

Growth hacking e a importância de seus processos para o desenvolvimento de *startups*

Growth hacking and the importance of its processes for the startups' development

Lucas Hoppen Bianchini¹
Claudia C. L. Machado²

Resumo

A consolidação das *startups* no cenário do empreendedorismo mundial traz consigo a revisão de conceitos e processos de gestão que não são mais suficientes, ao mesmo tempo em que busca métodos inovadores de trabalho como forma de garantir diferenciação em mercados cada vez mais competitivos e de crescimento rápido e contínuo. É neste contexto que o *growth hacking*, uma metodologia de trabalho recente, surge para suprir esta demanda de mercado a partir da geração de ciclos mais curtos focados em testar e corrigir novas técnicas para evoluir o modelo de negócio. O artigo em questão se propõe a analisar de que forma os processos de *growth* impactam no desenvolvimento de negócio de uma *startup*. Para tanto, esta pesquisa, de caráter qualitativo, apresenta a revisão de literatura acerca do tema, bem como o resultado de entrevistas semiestruturadas de atores-chaves no cenário de três *startups* curitibanas. Os resultados apontam para a importância de processos estruturados no desenvolvimento sólido de uma *startup*, a partir de um entendimento geral sobre os principais conceitos e técnicas que compõem a metodologia de *growth hacking*.

Palavras-chave: Growth Hacking. Startup. Growth Marketing.

¹ Pós-graduando em Marketing Management pela FAE. Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela UFPR. E-mail: lucashbianchini@gmail.com

² Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR, Professora da FAE Centro Universitário. E-mail: claudia.cmachado@fae.edu

Abstract

The consolidation of startups in the global entrepreneurship scenario brings with it a review of management concepts and processes that are no longer enough, at the same time that it seeks innovative working methods as a way to guarantee differentiation in increasingly competitive markets and fast growing and continuous. It is in this context that growth hacking, a recent work methodology, appears to supply this market demand from the generation of shorter cycles focused on testing and correcting new techniques to evolve the business model. The article in question aims to analyze how growth processes impact on a startup's business development. To this end, this qualitative research presents the literature review on the subject, as well as the result of semi-structured interviews with key actors in the scenario of three startups in Curitiba. The results point to the importance of structured processes in the solid development of a startup, based on a general understanding of the main concepts and techniques that make up the growth hacking methodology.

Keywords: Growth Hacking. Startup. Growth Marketing.

Data de submissão: 10 de setembro de 2020

Data de aprovação: 16 de novembro de 2020

e0680

Introdução

Empreender com sucesso, especialmente no Brasil, sempre foi um ato que demandou muita dedicação, conhecimento e organização. Nos dias de hoje, com o crescimento exponencial de tecnologias e ferramentas de negócio, este cenário vem se tornando ainda mais desafiador. Em linhas gerais, independentemente do segmento de atuação, o nível de competitividade de uma empresa está cada vez mais relacionado à profissionalização de processos e metodologias na forma de planejar sua atuação, principalmente no que diz respeito à consolidação de empresas emergentes.

Como resposta a este cenário, e buscando aproveitar ao máximo as oportunidades geradas pela consolidação digital, as *startups* passaram a incorporar processos de trabalho inovadores, com objetivo de construir uma cultura voltada a resultados rápidos, automação e crescimento acelerado e contínuo, tanto financeiro quanto em números de aquisição de novos clientes. E na procura por uma forma eficiente de estruturar esta nova conduta de crescimento, identificaram uma sinergia entre seus anseios e os conceitos de uma metodologia surgida nos Estados Unidos, no início da década passada, denominada *growth hacking*.

É justamente na compreensão sobre a correlação entre técnicas desta metodologia recente e a expansão de *startups* que se encontra o ponto central da condução do artigo, que traz a seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira os processos de *growth hacking* são eficazes para o desenvolvimento de *Startups*? Para respondê-la, este estudo objetivou analisar como os processos de *growth hacking* são aplicados no dia a dia e qual sua influência nos resultados das startups.

Justifica-se este artigo pelo fato de haver pouca produção científica acerca do mesmo, principalmente no que diz respeito a visão sobre processos, e por sua relevância ao mundo dos negócios, nos dias presentes, em época de incerteza e volatilidade, que vem exigindo metodologias ágeis de gestão. Hoje, já existe literatura que pode ser facilmente encontrada, principalmente na internet, mas o tema ainda é pouco explorado de forma acadêmica, especialmente em abordagens que procuram ajudar estudiosos e profissionais a estabelecer um formato personalizado de implementação de *growth hacking*.

Este estudo apresentou uma revisão de literatura sobre o tema em questão, buscando responder aos objetivos específicos de compreensão sobre o que é *growth hacking*, quais são suas premissas de atuação e como ocorre a atração conceitual com marketing digital, além de analisar os processos de *growth hacking* existentes e apresentar o negócio das startups. Sean Ellis (2012), criador do conceito, e Morgan Brown (2017) foram os principais autores pesquisados.

As startups passaram a incorporar processos de trabalho inovadores.

Por fim, apresentou-se os resultados de entrevistas qualitativas e as análises documentais de *startups* de Curitiba, delimitação desta pesquisa, realizadas com os fundadores das *startups* pesquisadas ou profissionais que lideram os processos de *growth* nessas empresas e que vivenciam seu impacto diariamente.

1 Revisão da Literatura

Este capítulo contribui com a pesquisa no sentido de iluminar conceitos acerca do tema aqui estudado.

1.1 Growth Hacking: Conceito e Premissas

Growth Hacking é um termo surgido na primeira década do século XXI e cunhado por Sean Ellis (2010), empresário e consultor de startups. Segundo ele, refere-se a uma metodologia de trabalho que busca o crescimento da empresa a partir da identificação de oportunidades focadas em resultados rápidos e que foi inicialmente utilizado em grandes empresas americanas como Dropbox, Eventbrite, LogMeIn e Lookout que desejavam desenvolver, de forma rápida e eficiente, as capacidades corporativas em marketing e produtos.

O termo em si, porém, só ganhou ampla visibilidade mais tarde quando Andrew Chen (2012) publicou em seu blog um artigo intitulado “*Growth Hacker* é o novo vice-presidente de marketing”. Nele, Chen (2012) conceituou o termo, bem como sua aplicabilidade e apresentou exemplos práticos de sua execução. Desde então essa abordagem vem sendo debatida e utilizada em diferentes países e mercados. Hoje em dia há

conferências anuais sobre o tema, além de uma comunidade oficial chamada GrowthHackers.com que foi criada em 2015 por Sean Ellis e Everette Taylor, destaca Griggs (2013). No Brasil, enfatiza o autor, o termo ganhou notoriedade a partir de 2017 com o lançamento do livro *Hacking Growth* escrito por Morgan Brown (2017), em cooperação com Sean Ellis.

A palavra *growth* vem da língua inglesa e significa “crescimento”, enquanto *hacking* não apresenta uma tradução literal, mas entende-se como o ato de cortar caminho, explorar brechas, encontrar oportunidades. A junção das duas palavras, então, pode ser entendida como a capacidade de análise dos negócios, por meio de metodologias, para identificação de oportunidades de melhoria.

Trata-se de um processo muito utilizado pelas áreas de Marketing e Vendas que focam na análise do ambiente, combinando esforços ligados a produtos, tecnologia, comunicação e dados para identificar formas eficientes de transformar desafios de negócio em testes e automação, a fim de propiciar um modelo de atuação escalável, repetível e sustentável (HUMPHREY, 2013).

O método surgiu de a necessidade de empresas atuarem de forma mais integrada, rompendo com a barreira da departamentalização que acaba concentrando informações e ações em silos específicos. Por meio desse processo, afirma Holiday (2012), constrói-se uma cultura organizacional mais ágil, onde os profissionais são orientados por dados e experimentos com a finalidade de potencializar resultados. Nas palavras do autor: “growth hacking é uma técnica de marketing desenvolvida por startups tecnológicas que usam a criatividade, raciocínio analítico e métricas sociais para vender produtos e ganhar exposição” (HOLIDAY, 2012, p. 63).

Chen (2012), salienta que os profissionais em geral percebem *growth hacking* como um processo que mescla habilidades de marketing e programação. O autor destaca que, na esfera do marketing, as habilidades desenvolvidas por meio do uso de *growth hacking* são ligadas a capacidade de entender o segmento de mercado, o consumidor, a concorrência e as oportunidades que se apresentam. São desenvolvidas habilidades mais ligadas à criatividade, à comunicação e capacidade analítica para tangibilizar todo o conhecimento e torná-los em estratégias dentro de uma campanha ou plano voltado a aquisição, engajamento e retenção dos clientes com sua marca. São também desenvolvidas, acrescenta Chen (2012), habilidades voltadas ao uso de tecnologia, como definir métricas, ou seja, medidas quantificáveis que ajudem a compreender resultados, além de analisar dados e convertê-los em ações dentro da estratégia de atuação da empresa. O trabalho de *growth hacking* desenvolve a capacidade de prototipação de ideias e desenvolvimento de uma metodologia de testes que garanta uma evolução contínua dos produtos e serviços ofertados.

Parte do sucesso da metodologia resulta da assertividade do trabalho em equipe. Como o método provém do esforço de geração de ideias criativas e, principalmente, colaborativas para resolver problemas ou otimizar resultados, é necessário fomentar um time multidisciplinar focado no crescimento da empresa. A partir do qual as organizações conseguem colocar em prática as premissas necessárias para efetivação de uma estratégia de *growth hacking*.

Segundo Ellis (2014), primeiramente é necessário que as empresas sejam focadas em números e resultados para validar hipóteses de

Os profissionais em geral percebem *growth hacking* como um processo que mescla habilidades de marketing e programação.

negócio. No *growth* tudo inicialmente é testado em menor escala de forma rápida e contínua para, a partir de resultados conclusivos, se tomar uma definição de expansão de processos ou revisão da alternativa proposta. O autor destaca que uma organização que trabalha com protótipos, hipóteses e testes, precisa incorporar o erro como parte do processo de aprendizado, e o novo e desconhecido em sua cultura organizacional.

O *growth hacking* é, portanto, mais uma forma de pensar do que um posicionamento fechado de trabalho. Um esforço contínuo, destaca Brown (2017), de colocar empresas com viés de inovação no caminho do crescimento e obtenção de metas, de maneira mais rápida e com o menor uso possível de recursos. O autor resume como a procura incessante por melhorias na gestão de processos internos e atualização e desenvolvimento de produtos e serviços. Acrescenta que “trata-se de um método pensado para ser facilmente ajustado e adaptado às necessidades de uma equipe ou empresa, seja qual for seu porte ou estágio de crescimento.” (BROWN, 2017, p. 25).

1.2 Growth Marketing: A Transformação do Marketing Digital

O marketing digital consiste em um elemento central em estratégias de *growth hacking*. A busca por constante inovação de produto, melhorias nos canais de aquisição de clientes, otimização de processos e resultados baseada em análises de dados e conhecimento dos públicos envolvidos passa essencialmente por um trabalho eficiente dentro desta área. Nessa direção, os processos de marketing digital e os processos de *growth hacking* exercem uma atração conceitual entre si. Ambos questionam o *status quo* e conceitos arraigados, propõem novas técnicas de trabalho, além de um ciclo contínuo de desenvolvimento metodológico (BROWN, 2017).

É a partir dos anos de 1990 que os processos digitais começam a transformar o trabalho de marketing. Com o início da era da internet, novas ferramentas, tecnologias e possibilidades passam a surgir de forma contínua, tornando uma disciplina em constante evolução. Kotler (2018) define o marketing digital como uma tecnologia amplamente utilizada em empresas com a finalidade de promover comunicação e interação mais eficientes com os seus consumidores. Segundo ele, o seu grande objetivo consiste em analisar e compreender a fundo os consumidores, utilizando os recursos digitais para coletar informações e desenvolver estratégias de marketing capazes de promover uma interação mais eficaz com o público-alvo.

O autor reforça que a nova dinâmica imposta pela evolução digital passou a demandar do profissional de marketing uma atuação mais completa, não limitada à esfera da comunicação. No marketing digital a visão de comunicação precisa ser ancorada pelo lado técnico, ou seja,

conectar conceitos básicos de marketing com visões de dados, ferramentas e tecnologia. É preciso um suporte de áreas técnicas para refletir o posicionamento planejado em todos os pontos de contato com a marca (KOTLER, 2018).

É justamente na conexão entre os esforços técnicos e de comunicação que os conceitos de *growth* e marketing se encontram. Segundo Holiday (2014), usualmente o modelo tradicional de marketing digital foca em uma visão publicitária da melhor forma de uma marca argumentar e se mostrar no mercado, sustentando uma campanha de comunicação com estratégias de mídia paga e posicionamento orgânico. Investe-se em anúncios veiculados em portais e redes sociais consumidas pelo público-alvo e trabalhando o conteúdo de seus canais digitais para serem facilmente encontrados em buscas em ferramentas de pesquisa.

Todavia, a competitividade do mercado passou a demandar mais do que o olhar publicitário de como propagar a marca para uma grande massa. Somado à esta esfera, com viés mais aproximativo e criativo, as empresas começaram a compreender a gestão de comunicação, olhando

O marketing digital consiste em um elemento central em estratégias de *growth hacking*.

para experiência do usuário e rotinas de otimização de canais e performance. Dessa forma, introduziu-se um formato de trabalho que em sua essência tem características muito similares às premissas de *growth hacking* (LACERDA, 2018).

O autor afirma que empresas que pensam o marketing de forma otimizada e responsiva às novas demandas e tecnologias do mercado — o chamado *growth marketing* — procuram produzir conteúdo relevante e conectado à jornada do consumidor, ampliando relacionamento e poder de atração a partir do esforço estratégico em todos os canais da marca. Dessa forma, garante-se presença otimizada do mix de anúncio de mídia, suportada por desempenho criativo e inteligência de dados e aliada à propagação de uma comunicação robusta que não se preocupa somente em angariar novos consumidores, mas também em entender quais os melhores argumentos de convencimento, gatilhos de conversão e estratégias de retenção do público. Este comportamento se mostra vital em uma estratégia organizacional voltada ao crescimento rápido e contínuo, fazendo do marketing uma disciplina-chave no desenvolvimento de ações *growth hacking* (LACERDA, 2018).

1.3 Processos de *Growth Hacking*

A missão do *growth hacking* de eliminar barreiras entre os departamentos de uma empresa, conectando habilidades de profissionais de diferentes áreas em prol de um crescimento rápido e pautado em dados, só se faz possível por meio de desenvolvimento de um processo estruturado de atuação (CONREY, 2018). Sean Ellis (2015), já ressaltava que *growth hacking* é, acima de tudo, um processo onde técnicas e ferramentas são tão importantes quanto a forma de pensar dos analistas envolvidos e os recursos disponibilizados pela empresa.

**A forma como as empresas
vão seguir esta jornada é
o que as diferencia
no mercado.**

Para Brown (2017), o ponto central dos processos de *growth hacking* se encontra não no desenvolvimento de uma cartilha informativa sobre como proceder tecnicamente na área, mas sim na disponibilização de um guia de compartilhamento de práticas e formatos que já foram testados e aplicados em organizações e se mostraram uma forma eficiente de colocar os conceitos de *growth* em andamento. Seu cerne está em trazer mais ritmo, aprendizado, autonomia e evolução contínua às práticas da empresa (BROWN, 2017).

O autor menciona que, independentemente de variantes técnicas existentes ao longo do processo, as boas práticas de *growth* indicam que o primeiro passo para qualquer organização é definir qual é o real problema que precisa ser resolvido, para então passar a procurar soluções por meio da geração de ideias e alternativas. A partir deste momento, busca-se estabelecer um método estruturado de trabalho, para colocá-lo em prática e entender a efetividade de seus resultados. Quando o método passa por uma validação oficial, os profissionais começam a pensar em como aplicar o conhecimento gerado em escala maior, para toda a empresa.

A forma como as empresas vão seguir esta jornada é o que as diferencia no mercado e acaba transformando suas táticas e cultura de testes em

uma vantagem competitiva. Entretanto, é possível identificar etapas comuns entre todas, que acabam se configurando como o processo macro de *growth hacking*. Brown e Ellis (2017) classificaram este processo em quatro grandes etapas – visão que acabou se estabelecendo e virando comum em todo o mercado. Segundo eles:

O processo é um ciclo contínuo com quatro grande etapas: (1) análise de dados e busca de insights; (2) geração de ideias; (3) priorização de experimentos; e (4) execução de testes. Depois da quarta etapa, a equipe volta à primeira, para analisar resultados e definir os passos seguintes. (BROWN; ELLIS, 2017, p. 50).

A primeira etapa, segundo os autores, é a de análise de dados e busca de *insights*, nomenclatura padrão do mercado para o ato de ter grandes ideias. Se configura como a base de conhecimento que vai ser produzido a seguir. Destaca-se a importância de conhecer sobre o modelo de negócio da empresa e todo o entorno que influencia em suas ações, como comportamento do público-alvo, movimentação da concorrência e projeções e tendências do setor. Este é o momento de mapear todas as evidências importantes para responder ao desafio de negócio proposto. É crucial ter muito claro o objetivo principal que a estratégia precisa atender, e não dispersar tentando em uma única iniciativa solucionar problemas distintos entre si.

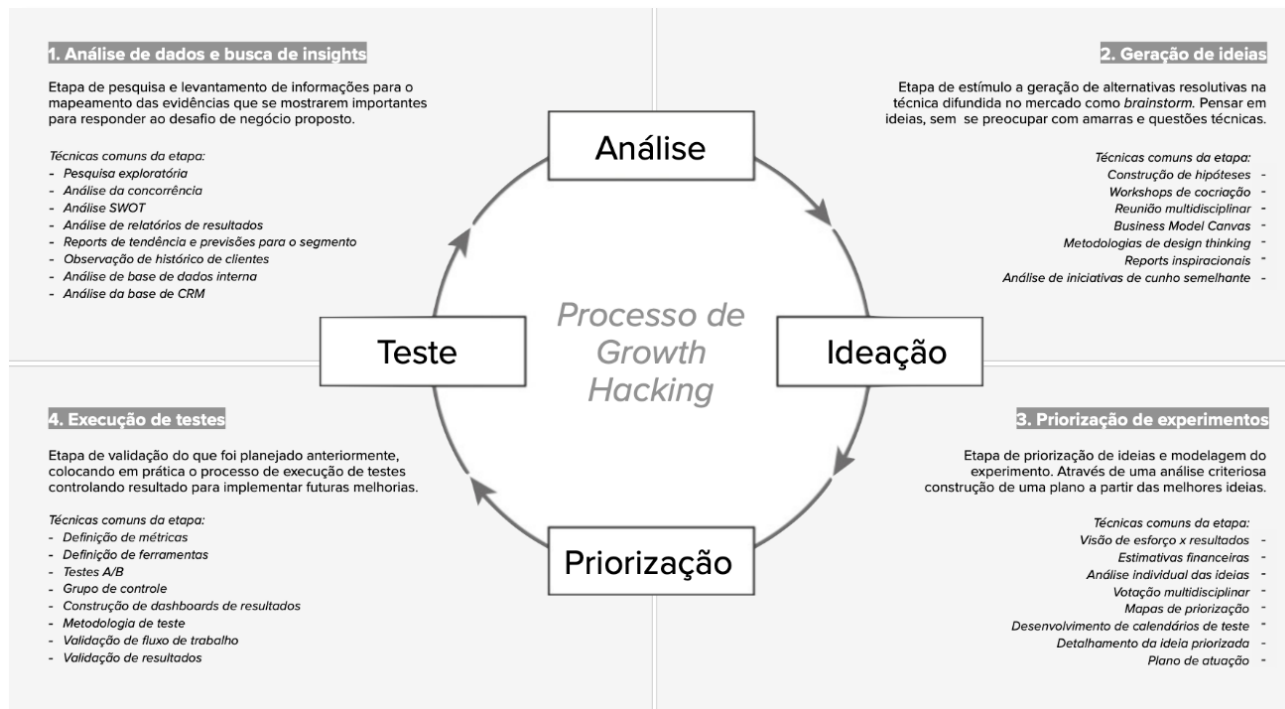
Tendo todas as evidências mapeadas, passa para a segunda etapa, de geração de ideias, colocando os profissionais para pensar em alternativas resolutivas na técnica difundida no mercado como *brainstorm*, ou tormenta de ideias, que representa o momento em que as pessoas estarão levantando todas as iniciativas que vem na cabeça e parecem fazer sentido para o desafio proposto. Essa etapa não limita o pensamento dos profissionais a partir de amarras de viabilidade ou aplicabilidade, pois mesmo uma ideia inicialmente ruim pode ser aprimorada ou servir de gatilho mental para a geração de outra, mais assertiva.

Os autores seguem, pontuando que com várias visões distintas geradas de como resolver o problema, se faz necessário a terceira etapa de priorização de ideias e modelagem do experimento. Nela, os profissionais realizam um filtro de tudo que foi discutido anteriormente, selecionando somente as ideias que passarem por um crivo criterioso para então começar a estabelecer um método de trabalho estruturado. Ou seja, garimpam as iniciativas estabelecendo um fio condutor estratégico comum, no desenvolvimento de um plano de ações.

Então a empresa entra na quarta etapa, de validação do que foi planejado. É o momento onde as iniciativas deixam o campo das ideias e passam para o campo das ações a partir da execução prática do experimento, focando na projeção, controle e análise de resultados. Coloca-se o plano para rodar, mesmo que não em sua melhor versão, estabelecendo um olhar minucioso para entender o que funciona na prática. Por vezes por mais que uma ideia não funcione plenamente, a empresa consegue tirar aprendizados importantes e aproveitar ideias para um refinamento posterior.

Por fim, após o parecer olhar para os resultados do experimento, os profissionais promovem uma revisão e otimização do método, corrigindo ações que não funcionaram e ajustando outras que ainda podem ser desenvolvidas. O objetivo dessa etapa é garantir a eficiência do experimento quando aplicado em larga escala, em toda a empresa. É importante ressaltar qualquer iniciativa de *growth hacking* resulta em algo cíclico, que está em constante aprimoramento e revisão, precisando se reafirmar constantemente frente a mudanças de negócio e mercado, como mostra a figura abaixo que resume os processos de *growth hacking* e suas técnicas mais comumente utilizadas (BROWN, 2017).

FIGURA 1 – Resumo das etapas do processo macro de *Growth Hacking*



FONTE: Elaboração dos autores, com base em Brown (2017)

1.4 Startups: Modelos de Negócio com Ênfase em *Growth*

A compreensão sobre *startups* e seus modelos de negócio inicia-se na análise etimológica da palavra *startup* que significa iniciar algo, colocar uma ação em prática, em funcionamento. O termo se difundiu no final do século passado, na década de 1990, em um momento de bolha especulativa na bolsa de valores dos Estados Unidos ocasionada pelas altas expectativas e crescimento exponencial de empresas de tecnologia. Porém, olhando para as técnicas que caracterizam estas empresas, é possível identificar conceitos de *startups* sendo colocados em prática antes disso (MEYER, 2012).

Segundo Ries (2012), a *startup* é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza, que tem na inovação – tecnológica, de processo ou modelo de negócio – o centro de suas operações. Geralmente estas empresas surgem pequenas, focadas em enfrentar um problema não atendido pelas empresas tradicionais, e estão à procura de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, para a partir da inovação se diferenciar no segmento em que atuam (MEYER, 2012).

No Brasil, as discussões sobre o tema iniciaram pouco tempo depois da alta no Vale do Silício de São Francisco, na Califórnia (EUA), mas foram identificadas no mercado somente por volta da metade da primeira década do século XXI. Atualmente, o país conta com cerca de 12.800 *startups* segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS), apresentando um crescimento médio de 26,75% ao ano e uma descentralização, fomentando o espaço para empresas fora do eixo das capitais econômicas do país, muito por

conta de ações de incubadoras nacionais – *hubs* de inovação focados no desenvolvimento de *startups* (ABSTARTUPS, 2019).

O Estado brasileiro do Paraná, por exemplo, já conta com 640 *startups*, sendo a maioria delas com sede em Curitiba (56,9%). Startups que são tidas como referências nacionais, pelo seu faturamento e transações comerciais, como o Ebanx, Contabilizei, Já Entendi, Olist, Pipefy, Beauty Date, Hi Technologies, MadeiraMadeira e BCredi surgiram na capital paranaense a partir de 2009 e vêm se consolidando no mercado. O Estado adquiriu o status de pólo promissor no desenvolvimento de *startups*. Atualmente, é o segundo Estado mais inovador do país de acordo com o Índice de Inovação dos Estados, publicado pela Federação da Indústria do Estado do Paraná – FIEP (2019), além de ser o quarto Estado com mais empreendedores, e o segundo que mais investe em ciência e tecnologia (DISTRITO, 2019).

Na essência das operações de uma *startup* se encontra a capacidade de organização para crescer de modo sustentável. Como focam em fazer diferente dos modelos vigentes no mercado, buscando entregar valor não só na inovação em produtos e serviços, mas também na experiência de contratação e relacionamento com a marca, as *startups* estão continuamente buscando reinventar o mercado e otimizar suas iniciativas. Para Blank (2014), esse movimento só se faz possível se as empresas desenvolverem um processo estruturado para testar as hipóteses embutidas em seus modelos – sobre mercados, clientes, canais e preços – para transformar ideias em ações e introduzir um aprimoramento contínuo, permitindo que o discurso de diferenciação frente aos métodos tradicionais ganhe força, e principalmente frequência e escala.

Segundo Micah Baldwin (2014), é justamente este o ponto de interseção entre os conceitos de *startup* e *growth hacking*, na capacidade das empresas de reconhecerem suas fragilidades e diferenciais, e atuarem no desenvolvimento de estratégias sustentáveis que ampliam a agilidade operacional, entregando resultados assertivos em maior escala e menor tempo. Nessa direção, o autor afirmou: “Na ausência de grandes orçamentos, as startups aprenderam como hackear o sistema para criar suas empresas” (BALDWIN, 2014, p.52).

2 Metodologia

Para responder à pergunta da pesquisa, optou-se pelo design de abordagem qualitativa e objetivo descritivo que fez uso de revisão de literatura (dados secundários) acerca do tema em estudo, bem como documentos fornecidos pelas *Startups* pesquisadas que orientaram o pensamento acerca da relação entre as práticas de

Na essência das operações de uma startup se encontra a capacidade de organização para crescer de modo sustentável.

Growth Hacking e o desenvolvimento de negócio das *Startups*. Para enriquecer a qualidade das análises e atingir os objetivos propostos, houve também coleta de dados e entrevistas semiestruturadas (dados primários) sobre o impacto do processo de *growth* para o desenvolvimento das startups.

Importante destacar que a temática do *growth hacking* é, ainda, bastante nova e que, por isso, apresenta pouca literatura explicitada. Neste sentido, as entrevistas surgem como uma forma qualificada de conversar com pessoas que vivenciam a metodologia no dia a dia de suas carreiras, buscando mapear práticas, crenças e sistemas classificatórios desses profissionais acerca da temática em estudo. Portanto, buscou-se mais conversas aprofundadas sobre o tema do que o foco na obtenção de um amplo espaço amostral, que poderá ser expandido em trabalho futuros.

A pesquisa encontra-se delimitada às empresas Qery, Distrito Spark CWB e Celero, de Curitiba, apresentadas na FIG. 2, bem como aos seus executivos e colaboradores. Buscou-se, portanto, uma diversificação no portfólio de empresas analisadas, tanto em setor de atuação quanto em tempo de mercado e tamanho de estrutura, garantindo uma análise mais heterogênea e menos enviesada por um cenário específico.

FIGURA 2 – Apresentação das *Startups* analisadas



FONTE: Elaboração dos autores (2020)

Para mapear a utilização de processos de *growth* nas empresas, contou-se com o universo amostral de uma pessoa em cada startup, totalizando três entrevistados, que se mantiveram anônimos e que foram escolhidos pela relevância de sua atividade profissional em relação ao universo do *growth hacking*. Para tanto, buscou-se entrevistar apenas o fundador (ou founder) ou a pessoa encarregada pelas estratégias *Growth Hacking* da *Startup*. O roteiro das entrevistas contou com sete perguntas abertas que foram feitas ao vivo, por meio digital através das plataformas Google Meet e WhatsApp, entre os dias 28 e 31 de julho de 2020, e foram degredadas e analisadas de forma coletiva, o que foi possível pelo número amostral das entrevistas.

3 Análise dos Resultados

A análise dos resultados é composta pela análise das entrevistas e pelos documentos apresentados pelas *startups*.

3.1 Resultados das Entrevistas

A seguir apresenta-se cada uma das perguntas abertas feitas e as respectivas respostas dos representantes das três *Startups* e que trabalham com as estratégias de *Growth Hacking*.

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
continua

1)	Como você descreveria sua empresa em poucas palavras e quais são, no seu ponto de vista, as forças que a diferenciam no mercado, frente aos concorrentes tradicionais?
Qery	“A Qery é uma fintech que tem 3 módulos de atuação: conta digital, serviço de contabilidade para MEI e logística que se divide em dois – nuvem para motoboy e a outra ponta é do lojista que precisa do motoboy... Tem uma proposta de condensar todas as facilidades para empoderar o empreendedor que muitas vezes abre o MEI mas não tem noção de aquilo é uma empresa, com responsabilidades e benefícios. Nossa ideia é subir essa régua e trazer um acompanhamento consciente. Temos um desafio voltado não só a educação financeira, mas também a empreendedorismo. Vem para trazer essa gestão facilitada, trazendo tudo em um pacote só, completo.”
Distrito	“Hoje o principal diferencial do Distrito é capacidade que ele tem de se adaptar às diversas demandas do mercado. A gente sempre fala que é a plataforma mais completa de inovação, porque a gente consegue sair de 0 a 100 em qualquer questão, desde trabalhos pontuais de conexão, eventos, até construir soluções do zero, como uma startup nova ... Tem muito player falando de inovação hoje em dia, mas pouquíssimos, para não dizer ninguém, tem a capacidade de implementar a inovação. O Distrito se diferencia principalmente na parte de implementar a inovação.”

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
continua

1)	Como você descreveria sua empresa em poucas palavras e quais são, no seu ponto de vista, as forças que a diferenciam no mercado, frente aos concorrentes tradicionais?
Celero	“A Celero foi a primeira plataforma efetivamente de automação financeira, utilizando inteligência artificial para classificação de documentos. E ela surgiu com o sonho de não deixar pequenas e médias empresas morrerem por causa do desconhecimento da saúde financeira de seus negócios... Vem com esse propósito das empresas diminuírem custo, tempo e automatizar todos os processos financeiros e principalmente entregar relatórios incríveis que possam contribuir na tomada de decisão do empreendedor ... Nosso time de customer success é formado todo por financistas, então não vão só ajudar a mexer na plataforma, mas também vão dar pitacos e dicas e orientações para você lidar com o financeiro do seu negócio.”
2)	Você utiliza conceitos de Growth Hacking no dia a dia de sua empresa? De que forma?
Qery	“A gente está começando a fazer isso agora. Como início de toda startup, todo mundo faz um pouco de tudo. Hoje meus esforços estão mais voltados ao site, que estava parado, agora estamos vendo como preparar esse site para que ele esteja bem posicionado, apareça primeiro e tenha o tagging correto. Tem também preocupação para trazer conteúdo.”
Distrito	“A gente tem uma área de Growth, com um head, que suporta tanto automação das conexões e posicionamento da marca nas redes sociais em geral, com estratégias – amplas, genéricas, ou personalizadas – em busca de posicionar a marca Distrito, estabelecer métricas, em busca de procurar o nosso ICP, o cliente ideal. Então a gente tem um time de growth, alguns focados em conteúdo escrito outros em conteúdos como vídeos e publicações. E também a gente categoriza esse time de growth por unidade de negócio que o Distrito tem.”

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados

continua

2)	<p>Você utiliza conceitos de Growth Hacking no dia a dia de sua empresa? De que forma?</p>
Celero	<p>“Hoje eu sou chief growth officer. A minha pasta é composta por 4 times e 16 pessoas... Eu tenho uma característica que é uma conversa sobre o que funciona e o que não funciona. A questão do growth em si está muito baseada em ter a clareza do que não está funcionando, para crescer e evoluir algo. Quando a gente tem uma conversa de certo e errado é uma conversa de terceirização de responsabilidades. Quando a gente fala sobre funciona e não funciona o que se abre nas conversas é sobre o que falta. E aí a gente começa a trazer hipóteses sobre determinada variante e daí escolhe uma para atacar.”</p>
3)	<p>Qual sua opinião sobre a metodologia de trabalho de Growth Hacking?</p>
Qery	<p>“Acho muito importante e inclusive quero desenvolver ainda mais na Qery. Principalmente para entender quem consome o que, para a gente ser assertivo na forma que for atuar. Ajudar a escolher qual vai ser o canal na plataforma.”</p>
Distrito	<p>“É fundamental para acelerar e encontrar rapidamente o crescimento e encontrar o cliente e poder qualificar esse cliente para gerar resultados diretos para a organização. A gente fala do funil, geração de leads, qualificação de leads que vão para as áreas e fechamento de negócio. Então o growth dá uma velocidade, uma visão de massa para poder atrair pessoas interessadas nos produtos e serviços ... Hoje é fundamental para quem quer crescer rapidamente, usar conceitos de growth hacking no dia a dia da organização. Não é uma área de marketing, não substitui o marketing e as estratégias.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados

continua

3)	<p>Qual sua opinião sobre a metodologia de trabalho de Growth Hacking?</p>
Celero	<p>“Growth também é sobre como eu faço as pessoas crescerem rápido. Não é só o growth lá no ponto final, em campanha e conversão. Eu entendo que para a gente evoluir enquanto companhia, a formação de liderança intermediária é o que vai sustentar o crescimento do negócio, então a minha pegada é muito forte em aplicar growth na liderança como um todo.”</p>
4)	<p>Na sua visão, de que maneira os processos de growth hacking são eficazes para o desenvolvimento de uma Startup?</p>
Qery	<p>“É superimportante porque eu tenho que trazer visibilidade. E daí vou trazer essas ferramentas da melhor forma possível. A nossa ideia é trabalhar com redes sociais entendendo justamente que público consome o que dentro da nossa plataforma. E que mídia que eles vão consumir mais para a gente trazer um conteúdo que seja adequado. Hoje é um trabalho mais de estruturação do site e entendimento do público para entrega personalizada de conteúdo.”</p>
Distrito	<p>“Como modelo de negócios, as startups estão sustentadas em um crescimento exponencial, na velocidade, nos ciclos mais curtos de testar e corrigir para evoluir o modelo de negócio. Então, algumas metodologias tradicionais não dão a resposta que as startups precisam para evoluir rapidamente. Então ela precisa de técnicas de growth hacking para descobrir rapidamente qual é o melhor caminho e os melhores canais para encontrar o cliente ideal ... Acho pouco provável um startup crescer adequadamente se não tiver métodos de growth implementados para encontrar cliente, validar produto e fechar vendas mais rápido.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados

continua

4)	<p>Na sua visão, de que maneira os processos de growth hacking são eficazes para o desenvolvimento de uma Startup?</p>
Celero	<p>“Em linhas gerais: errar rápido e barato, implementar a cultura do teste. Abraçar a mudança, porque uma startup muda demais, a todo instante. Não existe startup de forma linear, se for linear não é startup. A galera precisa entender que nenhuma companhia é desenhada para crescer na velocidade que uma startup cresce. O modelo de startup é para você validar... O growth serve para contribuir para o empreendedor validar tudo que ele precisa validar na etapa que o negócio dele se encontra.”</p>
5)	<p>Nas minhas pesquisas, identifiquei, de forma geral, 4 principais etapas de Growth Hacking: (1) análise de dados e busca de insights; (2) geração de ideias; (3) priorização de experimentos; e (4) execução de testes. Desenvolvidas de forma cíclica e contínua. Na sua empresa vocês seguem essas etapas? Possuem um processo diferente? Conte-me um pouco sobre, por favor.</p>
Qery	<p>“Eu vejo que a startup no começo corre atrás do produto e o que vier é lucro, mas depois buscam de forma bem estruturada partir para um processo ativo onde passa por essas fases até chegar no seja o mais interessante para testes... A primeira pessoa que eu contratei foi de marketing, para começar a trazer esse olhar, porque a gente nem tá fazendo esforço e a plataforma já está bombando. A gente já tem que começar a fazer essa construção, eu priorizei para começar a ter esse olhar direcionado a growth hacking. Vamos estudar, fazer brainstorm, pensar no que a gente quer, no que precisamos fazer.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados

continua

5)	<p>Nas minhas pesquisas, identifiquei, de forma geral, 4 principais etapas de Growth Hacking: (1) análise de dados e busca de insights; (2) geração de ideias; (3) priorização de experimentos; e (4) execução de testes. Desenvolvidas de forma cíclica e contínua. Na sua empresa vocês seguem essas etapas? Possuem um processo diferente? Conte-me um pouco sobre, por favor.</p>
Distrito	<p>“É bem essa questão, existe esse ciclo. Um detalhe é que hoje existem muitas ferramentas disponível para ajudar a integrar isso, mas no começo a gente faz muita coisa na mão. Muita startup usa planilha, faz testes em redes sociais, mas usa pouca ferramenta. Quando eu faço algum post no linkedin e alguém curte ou quando a gente lança alguma coisa e alguém quer baixar, eu já tenho o site, landing page e rede social conectada com nossa ferramenta de análise que vai puxar o dado desse cliente para nossa base e vai integrar no RD station, que vai integrar no pipedrive que vai sinalizar para a equipe responsável por aquele tema, que vai fazer um contato com o cliente para qualificar para ir aquecendo ele dentro da base.”</p> <p>“Então essa etapa de análise de dados, insights e geração de ideia a gente faz muito isso. O ciclo é bem mais intenso, pois cada teste que a gente vai fazendo vai dando respostas, positivas ou não, e a gente vai aprendendo com isso e aprimorando a automação. Até que encontre o modelo mais adequado que funcione para a empresa, fluindo em todos os canais importantes. Conseguir ter insights de melhoria na performance e nas taxas de conversão de cada etapa da jornada.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
continua

5)	<p>Nas minhas pesquisas, identifiquei, de forma geral, 4 principais etapas de Growth Hacking: (1) análise de dados e busca de insights; (2) geração de ideias; (3) priorização de experimentos; e (4) execução de testes. Desenvolvidas de forma cíclica e contínua. Na sua empresa vocês seguem essas etapas? Possuem um processo diferente? Conte-me um pouco sobre, por favor.</p>
Celero	<p>“Primeiro, tudo depende do estágio da companhia. A aplicação de growth para uma empresa que está validando o mercado é diferente do que para uma empresa que tem 50 funcionários. Um ponto fundamental é braço, sem braço é difícil é colocar toda a técnica de forma robusta... é importante ter clareza de como funciona o jogo, como vai medir a performance. Uma empresa que está escalando canais usa métricas diferentes do que cara que está validando o público-alvo.”</p> <p>“Precisa saber, esse é meu jogo e é assim que se mede se estou ganhando ou perdendo esse jogo. A partir da clareza de com está hoje ele começa a entender o que precisa fazer. Cria o plano de ação, roda a primeira sprint e vê o que acontece. Geralmente nunca vai dar certo de primeira. O segredo está no que faltou, mas você não chega no que faltou sem antes sacar o que não funcionou.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
continua

6)	<p>Quais as técnicas mais importantes que sua empresa utiliza para colocar os conceitos de growth hacking em prática?</p>
Qery	<p>“Hoje a gente Já faz as coisas pensando em como medir, estruturar, o que trazer depois, e fazer de um jeito que depois já seja fácil de colocar outro modulo. A plataforma já é estruturada para fazer mensurações. O mindset já existe só estamos desenvolvendo a parte técnica... antes a plataforma tinha sido pensada de uma outra forma. Eu acho que se a gente usar só a técnica pela técnica não vai agregar valor. Por isso, dei um passo atrás, para descobrir propósito e antes de ir pro mercado, estruturar melhor o plano, o que eu quero dizer, como direcionar o site. Estou tomando alguns cuidados para dar uma visibilidade de growth que seja coerente para meu cliente.”</p>
Distrito	<p>“Personalização é fundamental. A gente sempre quando começa uma estratégia de growth, a startup define uma persona e gente começa a testar mensagens para esse público ideal, e ao testar a gente acaba tendo que aprender. Então começa amplo, genérico e vai afunilando insights para chegar no ideal, como se fosse um funil. Dentro desse olhar o objetivo principal é sair do genérico e personalizar, ao ponto de saber que tipo de mensagem, em qual canal tem a melhor taxa de conversão para um cliente. Assim a gente consegue eficiência e diminui o esforço manual.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
continua

6)	Quais as técnicas mais importantes que sua empresa utiliza para colocar os conceitos de growth hacking em prática?
Celero	<p>“A gente tem muito <i>one a one</i>, eu tenho touchpoints semanais com líderes intermediários, e eles trazem o que estão fazendo e que as outras pessoas do time estão fazendo também, e aí a gente cria os projetos, mapeia todas as possibilidades, deixa elas alocadas em algum lugar, elenca elas, escolhe uma, faz o sprint e vê o que acontece. A partir daí tem uma decisão a se tomar. Vamos partir para outra parada ou faz um teste a/b. Geralmente a gente faz poucos testes a/b, é sempre importante começar a desenvolver outras coisas. Hoje a gente ainda tá muito no jogo de criar coisas novas... O foco é criar disciplina e mindset, e depois que você cria isso, o processo não precisa ter tão rígido.”</p>
7)	Como você vê a adoção de práticas de Growth Hacking no cenário das startups brasileiras? Em que nível os processos já são difundidos?
Qery	<p>“Eu acho que o entendimento de que existe uma estrutura que te leva ao growth já é bem difundida. Mas tem um monte de gente pensa em growth sem pensar em marketing – aquilo que eu falo, entendimento, estratégia, de como quero me posicionar, para depois ir para a parte de growth, para mim parece o mais saudável... As startups conhecem sim e acho que às vezes até atropelam, mas sem necessariamente estarem bem preparadas, mas eu vejo que é difundido, muitas vezes falta o passo atrás. Elas pensam direto em produto, falta fazer esse mix com comunicação e planejamento.”</p>

QUADRO 1 – Transcrição das respostas dos entrevistados
conclusão

7)	Como você vê a adoção de práticas de Growth Hacking no cenário das startups brasileiras? Em que nível os processos já são difundidos?
Distrito	<p>“Está bastante difundido o growth hacking, hoje em dia tem muito benchmarking, muita gente fazendo coisas. Mesmo startups pequenas já conseguem implementar growth hacking no começo. Você tem startups que tem ferramentas brasileiras, tem muita solução nacional como RD Station, Pipefy que complementam a estratégia de growth hacking. Elas estão bastante maduras, independente do porte. É uma metodologia bem aceita, bastante difundida e com resultados comprovados. Tanto que empresas grandes e tradicionais estão usando essas técnicas para poder acessar novos clientes e descobrir mercados.”</p>
Celero	<p>“Acho que é incipiente ainda, tá muito embrionário. O problema é aqui a gente é um bando de gafanhoto... vem uma estratégia massa todo faz a mesma estratégia, acaba e vai pra próxima salvadora da pátria e daí tem coisas muito legais, chegam numa hype e depois morre... o growth pra mim foi muito nítido isso, veio com muitas pessoas falando e poucas aplicando, muito focada no hacking e pouco no growth... Aqui é difícil você ter um cara de growth que é metódico, de processos. O que é mais comum é galera de performance curtir a ideia e abraçar, mas você tem poucos no mercado que são bons de análise de dados, e menos gente ainda que manja de tecnologia pesada.”</p>

3.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível identificar semelhanças entre todas.

Primeiramente é importante ressaltar que todos entendem o *growth hacking* como elemento primordial para garantir o crescimento rápido das *startups* de forma estruturada. De acordo com os respondentes, metodologias contrárias ao *growth*, como o marketing tradicional, por exemplo, muito dificilmente entregam o que as *startups* precisam para evoluir rapidamente, como a cultura de testes, o processo de aprendizagem com o erro e a validação contínua de ideias.

O contato diário com os processos de *growth* e sua forma de aplicação mudam de acordo com o tamanho e objetivo das *startups*. Percebe-se que, em linhas gerais, as startups representadas neste estudo, seguem as grandes etapas do processo de *growth* identificadas na revisão de literatura, ou seja, análise de dados e busca de *insights*, geração de ideias, priorização de experimentos e execução de testes, mas acabam adaptando e variando as técnicas a partir das ferramentas disponíveis, da mão de obra especializada existente e dos desafios de negócio da empresa.

O ponto de maior divergência entre os entrevistados se deu sobre o nível de difusão das práticas de *growth hacking* nas *startups*. Os entrevistados concordam quanto a difusão do termo, mas fazem ressalvas quanto a sua implementação prática. Neste ponto, três visões distintas surgiram: a primeira, trazida pela Startup Qery, reforçou que ainda existem muitos profissionais que pensam em *growth* sem contemplar o marketing e o planejamento de comunicação; a segunda, da Distrito Spark CWB, ressaltou que o cenário das práticas de *growth* é bastante promissor em startups maduras, com modelos de negócio consistentes, independentemente de seus portes. Por fim, a visão trazida pela Startup Celero, de que a utilização prática de conceitos de *growth* é ainda muito incipiente, sendo mais um *hype*, termo

usado para conceitos que por estarem na moda acabam tendo sua utilização exagerada, do que um processo estruturado no mercado.

3.3 Análise dos Documentos

De forma complementar aos depoimentos dos entrevistados, foram analisados documentos, relatórios e reportagens sobre as *startups* em questão, buscando avaliar o impacto das estratégias de *growth* no negócio. Importante ressaltar que por *growth hacking* se tratar de uma metodologia de trabalho, uma forma de pensar, não existe um padrão de mensuração de resultados. Todos os números da empresa acabam impactados, mesmo que indiretamente, por sua prática, não havendo indicadores específicos para os resultados das práticas de *growth*. Onde mais do que acompanhar uma métrica exclusiva, as empresas buscam reconfigurar todo o seu processo de trabalho para colocar os conceitos da metodologia em prática.

Os processos de *growth* e sua forma de aplicação mudam de acordo com o tamanho e objetivo das *startups*.

Percebeu-se, a influência dos processos de *growth hacking* na eficiência e resultados das *startups* analisadas, mesmo que a parte documental referente aos processos de *growth* e seus respectivos impactos no negócio ainda sejam incipientes. A Qery, por se encontrar em estágio inicial, ainda otimizando funcionalidades de seus produtos, não apresenta indicadores fechados, mas já considera que, mesmo utilizando menos técnicas de *growth* do que gostariam, por conta de limitações operacionais, já está conseguindo gerar demanda para a plataforma de vendas mesmo sem uma campanha oficial de lançamento para o mercado. Outro ponto é que a integração entre profissionais vem ocorrendo de forma muito proveitosa, trazendo força ao planejamento e revisão de ações, de forma rápida, estratégica e eficiente. Nas palavras do líder de *growth*: “Em *growth*, já queria ter contratado mais uma pessoa, inclusive, para conseguir deixar de forma mais sistematizada e me ajudar a planejar bem antes de lançar o produto”.

Na Distrito Spark CWB já é possível quantificar este impacto. Segundo documentos próprios disponibilizados no site da empresa (Anexo 1), o grupo fechou o ano de 2019 apresentando um crescimento cinco vezes maior que do ano anterior, contando com cento e quarenta e nove *startups* associadas, mil residentes e vinte e dois mantenedores nos cinco *hubs* próprios que possuem. Na empresa, o modelo de *growth* surge como forma de otimizar e melhorar constantemente. Segundo o líder da área, vão continuar com essa cultura para validar mais hipóteses e crescer exponencialmente. Hoje, realizam reuniões semanais entre os times de *growth* e de produtos para extrair o máximo de informações e alinhar exatamente todas as ações que pretendem realizar. Sempre testam novos canais, parcerias e otimizações para ampliar os

O growth hacking é essencial para conhecer possibilidades e documentar o processo, transformando erros em aprendizado.

resultados, e a partir dos Testes A/B conseguem ver na prática o que funciona ou não, ajustando estratégias para performar melhor.

Na Celero a utilização de *growth* está diretamente relacionada a estruturação de processos e definição e acompanhamento de métricas. Em documentos apresentados publicamente no blog da empresa e no canal do YouTube (Anexo 2), o fundador e o líder de *growth* explicaram que utilizam as técnicas para constituir métricas de crescimento para o negócio, entendendo a jornada do próprio cliente. Assim, fazem a definição de uma métrica norte, que traz o direcional principal para o crescimento, e a definição de métricas secundárias que ajudam a atingir este objetivo, resultando em um de mapa do crescimento, com desafios que incluem desde gestão até acesso a capital. Segundo a empresa, o *growth hacking* é essencial para conhecer possibilidades e documentar o processo, transformando erros em aprendizado. Além disso, ajuda a gerar o que chamam de vantagem injusta, que consiste no ato de fazer testes, cujo acúmulo de conhecimento levará a um resultado que diferencia a empresa, pois os concorrentes não saberão a lógica que a levou até aquele ponto.

Considerações Finais

O presente artigo objetivou compreender de que maneira os processos de *growth hacking* são eficazes para o desenvolvimento de *startups*. Para tanto, apresentou conceitos importantes sobre o tema, entendendo os processos já difundidos no mercado e cruzando estas informações com a vivência diária de líderes de *growth* em *startups* curitubanas, e os resultados obtidos através de sua prática junto com outras estratégias de negócio.

A partir dos resultados evidenciou-se a importância que as estratégias de *growth* possuem para o crescimento sólido das *startups*, e o quanto a organização metodológica de *growth hacking*, que envolve os processos, em prática, impacta nas rotinas diárias das organizações, tornando-as mais ágeis e, principalmente, garantindo que nenhuma etapa importante para o desenvolvimento do negócio seja pulada.

Foi possível observar, também, que não existe uma forma única e permanente de práticas de *growth*. É essencial que as *startups* entendam o momento de seu negócio, e sua capacidade operacional para implementar técnicas de crescimento otimizado. Neste estudo evidenciou-se que, mais importante do que seguir práticas já existentes, é conseguir estabelecer um formato personalizado de implementação de *growth hacking* a partir da integração entre áreas, aprendizado contínuo com testes, olhar aprofundado para métricas estratégicas e pensamento focado em superar desafios de negócio de forma proativa e estruturada.

Por fim, identificou-se a necessidade de as *startups* implementarem, de forma mais sólida, um plano de acompanhamento de resultados obtidos com *growth*. As empresas já acompanham de

forma muito assertiva as métricas que impactam no negócio, mas a leitura exata do nível de influência de técnicas de *growth hacking* ainda é incipiente no mercado. Fica, portanto, como sugestão dos autores para o desenvolvimento deste tema em estudos futuros.

Referências

BALDWIN, Micah. **Growth hacker quotes thoughts on the future of marketing**. Londres: Profile Books, 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/6334673/19_Growth_Hacker_Quotes_Thoughts_on_the_Future_of_Marketing>. Acesso em: 05 jul. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABSTARTUPS). **Crescimento das startups**. 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

BROWN, Morgan. **Hacking Growth: a estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento rápido**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. E-book. 304 p.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. E-book. 572 p.

CHEN, Andrew. **Growth Hacker is the new VP Marketing**. 2012. Disponível em: <<https://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

CONREY, Chris. **Is Growth Hacking only for Startups? Not so fast...** 2014. Disponível em: <<https://medium.com/conrey/is-growth-hacking-only-for-startups-not-so-fastb185de168d46>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

DISTRITO. **Aprendizados que tivemos com a área de Growth em 2019**. 2020. Disponível em: <<https://distrito.me/growth-distrito>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DISTRITO. **Paraná Tech: Mining Report**. Curitiba: Distrito Dataminer, 2019.

ELLIS, Sean. Exposed: Sean Ellis' Secret Growth Framework. **Growth Hackers**, 2014. Disponível em: <<https://growthhackers.com/articles/exposed-sean-ellis-secret-growth-framework>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

ELLIS, Sean. Find a Growth Hacker for Your Startup. **Startup Marketing**, 2010. Disponível em: <<http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

ELLIS, Sean. **Growth Hacking is a Process, Not a Tactic**. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=u2_8R9O2pOs>. Acesso em: 15 jul. 2020.

GRIGGS, Willian. **6 important lessons from this year's**. Austin: Venturebeat, 2013. Disponível em: <<https://venturebeat.com/2013/05/10/6-important-lessons-from-this-years-growth-hacker-conference>>. Acesso em: 07 jul. 2020.

HOLIDAY, Ryan. **Growth Hacker Marketing: a Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising**. Londres: Portfolio; Penguin, 2014. 112 p.

HOLIDAY, Ryan. Everything is Marketing: How Growth Hackers Redefine the Game. **Fast Company**, 2012. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growth-hackers-redefine-game>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

HUMPHREY, Matt. Interview a growth hacker with Matt Humphrey. **Aginnt**, 2013. Disponível em: <<http://www.aginnt.com/post/41372002949/interview-a-growth-hacker-with-matt-humphrey>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

KOTLER, P. José Sabino Neto entrevista Philip Kotler. **Gestão do Amanhã**, 2018. Disponível em: <<https://gestaodoamanha.com.br/app/talk-shows-exclusivos/entrevista-exclusiva-jose-salibi-neto-e-philip-kotler>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar o mercado. São Paulo: Ediouro, 2009.

LACERDA, Guilherme. **Growth Marketing**: o mindset indispensável para alavancar a sua empresa. São Paulo: Alaska, 2018.

MEYER, Julie. **Welcome to Entrepreneur country**. London: Constable, 2012.

PEREIRA LEITE, Nuno Miguel. **Growth Hacking exponenciar o crescimento de uma empresa**. 2015. 68 f. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2015.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ANEXO A – RECORTE DAS AÇÕES E APRENDIZADOS COM A ÁREA DE GROWTH

Lançamentos de Reports

O papel do meu time é focar na distribuição desse material rico. O intuito é oferecer e distribuir dados e informações de mercado que sejam valiosos para todos os players do ecossistema de inovação.

É importante criar um processo de distribuição. Sempre testamos novos canais, parcerias e otimizações para ampliar as conversões nos reports. A partir dos Testes A/B aprendemos muito e vemos na prática o que funciona ou não. Sempre faça mais de uma versão e veja qual vai performar melhor.

Aproximação dos times Growth + Dataminer

Para manter a excelência, focamos em reuniões semanais com os dois times (a equipe de Growth e a galera do **Distrito Dataminer**) para extrair o máximo de informações e alinhar exatamente todas as ações que iremos realizar.

Estimulamos também a liberdade e empoderamento dos colaboradores para sugerir conteúdos e produzir artigos mais técnicos e de alta qualidade. Dessa forma divulgamos a nossa expertise e o que fazemos para o nosso público.

E-mails segmentados

Nos esforçamos ao máximo para manter uma cadência e frequência de envio de e-mails. Personalizamos o conteúdo para cada segmentação e começamos a obter melhores resultados.

Por exemplo, perguntamos para as pessoas, em nossos formulários, qual seria o perfil dela. Se inserisse a opção “startup” receberia uma trilha de e-mails focada nos desafios enfrentados por empreendedores. Esse conteúdo gira em torno de assuntos como **investimento**, **MVP**, etc.

Se a pessoa estiver dentro do perfil de uma grande empresa, os desafios são bem diferentes e buscamos enviar conteúdos voltados à transformação digital, **inovação corporativa**, etc.

ANEXO B – RECORTE DAS TÉCNICAS PARA CONSTRUIR MÉTRICAS DE CRESCIMENTO PARA O NEGÓCIO

Desafio #1

Definir Métricas de Crescimento para cada produto ou para cada setor

Desafio #2

Definir Métrica Norte

Desafio #3

Brainstorm de 10 ideias para alavancar a Métrica Norte

Desafio #5

Identificar o Impacto, Confiança e Facilidade na implementação destas 03 ideias e selecione a principal

Desafio #6

Elaborar um plano de ação definindo com: métrica, previsão, *deadline* e o resultado

