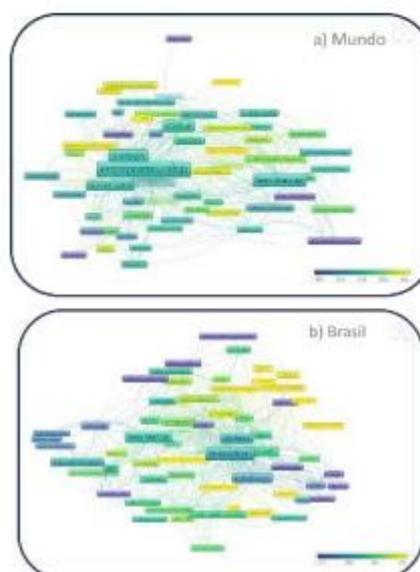


Figura 13 – Figura 13a – Coocorrência de palavras-chave no mundo / Figura 13b Coocorrência de palavra-chave no Brasil.

Fonte: Autor.

Apesar de alguns anos terem palavras-chave distintas, constata-se que o país está, de modo geral, alinhado com as discussões mundiais, estando voltado para o campo da administração. No cenário mundial, as pesquisas estão mais alinhadas com o empreendedorismo, startups e inovação, e as outras temáticas estão mais dispersas, nesta ordem de prioridade, enquanto o Brasil está mais voltado para startups e inovação e com outras temáticas voltadas para as aplicações práticas na gestão, buscando melhor performance. Isso indica que tanto as pesquisas seminais feitas no país quanto as do exterior serão de extrema valia para solidificar as referências teóricas de uma pesquisa futura. Com isso, poderão ser utilizadas pesquisas de base e as pesquisas que levem em consideração o contexto nacional, buscando essa personalização para a realidade do país.



Também foi constatado que o país possui uma alta relevância nesta temática conseguindo, inclusive, diversas contribuições com pesquisadores importantes no mundo, o que mostra que há uma alta maturidade e interesse mundial em observar o que ocorre no Brasil.

3.5 – Modelo Integrador do estudo

Com base nas descobertas desta pesquisa, desenvolveu-se um modelo integrador que conecta os estudos internacionais aos estudos realizados no Brasil. Esse modelo visa a estabelecer pontes entre as pesquisas globais e as específicas do cenário brasileiro, proporcionando uma visão abrangente e contextualizada da temática em questão.



Figura 14 – Comparação entre os estudos mundiais e nacionais.

Fonte: Autor.

Observou-se que os estudos mundiais parecem ter um foco mais amplo e abrangente, incluindo temas como internacionalização, ecossistema empreendedor, liderança compartilhada e inovação aberta. Isso sugere uma preocupação com as dinâmicas globais do empreendedorismo e da inovação, bem como com as interações entre diferentes culturas organizacionais e econômicas. Além disso, a menção de recursos financeiros para crescimento, como tokenização e venture capital, indicam um interesse nas formas emergentes de financiamento e investimento em startups e empresas inovadoras.

Por outro lado, os estudos no Brasil parecem mais direcionados para questões específicas relacionadas ao contexto nacional. Isso inclui tópicos como políticas públicas, desenvolvimento de software, startups, Lean Startups em novos empreendimentos tecnológicos e economias emergentes. Esses temas refletem preocupações comuns no cenário empreendedor brasileiro, como as políticas governamentais que impactam as startups, o desenvolvimento de tecnologia e o crescimento econômico em setores emergentes.

Ambos os conjuntos de estudos compartilham um interesse em políticas públicas e startups, sugerindo

uma convergência em áreas de pesquisa relevantes para o empreendedorismo global. No entanto, os estudos mundiais parecem ter uma perspectiva mais ampla, enquanto os estudos no Brasil se concentram em desafios e oportunidades específicas dentro do país. Isso pode refletir a interação entre questões globais e contextos locais no campo do empreendedorismo e da inovação. A seguir, serão apresentadas as conclusões do estudo.

CONCLUSÃO

Com esta pesquisa foi possível visualizar a relevância do Brasil perante o mundo, sendo o 5º país que mais publica sobre a temática, possuindo uma relevância com algumas de suas principais instituições financiadoras e de pesquisa, o que mostra que o financiamento público para as pesquisas é de extrema relevância para o país, para a comunidade científica e para o desenvolvimento científico no mundo.

O Brasil, por estar localizado na América Latina e por se tratar de um país em desenvolvimento, possui suas particularidades, o que é possível visualizar com a diferença entre seus temas mais publicados em relação aos do mundo e também com a diferença entre as nuvens de palavras-chave, por período, conforme a figura 13.

Foi observado que esta temática é muito relevante no país e no mundo, tendo atingido altos números de publicações, em relação ao total, a partir de 2018, mostrando que o tema ainda é relevante e, juntamente com os outros dados encontrados na presente pesquisa, a temática já possui uma certa base de artigos seminais dando espaço e oportunidade para a construção de um conhecimento ainda maior, agregando às disciplinas de administração, gestão e afins, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

Em relação às áreas de pesquisa que esta temática se encontra, foi visto que ela se volta quase que completamente em torno das da área de Administração, Gestão e áreas correlatas, sendo acelerado pela digitalização e desenvolvimento tecnológico, globalização, competitividade e pela pandemia de COVID-19.

Ao analisar as convergências e divergências entre as pesquisas de empreendedorismo no Brasil e no mundo, foi possível observar uma dinâmica interessante. As pesquisas internacionais fornecem uma visão abrangente das tendências e desafios globais, enquanto as pesquisas brasileiras oferecem uma análise contextualizada das oportunidades e obstáculos específicos do país. Essa complementaridade contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre o empreendedorismo e para a



criação de políticas públicas e iniciativas mais eficazes para o seu fomento.

Por fim, no que tange aos resultados que ajudam na compreensão das palavras-chave buscadas, observou-se que o termo “*Lean Startup*” se mostrou como uma temática relevante para o mundo da administração e gestão e que concentra a maior quantidade de estudos relacionados à ela. Destaca-se a quantidade de artigos seminais, mostrando que este conceito possui uma base sólida. Foi visto que esta temática foi a que mais se sobressaiu em relação às outras na revisão bibliográfica. Quanto ao conceito de “*Growth*”; em relação ao mundo, foi visto como um tema mais atual, associado a debates sutis que também se relacionam com o *Growth Hacking*. Isso pode ser observado em palavras como “*experimentation*”. Já em relação ao Brasil, “*Growth*” foi abordado com outras palavras-chave com “*experimentation*, *growth*” e “*high-growth firms*”. Finalmente, em relação ao *Growth Marketing*, temática, que envolve o *Growth Hacking* aplicado ao marketing, não foi encontrada nenhuma publicação que abordasse este tema diretamente associado a esse conjunto de palavras recuperadas na base estudada.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Universidade de Brasília por ser uma grande incentivadora da pesquisa científica e por ter uma grande qualidade de ensino, viabilizando a elaboração do presente trabalho. Gostaria de agradecer também aos nossos familiares e amigos pelo apoio, suporte e por todo o amor deles.

REFERÊNCIAS

- ACS, Zoltan J.; SZERB, Laszlo. Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small business economics*, v. 28, p. 109-122, 2007.
- AUDRETSCH, David B. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, v. 39, p. 313-321, 2014.
- BORTOLINI, Rafael Fazzi et al. Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, v. 59, n. 8, p. 1765-1783, 2021.
- DAVILA, Antonio; FOSTER, George; GUPTA, Mahendra. Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 6, p. 689-708, 2003.
- DE OLIVEIRA, Fernando Freitas; SCHNEIDER, René Peter. Slow sand filtration for biofouling reduction in seawater desalination by reverse osmosis. *Water research*, v. 155, p. 474-486, 2019.
- DE PAULA, Danielly FO; ARAÚJO, Cristiano C. Pet empires: combining design thinking, lean startup and agile to learn from failure and develop a successful game in an undergraduate environment. In: *HCI International 2016-Posters' Ex-tended Abstracts: 18th International Conference, HCI International 2016, Toronto, Canada, July 17-22, 2016, Proceedings, Part I 18*. Springer International Publishing, 2016. p. 30-34.
- DECKER, Ryan et al. The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, v. 28, n. 3, p. 3-24, 2014.
- ENSLEY, Michael D.; HMIELESKI, Keith M.; PEARCE, Craig L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.
- HENDERSON, Ross. Measurement of productivity growth during plant startup. *IEEE Transactions on Engineering Management*, n. 1, p. 2-8, 1978.
- JOSS, Adriano et al. Full-scale nitrogen removal from digester liquid with partial nitritation and anammox in one SBR. *Environmental science & technology*, v. 43, n. 14, p. 5301-5306, 2009.
- KELLERMANNNS, Franz W. et al. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review*, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2008.
- MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maira Santos. Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora. In: *AEDEM International Conference*. 2017. p. 427-442.
- MORONI, Isabela; ARRUDA, Amilton; ARAUJO, Kátia. The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *Procedia Manufacturing*, v. 3, p. 2199-2204, 2015.
- OSTROM, Amy L. et al. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of service research*, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.
- VANDER STAR, Wouter RL et al. Startup of reactors for anoxic ammonium oxidation: experiences from the first full-scale anammox reactor in Rotterdam. *Water research*, v. 41, n. 18, p. 4149-4163, 2007.



RIPSAS, Sven; SCHAPER, Birte; TRÖGER, Steffen. A startup cockpit for the proof-of-concept. *Handbuch entrepreneurship*, p. 263-279, 2018.

SARTI, Arnaldo et al. Domestic sewage treatment in a pilot-scale anaerobic se-quencing batch biofilm reactor (ASBBR). *Resources, conservation and recycling*, v. 51, n. 1, p. 237-247, 2007.

SIGNORETTI, Ingrid et al. Boosting Agile by Using User-Centered Design and Lean Startup: A Case Study of the Adoption of the Combined Approach in Software Development. In: *Proceedings of the ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM 2019)*, 2019, Estados Unidos. 2019.

SILVA, Diego Souza et al. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 26, n. 4, p. 595-628, 2020.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization science*, v. 1, n. 3, p. 313-335, 1990.

XIMENES, Bianca H.; ALVES, Isadora N.; ARAÚJO, Cristiano C. Software project management combining agile, lean startup and design thinking. In: *Design, User Experience, and Usability: Design Discourse: 4th International Conference, DUXU 2015, Held as Part of HCI International 2015, Los Angeles, CA, USA, August 2-7, 2015, Proceedings, Part I*. Springer International Publishing, 2015. p. 356-367.

ZORZETTI, Maximilian et al. Improving agile software development using user-centered design and lean startup. *Information and Software Technology*, v. 141, p. 106718, 2022.

Apêndice C- Forte recomendação de publicação no congresso V COBICET

Informações das avaliações (814405) ×

Seguem as informações dos avaliadores:

1) O trabalho fornecido destaca algumas das principais diferenças entre as publicações sobre inovação empresarial no Brasil e no mundo, com foco específico na revisão da literatura sobre Lean Startup, Growth e Growth Marketing. Apresenta uma estrutura clara, com uma problemática bem definida e uma metodologia específica, facilitando a compreensão do leitor. O uso da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC) como metodologia de revisão é apropriado para o escopo do estudo e contribui para a qualidade da pesquisa. Os resultados e discussões são apresentados de forma detalhada e organizada, com subdivisões em tópicos que facilitam o entendimento. Além disso, a utilização de figuras ajuda a elucidar os conceitos discutidos. Por fim, adota uma abordagem de revisão sistemática de literatura de alta qualidade, o que promove uma análise abrangente e fundamentada dos temas abordados. Recomendo fortemente a aprovação do trabalho. Parabéns pela produção de um trabalho de alta qualidade e contribuição significativa para a área de inovação empresarial.

Fechar