

**IGOR CHEDE COLLAÇO**

**GROWTH HACKING**

**GROWTH HACKING: ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES E RELAÇÕES ENTRE  
DIMENSÕES ASSOCIADAS À IMPLEMENTAÇÃO DO GROWTH HACKING EM  
EMPRESAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em  
Administração da Universidade do Estado de Santa  
Catarina como requisito parcial para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dra Micheline Gaia Hoffmann

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2020**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**IGOR CHEDE COLLAÇO**

**GROWTH HACKING: ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES E RELAÇÕES ENTRE  
DIMENSÕES ASSOCIADAS À IMPLEMENTAÇÃO DO GROWTH HACKING EM  
EMPRESAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora**

**Orientador:**

---

Professora Dra. Micheline Gaia Hoffmann  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:**

---

Professor Dr. Rafael Tezza  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro Externo:**

---

Professor Dr. Marcos Abilio Bosquetti  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 07 de agosto de 2020



## RESUMO

Apesar do conceito *Growth Hacking* ser relativamente novo na literatura acadêmica, as práticas a ele associadas têm ganhado relevância de forma rápida no mundo empresarial. Baseado no levantamento e na análise de dados, através de uma alta frequência de experimentação e validação de testes, o Growth Hacking possibilita à empresa ser mais ágil, aprendendo e corrigindo erros com mais velocidade. A partir dos achados de uma revisão sistemática da literatura que permite caracterizar o estado da arte quanto ao tema, é conduzida uma pesquisa quantitativa com o objetivo de desvendar aspectos da temática pouco explorados nos trabalhos existentes. Por meio da aplicação de um questionário aplicado junto a empresas que implementaram *Growth Hacking*, analisou-se: a formação do time de GH; o tipo de posicionamento escolhido; as habilidades e competências inseridas no time; os desafios encontrados; e os impactos do Growth nos resultados da empresa. A amostra alcançada é de 528 empresas de diferentes portes e áreas de atuação, distribuídas nos cinco continentes. Os dados são analisados por meio de estatística descritiva e de testes qui-quadrado, que verificaram a validade de 11 hipóteses. Em síntese, os resultados mostram que a escolha do modelo de formação do time de Growth não possui relação com o tamanho do time e também não é influenciado pelo tamanho da empresa. Os resultados sugerem ainda que a escolha do modelo de formação deve estar ancorada nos objetivos e na cultura da empresa. Observou-se também que o modelo de estrutura escolhido possui influência na quantidade de experimentos realizados pela empresa e no alcance dos resultados positivos. A partir da sistematização dos principais achados, a pesquisa propõe um framework que poderá servir como base para empresas interessadas em implementar iniciativas de Growth Hacking. Por fim, são apontadas sugestões para trabalhos futuros no tema, considerando as lacunas teóricas remanescentes e limites da própria pesquisa. Esta pesquisa se enquadra na Linha Gestão, Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Estado de Santa Catarina, uma vez que dialoga com os métodos, as técnicas e os processos organizacionais no ambiente empresarial.

**Palavras-chave:** Growth Hacking; Growth Hackers; Framework



## **ABSTRACT**

Although the Growth Hacking concept is relatively new in academic literature, the practices associated with it have quickly got relevance in the business world. Based on data collection and data analysis, through a high frequency of experimentation and test validation, Growth Hacking allows companies to be more agile, to learn and correct errors more quickly. Based on the findings of a systematic review of the literature, which permits characterizing the state of the art in relation to the theme, a quantitative research is conducted with the aim of unveiling aspects of the theme that have been little explored in existing works. Through the application of a questionnaire to companies that implemented Growth Hacking, it was analyzed: the formation of the GH team; the type of positioning chosen; the skills and competences inserted in the team; the challenges encountered; and the impacts of Growth on the company's bottom line. The sample reached 528 companies of different sizes and areas of activity, spread across five continents. The data are analyzed using descriptive statistics and chi-square tests, which verified the validity of 11 hypotheses. In summary, the results show that the choice of the Growth team formation model is not related to the size of the team and it is also not influenced by the size of the company. The results also suggest that the choice of the position model must be anchored in the company's objectives and culture. It was also observed that the chosen structure model has an influence on the number of experiments run by the company and on the achievements of positive results. Based on the systematization of the main findings, the research proposes a framework that can help companies interested in implementing Growth Hacking initiatives. Finally, suggestions are made for future work on the thematic, considering the remaining theoretical gaps and limits of this research itself. This research is part of the Management, Innovation and Entrepreneurship Line at the University of the State of Santa Catarina, since it crosses with methods, techniques and organizational processes in the business environment.

**Key Words:** Growth Hacking; Growth Hackers; Framework.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Método High-Tempo Testing.....                               | 37  |
| Figura 2 - Método ICE de priorização.....                               | 38  |
| Figura 3 - Elementos da metodologia ICE.....                            | 39  |
| Figura 4 - Escopo de atuação do Marketing e do Growth Hacking .....     | 42  |
| Figura 5 - Estratégias no ciclo de vida do consumidor .....             | 43  |
| Figura 6 - Modelo de formação time independente. ....                   | 44  |
| Figura 7 - Modelo de formação estrutura Multifuncional.....             | 45  |
| Figura 8 - Modelo de formação estrutura Mista.....                      | 45  |
| Figura 9 - <i>Banner</i> utilizado na chamada para o questionário. .... | 58  |
| Figura 10 - Framework fundamentos do GH .....                           | 109 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Número de publicações por ano em quantidades e percentual..... | 30 |
| Gráfico 2 - Número de publicações por país. ....                           | 31 |
| Gráfico 3 - Abordagens utilizadas .....                                    | 32 |
| Gráfico 4 - Impacto da área de Growth .....                                | 74 |



## LISTA DE QUADROS

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Portfólio final de publicações por base de dados. ....                        | 29 |
| Quadro 2 – Modelo de Análise .....                                                       | 55 |
| Quadro 3 - Estrutura de perguntas do questionário aplicado .....                         | 59 |
| Quadro 4 - Quadro Metodológico .....                                                     | 60 |
| Quadro 5 - Quadro de Hipóteses .....                                                     | 61 |
| Quadro 6 - Exemplo de resultados com a implementação do GH.....                          | 75 |
| Quadro 7 - Exemplo de impactos relacionado aos dados com a implementação do GH.<br>..... | 76 |
| Quadro 8 - Exemplos do impacto na cultura com a implementação do GH. ....                | 77 |
| Quadro 9 - Exemplos de relatos ainda mensurando os impactos do GH. ....                  | 78 |



## LISTA DE TABELA

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Número de publicações por subtema (continua) .....                                   | 32 |
| Tabela 2 - Localização das empresas.....                                                        | 63 |
| Tabela 3 - Número de funcionários (continua) .....                                              | 63 |
| Tabela 4 - Área de atuação .....                                                                | 65 |
| Tabela 5 - Tipo de Negócios .....                                                               | 66 |
| Tabela 6 - Número de pessoas no time de Growth .....                                            | 67 |
| Tabela 7 - Competências e Habilidades presentes no time de Growth .....                         | 68 |
| Tabela 8 - Tipo de estrutura dos times de Growth .....                                          | 69 |
| Tabela 9 - Número de experimentos realizados por mês .....                                      | 70 |
| Tabela 10 - Forma de geração de ideias.....                                                     | 71 |
| Tabela 11 - Desafios encontrados pelos times de Growth. ....                                    | 72 |
| Tabela 12 - Comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores. ....                   | 73 |
| Tabela 13 - Percentuais dos experimentos que se mostrou positivo. ....                          | 79 |
| Tabela 14 - Percentuais de implementação dos experimentos positivos. ....                       | 80 |
| Tabela 15 - Foco no ciclo do cliente (continua) .....                                           | 80 |
| Tabela 16 - Distribuição do tamanho do time de GH por tamanho da empresa (continua). ....       | 81 |
| Tabela 17 - Distribuição do tamanho do time por posicionamento do time de GH....                | 82 |
| Tabela 18 - Distribuição do tamanho da empresa por posicionamento do time de GH. ....           | 83 |
| Tabela 19 - Distribuição do segmento de atuação por posicionamento do time de GH .....          | 84 |
| Tabela 20 - Distribuição da localização por posicionamento do time de GH.....                   | 85 |
| Tabela 21 - Distribuição do posicionamento do time de GH por tipo de atuação. ....              | 85 |
| Tabela 22 - Número de experimentos realizados por mês por posicionamento do time de Growth..... | 86 |
| Tabela 23 - Desafios encontrados pelos times de Growth por posicionamento .....                 | 87 |
| Tabela 24 - Desafios encontrados por tamanho dos times de Growth (continua) ....                | 88 |
| Tabela 25 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH pelo posicionamento .....   | 90 |
| Tabela 26 - Valor sig (p-valor) hipótese 01.....                                                | 91 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 27 - Frequência e contagem esperada do tamanho da empresa pelo tamanho do time de GH.....                      | 91  |
| Tabela 28 - Valor sig (p-valor) hipótese 02 .....                                                                     | 92  |
| Tabela 29 - Frequência e contagem esperada do tamanho da empresa pelo posicionamento do time de GH.....               | 93  |
| Tabela 30 - Valor sig (p-valor) hipótese 03 .....                                                                     | 94  |
| Tabela 31 - Frequência e contagem esperada do posicionamento do time de GH com o número de experimentos por mês. .... | 94  |
| Tabela 32 - Valor sig (p-valor) hipótese 04 .....                                                                     | 95  |
| Tabela 33 - Frequência e contagem esperada do posicionamento do time de GH com o orçamento .....                      | 96  |
| Tabela 34 - Valor sig (p-valor) hipótese 05 .....                                                                     | 97  |
| Tabela 35: Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com o número de experimentos. ....                 | 97  |
| Tabela 36 - Valor sig (p-valor) hipótese 06 .....                                                                     | 98  |
| Tabela 37 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com o orçamento.....                              | 99  |
| Tabela 38 - Valor sig (p-valor) hipótese 07 .....                                                                     | 99  |
| Tabela 39 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com os resultados positivos. ....                 | 100 |
| Tabela 40 - Valor sig (p-valor) hipótese 08 .....                                                                     | 101 |
| Tabela 41: Frequência e contagem esperada do posicionamento os resultados positivos.....                              | 101 |
| Tabela 42 - Valor sig (p-valor) hipótese 09 .....                                                                     | 102 |
| Tabela 43 - Frequência e contagem esperada do número de experimentos e os resultados positivos .....                  | 102 |
| Tabela 44 - Valor sig (p-valor) hipótese 10 .....                                                                     | 103 |
| Tabela 45 - Frequência e contagem esperada dos resultados positivos pelo comportamento do orçamento (continua) .....  | 104 |
| Tabela 46 - Valor sig (p-valor) hipótese 11 .....                                                                     | 104 |
| Tabela 47 - Resultado das Hipóteses (continua) .....                                                                  | 105 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |                                          |
|-------|------------------------------------------|
| B2B   | Empresas <i>business to business</i>     |
| B2C   | Empresas <i>business to consumer</i>     |
| CEO   | <i>Chief Executive Office</i>            |
| EBT   | Empresas de base tecnológica             |
| GH    | <i>Growth Hacking</i>                    |
| MVP   | <i>Minimum Viable Product</i>            |
| UDESC | Universidade do Estado de Santa Catarina |
| TD    | Transformação Digital                    |



## SUMÁRIO

|          |                                                                                                               |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                       | <b>21</b> |
| 1.1      | DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                                                                          | 21        |
| 1.2      | OBJETIVOS .....                                                                                               | 24        |
| 1.2.1    | Objetivo geral .....                                                                                          | 24        |
| 1.2.2    | Objetivos específicos.....                                                                                    | 24        |
| 1.3      | JUSTIFICATIVAS .....                                                                                          | 25        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                               | <b>27</b> |
| 2.1      | PROCEDIMENTOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA .....                                                                    | 27        |
| 2.2      | ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO DA REVISÃO<br>SISTEMÁTICA.....                                             | 29        |
| 2.3      | DESENVOLVIMENTO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA A PARTIR<br>DOS TRABALHOS SEMINAIS E DO ESTADO DA ARTE .....         | 33        |
| 2.3.1    | Origem, definições e conceitos do termo Growth Hacking. ....                                                  | 33        |
| 2.3.2    | Processos do Growth Hacking .....                                                                             | 36        |
| 2.3.3    | Diferenças da área de Growth Hacking com o Marketing.....                                                     | 40        |
| 2.3.4    | Formação do time de GH e características do Growth Hacker.....                                                | 44        |
| 2.3.5    | Motivos/objetivos para a implementação do Growth Hacking .....                                                | 48        |
| 2.3.6    | Fatores facilitadores, barreiras e desafios associados ao processo de<br>implementação do Growth Hacking..... | 49        |
| 2.3.7    | Impacto/ resultados da implementação de Growth Hacking.....                                                   | 51        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                                       | <b>53</b> |
| 3.1      | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                                                              | 53        |
| 3.2      | POPULAÇÃO E AMOSTRA .....                                                                                     | 56        |
| 3.3      | COLETA DE DADOS .....                                                                                         | 56        |
| 3.3.1    | Instrumento de Coleta de Dados.....                                                                           | 56        |
| 3.3.2    | Procedimento de Coleta de Dados.....                                                                          | 58        |
| 3.4      | TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DE DADOS .....                                                               | 60        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                                                                           | <b>62</b> |
| 4.1      | CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA .....                                                                     | 62        |

|       |                                                                                                                                            |            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2   | CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS DE FORMAÇÃO E POSICIONAMENTO DO GROWTH HACKING NAS EMPRESAS .....                                               | 66         |
| 4.3   | EXPERIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO GH .....                                                                      | 69         |
| 4.4   | RELAÇÕES ENTRE OS MODELOS DE FORMAÇÃO E POSICIONAMENTO DOS TIMES E AS CARACTERÍSTICAS, EXPERIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS COM O GH..... | 81         |
| 4.4.1 | Análise a partir da estatística descritiva.....                                                                                            | 81         |
| 4.4.2 | Análise a partir do teste de hipóteses. ....                                                                                               | 88         |
| 5     | <b>SISTEMATIZAÇÃO DOS ACHADOS E PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO GROWTH HACKING EM EMPRESAS.....</b>                     | <b>106</b> |
| 6     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                                           | <b>111</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                                   | <b>114</b> |
|       | <b>APÊNDICE A – Formulário de pesquisa .....</b>                                                                                           | <b>122</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Era do Conhecimento e da Informação provocou grandes mudanças nos mercados. A nova economia, além de ser global, suporta o intangível (ideias, informações, relacionamentos), e é altamente interconectada (KELLY, 1999; IANSITI, LAKHANI, 2014; ALON *et al.*, 2019). A era digital atinge todas as empresas, independentemente se elas desenvolvem seus produtos através das tecnologias digitais ou de utilizarem tais tecnologias apenas para marketing ou comunicação de seus produtos (KOTLER *et al.*, 2010; ELLIS; BROWN, 2017).

De fato, com a transformação digital (TD) os caminhos para o crescimento das empresas foram alterados (MALHOTRA, 2000; WESTERMAN *et al.*, 2014; HENRIETTE *et al.*, 2015; HESS *et al.*, 2016). Ela possibilitou o surgimento de novos modelos de negócios (BERMAN, 2012); a criação de um novo jeito, mais eficiente e efetivo, para engajar os clientes; e também alterou a forma como os clientes pesquisam e experimentam o produto ou serviço, acarretando o aumento do foco no usuário (ALON, BONFIGLIO, PONO 2019).

Na era digital, as relações com os usuários tornaram-se mais passíveis de serem mensuradas e monitoradas. As possibilidades de análise foram incrementadas, uma vez que se tornou possível estabelecer conexões diretas entre ações e resultados. A crescente capacidade das empresas para coletar, armazenar e analisar grandes bases de dados permite associar um custo cada vez menor, com alta velocidade e taxa de sucesso (ELLIS; BROWN 2014; IANSITI; LAKHANI, 2014).

Essas mudanças impactaram a lógica subjacente às diferentes áreas da gestão. No caso específico do marketing, transformações fundamentais ocorreram nas últimas décadas (PETKUS, 2010). Com as mudanças na era digital, os profissionais de marketing passaram a adotar outras abordagens que transcendem as aplicações tradicionais, de forma mais completa e coesa (KOTLER; KELLER, 2012). O marketing passou a estar mais centrado nas tecnologias de informação e no consumidor, que se torna crescentemente participativo (KOTLER *et al.*, 2010;

MORENO, 2016). Frente a esse cenário, Christensen, Cook e Hall (2005) defendem que alguns paradigmas fundamentais do marketing foram quebrados, entre eles: os métodos para segmentar mercados; a construção de marcas; e o entendimento dos consumidores. Nesse sentido, o equilíbrio de poder mudou para o consumidor, o qual atualmente possui mais informações para embasar suas escolhas e tomar suas decisões (DEIGHTON; KORNFIELD, 2009).

Com as transformações digitais, a era do conhecimento e o aumento do foco no usuário, novos canais foram se desenvolvendo, através de novos formatos, linguagens, ferramentas e estratégias que antes não eram possíveis no modelo *offline* (PIÑEIRO-OTERO; MARTÍNEZ-ROLÁN, 2016). Esses novos modelos e estratégias geram novos desafios, mudando as formas de relacionamento e a maneira de se alcançar novos clientes (LEEFLANG *et al.*, 2013).

Nesse cenário, um novo método emergiu: o **Growth Hacking (GH)**. Baseado em métricas, o GH possui como objetivo planejar, lançar e otimizar experimentos, sempre voltados para o crescimento das empresas (LIMA, 2017; VIVAS, 2018). Essa metodologia usa dados para descobrir e explorar o que os consumidores querem e precisam, e o que é necessário fazer para lhes atender da melhor forma (ELEZOVIC, 2017; ELLIS; BROWN, 2017). Ao revolucionar velhos processos e institucionalizar testes contínuos e sistemáticos de mercado, o Growth Hacking possibilita a empresa ser mais ágil, aprendendo e corrigindo erros com mais velocidade, ganhando vantagem competitiva (ELLIS; BROWN, 2017).

O termo Growth Hacking foi cunhado em 2010 pelo empreendedor e investidor Sean Ellis, mas foi em 2012 que ganhou alcance no mundo empresarial ao ser introduzido por Chen (2012) no artigo *"Growth Hacker is the new VP Marketing"*. Desde então, o interesse pelo tema cresce sistematicamente. A curva de buscas apresentada para o termo pela ferramenta Google Trends, por exemplo, ilustra esse movimento ascendente, tendo em fevereiro de 2020 o ponto mais alto de interesse. Também ampara tal constatação uma busca realizada em março de 2020 com o termo "Growth Hacking" na rede social de negócios *LinkedIn*, que resultou em 77,049 pessoas utilizando esse termo em suas contas. Na plataforma de cursos Udemy foram encontrados 150 cursos com a temática de Growth Hacking, com um total de 338.174 estudantes.

Apesar do crescimento do interesse em torno dessa metodologia e da sua aplicação no mundo empresarial, ainda existe pouco conhecimento científico sistematizado sobre o tema. Para Bohnsack e Liesner (2019) e Kykyri (2020), a temática Growth Hacking ainda está na sua infância, confinada em poucos livros, casos de estudos e melhores práticas. De acordo com Herttua *et al.* (2016), Villatoro (2017), Grau (2017), Siurblyte (2018) e Kykyre (2020), sequer se dispõe de uma definição consolidada sobre o termo. Com isso, diferentes autores e gestores assumem conotações distintas para seu significado (HOLIDAY, 2014; BERGENDAL, 2017).

Diante disso, com o objetivo de contribuir para a caracterização do estado da arte sobre Growth Hacking e identificar as lacunas de conhecimento existentes no tema, realizou-se uma revisão sistemática da literatura. Os resultados reforçaram que o assunto ainda carece de sedimentação do ponto de vista teórico, mas que o número de publicações vem crescendo sistematicamente. Muitas das publicações são orientadas para o amadurecimento do próprio conceito, o que reforça a fase embrionária do assunto. Verificou-se a ausência de trabalhos independentes na direção de compreender a formação e o posicionamento do time de GH na estrutura organizacional. Além disso, a revisão sistemática apontou alguns gargalos teóricos, dentre as principais propostas de pesquisa futuras, como estudos sobre as habilidades do time de GH (DALAMAN; MARSAP, 2017) e a necessidade de melhor compreender o processo de implementação e suas etapas (LIMA, 2017; VUNK, 2017). Observou-se também a predominância de estudos qualitativos, o que justifica, dentre as sugestões de trabalhos futuros, a orientação para o desenvolvimento de estudos quantitativos (GERU *et al.*, 2014; GRIN, 2015; HERTTUA *et al.*, 2016; ZERVAS *et al.*, 2017; LE, 2019; TROISI *et al.*, 2019).

Esses são alguns dos achados da revisão sistemática, que convergem com lacunas práticas percebidas pelo pesquisador no contexto de sua atividade profissional. Sócio da empresa GrowthHackers, fundada pelo criador do termo, Sean Ellis, este pesquisador mantém contato sistemático com centenas de empresas localizadas em diferentes países, usuárias do seu software orientado para times de GH. No exercício dessa atividade, interage com a maior comunidade de GH do mundo, com cerca de 400 mil usuários ativos, e percebe a necessidade de se dispor

de diretrizes para a formação e posicionamento de times de GH nas organizações, com base nas experiências e resultados obtidos por uma expressiva quantidade de empresas adeptas ao conceito.

A convergência das lacunas teóricas identificadas na revisão sistemática da literatura e das lacunas práticas percebidas pelo pesquisador no contexto da sua atividade profissional junto à comunidade global de GH guiou a formulação dos objetivos da presente pesquisa, descritos na seção a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as configurações e relações entre dimensões associados à implementação de GH em empresas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os diferentes modelos de formação e posicionamento de times de GH na estrutura das empresas;
- b) Descrever a experiência e resultados das empresas com a implementação do GH;
- c) Verificar as relações entre os diferentes modelos de formação e posicionamento com as características, experiências e resultados das empresas com o GH.
- d) Sistematizar os resultados da pesquisa para fundamentar a elaboração de um framework com as dimensões analisadas sobre o GH.



### 1.3 JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento desta pesquisa pode ser justificado com base em três perspectivas distintas. A primeira está associada à relevância do tema para o mundo empresarial. Como apresentado anteriormente, nos últimos anos vem crescendo o número de empresas, de todos os portes, que utilizam e criam uma área de GH. Por outro lado, dada a curta trajetória dessas experiências no tempo, os gestores carecem de conhecimentos baseados em evidências. Com este estudo, busca-se obter um melhor entendimento dos modelos de formação e posicionamento dos times de GH, de forma a permitir a sistematização de conhecimento para orientar a implementação do Growth nas empresas interessadas em aderir ao conceito. Sendo este um trabalho realizado no contexto de um Mestrado Profissional, os resultados das análises serão assumidos como referência para se prescrever diretrizes relacionadas ao problema em pauta.

Daí emerge a segunda justificativa, associada à motivação do pesquisador para estudar o tema, no qual é responsável, no exercício da sua atividade profissional, por orientar processos relacionados à implementação de times de GH em empresas de diferentes naturezas, origens e portes, este pesquisador está inserido no mercado associado ao problema de pesquisa. Considera-se que, no contexto de um Mestrado Profissional em Administração, esse motivo adquira particular relevância, uma vez que amplia as perspectivas de implementação dos conhecimentos produzidos e, portanto, o potencial impacto da pesquisa.

A terceira justificativa é relacionada ao fato de se propor avanço num tema muito novo e pouco explorado no campo acadêmico (DALAMAN; MARSAP, 2017). Apesar do crescimento visto no número de publicações, ainda existem relevantes lacunas no conhecimento científico documentado sobre o assunto (DROBYSHEVA, 2016; LIMA, 2017), o que, para Pratt (2009), não deve impedir o autor de conduzir uma pesquisa neste tema. Na revisão sistemática conduzida nas bases de dados EBSCO, *Web of Science* e *Science Direct* para os termos “growth hacking” e “growth hacker” apenas 18 artigos foram encontrados. O escopo da presente pesquisa está assentado em especificidades do tema apontadas por diferentes autores como sugestões de trabalhos futuros. Além disso, faz-se a opção metodológica pelo

desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa, também revelada pela bibliometria como uma oportunidade de avanço, dada a predominância de estudos qualitativos e quali-quantis (GERU *et al.*, 2014; GRIN, 2015; HERTTUA *et al.*, 2016; ZERVA; PROSERPIO; BYERS, 2017; LE, 2019; TROISI *et al.*, 2019). Os procedimentos adotados para a condução da revisão sistemática, bem como seus resultados, serão apresentados em seção específica deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da fundamentação teórica deste trabalho foi realizado em duas etapas. Na etapa inicial, de caráter exploratório, buscou-se uma aproximação ao fenômeno por meio da identificação de trabalhos seminais relacionados ao tema. A segunda etapa consistiu numa pesquisa bibliográfica de revisão sistemática da literatura. Considerando que não há produção científica suficiente para dar corpo a uma fundamentação teórica baseada apenas em trabalhos seminais, esta seção foi construída articulando conteúdos oriundos das duas etapas.

Nesse sentido, antes da apresentação da fundamentação teórica propriamente dita, descreve-se, a seguir, o procedimento adotado para a revisão sistemática. Na sequência, apresenta-se a bibliometria realizada com base no portfólio resultante da revisão sistemática. Chega-se, então, à fundamentação teórica construída com base nesse portfólio e nos documentos que emergiram da etapa exploratória.

### 2.1 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Com objetivo de compreender as lacunas teóricas existentes e contribuir para a caracterização do estado da arte no tema Growth Hacking, realizou-se uma revisão sistemática com base na metodologia proposta por Ferenhof & Fernandes (2016): definição do protocolo de pesquisa; análise dos artigos selecionados; síntese dos resultados; e escrita.

Com foco na primeira etapa, definiu-se como descritores os termos “Growth Hacking” OR “Growth Hacker”. Foram investigadas as bases de dados *Ebsco*, *Web of Science* e *ScienceDirect*. Por se tratar de um conceito recente, não foi estabelecida uma delimitação temporal.

Na base de dados *EBSCO*, foram encontrados 51 resultados. Desses, foram selecionados apenas “texto completo” em “revistas acadêmicas” ou “periódicos científicos”, resultando num total de 15 artigos. Selecionando apenas os idiomas Inglês, Português e Espanhol, o resultado final ficou em 13 artigos. Retirados os duplicados e assim restaram 11 artigos. Estes documentos foram exportados para o

software Mendeley, onde, após leitura dos títulos e resumos e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão (manteve-se apenas aqueles em que o assunto central do artigo era Growth Hacking), o portfólio final nessa base de dados foi de 07 publicações.

Na base de dados *Web of Science* foram encontrados apenas 06 resultados. Filtrando os idiomas Inglês, Português e Espanhol, o resultado ficou em 05 artigos, os quais permaneceram no portfólio após serem exportados para o Mendeley e aplicação dos critérios de exclusão.

Na base *ScienceDirect*, foram encontrados 13 resultados. Destes, um foi retirado por não atender o critério de publicação em “revistas acadêmicas” ou “periódicos científicos” e outro, pelo fator Idioma, restando 11 artigos a serem exportados para o Mendeley. Após a filtragem, 06 publicações permaneceram no portfólio.

Frente à escassez de resultados junto às bases de dados, incorporou-se também como fonte o *Google Scholar*. Utilizou-se a expressão “*Growth Hacking*” e foram encontrados 115 resultados. Desses, foram selecionados apenas “revistas acadêmicas”, “periódicos científicos” ou “dissertações”, resultando em 68 publicações. Selecionando os idiomas Inglês, Português e Espanhol, o resultado encontrado foi de 50 publicações. Dessas, 01 foram retirados por ser duplicado. Após essa filtragem, restaram 49 publicações.

Dessa forma, o portfólio final ficou composto por 67 publicações, distribuídas conforme apresentado abaixo no Quadro 1.

Quadro 1 - Portfólio final de publicações por base de dados.

| Base de dados  | Resultados Encontrado | Total | Texto Completo /<br>Artigos / Revistas<br>Acadêmicas /<br>Periódicos /<br>Científicos /<br>Dissertações | Total | Idiomas | Total | Retirando Duplicados | Total | Critérios de Inclusão<br>e Exclusão | Total   |
|----------------|-----------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|----------------------|-------|-------------------------------------|---------|
| Ebsco Host     | 51                    | 185   | 15                                                                                                      | 100   | 13      | 79    | 11                   | 76    | 7                                   | 67      |
| Web of Science | 6                     |       | 6                                                                                                       |       | 5       |       | 5                    |       | 5                                   |         |
| ScienceDirect  | 13                    |       | 11                                                                                                      |       | 11      |       | 11                   |       | 6                                   |         |
| Google Scholar | 115                   |       | 68                                                                                                      |       | 50      |       | 49                   |       | 49                                  |         |
| Busca          |                       |       | Pré-análise                                                                                             |       |         |       |                      |       |                                     | Análise |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesse portfólio, realizou-se a análise bibliométrica apresentada na seção a seguir. A análise qualitativa e síntese do conteúdo dos trabalhos selecionados compôs, juntamente com os documentos obtidos na etapa exploratória, a fundamentação teórica da presente pesquisa, apresentada na seção 2.3.

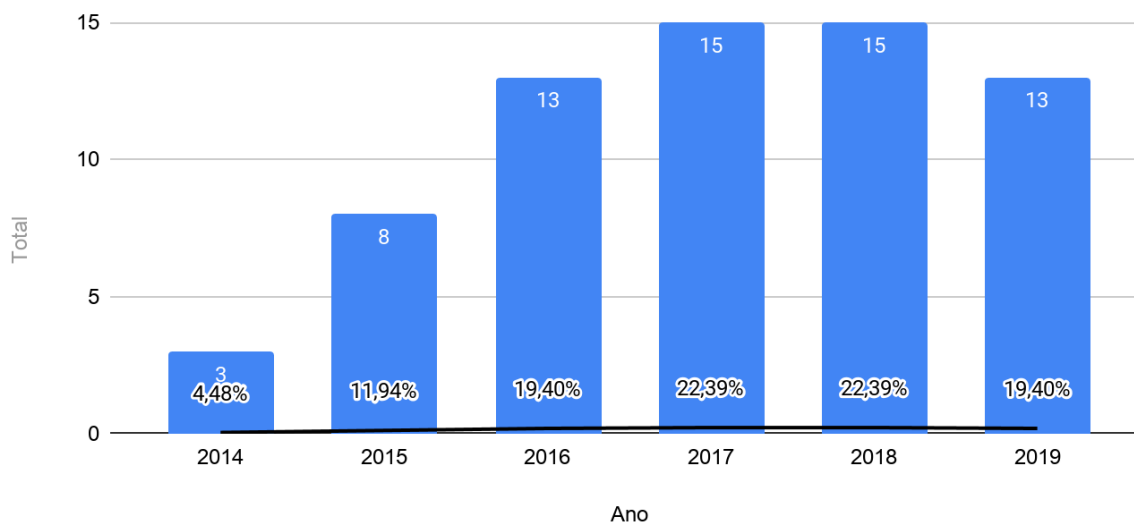
## 2.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

O estudo bibliométrico é um método objetivo e interessante para conduzir revisões de literatura através de amostras, apesar de não entrar muito a fundo no campo qualitativo e de não aprofundar no conteúdo dessas amostras. Eles são úteis no mundo acadêmico para classificar e organizar o conhecimento dentro de uma específica área e também auxilia o pesquisador a entender os motivos da produção sobre determinado tema (MORETI; CAMPANARIO, 2009).

Os artigos que compuseram o portfólio da pesquisa reiteraram a noção de que o assunto Growth Hacking é novo na literatura. Apesar do termo ter sido criado em 2010, os primeiros artigos científicos foram encontrados apenas em 2014, tendo uma crescente na produção desde então, com o pico de 15 artigos nos anos de 2017 e 2018. Embora a pesquisa bibliográfica tenha sido realizada em outubro de 2019, 13 artigos já haviam sido publicados naquele ano, superando a produção de 2014 e 2015

juntas. Desta forma, os últimos 3 anos (2017, 2018, 2019) são responsáveis por 64,18% do portfólio. O Gráfico 1 ilustra esse resultado.

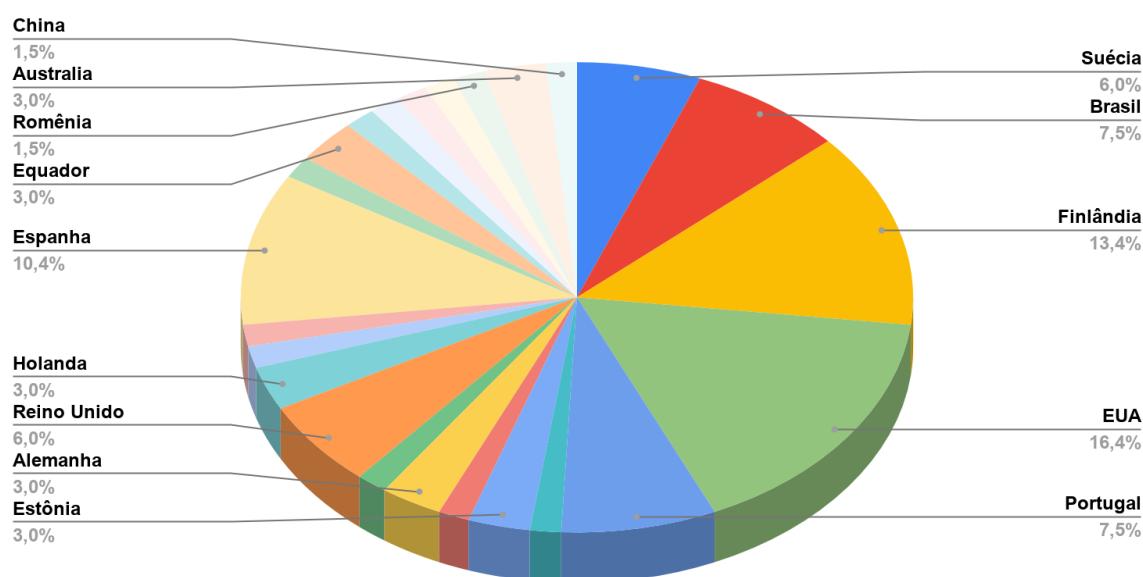
Gráfico 1 - Número de publicações por ano em quantidades e percentual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos países de publicação, foi observado uma predominância dos Estados Unidos, Finlândia e Espanha com 16,42%, 13,43% e 10,45% respectivamente, em um total de 24 países diferentes. O Brasil vem na sequência, junto com Portugal, posicionando-se entre os cinco países com maior número de publicações sobre Growth Hacking. Essa participação brasileira, que corresponde a 7,5% do total, é composta por cinco produções, das quais duas do mesmo autor. Todas elas discutem o tema no contexto de startups, sugerindo uma predominância de interesse e aplicação do GH para esse tipo de empresas. Porém, uma vez que a presente pesquisa não investigou esse aspecto, não é possível explicar a concentração, que poderia ser objeto de estudos futuros sobre o tema.

Gráfico 2 - Número de publicações por país.



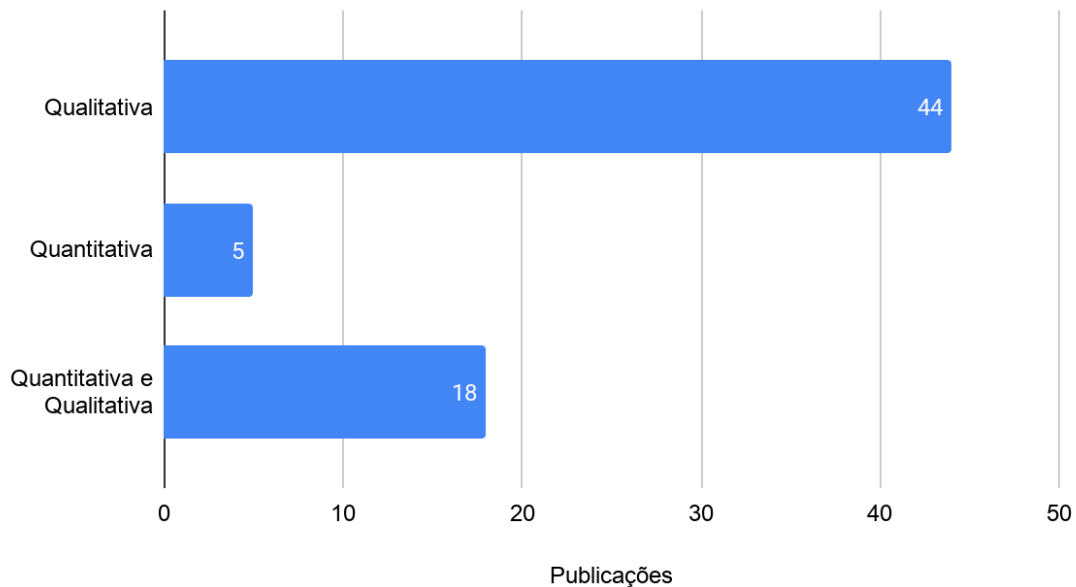
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos autores, constatou-se grande dispersão. Do total de 95, apenas 04 tiveram mais de uma publicação: Patricia Coll Rubio, da Espanha, com 04 publicações; Josep Lluís Mico, da Espanha, com 03 publicações; Jorge Gabriel Siqueira, do Brasil, com 02 publicações; e Alexandre Capatina, da Romênia, com 02 publicações.

Assim como os autores, observou-se grande dispersão nos periódicos. As publicações foram oriundas de 37 periódicos diferentes, sendo que nenhum deles publicou sobre o tema mais do que uma vez. As outras 30 publicações foram oriundas de Universidades, através de dissertações de mestrado e também de trabalhos de graduação.

A abordagem de pesquisa predominante nos artigos foi a qualitativa, com 44 publicações. Outros 18 trabalhos são quali-quantitativos e apenas 05, quantitativos. No Brasil, das 05 publicações, 03 são quali-quantitativos e 02 qualitativas. Esse resultado sugere a oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas quantitativas sobre o tema.

Gráfico 3 - Abordagens utilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os artigos foram classificados em 16 subtemas diferentes, conforme Tabela 1 abaixo. Constatou-se uma predominância de estudos de casos com foco na aplicação do Growth Hacking em empresas startups, bem como estudos relacionados ao conceito e às estratégias/ações utilizadas.

Tabela 1 - Número de publicações por subtema (continua)

| Subtema                                                                    | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Aplicação do Growth Hacking em startups                                    | 25                  | 37,31%                  |
| Conceito de Growth Hacking                                                 | 9                   | 13,43%                  |
| Estratégias de Growth Hacking                                              | 8                   | 11,94%                  |
| Marketing Digital em startups                                              | 6                   | 8,96%                   |
| Aplicação do Growth Hacking em e-commerce                                  | 3                   | 4,48%                   |
| Aplicação do Growth Hacking em Entidades Sociais/Associações/Universidades | 3                   | 4,48%                   |
| Implementação do Growth Hacking                                            | 2                   | 2,99%                   |
| Aplicação do Growth Hacking em empresas tradicionais                       | 2                   | 2,99%                   |
| Marketing na Era da Informação                                             | 2                   | 2,99%                   |



| Subtema                                                      | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Aplicação do Growth Hacking em Entidades Sociais/Associações | 1                   | 1,49%                   |
| Growth Hacking e as Relações Públicas                        | 1                   | 1,49%                   |
| Estratégias de tração em startups                            | 1                   | 1,49%                   |
| Aplicação do Growth Hacking em EBT's                         | 1                   | 1,49%                   |
| Ecossistema empreendedor                                     | 1                   | 1,49%                   |
| Inovações nas empresas                                       | 1                   | 1,49%                   |
| Recrutamento de Growth Hackers                               | 1                   | 1,49%                   |
| <b>Total</b>                                                 | <b>67</b>           | <b>100,00%</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O destaque no número de trabalhos orientados a start-ups, já apontado anteriormente para as publicações brasileiras, pode ser interpretado com base na origem do Growth Hacking. Nessa direção, Pizza (2016) explica que o GH emergiu através de três principais fatores: a deficiência do marketing tradicional; a proliferação das tecnologias, através dos acessos à internet e aparelhos móveis; e o surgimento das *startups*, com modelos e mentalidade mais ágeis. Contudo, não tendo a presente pesquisa aprofundado a investigação com esse foco, torna-se necessário conduzir novos estudos que possam explicar tal orientação.

O segundo subtema mais presente - conceito de Growth Hacking - pode ser explicado por aquela que é apontada como uma das justificativas para o desenvolvimento do presente artigo, pelo fato de ainda não se dispor de um conceito consolidado para o termo.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA A PARTIR DOS TRABALHOS SEMINAIS E DO ESTADO DA ARTE

### 2.3.1 Origem, definições e conceitos do termo Growth Hacking.

Três principais fatores estão associados à origem do Growth Hacking: a deficiência do marketing tradicional; a proliferação das tecnologias baseadas no

acesso à Internet e aparelhos móveis; e o surgimento das startups, com modelos de negócios, processos e mentalidade mais ágeis (PIZZA, 2016; VELÁSQUEZ, 2019; KYKYRE, 2020). Enquanto as médias e grandes empresas são, comumente, organizadas em departamentos isolados, cada qual com suas habilidades e responsabilidades isoladas (ELLIS; BROWN, 2014; BONHSACK; LIESNER 2019; KYKYRE, 2020), as startups adotam uma abordagem mais horizontal e holística, com maior cooperação entre áreas, e assim abre possibilidades para novas abordagens (BONHSACK; LIESNER, 2019).

Cunhado em 2010, o termo Growth Hacking ainda não possui uma definição consolidada (HERTTUA *et al.*, 2016; GRAU, 2017; VILLATORO, 2017; SIURBLYTE, 2018; ROWLINSON, 2020) e é frequentemente associado a conotações distintas (HOLIDAY, 2014; BERGENDAL, 2017). Segundo o entendimento de Elezovic (2017) e Ellis e Brown (2017), o Growth Hacking usa dados para descobrir e explorar o que os consumidores querem e precisam, e o que é necessário fazer para nutri-los da melhor forma. Para Ellis e Brown (2017), ao revolucionar velhos processos e institucionalizar testes contínuos e sistemáticos de mercado, o Growth Hacking possibilita à empresa ser mais ágil, aprendendo e corrigindo erros com mais velocidade, o que lhe permite ganhar vantagem competitiva. De forma similar, Holiday (2014) define o termo como um método com processos e técnicas para testar, rastrear e escalonar métricas na empresa. Complementarmente, Mirschevski (2019) explica que ele permite nortear a busca de oportunidades, partindo da análise e da experimentação movida a dados. Na visão de Kykyri (2020), o GH abrange além do lado estratégico e operacional, o lado cultural da empresa também, pois trabalha com a mentalidade de crescimento e de experimentação, e isso transcende a área de GH, impactando toda a empresa.

Em suma, o Growth Hacking busca revelar como a empresa pode aproveitar de forma sistemática o poder dos dados (ELLIS; BROWN, 2014), procurando quem são e onde estão os clientes, de uma forma mais consciente em relação aos custos, por meio de validação de testes e mensuração (HOLIDAY, 2014).

Por ter o “hacking” na terminologia, equivocadamente o GH pode ser associado ao ato de acessar algo de forma violada ou do uso de programação. Porém, não há qualquer semelhança ou ligação com esse tipo de atividade. De fato, o termo

“hacking” é utilizado no sentido de alterar algo, buscando o aperfeiçoamento. Ellis e Brown (2017) explicam que quando cunharam esse termo, tinham em mente o sentido bem amplo e positivo da terminologia “hack”, a exemplo de terminologias como o “hack space”, o “hackathon” e até a “1 Hacker Way”, o endereço da sede do Facebook, como espaços para geração de ideias e criações colaborativas.

O Growth Hacking cultiva a maximização do *big data*<sup>1</sup> por meio da colaboração entre as áreas (ELLIS; BROWN, 2014) e com foco no retorno sobre os investimentos (HO, 2016). Trata-se de uma área multidisciplinar, que se utiliza de equipes multifuncionais e colaborativas com experiência em gestão de produto, engenharia, marketing e *analytics*<sup>2</sup> para entregar resultados consistentes para a organização.

Apesar de também ser usada para a validação de um produto, a metodologia possui maior utilização no crescimento da empresa como um todo, buscando alavancar o modelo de negócio já validado no mercado. A validação do produto é conhecida como *product-market fit*, no qual Andreessen (2007) *define* como a intersecção entre a necessidade de um mercado com um produto que satisfaça essas necessidades. O PMF possui como regra antecipar o que os clientes querem e precisam (CALDWELL, 2014) e ele acontece quando alguém vende a imagem de uma empresa para terceiros por acreditar e ver valor nela. Falhas nesse processo de encontrar as reais necessidades dos clientes são a maior causa de mortalidade nas empresas (SKOK, 2011).

Entretanto, mesmo quando uma empresa encontra o *fit* com o mercado, ela pode falhar por não encontrar uma forma de adquirir novos clientes a um custo suficiente baixo a ponto de validar a operação. A viabilidade de um negócio depende, além do *Product-Market Fit*, de um equilíbrio entre as variáveis Custo de Aquisição por Cliente (CAC), e a capacidade de monetização desses clientes ao longo do tempo (*Lifetime Value* - LTV). Uma empresa fora desse equilíbrio possui um gasto maior em aquisição do cliente do que o retorno financeiro esperado por este. Antes da validação do *Product-Market Fit*, as empresas gastavam muitos recursos em marketing, sem ter

---

<sup>1</sup> Big data refere-se à um grande conjunto de dados.

<sup>2</sup> Analytics é um processo que envolve a análise dos dados.

claro se as necessidades estavam realmente sendo bem supridas. Com a validação do PMF, as empresas direcionam seus gastos e esforços mais assertivamente para o crescimento da empresa. E quando aplicadas corretamente, obtém resultados em crescimento com significativa redução de investimento em publicidade.

### 2.3.2 Processos do Growth Hacking

Na década de 90, Womack & Jones (1996), desenvolveram o termo *lean thinking*, no qual, usando o princípio de se concentrar no essencial que cria valor a ser entregue para o cliente. Steve Blank, professor de Stanford, Berkeley e Columbia, foi um dos primeiros a levar essa mentalidade para o mundo empresarial (SPEHLER, 2015), evoluindo posteriormente para a metodologia Lean Startup desenvolvida por Ries (2011).

A metodologia do Lean Startup prega a criação de um mínimo produto viável (*Minimum Viable Product* - MVP) para validação de hipóteses antes do desenvolvimento. O MVP seria uma versão do produto que permite colher informações e feedback do mercado com o mínimo de esforço no desenvolvimento do time (RIES, 2011).

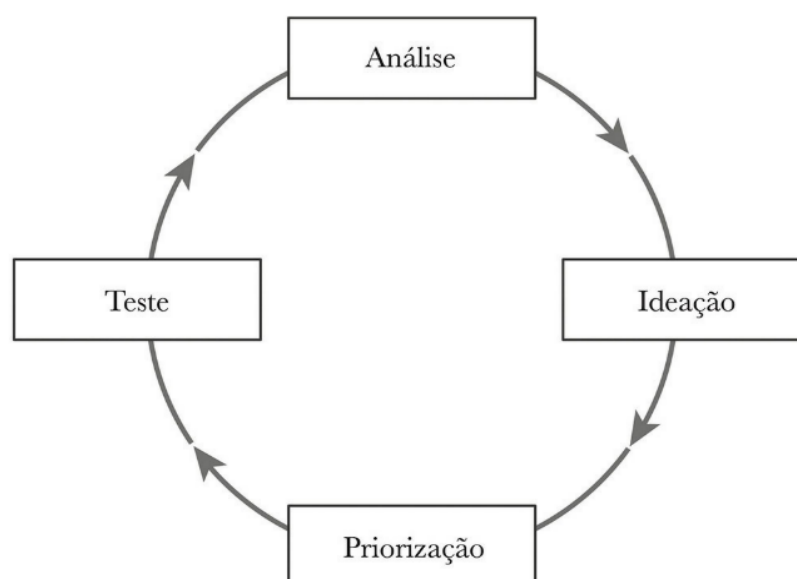
No Growth Hacking tem-se a metodologia High-Tempo Testing, criada por Ellis (2014), a qual consiste na idealização, operacionalização, criação e experimentação de testes em alta frequência. A alta frequência de testes é o foco do processo de Growth Hacking (BAHNSACK; LIESNER, 2019). A lógica desse método é que, quanto mais testes são rodados, mais aprendizados a empresa obtém para canalizar o seu crescimento. Esses testes podem possuir duas naturezas distintas: para otimização ou para descobrimentos.

Os testes de otimização, também conhecidos como testes A/B, buscam encontrar qual a melhor opção para entregar algo. Os testes para descobrimentos são utilizados para validar alguma coisa nova, a qual pode ser um novo canal, uma nova audiência ou teste de aceitação de alguma nova funcionalidade ou produto. Quanto mais testes, mais dados irão existir para serem analisados, e quanto mais dados para analisar, mais padrões serão descobertos. Cada experimentação executada se transforma em aprendizado (SIURBLYTE, 2018) e cada lição aprendida cria desempenho e ideias melhores, que novamente, após serem testadas, criam mais aprendizados, se

transformando em pequenos avanços em crescimento (ELLIS, 2014). A alta frequência de testes é o foco do processo de Growth Hacking (BAHNSACK; LIESNER, 2019). Portanto, o método permite usar a experimentação de forma acelerada para encontrar e otimizar as oportunidades que possuem maior potencial. Rowan (2014) defende que se não se está sob constante situação de testes, validando canais e preços, não se está servindo o cliente da melhor forma, pois é através de testes que se encontram as evidências.

Para maximizar o número de experimentos, o método High-Tempo Testing possui um processo para a criação de um fluxo de ideias e validações, que contempla 4 etapas: (i) análise dos dados e busca de insights; (ii) ideação e geração de ideias; (iii) priorização de experimentos; (iv) execução de testes com utilização de métricas para avaliar resultados e tomar ação (ELLIS; BROWN, 2017). Segundo os mesmos autores, esse é um ciclo contínuo, e após a finalização da quarta etapa, o responsável volta para a etapa de análise dos resultados com os aprendizados do ciclo anterior e faz novamente o refinamento do filtro. Assim, cada experimentação executada se transforma em aprendizado (SIURBLYTE, 2018) e cada lição aprendida cria desempenho e ideias melhores, que novamente, após serem testadas, criam mais aprendizados, se transformando em pequenos avanços em crescimento (ELLIS; BROWN, 2017).

Figura 1 – Método High-Tempo Testing.



Fonte: Ellis e Brown, 2017.

A primeira etapa do processo é a ideação, a qual consiste em levantar hipóteses e ideias para suprir algum problema ou aumentar alguma performance que impacte no crescimento da empresa (ELLIS, 2014; SIQUEIRA, 2018). Essa etapa de levantamento das ideias pode ser produzida apenas pelos responsáveis pelo GH na empresa, ou com a participação de todos da empresa, inclusive de agentes externos a ela.

Em seguida, tem-se a etapa da priorização, onde são decididas as ideias e/ou hipóteses a serem testadas. Para elencar a priorização das ideias a serem testadas Ellis (2014) criou o conceito ICE - impacto, confiança e facilidade de aplicação (*impact, confidente and ease*), onde: o impacto é o efeito que a implementação dessa nova ideia pode ter no crescimento; a confiança é a leitura quanto ao nível de confiança que a hipótese pode se provar verdadeira; e, por último, o grau de facilidade para a implementação desse experimento. Cada um desses critérios é avaliado em uma escala de 1 a 10, sendo 10 o grau mais alto da escala. Após a inserção dos valores, é feita uma média simples para se obter o ICE score da ideia. Esse método é definido por Adhiya (2017) como um *Minimum Viable Prioritization Framework*. As Figuras 2 e 3 apresentam elementos desse método.

Figura 2 - Método ICE de priorização

|                       | <b>Impact</b>                                                           | <b>Confidence</b>                         | <b>Ease</b>                               | <b>ICE Score</b>             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Hipótese/Ideia</b> | Qual vai ser o impacto desse experimento no crescimento da métrica      | Qual a confiança que essa ideia possa ser | Qual o grau de facilidade para rodar esse | Média simples entre os score |
|                       | <b>Score entre 1 - 10, sendo 10 o valor mais alto para cada quesito</b> |                                           |                                           |                              |

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3 - Elementos da metodologia ICE



Fonte: *Software North Star* da *Growth Hackers*.

Outra metodologia também utilizada na priorização é o modelo *PIE*, acrônimo para potencial, importância e facilidade de implementação (*potential, importance, ease*). O potencial representa a melhoria que pode ser causada com a ideia; a importância representa o quão importante é essa ideia; e o ease representa o grau de facilidade da implementação deste teste. Sua sistemática funciona de maneira similar ao método ICE. A Figura 4 apresenta o modelo *PIE*.

Figura 4 - Método *PIE* de priorização

|                | Potencial                                                                           | Importance                                                      | Ease                                                   | PIE Score                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| Hipótese/Ideia | Qual o potencial de melhoria desse experimento no crescimento da métrica analisada? | Quão importante é a ideia em relação ao crescimento da empresa? | Qual o grau de facilidade para rodar esse experimento? | Média simples entre os score |
|                | Score entre 1 - 10, sendo 10 o valor mais alto para cada quesito                    |                                                                 |                                                        |                              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quarta etapa é a execução dos testes e validação das hipóteses, sendo esses testes de descobrimento ou testes de validação. Todo o processo deve ser documentado para a gestão do conhecimento.

A função desse método é engajar, ativar e conquistar o cliente para que ele prossiga conectado com a organização, ajudando as empresas a identificar de forma ágil suas vontades e interesses. O time de Growth Hacking possui, portanto, a função de detectar os potenciais de crescimento através de testes e ajustes no produto, na comunicação com os clientes, fortalecendo a receita da empresa e os meios de conquista e retenção de clientes. Esse time fornece vantagem competitiva para a

empresa, pois ajuda a empresa a coletar, analisar e tirar informação sobre os dados dos clientes.

As estratégias de Growth Hacking não são facilmente replicadas de uma empresa para outra, mas o *mindset* - compreendido, de acordo com o Dicionário Oxford, como um conjunto de atitudes e pensamentos - com foco no crescimento através de experimentação (HOLIDAY, 2014). Growth Hacking é, portanto, um *mindset* - utilizado por indivíduos, times, empresas, pequenas ou grandes - focado no crescimento. O processo de Growth Hacking se inicia desde o desenvolvimento de produto e a busca pelo *product-market fit*, seguindo o cliente em toda a sua jornada e na sua retenção.

Poucos artigos do portfólio resultante da revisão sistemática da literatura discutiram o processo de implementação do Growth Hacking nas empresas. Shah (*apud* LEITE, 2015) argumenta que existem duas correntes distintas: aquela que enfatiza a importância do processo; e outra, que considera o Growth Hacking um conjunto de táticas que podem ser replicadas em situações diversas. Para este autor, as empresas devem colocar primeiramente foco no processo, e apenas depois nas táticas, pois nem sempre estas serão as mesmas para diferentes tipos de empresas.

### **2.3.3 Diferenças da área de Growth Hacking com o Marketing**

O Growth Hacking é uma área multidisciplinar, que se utiliza de técnicas e habilidades de diversas áreas, para entregar resultados consistentes para a organização. O Growth Hacker não é um substituto ou um profissional melhor que um profissional tradicional de Marketing, apenas diferente (PATEL *et al.*, 2014). Essa área vem para complementar as outras áreas e fortalecer a empresa, juntando equipes multifuncionais e colaborativas com experiência em gestão de produto, engenharia, marketing, *analytics* (ELLIS, 2014). O Growth Hacker é definido por Andrew Chen (2012) e para Pizza (2016) como um profissional híbrido entre o profissional de marketing e um desenvolvedor de produtos, colocando sempre o usuário em foco. Porém, ele não precisa, necessariamente, ser um profissional do marketing ou programador.

Uma diferença é que o Marketing coloca em perspectiva a promoção e venda de um produto já criado, enquanto o Growth Hacking usa as táticas e a experimentação, em uma alta frequência de teste, a fim de adquirir dados, quase que em tempo real,



para serem analisados e subsequentemente serem utilizados para melhorar o produto, criando um ritmo de crescimento sustentável, refinando e potencializando o *product-market fit* da empresa (PIZZA, 2016; SKIERA, 2016). O Growth Hacking possui uma atuação além do produto final, buscando trazer melhorias para dentro da sua proposta de atuação, para que ele esteja sempre atual diante das novas demandas (SCHAWBEL, 2013; ELEZOVIC, 2017).

Uma outra diferença entre o marketing tradicional é que o Growth Hacking apresenta o dado puro, e com isso, trabalha através de fatos (RAUHALA, SARKKINEN 2015). Kykyre (2020) apresenta que uma das maiores diferenças entre o GH e o marketing é que, enquanto o marketing tradicional atua apenas nas primeiras etapas da jornada do cliente, o GH atua em toda a jornada do cliente com a empresa.

A área de Growth possui atuação em todo o processo da relação de um cliente com a empresa (ELLIS, 2014; VAN GASTEREN, 2019; KYKYRE, 2020). Um dos mais utilizados frameworks é o funil do AARRR (também conhecido como funil do pirata), criado por Dave McClure, o qual descreve o ciclo de um usuário com a empresa (CHEN; DU, 2016; HO, 2016; TROISI *et al.*, 2018). Funil é uma metáfora para descrever os cinco estágios do processo: Aquisição, Ativação, Retenção, Receita e Referenciação (*acquisition, activation, retention, revenue and referral*, formando o acrônimo AARRR).

- Aquisição: etapa do funil que se preocupa na aquisição de novos usuários ou clientes e a distribuição de seus canais;
- Ativação: etapa que analisa as primeiras interações do cliente ou usuário com a empresa;
- Retenção: etapa que analisa estratégias para reter pelo maior tempo possível meus clientes e usuários;
- Receita: etapa com foco nas receitas auferidas da entrega do serviço ou produto;

- Referenciação: como fazer com que eles sejam evangelistas da minha empresa e propaguem ela, divulgando e referenciando para as suas redes.

Esse framework representa o ciclo de vida do cliente e também os objetivos operacionais, avaliando a eficácia do marketing na perspectiva de gerenciamento de clientes (CHEN; DU, 2016). As etapas do funil funcionam de forma interdependente. Otimizar todo esse funil é o principal objetivo do Growth Hacking. Outra parte, não contemplada pelo funil do pirata, é o foco no aumento da consciência da empresa (*awareness*), como apontado por Balfour (2014).

Na imagem abaixo é possível visualizar o escopo de atuação do Growth Hacking paralelamente ao Marketing.

Figura 4 - Escopo de atuação do Marketing e do Growth Hacking



Fonte: Adaptado de Balfour, 2014.

Bohnsack e Liesner (2019) organizaram algumas das estratégias abordadas por empresas em diferentes partes do funil.

Figura 5 - Estratégias no ciclo de vida do consumidor



Fonte: Adaptado de Bohnsack e Liesner, 2019.

Ao transpor as barreiras entre os departamentos tradicionais de uma empresa, e montando equipes multifuncionais, com conhecimentos transcendendo entre diversas áreas, o Growth Hacking possibilita uma eficiente combinação de análise de dados, *know-how* técnico e conhecimentos em marketing para gerar ações mais assertivas para gerar o crescimento. Ao testar em ritmo acelerado, e avaliar as ações com métricas objetivas, isso permite que se descubra mais rápido quais ações funcionam e quais não (ELLIS, BROWN, 2017). De acordo com Kykyre (2020), pela mensuração das táticas e resultados, o GH seria uma solução para os desafios de marketing, para que entregue resultados mensuráveis, sendo um dos motivos para a implementação de uma área de GH complementar as deficiências encontradas nessa área. Por possuir características multidisciplinares, Bergendal (2017) argumenta que não faz sentido rotular o Growth Hacking em alguma área como o Marketing ou a área de Desenvolvimento, e que o GH é, de certo modo, uma *spin-off*<sup>3</sup> do Marketing (HA; LE, 2016).

<sup>3</sup> Spin-off é o nome dado para o surgimento de algo derivado da parte-mãe.

### 2.3.4 Formação do time de GH e características do Growth Hacker

As equipes de Growth podem ser permanentes ou podem ser criadas apenas para uma missão específica, sendo diluída após sua conclusão. Chen (2012) apresenta basicamente três formas de formação e posicionamento do time de Growth Hacking dentro da organização: time independente (*Independent Team Structure*); estruturas multifuncionais (*Cross-functional Team Structure*); e o modelo com estrutura mista (*Mixed Structure*).

No modelo de estrutura independente e dedicada, existe uma área de Growth posicionada dentro da empresa, geralmente se reportando ao CEO (*Chief Executive Officer*). Pela multidisciplinaridade da área, para Ellis e Brown (2014) e Chen (2015) o ideal é que o time de Growth seja composto ou possua as seguintes habilidades incorporadas dentro da área: líder de crescimento (Growth Lead); gerente de produto, o qual seria o responsável pelo *roadmap* de experimentos; engenheiro de software, responsável pelas decisões técnicas e implementação dos experimentos; especialista em marketing, com visão e experiência dos diferentes tipos de canais; analista de dados, responsável pela observação e levantamento dos dados coletados; e designer de produto, responsável pela experiência do usuário. A Figura 6 ilustra esse modelo.

Figura 6 - Modelo de formação time independente.



Fonte: Adaptado de Reforge, 2014.

No modelo de estrutura multifuncional (*Cross Functional*) não existe uma área independente e dedicada exclusivamente para as ações de Growth. Nesse modelo, o Growth é executado através da utilização de recursos e de pessoas de outras áreas,

formando projetos que integram diversas áreas da empresa para a sua execução, conforme ilustrado abaixo na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de formação estrutura Multifuncional.



Fonte: Adaptado de Reforge, 2014.

O modelo de estrutura mista (*Mixed Structure*) funciona de forma híbrida. Existe uma área de Growth Hacking dentro da empresa, mas ela não possui todos os recursos e habilidades necessárias para a execução das ações de Growth. Esse time utiliza recursos de outras áreas, complementares aos seus, para a entrega das ações necessárias. Esse modelo pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo de formação estrutura Mista



Fonte: Adaptado de Reforge, 2014.

No estudo de Kykyre (2020), as empresas que adotaram o modelo de time independente, o fizeram com a motivação de otimizar melhor os recursos de pessoas e também por não ficar dependente de outras áreas para a conclusão dos

experimentos e que a condução de um modelo multifuncional pode acarretar no desvio de foco e de prioridade das ações de Growth, uma vez que as responsabilidades são divididas com outras áreas. Outro desafio em times multifuncionais apontado na pesquisa de Kykyre (2020) foi em relação a alocação do orçamento e de outros recursos, além dos conflitos causados pelas diferentes visões dos gestores das diferentes áreas o que acarreta em conflitos e podem influenciar o processo de GH.

McInnes (2015) e Chen (2015) concluem também que um modelo não é melhor que outro, e que a decisão da empresa na escolha do tipo de modelo deve ser baseada na cultura e no modelo da organização. Em relação ao modelo de organização, Kykyre (2020) conclui que o GH pode ser aplicado em todos os modelos, mas que em empresas ágeis ou com baixa hierarquia, propiciam uma melhor experiência na implementação do GH.

Os profissionais que atuam nesta área são chamados de Growth Hackers. Suas ações são orientadas ao crescimento da empresa (GRIFFEL; WADOWSKI, 2014; ELLIS; BROWN, 2014; TROISI *et al.*, 2018; KYKYRE, 2020). Para Holiday (2014), eles deixaram de lado as práticas do marketing tradicional, substituindo-as por processos testáveis, rastreáveis e escaláveis. O *analytics* é o que movimenta a conduta desses profissionais, independentes sistematicamente ao monitoramento de resultados e à descoberta de insights até então encobertos (LIMA, 2017; KYKYRE, 2020).

Nesse contexto, trata-se de um profissional que deve possuir uma combinação de habilidades técnicas, inteligência e *soft skills*<sup>4</sup> (BERGENDAL, 2017; VELÁSQUEZ, 2019; ROWLINSON, 2020), guiado a dados (*data-driven*), criativo e curioso (ELLIS, 2014). Ele também é definido por Chen (2012) e por Pizza (2016) como um profissional híbrido entre o profissional de marketing e um desenvolvedor de produtos, colocando sempre o usuário em foco. No princípio, era comum que fossem da área de programação. Entretanto, mais recentemente a maioria dos profissionais dessa área não possuem formação em Tecnologia da Informação (ELEZOVIC, 2017).

---

<sup>4</sup> Soft-skills pode ser entendido como um conjunto de habilidades e competências não-técnicas. São competências comportamentais.

Bergendal (2017) argumenta que um paradoxo do Growth Hacker é que ele não precisa ser uma pessoa com conhecimentos técnicos em programação, mas deve possuir conhecimentos em marketing e em técnicas de coleta e análise de dados (ROSCHIER, 2018; KEMELL *et al.*, 2019; KYKYRE, 2020).

As empresas que compuseram o estudo de Roschier (2018) elencaram como características do Growth Hacker: um profissional com diferentes tipos de habilidades e capacidade de conexão em diversas frentes; com capacidade de ação no mundo digital. Outros autores trazem ainda uma composição de competências convergentes à discussão trazida até o presente momento, como Sineni (2014) que discute a composição do time de GH, concluindo que o time deve ter: gerente de produto, designer, desenvolvedor, analista de dados e redator. E ainda Rowlinson (2020), que considera que as habilidades compreendidas na área devem ser: marketing; programador; design; redator; e desenvolvedor.

Lima (2017) apresentou um quadro conceitual criado pela Growth Tribe<sup>5</sup>, o qual elenca as habilidades e os tipos de ferramentas que auxiliam no trabalho dos Growth Hackers. As habilidades foram categorizadas em nove frentes: marketing; analytics; desenvolvimento; experiência do usuário; experimentação; soft skills; comportamento psicológico; otimização de conversão; e métricas.

Rowlinson (2020) apresenta que o time de Growth não precisa ser grande para possuir grandes resultados e que, apesar de ser preferível que as habilidades sejam distribuídas em diferentes pessoas, algumas vezes elas podem coexistir numa mesma pessoa.

---

<sup>5</sup> Growth Tribe é uma empresa especializada no educacional em relação ao Growth Hacking.

### 2.3.5 Motivos/objetivos para a implementação do Growth Hacking

A necessidade de possuir uma abordagem mais orientada a dados (*data-driven*) foi um dos motivos apresentados para a implementação do Growth Hacking (SELEMÍSOHI, 2015; LEE, 2016; HO, 2016; GARCIA, 2017; SIURBLYTE, 2018; ROSCHIER, 2018; TROISI *et al.*, 2019). Outros motivos que apareceram na literatura foram: a busca por crescimento com recursos limitados (ELEZOVIC, 2017; BERGENDAL, 2017; ROSCHIER, 2018); ganhar “viralidade” (SINENI, 2014; LEE, 2016; PIZZA, 2016; ELEZOVIC, 2017; GARCIA, 2017; BERGENDAL, 2017); entender o comportamento dos clientes e suas necessidades (SIURBLYTE, 2018; ROSCHIER, 2018); construir uma audiência (SELEMÍSOHI, 2015; RAUHALA; SARKKINEN, 2015; PIZZA, 2016; SIQUEIRA, 2018; TROISI *et al.*, 2019); e abrir novos canais de venda (KYKYRE, 2020).

Analisando-se os objetivos associados à implementação do GH sob o prisma do funil AARRR, encontrou-se: aquisição (SINENI, 2014; KATO, 2015; RAUHALA; SARKKINEN, 2015; HE; LA 2016; LEE, 2016; PIATEK, 2016; ELEZOVIC, 2017; FONSECA, 2017; VILLATORO, 2017; NAARDEN, 2018; NGUYEN 2018; SIURBLYTE, 2018; ROSCHIER, 2018; SIQUEIRA, 2018; KOOPSTRA, 2018; LE, 2019; ROWLISON, 2020); ativação (SELEMÍSOHI, 2015; FONSECA, 2017; GARCIA, 2017; ROSCHIER, 2018; SIURBLYTE, 2018; ROWLISON, 2020); retenção de clientes (GARCIA, 2017; VUNK, 2017; NGUYEN 2018; SIURBLYTE, 2018; ROSCHIER, 2018; TROISI *et al.*, 2019; LE, 2019; ROWLISON, 2020); receita (SPEHLER, 2015; HO, 2016; ROSCHIER, 2018; ROWLISON, 2020); e referência (SINENI, 2014; LEE, 2016; PIZZA, 2016; DALAMAN; MARSA 2017; FONSECA, 2017; NGUYEN 2018; ROWLISON, 2020).

Foram apontados também como objetivos a maximização do retorno sobre os investimentos (HO, 2016; PIZZA, 2015; ROSCHIER, 2018; TROISI *et al.*, 2019); maximização do crescimento de forma geral (SPEHLER, 2015; PIZZA, 2016; LA; HE 2016; FONSECA, 2017; PÁRRAGA, 2018; ROSCHIER, 2018; SIURBLYTE, 2018; KYKYRE, 2020); e também o aumento do conhecimento da empresa (HO, 2016; LA; HE, 2016; COLL; MICÓ, 2019; LE, 2019).



Ho (2016) aponta que, de acordo com seu estudo, apesar das empresas terem diferentes estratégias para o GH, o objetivo em comum é a aquisição de um número grande de usuários / clientes, com o menor (ou sem) custo.

Apesar de Piatek (2016) apontar que as estratégias e ferramentas são diferentes entre empresas B2B (do inglês *Business-to-Business*) e B2C (do inglês *Business-to-Customer*), não foram encontrados estudos em relação a essa diferenciação e também as diferentes motivações. O processo de vendas do B2B é geralmente mais longo e mais complexo, envolvendo múltiplos decisores (PIATEK, 2016). As empresas B2C são geralmente guiadas por emoções, enquanto as empresas B2B são movidas mais para fatos e dados e o seu foco é mais específico do que uma grande massa como B2C (MILLER, 2012) e essa diferenciação no processo pode acarretar mudanças nas estratégias utilizadas pelas empresas com diferentes tipos de negociação. Os autores Troisi *et al.* (2019) colocam como indicação para estudos futuros a diferença de estratégias de GH entre empresas B2B e B2C.

### **2.3.6 Fatores facilitadores, barreiras e desafios associados ao processo de implementação do Growth Hacking**

A cultura organizacional é um ponto importante para a implementação do GH. Empresas que possuam uma mentalidade mais aberta para a experimentação de testes possuem um campo mais fértil. Em uma realidade inversa, empresas com uma cultura mais fechada a mudanças e a experimentações possuem um campo hostil para a implementação do GH (PIZZA, 2016; ROSCHIER, 2018; ROWLINSON, 2020). Pizza (2016) e Roschier (2018) também comentam que a implementação do Growth Hacking pode ser mais acessível em startups do que em empresas maiores e já consolidadas. Isso ocorreria pelo fato de as startups terem maior agilidade na implementação e execução dos testes e hipóteses, enquanto as empresas maiores e mais consolidadas tendem a ser mais lentas e burocráticas.

Como facilitador, a pesquisa de Roschier (2018) aponta que é provável que o Growth Hacking funcione melhor em empresas que já são organizadas em núcleos independentes. Para o autor, o compartilhamento e transparência das ações através de toda a empresa é fundamental para a aceitação do processo. As definições em

relação às responsabilidades e liberdades de quem vai atuar no processo de Growth Hacking são importantes para a sua condução e legitimidade dentro da empresa (ROSCHIER, 2018). Pela a agilidade e frequência dos experimentos, a liberdade da área na formulação e execução dos mesmos são um ponto importante como facilitador do processo de GH (ROWLISON, 2020).

Uma barreira citada nos trabalhos de Pizza (2016), Vulk (2017) e Junior (2018) é em respeito ao entendimento e à interpretação do que é Growth Hacking e seus processos. Por ser uma terminologia nova, algumas empresas podem não ter clareza do conceito e das funções da área, o que pode impactar na validação e legitimidade perante a toda a empresa, sendo o trabalho do Growth Hacker ainda muitas vezes mal compreendido (LIMA, 2017).

Kykyre (2020) apresenta elementos culturais como barreiras para o GH, tais quais: hierarquia rígida em relação a permissão e execução de experimentos; resistência à mudança; e a não tolerância a erros, o que pode inibir as ações de GH. A resistência à mudança se estende além da gestão, mas também dos próprios funcionários de outras áreas (KYKYRE, 2020)

Um desafio também observado na pesquisa de Roschier (2018) foi associado ao fato de que algumas ações de Growth Hacking não estão diretamente ligadas com resultados financeiros. Também emergem como desafios a dificuldade de priorização dos experimentos a serem testados (VIVAS, 2018) e a confiabilidade e qualidade dos dados coletados (LIMA, 2016; BOHNSACK; LIESNER, 2019). A falta de recursos surge ainda entre os desafios, notadamente tempo, dinheiro e softwares para análises (LIMA, 2016; KYKYRE, 2020), e pessoal capacitado (BOHNSACK; LIESNER, 2019). A contratação e o treinamento do time também emergiram como desafios (ROWLINSON, 2020; KYKYRE, 2020); bem como a lentidão nos processos (KYKYRE, 2020).

Como apontado, a alta frequência de testes é um dos focos do processo de GH (ELLIS, 2014; BAHNSACK; LISNER 2019), mas Kykyre (2020) encontrou como um desafio o fato de a empresa se concentrar mentalmente em apenas poucas ideias, sem dar continuidade na execução de diversos experimentos.

Esses achados se somam à constatação de Bergendal (2017), segundo o qual os desafios são diferentes dependendo do estágio do ciclo de vida no qual a empresa se encontra.

### **2.3.7 Impacto/ resultados da implementação de Growth Hacking**

Os impactos atribuídos à implementação do Growth Hacking são ambos quantitativos e qualitativos. No estudo de Kykyre (2020), a implementação do Growth transcende os resultados apenas quantitativos, pois gerou impactos culturais na empresa. O autor sugere que, ao implementar o GH, as empresas se tornaram culturalmente mais adaptativas para a experimentação e também nas permissões e aceitações de experimentos que não foram bem-sucedidos, dando mais abertura para todas as áreas da empresa em testar novos processos. O GH possibilitou também uma melhor comunicação entre as áreas e também em relação a comunicação interna das empresas (KYKYRE, 2020).

Na pesquisa de Junior (2018), realizada com 23 Growth Hackers, localizados pelo termo “*Hacking Sales*” no LinkedIn, 64,1% dos respondentes alegaram um aumento da base de clientes após o uso das estratégias de Growth Hacking e 92% afirmaram ter um crescimento, de vendas ou serviços, após os usos das estratégias de Growth Hacking. Dessa base de entrevistados, 94% recomendam o uso das estratégias e 6% responderam “talvez”. De forma análoga, os resultados encontrados por Roschier (2018) foram de: neutro (3 entrevistados), bons (10 entrevistados) e muito bom (4 entrevistados). O autor não identificou, em sua pesquisa, resultados negativos com a implementação do Growth Hacking.

Apesar da relação direta do GH com o crescimento das empresas, desde os motivos e objetivos associados à sua implementação, até os resultados auferidos, Bergendal (2017) afirma que esse não é o único indicador para determinar o sucesso. Nesse sentido, Kato (2015), demonstra que o Growth Hacking possibilita o uso de técnicas que dificilmente seriam executadas por profissionais de marketing tradicional e que os resultados são “expressivos e mensuráveis”. Em uma ação pontual, obteve um incremento de 4873 novos seguidores, com um custo de sete horas trabalhadas. De forma similar, Siqueira (2018) aplicou o Growth Hacking através de técnicas e teste A/B para a evolução no engajamento e aumento de tráfego para a empresa SOPA

(uma rede social para discussões de problemas nas cidades) e como resultado conseguiu um aumento de: 274% em usuários cadastrados; em 188% no número de questões criadas na plataforma; 43,5% nas propostas criadas durante a aplicação do estudo. Já a pesquisa de Naarden (2018) aponta a redução de 3% de rejeição das campanhas, indo de 78% a taxa de rejeição para 75%. O estudo conduzido por Villatoro (2017) obteve como resultado do experimento uma efetividade de 85% nas análises de dados propostos. Os resultados de Velásquez (2019) obtidos em sua pesquisa foram do aumento de 90% no tráfego do website, crescimento de 60% mensal na procura do produto e de 30% no crescimento de vendas.

Analogamente, a pesquisa de Roschier (2018) demonstrou que o GH possibilitou à empresa entender melhor seu cliente, aumentar o *market share*, e diferenciar-se dos competidores. Conclui Kykyre (2020) que o sucesso para a implementação do GH é trabalhar agilmente, com permissão para execução e para erros, uma vez que os experimentos podem trazer resultados não conclusivos ou sem o impacto esperado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa caracterizar a pesquisa em relação a sua abordagem, método e objetivo, delimitação da população e da amostra de estudo, assim como definição dos instrumentos de coleta de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui caráter exploratório, pois tem como finalidade explorar melhor o universo em torno de um assunto novo. Esse tipo de pesquisa também facilita a delimitar um tema; a definir objetivos; e a formular hipóteses de um estudo (ANDRADE, 2003). A pesquisa exploratória se mostra, a priori, como sendo a melhor opção por possibilitar a formulação e definição mais precisa do problema, a obtenção de critérios para a sua abordagem e a flexibilidade em relação aos métodos (MALHOTRA, 2001). Para Vergara (2006), a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa indicada quando o tema é pouco explorado, como no caso da temática *Growth Hacking*.

O estudo também possui objetivo descritivo, pois pretende-se descrever os fatos e fenômenos de uma determinada população ou realidade (TRIVIÑOS, 1987), expondo suas características e estabelecendo correlações entre suas variáveis (VERGARA, 2006).

A abordagem do estudo possui natureza quantitativa. O modelo quantitativo implica na utilização de medidas previamente estabelecidas, nos quais os resultados são quantificáveis, chegando a conclusões confiáveis (GIL, 2008).

Para a organização dos objetivos específicos da pesquisa, os mesmos foram organizados em cinco dimensões, sendo elas: Formação do time de Growth; Posicionamento do time de Growth; Características das empresas; Experiência; Resultados. A dimensão Formação contempla as variáveis tamanho do time de Growth e competências e habilidades do time de Growth. Na dimensão Posicionamento tem-se a variável modelo de estrutura do time de Growth, que seria a forma como o time de Growth está posicionado dentro da organização. Como Características das Empresas tem-se o tamanho da empresa por número de

funcionários, a indústria e o segmento em que ela está inserida e a sua localização. Em Experiências tem-se o número de experimentos que a empresa roda por mês, a forma como é feita a criação do *backlog* de ideias, o foco no funil do usuário, o comportamento do orçamento da área de Growth em relação a períodos anteriores e os desafios encontrados pelo time de Growth. Como resultados, observa-se o impacto que a área de Growth alcançou na empresa, os percentuais dos testes rodados que se mostraram positivos e os percentuais dos testes positivos que foram implementados pela empresa.

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se uma síntese do modelo de análise utilizado neste trabalho.

Quadro 2 – Modelo de Análise

| OBJETIVO ESPECÍFICO                                                                                                                                       | DIMENSÃO                   | VARIÁVEIS                                                                                                                                                                                                                           | DADOS                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1- Caracterizar os diferentes modelos de formação e posicionamento de times de GH na estrutura das empresas                                               | Formação                   | a. Tamanho do time<br>b. Competências e habilidades do time                                                                                                                                                                         | Estatística Descritiva                                    |
|                                                                                                                                                           | Posicionamento             | c. Tipo de estrutura do time de Growth                                                                                                                                                                                              |                                                           |
| 2- Descrever a experiência e resultados das empresas com a implementação do GH                                                                            | Experiência                | a. Número de experimentos que a empresa roda por mês<br>b. Criação de backlog de ideias<br>c. Foco no ciclo do usuário<br>d. Comportamento do budget em relação a período anteriores<br>e. Desafios encontrados pelo time de Growth | Estatística Descritiva                                    |
|                                                                                                                                                           | Resultados                 | f. Impacto do Growth nas empresas<br>g. Percentuais dos testes que foram positivos<br>h. Percentuais do teste positivos que foram implementados                                                                                     |                                                           |
| 3- Verificar as relações entre os diferentes modelos de formação e posicionamento com as características, experiências e resultados das empresas com o GH | Formação                   | a. Tamanho do time<br>b. Competências e habilidades do time                                                                                                                                                                         | Estatística Descritiva<br>Teste de Hipóteses Qui-quadrado |
|                                                                                                                                                           | Posicionamento             | c. Tipo de estrutura do time de Growth                                                                                                                                                                                              |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Características da empresa | d. Tamanho da empresa<br>e. Indústria e Segmento<br>f. Localização                                                                                                                                                                  |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Experiência                | a. Número de experimentos que a empresa roda por mês<br>b. Criação de backlog de ideias<br>c. Foco no ciclo do usuário<br>d. Comportamento do budget em relação a período anteriores<br>e. Desafios encontrados pelo time de Growth |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Resultados                 | f. Impacto do Growth nas empresas<br>g. Percentuais dos testes que foram positivos<br>h. Percentuais do teste positivos que foram implementados                                                                                     |                                                           |
| 4- Sintematizar os resultados da pesquisa para fundamentar a elaboração do framework                                                                      | Formação                   | a. Tamanho do time<br>b. Competências e habilidades do time                                                                                                                                                                         |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Posicionamento             | c. Tipo de estrutura do time de Growth                                                                                                                                                                                              |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Características da empresa | d. Tamanho da empresa<br>e. Indústria e Segmento<br>f. Localização                                                                                                                                                                  |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Experiência                | a. Número de experimentos que a empresa roda por mês<br>b. Criação de backlog de ideias<br>c. Foco no ciclo do usuário<br>d. Comportamento do budget em relação a período anteriores<br>e. Desafios encontrados pelo time de Growth |                                                           |
|                                                                                                                                                           | Resultados                 | f. Impacto do Growth nas empresas<br>g. Percentuais dos testes que foram positivos<br>h. Percentuais do teste positivos que foram implementados                                                                                     |                                                           |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de um estudo se configura como um conjunto de elementos que possuem as características que serão o objeto de estudo (VERGARA, 2006). Portanto, a população dessa pesquisa abrangeu os profissionais, gestores e funcionários que trabalham diretamente com o Growth Hacking. Para essa segmentação, o lócus foi a comunidade da GrowthHackers, empresa reconhecida como a maior comunidade sobre GH no mundo, com cerca de 400 mil usuários ativos no momento da pesquisa. A comunidade GrowthHackers é o principal local de discussões sobre a temática GH.

Pela quantidade de pessoas nessa população, ela é considerada infinita (GIL, 2008). A quantidade de respondentes na coleta de dados é uma amostra dessa população. Uma amostra é um subconjunto de um universo, na qual se estabelece, ou se estimam, possuir as mesmas características desse universo (SAMARA; BARROS, 2002; GIL, 2008).

Dessa forma, a amostra dessa pesquisa é não-probabilística. A amostra não-probabilística não utiliza como base procedimentos estatísticos e sim uma forma aleatória de seleção (LAKATOS; MARCONI, 2010). Nesse modelo, as técnicas são determinadas por critérios subjetivos, de acordo com os objetivos do estudo e a experiência do autor. A amostra também pode ser classificada por conveniência. Nesse tipo, o elemento pesquisado é selecionado por estar disponível e ser acessível por parte do pesquisador no momento da coleta de dados (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

### 3.3 COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, o qual se constitui por uma série ordenada de perguntas e tem entre os seus objetivos levantar: opiniões; crenças; sentimentos, interesses; entre outros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Como vantagens desse método, Lakatos e Marconi (2010) apontam: o maior alcance no número de pessoas; o distanciamento entre o pesquisador e o pesquisado,



o qual não sofre a influência por parte do entrevistador; serem menos custosos; e a possibilidade de ser respondidos em momentos mais oportunos.

O modelo do questionário definido foi estruturado e não-disfarçado. Estruturado, pois as perguntas foram padronizadas e em sua maior parte fechadas, e não disfarçado, pois os respondentes possuíam conhecimento em relação à finalidade do estudo.

O questionário foi elaborado em três blocos, totalizando 21 perguntas, conforme:

- Bloco I: Perfil e dados das empresas (07 perguntas);
- Bloco II: Dados do Time de Growth (07 perguntas);
- Bloco III: Desafios e Resultados do time de Growth e finalização (07 perguntas).

O primeiro bloco destinou-se a descrever as características da empresa, como por exemplo: nome; localização; número de funcionários; número de pessoas no time de Growth; área da empresa; segmento; e contato. No segundo bloco, buscou-se aprofundar em elementos referentes ao time de Growth, como: habilidades do time; estruturação do time; utilização de Objetivos e KPI; utilização da *NorthStar Metric*; qual frente possui mais foco pelo time de Growth; e como são geradas as ideias para implementação dos testes, contemplando as dimensões de Formação, Posicionamento e Experiência. No último bloco, buscou-se entender os desafios encontrados pelo time, a porcentagem de testes que possuem resultados positivos, a porcentagem de testes que efetivamente se tornam um novo processo, o orçamento do time em comparação com o ano anterior. Dessa forma, nesse terceiro bloco tem-se as dimensões Experiência e Resultados.

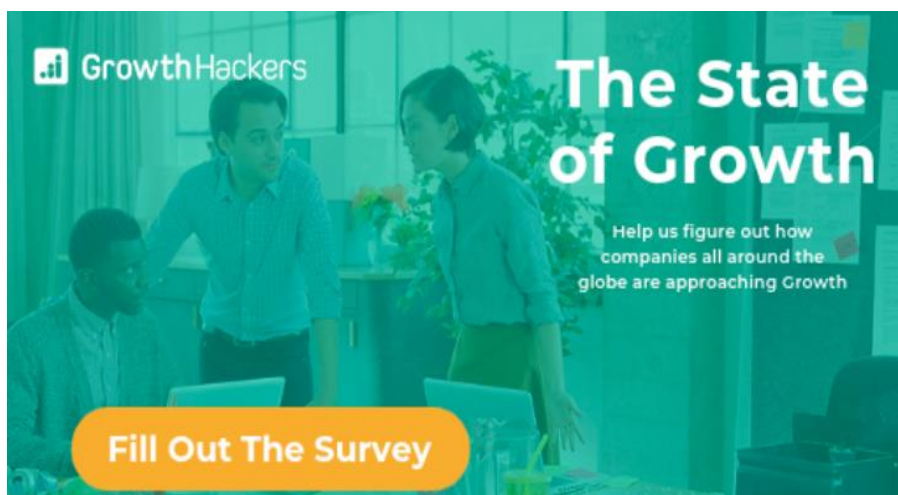
Para finalizar, o questionário possuía outras três perguntas, sendo duas abertas: “Como o Growth impactou o resultado da empresa?”; e qualquer comentário adicional que o respondente gostasse de fazer. A última pergunta, fechada, indagou sobre o interesse do respondente em participar de um estudo de GH, o que pode ser usado como base para futuros estudos.

Como a amostra possuía profissionais de diversos países e regiões, o idioma utilizado em sua formulação foi o inglês. O questionário foi elaborado através da plataforma *Forms* do Google.

### 3.3.2 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação do instrumento elaborado, com a finalidade de coletar os dados definidos (LAKATOS; MARCONI, 2010). Essa coleta de dados se classifica como dados primários, uma vez que são dados que não foram coletados antes. O questionário foi então publicado no *website* da GrowthHackers. Foi elaborada uma arte, para a criação de um *banner* de chamada no *website*, o qual é apresentado na Figura 10.

Figura 9 - *Banner* utilizado na chamada para o questionário.



Fonte: Elaborado pelo autor

O banner ficou exposto no site entre os dias realizada entre os dias 24/06/2019 e 31/10/2019 totalizando 129 dias. Após a retirada do *banner* no site, algumas outras ações menores também foram realizadas, como por exemplo o envio da chamada na *newsletter* da comunidade GrowthHackers.

No Quadro 3 são apresentadas as questões propostas no questionário, bem como o tipo da questão e a sua apresentação no questionário.

Quadro 3 - Estrutura de perguntas do questionário aplicado

| <b>Variável</b>                                                                             | <b>Tipo</b>            | <b>Apresentação</b>                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Email Address                                                                               |                        | E-mail                                                                                                                 |
| What is your company name?                                                                  | Qualitativa Nominal    | Nome                                                                                                                   |
| Where is your growth team based at?                                                         | Qualitativa Nominal    | North America, Latin America, Oceania, Europe/ Middle East/ Africa, Southeast Asia, Worldwide                          |
| What is your company size?                                                                  | Quantitativa Ordinal   | 0-49, 50-200, 201-1000, +1000                                                                                          |
| What is your growth team size?                                                              | Quantitativa Ordinal   | 1-3, 4-10, 11-50, 51-200, +200                                                                                         |
| What is your industry?                                                                      | Qualitativa Nominal    | Nominal                                                                                                                |
| What is your segment?                                                                       | Qualitativa Nominal    | B2B, B2C, Both                                                                                                         |
| Have you defined your NorthStar Metric (SMTM)?                                              | Qualitativa Dicotômica | Yes, No                                                                                                                |
| Does your growth team have clear Objectives and KPIs?                                       | Qualitativa Dicotômica | Yes, No                                                                                                                |
| What skills do your growth team have?                                                       | Qualitativa Nominal    | Marketing, Project Manager, CRO, UI/UX/Design, Data-science, Developer/Programmer                                      |
| How's your growth team organized?                                                           | Qualitativa Nominal    | Dedicated Growth Team, Cross-functional, Mixed Structure, External Vendor (Agency)                                     |
| How many experiments do you run on a monthly basis?                                         | Quantitativa Ordinal   | Less than 10, Between 10-30, Between 31-100, More than 100                                                             |
| Which growth lever are you experimenting the most?                                          | Qualitativa Nominal    | Activation, Acquisition, Awareness, Revenue, Retention, Referral                                                       |
| How do you generate your idea backlog?                                                      | Qualitativa Nominal    | Only the growth team suggests ideas, Company members from the other areas, Externally                                  |
| What are your company's top growth challenges?                                              | Qualitativa Nominal    | Managing the Growth Process, Running Experiments, Reporting, Team Training, Company wide-adoption and/or understanding |
| How does your company's current budget for growth compare to last year's?                   | Qualitativa Nominal    | Lower, Higher, No change, I don't know                                                                                 |
| What percentage of your tests turns out to be positive?                                     | Quantitativa Ordinal   | Less than 25%, Between 25-50%, Between 50-75%, 100%                                                                    |
| From the experiments that worked, how many became an ongoing process deployed company-wide? | Quantitativa Ordinal   | Less than 25%, Between 25-50%, Between 50-75%, 100%                                                                    |
| How has growth impacted your company's bottom line                                          | Qualitativa Nominal    | Nominal                                                                                                                |
| Anything else you'd like to add? We are all ears.                                           | Qualitativa Nominal    | Nominal                                                                                                                |
| Would you be interested in participating in a growth study with us?                         | Quantitativa Nominal   | Yes, No, Maybe                                                                                                         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro abaixo apresenta um resumo metodológico desta pesquisa.

Quadro 4 - Quadro Metodológico

| Quadro Metodológico               |                                         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Quanto à Natureza                 | Aplicada                                |
| Quanto aos Procedimentos Técnicos | Bibliográfica e Pesquisa de Campo       |
| Quanto à Coleta de Dados          | Questionário estruturado não-disfarçado |
| Quanto à Abordagem                | Quantitativa                            |
| Quanto aos Objetivos              | Exploratória e Descritiva               |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DE DADOS

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 20. Os métodos utilizados foram a estatística descritiva e testes de hipóteses através do modelo qui-quadrado (*chi-square*).

A análise estatística descritiva geralmente está associada às primeiras manipulações realizadas em um estudo quantitativo, com o objetivo de resumir, sumarizar e explorar o comportamento dos dados. Os testes de hipóteses são análises estatísticas, geralmente utilizadas em estudos quantitativos, e são executados com a finalidade de se avaliar a influência de uma ou mais variáveis dentro de uma aplicação. Nos testes de hipóteses, geralmente, uma característica crítica ou um fenômeno científico é examinado em relação aos seus fatores (MONTGOMERY, 2009). Dessa forma, os testes Qui-Quadrado são uma alternativa estatística para a validação de hipóteses e são o modelo de teste estatístico mais utilizado (MARTINS; DOMINGUES, 2011), principalmente em pesquisas relacionadas às Ciências Sociais (BARBETTA, 2003).

Para este estudo, adotou-se o nível de significância estatística de 5% ( $P \leq 0,05$ ) e intervalo de confiança (IC) de 95%. A preparação dos dados para o modelo de teste qui-quadrado, para algumas hipóteses, foi realizada conforme a estrutura apresentada por Hair *et al.* (2005), no qual se constituiu no agrupamento de

respostas, dando possibilidade para os testes. Esses autores também apresentam que os agrupamentos devem apresentar elevada homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa e que esse procedimento objetiva a simplificação das informações de uma população inteira, possibilitando descrições mais concisas, e com uma perda mínima de informações. Em algumas hipóteses, também com o intuito de obter o valor esperado mínimo para modelagem dos testes, algumas respostas foram excluídas, consideradas como *outliers*, da base de dados. As alterações realizadas serão apresentadas junto com a análise do resultado dos testes.

Para observar se há uma relação estatística entre a formação e o posicionamento dos times de Growth com as experiências e os resultados da empresa, serão testadas as seguintes hipóteses, formuladas com base nas variáveis listadas no modelo de análise. O Quadro 5 - **Quadro de Hipóteses** apresenta as hipóteses formuladas e suas respectivas questões no questionário.

Quadro 5 - Quadro de Hipóteses

| Dimensão                            | Hipóteses                                                                                                          | Questões |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Formação x Posicionamento</b>    | H1: O tamanho do time de Growth possui influência no tipo de estrutura.                                            | 5 x 11   |
|                                     | H2: O tamanho do time possui relação com o tamanho da empresa.                                                     | 5 x 4    |
|                                     | H3: O tamanho da empresa influencia o tipo de estrutura do time de GH.                                             | 4 x 11   |
| <b>Posicionamento x Experiência</b> | H4: O tipo de estrutura do time de GH influencia no número de experimentos realizados.                             | 11 x 12  |
|                                     | H5: O tipo de estrutura do time influencia no comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores.         | 11 x 16  |
| <b>Formação x Experiência</b>       | H6: O tamanho do time de GH influencia no número de experimentos realizados.                                       | 5 x 12   |
|                                     | H7: O tamanho do time influencia no comportamento do orçamento em relação a período anteriores.                    | 5 x 16   |
| <b>Formação x Resultados</b>        | H8: O tamanho do time influencia no alcance de experimentos positivos.                                             | 5 x 17   |
|                                     | H9: O tipo de estrutura do time influencia no alcance de experimentos positivos.                                   | 11 x 17  |
| <b>Posicionamento x Resultados</b>  | H10: O número de experimentos realizados possui relação com a proporção de resultados positivos dos experimentos   | 12 x 17  |
| <b>Resultados Experiência x</b>     | H11: O alcance de experimentos positivos influencia no comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores | 17 x 16  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das questões abertas foi descritiva e interpretativa. Realizou-se análise de conteúdo categorial para sistematizar o que foi dito sobre o tema pelos respondentes.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA**

O questionário aplicado alcançou um total de 528 respostas. Com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra, realizou-se uma análise com a aplicação de estatística descritiva, utilizando-se o uso de distribuição de frequências. Observou-se a amostra quanto à localização das empresas, número de funcionários da empresa, a indústria em que a empresa está inserida e o segmento de venda, elementos esses caracterizados com o Bloco 01 da pesquisa. A variável “tamanho do time de Growth”, pertencente também ao Bloco 01, será apresentada na seção posterior.

Entre os participantes, obteve-se a predominância de empresas da Europa, Oriente Médio e África, com 39,02% das respostas. América do Norte e América Latina tiveram representação de 19,89% e 18,94% respectivamente. Sudeste Asiático teve um peso de 9,28% das respostas. Empresas com escritório em diversas partes do mundo representaram 8,90%, enquanto a Oceania foi a menos representativa com 3,98%. Importante notar que, na revisão sistemática sobre o tema, também houve uma predominância de trabalhos produzidos na Europa, com destaque para Finlândia, Espanha e Portugal, seguido da América do Norte, com destaque para os Estados Unidos.

A distribuição geográfica da pesquisa pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 - Localização das empresas

| <b>Localização da empresa</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Europa, Oriente Médio, África | 206                        | 39,02                          |
| América do Norte              | 105                        | 19,89                          |
| América Latina                | 100                        | 18,94                          |
| Sudoeste Asiático             | 49                         | 9,28                           |
| Em todo o mundo               | 47                         | 8,90                           |
| Oceania                       | 21                         | 3,98                           |
| <b>Total</b>                  | <b>528</b>                 | <b>100%</b>                    |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No que se refere ao tamanho das empresas, a pesquisa os separou pelos tamanhos 0-49 funcionários, entre 50-200 funcionários, entre 201-1000 funcionários e acima de 1000 funcionários. Entre as respostas, 64,58% podem ser consideradas de pequeno porte, pois possuíam entre 0-49 funcionários (SEBRAE, 2013). Como médio e grande porte, com o número de funcionários entre 50-200, a pesquisa obteve 16,67% do número de respondentes. Na faixa entre 201-1000 foi representada por 10,23%, enquanto empresas com mais de 1000 funcionários tiveram 8,52% das respostas. Dessa forma, a pesquisa contempla amostras de empresas de todos os portes, porém, com uma representação maior de empresas de pequeno porte. A tabela com a distribuição pode ser observada abaixo.

Tabela 3 - Número de funcionários (continua)

| <b>Número de funcionários</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Frequência Acumulada (%)</b> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 0-49                          | 341                        | 64,58                          | 64,58                           |
| 50-200                        | 88                         | 16,67                          | 81,25                           |

| Número de funcionários | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) | Frequência Acumulada (%) |
|------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| 201-1000               | 54                  | 10,23                   | 91,48                    |
| +1000                  | 45                  | 8,52                    | 100,00                   |
| <b>Total</b>           | <b>528</b>          | <b>100,00%</b>          |                          |

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tipo de mercado em que a empresa está inserida, por ser uma pergunta com resposta aberta, foram obtidos inúmeros segmentos diferentes. O tipo predominante foi de empresas de softwares, com 32,58% da base de respondentes. Empresas de serviços somaram 23,67% da base. *E-commerce* obteve 8,90%, enquanto empresas de comunicação foram responsáveis por 8,52% da base. Marketplace obteve 5,87% e áreas mais tradicionais, como o varejo e o setor imobiliário tiveram 1,89% e 1,70% das respostas respectivamente. A relação de outras áreas, com menor expressão em número de respostas, totalizaram 11,55% da base de respostas.

A predominância de empresas de base tecnológica pode ser observada também nos temas das publicações sobre o GH. Das 67 publicações encontradas, 53, ou seja, 79,10%, eram com foco em Empresas de Base Tecnológicas (EBTs). Esses pontos reforçam uma predominância maior da temática em empresas com este tipo de perfil, sendo explicada também pela origem do GH, na qual tem em seus pilares, a proliferação das tecnologias e acesso à internet e ao surgimento das startups, com seus modelos, processos e mentalidade mais ágeis (PIZZA, 2016; VELÁSQUEZ, 2019; BONHSACK; LIESNER, 2019; KYKYRE, 2020), fatores esses que são férteis para a implementação do GH (ROSCHIER, 2018; ROWLINSON, 2020). A Tabela 4 apresenta a distribuição por área de atuação.



Tabela 4 - Área de atuação

| Área de atuação      | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------|---------------------|-------------------------|
| Software             | 172                 | 32,58                   |
| Serviços             | 125                 | 23,67                   |
| <i>E-commerce</i>    | 47                  | 8,90                    |
| Meios de Comunicação | 45                  | 8,52                    |
| <i>Marketplace</i>   | 31                  | 5,87                    |
| Agências Marketing   | 14                  | 2,65                    |
| Varejo               | 10                  | 1,89                    |
| Setor Imobiliário    | 9                   | 1,70                    |
| Serviços Financeiros | 8                   | 1,52                    |
| Saúde                | 6                   | 1,14                    |
| Outros               | 61                  | 11,55                   |
| <b>Total</b>         | <b>528</b>          | <b>100%</b>             |

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tipo de negócio, a predominância foi em B2B, com 52,84% dos respondentes nessa modalidade. Nesse formato, o cliente da empresa são outras empresas, diferentemente do modelo B2C, o qual a empresa possui como consumidor final uma pessoa física. O modelo B2C foi responsável por 36,36% das empresas. Outros 10,80% dos respondentes possuem um modelo híbrido, possuindo tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas como cliente. Segundo Piatek (2016), as estratégias e ferramentas utilizadas por empresas B2B são diferentes da B2C e o processo de vendas do B2B é geralmente mais longo e mais complexo, envolvendo múltiplos decisores. As empresas B2C são geralmente guiadas por emoções, enquanto as empresas B2B são movidas mais para fatos e dados e o seu foco é mais específico do que uma grande massa como B2C (MILLER, 2012). Não foram encontrados estudos referentes a diferenciação das estratégias de GH por tipo de negócio. Enquanto Troisi *et al.* (2019) colocam como indicação para estudos futuros a diferença de estratégias de GH entre empresas B2B e B2C. A frequência dos tipos pode ser observada na Tabela 5.

Tabela 5 - Tipo de Negócios

| Segmento     | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------|---------------------|-------------------------|
| B2B          | 279                 | 52,84                   |
| B2C          | 192                 | 36,36                   |
| Ambos        | 57                  | 10,80                   |
| <b>Total</b> | <b>528</b>          | <b>100</b>              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS DE FORMAÇÃO E POSICIONAMENTO DO GROWTH HACKING NAS EMPRESAS

Com o objetivo de caracterizar os modelos de formação e posicionamento das empresas, realizou-se uma análise com a aplicação de estatística descritiva, utilizando-se o uso de distribuição de frequências. Observou-se, em relação à formação, o tamanho do time de Growth Hacking e as competências e habilidades do time de Growth. Quanto ao posicionamento, observou-se como o time de GH está alocado na estrutura da organização.

Em relação ao tamanho do time, 63,64% dos respondentes possuíam um time entre 1-3 pessoas. No segundo grupo, entre 4-10 pessoas, a pesquisa obteve 27,65% da base de respondentes. O time formado entre 11-50 pessoas teve 7,77% de representatividade, enquanto de 51-200 obteve 0,57%. Times com mais de 200 funcionários no time de Growth teve apenas 0,38% dos respondentes. Dessa forma, times entre 1-50 pessoas representaram 99,05%. Estes dados estão sistematizados na Tabela 06.

Tabela 6 - Número de pessoas no time de Growth

| Tamanho do time de Growth | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) | Frequência Acumulada (%) |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1-3                       | 336                 | 63,64                   | 63,64                    |
| 4-10                      | 146                 | 27,65                   | 91,29                    |
| 11-50                     | 41                  | 7,77                    | 99,05                    |
| 51-200                    | 3                   | 0,57                    | 99,62                    |
| +200                      | 2                   | 0,38                    | 100,00                   |
| <b>Total</b>              | <b>528</b>          | <b>100,00%</b>          |                          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

As competências e habilidades do time de Growth foram levantadas através de uma questão de múltipla escolha. Com isso, o somatório das respostas foi maior que a base de respondentes. Em média, as empresas responderam essa questão com aproximadamente três habilidades (2,91). Com base no referencial teórico (ELLIS, 2014; SINENI, 2014; CHEN, 2015; LIMA, 2017; ROWLINSON, 2020), as opções possíveis foram Marketing; Desenvolvedor/Programador; Cientista de dados; UX/UI/Design; CRO e Gerente de Projetos. A competência Marketing foi a que mais apareceu, tendo sido comentada em 87,70% dos casos. Como observado na literatura, o GH emerge do marketing, conectado com outras habilidades (CHEN, 2012; ELLIS, 2014; PIZZA, 2016; BERGENDAL, 2017). Um movimento observado no mercado, cada vez em maior frequência, é a mudança nas empresas entre a área de Marketing para a área de Growth (YESILEVICH, 2019). A segunda competência com o maior número de frequência foi a de gerente de projetos, presente em 48,10% das empresas respondentes. Apesar da literatura apresentar o Programador/Desenvolvedor como uma habilidade perene da área (SINENI, 2014; LIMA, 2017; ROWNLISON, 2020) na prática, essa habilidade apareceu em apenas 39,80% dos casos, sendo apenas a quarta habilidade com maior frequência e muito próxima da quinta habilidade, que foi cientista de dados.

A frequência total de cada uma das habilidades pode ser conferida na Tabela 07, bem como a frequência por número de casos.

Tabela 7 - Competências e Habilidades presentes no time de Growth

| <b>Habilidades</b>        | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Porcentagem de casos</b> |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <i>Marketing</i>          | 463                        | 30,10                          | 87,70%                      |
| Desenvolvedor/Programador | 210                        | 13,70                          | 39,80%                      |
| Cientista de Dados        | 191                        | 12,40                          | 36,20%                      |
| <i>UI/UX/Design</i>       | 247                        | 16,10                          | 46,80%                      |
| <i>CRO</i>                | 172                        | 11,20                          | 32,60%                      |
| Gerente de Projetos       | 254                        | 16,50                          | 48,10%                      |
| <b>Total</b>              | <b>1537</b>                | <b>100,00%</b>                 | <b>291,10%</b>              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no referencial teórico estudado, a dimensão posicionamento, contemplada pelo tipo de estrutura dos times de Growth dentro das empresas, foram separadas em quatro possibilidades (CHEN, 2015; MCINNES, 2015):

- Estruturas com um time de Growth Independente (*Independent Growth Team*)
- Estruturas mistas (*Mixed Structure*)
- Estruturas multifuncionais (*Cross-functional*)
- Agente externo (*External vendor - Agency or Consultancy*)

O modelo predominante dentro das empresas pesquisadas foi a formação do time através de estruturas multifuncionais, com 40,34% do total da amostra. O segundo modelo mais utilizado, com 33,33% das respostas foi o de estrutura mista. Times independentes representaram 23,48%, enquanto agentes externos tiveram apenas 2,84% das respostas. Não foram encontrados na literatura estudos sobre a predominância do modelo de estrutura, sendo este o primeiro levantamento quantitativo em relação ao estudo em uma larga escala. Na pesquisa de Kykyre (2020) em sete empresas de grande porte da Finlândia (de acordo com as definições da *Finnish Accounting Act*), cinco delas possuíam um time independente de Growth,

enquanto duas possuíam o modelo multifuncional. A principal motivação das empresas que optaram pelo time independente foi alocar os recursos necessários para a atividade de GH, bem como oferecer liberdade para a execução dos testes, propiciando a agilidade necessário para os processos da área.

Uma explicação possível para uma maior presença do tipo de formação em estrutura multifuncional seria a sua menor complexidade em fases iniciais e também a menor utilização de recursos, uma vez que utiliza os já existentes pela empresa. Enquanto o time independente ou a estrutura mista já possuem um núcleo de pessoas dedicadas ao Growth, a estrutura multifuncional pode ser criada a partir da estrutura e recursos já vigentes na organização. No caso do Agente Externo também é necessário a utilização de recursos para a implementação, bem como uma maturidade maior da empresa em relação às suas estratégias.

A tabela abaixo apresenta a distribuição do tipo de estrutura dos times de Growth.

Tabela 8 - Tipo de estrutura dos times de Growth

| Como o Growth Team é organizado? | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Estrutura multifuncional         | 213                 | 40,34                   |
| Estrutura Mista                  | 176                 | 33,33                   |
| Estrutura Independente           | 124                 | 23,48                   |
| Agente Externo                   | 15                  | 2,84                    |
| <b>Total</b>                     | <b>528</b>          | <b>100%</b>             |

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3 EXPERIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO GH

A experiência da empresa com o GH é analisada com base nas variáveis: número de experimentos que empresa roda por mês; como é feita a criação do *backlog de ideias*, como foi o comportamento do orçamento da área em relação a

períodos anteriores e os desafios encontrados pela área. Como resultados, analisa-se: o impacto do Growth Hacking nas empresas, através de uma resposta aberta dos participantes; os percentuais dos experimentos que se mostraram positivos; e também a porcentagem desses experimentos que foram implementados pela empresa.

Em relação ao número de experimentos executados por mês, 415 empresas, totalizando 78,60% da amostra, executam menos de 10 por mês. Outras 101 empresas reportaram executar entre 10-30 experimentos por mês, somando-se 19,13% da amostra. Assim, 97,73% da amostra realiza até 30 experimentos por mês. Em vista da limitação de recursos disponíveis para a execução de um alto número de experimentos pelas empresas, o processo de seleção das ideias a serem testadas se torna fundamental para uma otimização dos recursos da área. Na metodologia do *High-Tempo Testing*, essa segunda etapa do processo é fundamental para mensurar, entre as ideias que podem ser experimentadas, qual possui maior impacto para a organização dentro do foco e da estratégia vigente (ELLIS; BROWN, 2017). A Tabela 9 apresenta a distribuição entre os números de experimentos realizados por mês.

Tabela 9 - Número de experimentos realizados por mês

| Quantos experimentos são realizados por mês? | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) | Frequência Acumulada (%) |
|----------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| Menos que 10                                 | 415                 | 78,60                   | 78,60                    |
| Entre 10-30                                  | 101                 | 19,13                   | 97,73                    |
| Entre 31-100                                 | 10                  | 1,89                    | 99,62                    |
| Mais do que 100                              | 2                   | 0,38                    | 100,00                   |
| <b>Total</b>                                 | <b>528</b>          | <b>100%</b>             |                          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No processo de geração de ideias, a forma como a empresa organiza e cria o seu *backlog* de ideias é um ponto importante em relação à cultura e ao processo do Growth. A própria priorização dos experimentos é um desafio encontrado pelas empresas (VIVAS, 2018). Neste item, a estrutura da pergunta sobre como a empresa faz a criação do *backlog* de ideias foi de múltipla escolha, possuindo as opções de: apenas o time de Growth fornece as ideias; todos os funcionários da empresa

participavam desse processo; e também a opção de levantamento de ideias por agentes externos (clientes, agências). A geração de ideias por parte de todos os funcionários é utilizada por 61,70% da base. Ideias geradas exclusivamente pelo time de Growth são utilizadas em 38,30% dos casos, enquanto o uso de agentes externos (agências, clientes) foi selecionada em 19,40% dos entrevistados. A tabela Tabela 10 apresenta a distribuição do levantamento de ideias nas empresas

Tabela 10 - Forma de geração de ideias

| <b>Geração de Ideias</b>         | <b>Frequência</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Porcentagem de casos</b> |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Todos os funcionários da empresa | 327               | 51,82                          | 61,70%                      |
| Apenas o time de Growth          | 202               | 31,91                          | 38,30%                      |
| Agentes Externos                 | 103               | 16,30                          | 19,40%                      |
| <b>Total</b>                     | <b>633</b>        | <b>100%</b>                    | <b>119,40%</b>              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se também quais os principais desafios que o time de Growth enfrentava na organização. As opções de respostas elencadas para essa pergunta de múltipla escolha basearam-se na literatura (ELLIS, 2014; LIMA, 2016; PIZZA, 2016; VULK, 2017; BERGENDAL, 2017; ROSCHIER, 2018; BOHNSACK; LIESNER, 2019) e consistiram em: gerenciar o processo de Growth; rodar experimentos; aceitação e/ou entendimento da empresa em relação ao time de Growth; geração de ideias; relatório/ apresentação dos dados; treinamento do time; contratação e orçamento.

Os resultados apresentam que gerenciar o processo de Growth foi o desafio mais recorrente entre as respostas, sendo essa apontada por 50,20% dos casos. Importante ressaltar que, além da literatura observada sobre esse desafio, algumas pesquisas anteriores apontaram esse como um tópico para pesquisas futuras (LIMA, 2017; VUNK, 2017; SIURBLYTE, 2018; KOOPSTRA, 2018). O segundo desafio que possuiu maior frequência foi executar os experimentos de Growth, com 42,20% dos entrevistados assinalando esse desafio. Pesquisas anteriores também apontaram

esse tópico como sugestão para estudos futuros (LIMA, 2017; VUNK, 2017). No processo, os desafios de priorização dos experimentos (VIVAS, 2018), bem como a confiabilidade e coleta de dados (LIMA, 2016; BOHNSACK; LIESNER, 2019) são barreiras importantes para a execução dos experimentos.

Como terceiro desafio com a maior frequência, a aceitação e/ou o entendimento da empresa em relação ao time de Growth (PIZZA, 2016; VULK, 2017; JUNIOR, 2018) apareceu em 36,40% dos entrevistados. Lima (2017) comenta que, por ser uma terminologia nova, a clareza do conceito e das funções impactam na validação e legitimidade da área de Growth dentro das empresas.

A geração de ideias como desafios para a área de Growth apareceu em 33,50% dos casos, a formulação de relatórios em 22,30%, o treinamento do time em 18,20% e a segurança de um orçamento em 17,60% e a contratação em 13,30% das respostas dos entrevistados.

O indicativo percentual de 233,70% na coluna porcentagem dos casos registra que, a média do número de desafios respondidos por entrevistado foi de 2,33. A tabela abaixo apresenta os desafios encontrados pelos times de Growth.

Tabela 11 - Desafios encontrados pelos times de Growth.

| <b>Desafios</b>                                       | <b>Frequência</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Porcentagem de casos</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Gerenciar o processo de Growth                        | 265               | 21,47                          | 50,20%                      |
| Executar os experimentos                              | 223               | 18,07                          | 42,20%                      |
| Aceitação e/ou entendimento da empresa sobre o Growth | 192               | 15,56                          | 36,40%                      |
| Geração de ideias                                     | 177               | 14,34                          | 33,50%                      |
| Relatórios/Apresentação                               | 118               | 9,56                           | 22,30%                      |
| Treinamento do time                                   | 96                | 7,78                           | 18,20%                      |
| Orçamento                                             | 93                | 7,54                           | 17,60%                      |
| Contratação                                           | 70                | 5,67                           | 13,30%                      |
| <b>Total</b>                                          | <b>1234</b>       | <b>100%</b>                    | <b>233,70%</b>              |



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro desafio que emergiu na literatura foi a falta de recursos da área de Growth, entre eles: orçamento, pessoal capacitado e tempo (LIMA, 2016; BOHNSACK; LIESNER, 2019). Com isso, buscou-se observar como está o comportamento do orçamento das empresas em relação a períodos anteriores. Em caso de ser maior, pode ser um indicativo de que a área vem ganhando espaço e importância nas empresas. Em 257 empresas, 48,67% da base, observou-se um aumento do orçamento da área se comparado com anos anteriores. Mudanças no orçamento não foram observadas em 25% dos casos, enquanto em 11,36% observaram uma diminuição do orçamento se comparado com anos anteriores. Outras 79 empresas, ou seja 14,96% da base, não souberam informar o comportamento do orçamento em suas empresas. A Tabela 12 apresenta o comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores.

Tabela 12 - Comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores.

| <b>Como se comportou o orçamento da área ao comparado com o ano anterior?</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Maior                                                                         | 257                        | 48,67                          |
| Menor                                                                         | 60                         | 11,36                          |
| Sem mudanças                                                                  | 132                        | 25,00                          |
| Não soube informar                                                            | 79                         | 14,96                          |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>528</b>                 | <b>100%</b>                    |

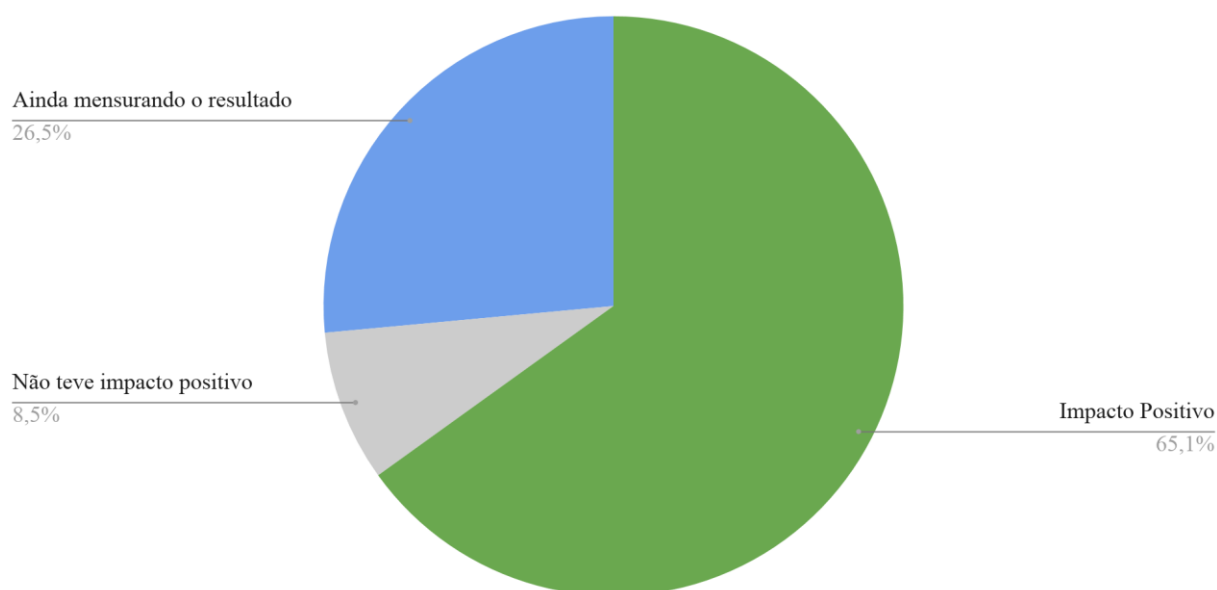
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o intuito de ampliar o entendimento em relação à experiência e resultados das empresas com a implementação do Growth, elaborou-se uma pergunta aberta no questionário: *How has Growth impacted your company's bottom line?* (Como o Growth impactou os resultados da sua empresa?). As respostas apuradas nesta questão totalizaram 271 e foram separadas em duas categorias: uma quantitativa, em relação ao impacto, e outra qualitativa, agrupando as experiências relatadas pelas empresas em tópicos. Em relação ao levantamento quantitativo, separou-se em três categorias

diferentes: impacto positivo; sem impacto; e ainda mensurando o impacto. Em 177 das empresas, representando 65,08% dessa questão, relataram um impacto positivo. Outras 72 empresas, representando 26,47% ainda estão mensurando o impacto enquanto 23 empresas, 8,45%, não observaram impacto positivo com a implementação do Growth.

Essa divisão pode ser observada no Gráfico 4:

Gráfico 4 - Impacto da área de Growth



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas abertas foram agrupadas em cinco categorias diferentes, de acordo com o conteúdo exposto pelos participantes, a saber: resultados (aumento da audiência, clientes, receita); mudanças na cultura da empresa; melhorias/alterações nos processos da empresa; levantamento e análise de dados; e as que não obtiveram resultados positivos

O crescimento, em suas diversas frentes, é um dos principais objetivos das empresas com a implementação do GH (ELEZOVIC, 2017; BERGENDAL, 2017; ROSCHIER, 2018; SPEHLER, 2015; PIZZA, 2016; LA; HE 2016; FONSECA, 2017; PÁRRAGA, 2018; SIURBLYTE, 2018). Esse objetivo ficou bem evidente nas respostas abertas, onde empresas relataram que, com a utilização do GH, alcançaram diversos objetivos neste intuito, entre eles: abertura de novas linhas de receitas nas

empresas; aumento do faturamento, aumento no número de clientes, aumento da audiência. Entre os dados apresentados, algumas empresas relataram que, com a implementação do GH: obtiveram crescimento entre 20-25% na base de clientes (Entrevistado n° 296); Crescimento de 138% no faturamento, comparado ao ano anterior (Entrevistado n° 303); uma melhoria de 5% no EBITDA da empresa (Entrevistado n° 360); aumento em 400% no número de usuários (Entrevistado n° 372), entre outros. O Quadro 6 apresenta alguns exemplos, traduzidos, encontrados nos questionários.

Quadro 6 - Exemplo de resultados com a implementação do GH.

| Resultados                                                                                                                                                                                               | Questionário N° |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Nosso time de Growth criou novas linhas de receitas, aumentou as receitas e otimizou custos, o que melhorou a lucratividade                                                                              | 105             |
| Nós destravamos algumas linhas de receita com poucos e modestos experimentos de Growth                                                                                                                   | 161             |
| Nós crescemos exponencialmente por causa do Growth(...) O Growth nos permitiu fazer mais negócios                                                                                                        | 212             |
| Gerando novas linhas de negócios e incorporando o Growth em outras áreas, bem como oferecendo isso como um serviço (agência)                                                                             | 333             |
| Nós estamos crescendo entre 20-25% mês a mês                                                                                                                                                             | 296             |
| Nós crescemos 138% ano a ano e entre 10-12% mês a mês desde que o nosso time de Growth foi criado                                                                                                        | 303             |
| Crescimento de 5% no Ebitda.                                                                                                                                                                             | 360             |
| Nossa empresa cresceu de 10 mil usuários em dezembro de 2018 para 50 mil em julho de 2019 através das estratégias do Growth, usando programas de referênciação, afiliados e também google <i>adwords</i> | 372             |
| Nos ajudou a ter um crescimento de 7% semanal                                                                                                                                                            | 4               |
| O impacto foi diretamente. Conseguimos melhorar os resultados dos nossos clientes implementando a metodologia de Growth baseada no processo de experimentação                                            | 12              |
| Aumentou nossa tração e diminuiu nossa perda de clientes                                                                                                                                                 | 22              |
| Crescimento de 35% in 5 meses                                                                                                                                                                            | 51              |
| Crescimento da receita anual recorrente em 300%                                                                                                                                                          | 53              |
| Crescimento da receita recorrente mensal em 10%                                                                                                                                                          | 63              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um relato que reforça alguns artigos e notícias, sobre a tendência das empresas em mudarem a área de marketing para a área de Growth (YESILEVICH, 2019), foi que o orçamento da área de marketing foi repassado para a área de Growth após os experimentos possuírem bons resultados (Entrevistado n° 147).

Outro objetivo abordado pela literatura que obteve forte presença na pesquisa foi o de entender melhor o comportamento dos clientes e suas necessidades (SIURBLYTE, 2018; ROSCHIER, 2018). Empresas relataram que o GH as possibilitou entender melhor seus clientes e traduzir esses dados em vendas (Entrevistado n° 65). Com o entendimento melhor da usabilidade de seus clientes, empresas relataram que com isso conseguiram melhorar a precificação de seus produtos (Entrevistado n° 66), além de terem conseguido direcionar melhor os esforços para a aquisição de novos clientes (Entrevistado n° 510).

O levantamento de dados possibilita uma melhor tomada de decisão por parte das empresas. Com o GH, e a posse dos dados levantados, empresas relataram que isso possibilitou mudanças estratégicas sobre o tipo de cliente e o foco que a empresa deveria seguir. Em outro relato, a empresa conseguiu ver com mais clareza em qual parte do ciclo do cliente era um gargalo e assim, ali deveria ser o foco a ser trabalhado. Inclusive, para algumas empresas, o GH não está apenas relacionado com crescimento no sentido de velocidade, mas de dar o direcionamento mais correto de onde a empresa deveria focar. O Quadro 7 apresenta alguns exemplos do impacto relacionado nas análises de dados.

Quadro 7 - Exemplo de impactos relacionado aos dados com a implementação do GH.

| Análise de Dados                                                                                                                                      | Questionário N° |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Nos permitiu a entender melhor nossos clientes e a traduzir esse conhecimento em vendas                                                               | 65              |
| Conseguimos expandir nosso público e atrair assinantes de grandes empresas. Isso nos permitiu cobrar mais por nossos canais e também por patrocínios. | 66              |
| Mudou a ponto de vista sobre a importância de construir um bom processo de <i>onboarding</i>                                                          | 338             |
| Nós aprendemos como melhor adquirir mais usuários e de uma forma sustentável para o nosso <i>marketplace</i>                                          | 510             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um impacto importante apontado foi o da mudança na cultura e mentalidade da empresa. Alguns elementos culturais, como por exemplo hierarquia rígida, falta de liberdade e permissão para executar os experimentos e falta de tolerância a erros são barreiras para o GH (KYKYRE, 2020). A mentalidade do GH, em alguns casos, ajudou a mudar a empresa como um todo, como por exemplo: empresa ser mais orientada a dados; agilidade nos experimentos e processos em todas as áreas; e também a não recusar ideias facilmente. O Quadro 8 apresenta alguns exemplos do impacto na cultura da empresa com a implementação do GH.

Quadro 8 - Exemplos do impacto na cultura com a implementação do GH.

| Cultura                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Questionário N° |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Nosso maior impacto é na cultura da empresa e na geração de dados e de conhecimento                                                                                                                                                                                                                                  | 98              |
| A mentalidade muda completamente tudo                                                                                                                                                                                                                                                                                | 107             |
| Isso nos fez mais ágeis e também a não jogar qualquer ideia no lixo                                                                                                                                                                                                                                                  | 327             |
| Nós introduzimos a mentalidade do Growth em todas as áreas. Agora, todo mundo é orientado a dados e toma as decisões com base neles.                                                                                                                                                                                 | 372             |
| Nós mudamos a cultura da empresa toda para ser mais orientada a dados e a objetivos. Isso aconteceu quando os outros departamentos observaram a evolução da mudança na troca da área de Marketing para a área de Growth, e começamos a contratar, trabalhando e conseguindo resultados de uma forma mais inteligente | 373             |
| Ao mudar a mentalidade das lideranças, isso mudou nossos resultados para um método científico                                                                                                                                                                                                                        | 420             |
| O Growth está mudando a forma como nós olhamos para os dados e para os resultados                                                                                                                                                                                                                                    | 446             |
| Nos deu foco para onde colocar nossa energia (...)                                                                                                                                                                                                                                                                   | 175             |
| Tornou a empresa toda mais profissional                                                                                                                                                                                                                                                                              | 226             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das empresas que relataram os impactos positivos com a implementação do Growth, 72 empresas apontaram que ainda não conseguiram e/ou não possuíam os dados necessários para mensurar os resultados. Um dos motivos apontados foram de a área e/ou os experimentos ainda estarem em estágios iniciais, e com isso ainda

não conseguiram mensurar os resultados. O Quadro 9 apresenta exemplos de relatos em empresas que ainda estão mensurando o impacto do GH.

Quadro 9 - Exemplos de relatos ainda mensurando os impactos do GH.

| Ainda mensurando os impactos                                                                                                                    | Questionário N° |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Nosso time de Growth é novo, e nosso ciclo de venda é longo, portanto, ainda não sei dizer                                                      | 19              |
| Nós ainda estamos num momento pré-Growth, preparando as bases para começar os processos de Growth                                               | 396             |
| Nós estamos nos estágios iniciais da implementação do Growth. Ainda é muito cedo para dizer como isso impacta os resultados da empresa          | 419             |
| Ainda não afetou os resultados da empresa. Nosso ciclo de vendas geralmente é de 6 meses e o nosso time de Growth foi formado há apenas 3 meses | 451             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outras 23 empresas (8,5% das respondentes dessa pergunta) relataram que ainda não obtiveram resultados positivos com a implementação do Growth. A falta de entendimento sobre o processo emergiu como uma das barreiras das empresas para a implementação e apuração dos resultados. Essa é uma barreira apontada nos trabalhos de Pizza (2016), Vulk (2017), Junior (2018). Um relato (entrevistado n° 456) aponta que, a falta de entendimento suficiente em como gerir o Growth fez com que a empresa ficasse paralisada nesse sentido.

Em relação ao número percentual de experimentos que se mostraram positivos, 237 empresas, 44,89% da base, relataram que menos de 25% dos experimentos realizados se mostraram positivos. Outras 228 empresas, 43,18% da base, relataram que resultados positivos entre 25-50% dos experimentos executados. Com resultados positivos entre 50-75%, a amostra obteve 61 empresas e com resultados positivos acima de 75% apenas 2 relatos.

Como demonstrado nesses resultados, muitos experimentos não possuem resultados positivos ou os resultados esperados. A não-tolerância da empresa em relação aos erros é uma barreira para os times de Growth (KYKYRE, 2020). A Tabela 13 apresenta os resultados em relação aos percentuais de experimentos que se mostraram positivos

Tabela 13 - Percentuais dos experimentos que se mostrou positivo.

| <b>Qual porcentagem dos resultados se mostrou positivo?</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Menor que 25%                                               | 237                        | 44,89                          |
| Entre 25-50%                                                | 228                        | 43,18                          |
| Entre 50-75%                                                | 61                         | 11,55                          |
| Maior que 75%                                               | 2                          | 0,38                           |
| <b>Total</b>                                                | <b>528</b>                 | <b>100%</b>                    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma outra variável levantada, foi do percentual dos experimentos executados que se mostraram positivos, quantos deles realmente foram implementados, trazendo assim, impactos para a empresa. Observou-se que apenas uma parte dos experimentos positivos são realmente implementados pelas empresas. Em 251 empresas, 47,54% da base, as implementações foram de menos que 25% dos experimentos. Em outras 157 empresas, representadas por 29,73% da base, o número de implementações foi entre 25-50% dos experimentos. A implementação entre 50-75% dos experimentos positivos foi apresentada por 78 empresas ou 14,77% da base e outras 42 empresas, 7,95% da base, fizeram a implementação de mais de 75% dos experimentos.

Esses resultados ajudam a demonstrar a importância da alta frequência de experimentos e da execução de forma acelerada, os quais são pilares do processo do GH (BAHNSACK; LIESNER 2019). A Tabela 14 apresenta esse comportamento dentro da amostra.

Tabela 14 - Percentuais de implementação dos experimentos positivos.

| <b>Dos experimentos positivos, quantos foram implementados?</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Menos que 25%                                                   | 251                        | 47,54                          |
| Entre 25-50%                                                    | 157                        | 29,73                          |
| Entre 50-75%                                                    | 78                         | 14,77                          |
| Acima de 75%                                                    | 42                         | 7,95                           |
| <b>Total</b>                                                    | <b>528</b>                 | <b>100%</b>                    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Levantou-se também em qual etapa do ciclo do cliente as empresas estavam rodando mais experimentos. As etapas do ciclo foram elencadas de acordo com o referencial teórico: aquisição, ativação, retenção, receita e referenciação (CHEN, DU 2016; HO, 2016; TROISI *et al.*, 2018).

A etapa da aquisição foi a mais presente nas empresas, sendo que 387 empresas, 73,30% da base, executam experimentos com foco nela. Importante ressaltar que, dentro da literatura, essa foi a etapa que mais recebeu citações como objetivos da implementação do GH. As outras etapas apareceram em menos da metade dos casos, sendo a ativação como segunda etapa com maior foco, representada em 32,39% das empresas, seguidas pela receita, retenção e por último referenciação. A Tabela 15 apresenta essa distribuição na pesquisa.

Tabela 15 - Foco no ciclo do cliente (continua)

| <b>Em qual frente você está rodando mais experimentos?</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> | <b>Porcentagem dos casos</b> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Aquisição                                                  | 387                        | 45,16                          | 73,30                        |
| Ativação                                                   | 171                        | 19,95                          | 32,39                        |
| Retenção                                                   | 117                        | 13,65                          | 22,16                        |
| Receita                                                    | 119                        | 13,89                          | 22,54                        |



| Em qual frente você está rodando mais experimentos? | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) | Porcentagem dos casos |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| Referenciação                                       | 63                  | 7,35                    | 11,93                 |
| <b>Total</b>                                        | <b>857</b>          | <b>100%</b>             |                       |

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 RELAÇÕES ENTRE OS MODELOS DE FORMAÇÃO E POSICIONAMENTO DOS TIMES E AS CARACTERÍSTICAS, EXPERIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS COM O GH

##### 4.4.1 Análise a partir da estatística descritiva

Nessa seção serão discutidos cruzamentos das variáveis entre as dimensões por meio da análise estatística descritiva.

Na formação, ao analisar a variável tamanho do time, com a variável tamanho da empresa, observou-se que o número de pessoas no time de Growth vai crescendo, proporcionalmente, com o aumento do tamanho da empresa. Enquanto times de 1-3 pessoas representam 75,37% em empresas de 0-49 funcionários, essa porcentagem cai para 52,27% em empresas de 50-200 funcionários; 42,59% em empresas entre 201-1000 funcionários e 24,44% em empresas com mais de mil funcionários. Outra evidência foi que 76,19% dos times de Growth entre 1-3 funcionários são oriundos de empresas de pequeno porte, constituídas entre 0-49 funcionários. A Tabela 16 apresenta a distribuição do tamanho do time com o tamanho da empresa.

Tabela 16 - Distribuição do tamanho do time de GH por tamanho da empresa (continua).

| Tamanho do time | 0-49 | 50-200 | 201-1000 | +1000 |
|-----------------|------|--------|----------|-------|
| 1-3             | 257  | 46     | 23       | 11    |
| 4-10            | 73   | 34     | 18       | 21    |
| 11-50           | 11   | 8      | 13       | 9     |
| 50-200          | 0    | 0      | 0        | 2     |

| <b>Tamanho do time</b> | <b>0-49</b> | <b>50-200</b> | <b>201-1000</b> | <b>+1000</b> |
|------------------------|-------------|---------------|-----------------|--------------|
| +200                   | 0           | 0             | 0               | 2            |
| <b>Total geral</b>     | <b>341</b>  | <b>88</b>     | <b>54</b>       | <b>45</b>    |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a formação do time de Growth, através da variável “tamanho do time”, com a variável de posicionamento, tipo de estrutura do time de Growth, pode-se observar que, em times menores, de 1-3 ou entre 4-10 funcionários, a predominância da formação do time é na estrutura multifuncional. Em times entre 11-50 funcionários, a predominância foi na estrutura mista e no time independente, ambos com 34,15%. No caso de times maiores, 51-200 funcionários, tivemos apenas duas amostras, sendo elas uma em estrutura multifuncional e outra na estrutura mista. No maior grupo de funcionários na área de Growth, acima de 200, obteve também 2 amostras, sendo elas posicionadas em estrutura multifuncional.

A Tabela 17 apresenta a distribuição do tamanho da empresa por posicionamento do time de GH.

Tabela 17 - Distribuição do tamanho do time por posicionamento do time de GH

| <b>Tamanho do time</b> | <b>Estrutura Dedicada</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1-3                    | 66                        | 146                             | 115                    | 10                    |
| 4-10                   | 44                        | 52                              | 46                     | 4                     |
| 11-50                  | 14                        | 12                              | 14                     | 1                     |
| 50-200                 | 0                         | 1                               | 1                      | 0                     |
| +200                   | 0                         | 2                               | 0                      | 0                     |
| <b>Total geral</b>     | <b>124</b>                | <b>213</b>                      | <b>176</b>             | <b>15</b>             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se também o tamanho da empresa com o modelo de posicionamento do time de Growth, é possível observar uma predominância da estrutura multifuncional como modelo escolhido independentemente do porte da empresa. Essa proporção foi maior em empresas com mais de mil funcionários, sendo 42,22% delas nesse modelo. A estrutura mista foi o segundo modelo mais utilizado em todos os portes de empresa também, possuindo um equilíbrio entre todos os portes, com porcentagens entre 31,82% até 33,72%. Times de Growth independentes possuem sua maior porcentagem em empresas com 50-200 e 201-1000 funcionários, mas em nenhum caso essa proporção é maior que 30%. Agência externas como modelo de estrutura tiveram pouca expressão entre as empresas, sendo mais utilizadas em 3,81% dos casos nas pequenas empresas, com 0-49 funcionários. Esse modelo não aparece em empresas entre 50-200 funcionários. A Tabela 18 apresenta essa distribuição.

Tabela 18 - Distribuição do tamanho da empresa por posicionamento do time de GH.

| <b>Tamanho da empresa</b> | <b>Estrutura Dedicada</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 0-49                      | 72                        | 141                             | 115                    | 13                    |
| 50-200                    | 26                        | 34                              | 28                     | 0                     |
| 201-1000                  | 16                        | 19                              | 18                     | 1                     |
| +1000                     | 10                        | 19                              | 15                     | 1                     |
| <b>Total geral</b>        | <b>124</b>                | <b>213</b>                      | <b>176</b>             | <b>15</b>             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez observado o modelo de formação por número de funcionários e por tamanho do time de Growth, observou-se a relação com as outras características das empresas. Na dimensão Características, observou-se: o segmento da empresa, que poderia ser o modelo B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-customers*) ou ambos; o setor no qual a empresa está inserida; e a localização.

Analisando por área de atuação, os segmentos respeitam o padrão das respostas, sendo a estrutura multifuncional a mais frequente, seguida pela estrutura

mista. A diferença encontrada foi no segmento Agências de Marketing, onde a formação time independente e estrutura mista tiveram mais representatividade que a estrutura multifuncional, com 35,71% dos casos cada, sendo a estrutura multifuncional representado em 28,57% dos casos. A Tabela 19 apresenta a distribuição do segmento por posicionamento do time de GH.

Tabela 19 - Distribuição do segmento de atuação por posicionamento do time de GH

| Área de atuação       | Estrutura Dedicada | Estrutura Multifuncional | Estrutura Mista | Agente Externo | Total geral |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|----------------|-------------|
| <i>Software</i>       | 49                 | 66                       | 52              | 5              | 172         |
| Serviços              | 26                 | 49                       | 44              | 6              | 125         |
| <i>E-commerce</i>     | 11                 | 17                       | 17              | 2              | 47          |
| Meios de Comunicação  | 8                  | 19                       | 18              | 0              | 45          |
| <i>Marketplace</i>    | 6                  | 17                       | 8               | 0              | 31          |
| Varejo                | 1                  | 6                        | 3               | 0              | 10          |
| Agências de Marketing | 5                  | 4                        | 5               | 0              | 14          |
| Setor Imobiliário     | 1                  | 5                        | 3               | 0              | 9           |
| Serviços Financeiros  | 1                  | 4                        | 3               | 0              | 8           |
| Saúde                 | 0                  | 4                        | 2               | 0              | 6           |
| Outros                | 16                 | 22                       | 21              | 2              | 61          |
| <b>Total</b>          | <b>124</b>         | <b>213</b>               | <b>176</b>      | <b>15</b>      | <b>528</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando-se a localização das empresas com o posicionamento do time de Growth, empresas localizadas na Europa, Oriente Médio e África, América do Norte, Oceania e escritórios em todo o mundo, possuem na estrutura multifuncional como o modelo mais frequente. Já em empresas da América Latina e no Sudoeste Asiático, a estrutura mista se mostrou mais presente. A Tabela 20 apresenta a distribuição da localização por posicionamento do time de GH.

Tabela 20 - Distribuição da localização por posicionamento do time de GH.

| <b>Localização da empresa</b> | <b>Estrutura Dedicada</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> | <b>Total geral</b> |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| Europa, Oriente Médio, África | 50                        | 87                              | 66                     | 3                     | 206                |
| América Latina                | 30                        | 27                              | 40                     | 3                     | 100                |
| América do norte              | 25                        | 47                              | 29                     | 4                     | 105                |
| Oceania                       | 3                         | 10                              | 7                      | 1                     | 21                 |
| Sudoeste Asiático             | 6                         | 20                              | 21                     | 2                     | 49                 |
| Em todo o mundo               | 10                        | 22                              | 13                     | 2                     | 47                 |
| <b>Total geral</b>            | <b>124</b>                | <b>213</b>                      | <b>176</b>             | <b>15</b>             | <b>528</b>         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também se observou a distribuição do posicionamento do time frente ao tipo de negociação, sendo estes o modelo B2B, B2C ou uma atuação nos dois modelos. A área de atuação no B2B foi predominante em todas as estruturas de posicionamento. Assim como não foram encontrados estudos em relação às diferentes estratégias, também não foram encontrados estudos em relação ao posicionamento do time com os diferentes tipos de negociação. A Tabela 21 apresenta essa distribuição.

Tabela 21 - Distribuição do posicionamento do time de GH por tipo de atuação.

| <b>Tipo de Atuação</b> | <b>Estrutura Dedicada</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|
| B2B                    | 64                        | 114                             | 92                     | 9                     |
| B2C                    | 47                        | 74                              | 67                     | 4                     |
| Ambos                  | 13                        | 25                              | 17                     | 2                     |
| <b>Total</b>           | <b>124</b>                | <b>213</b>                      | <b>176</b>             | <b>15</b>             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar o cruzamento das variáveis formação do time com o número de experimentos rodados por mês observou-se que em estruturas com o time de growth

independente, existe, proporcionalmente, um maior número de experimentos rodados que os outros modelos de formação. Enquanto a proporção de experimentos maiores do que 10 por mês foram de 14,56% em estruturas multifuncionais, 19,32% em estruturas mistas e 26,67% em agentes externos, nos times de independentes essa proporção foi de 35,26%. A Tabela 22 apresenta o número de experimentos realizados por posicionamento do time de Growth.

Tabela 22 - Número de experimentos realizados por mês por posicionamento do time de Growth

| <b>Experimentos/ Mês</b> | <b>Estrutura Dedicada</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| Menos que 10             | 80                        | 182                             | 142                    | 11                    | 415          |
| Entre 10-30              | 40                        | 29                              | 29                     | 3                     | 101          |
| Entre 30-100             | 4                         | 1                               | 4                      | 1                     | 10           |
| Mais que 100             | 0                         | 1                               | 1                      | 0                     | 2            |
| <b>Total geral</b>       | <b>124</b>                | <b>213</b>                      | <b>176</b>             | <b>15</b>             | <b>528</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar a variável posicionamento do time separada pelos desafios encontrados consegue-se perceber leves diferenças proporcionais entre eles. Em todos os tipos de formação o desafio de gerenciar o processo de Growth foi mais frequente. Entretanto, a frequência apresentada pela formação do time independente foi menor se comparada com os outros modelos de formação. Em relação a executar os experimentos, estruturas com agentes externos possuíam a maior proporção. O fato de se ter dependência de um agente externo pode apresentar maiores barreiras para a execução dos testes, desde a própria validação do experimento até o acesso e/ou controle dos dados.

O segundo desafio com maior frequência se mostrou diferente entre os modelos. A aceitação e/ou entendimento sobre o Growth foram o segundo desafio mais frequente em times com a estrutura mista e com a estrutura de time independente. A baixa frequência nesse desafio no modelo de agente externo pode ser entendida que, ao contratar alguém externo para executar a área de Growth, a empresa já possuía conhecimentos sobre isso. Empresas que possuem a estrutura

multifuncional apresentaram como segunda maior dificuldades a geração de ideias enquanto que a estrutura de agente externo teve na execução dos experimentos seu segundo maior desafio. Pela a agilidade e liberdade da área na formulação e execução dos experimentos ser um ponto importante no processo de GH (ROWLISON, 2020), as empresas com estrutura de agente externo podem ter esse desafio acentuado por não estarem dentro da organização. A Tabela 23 apresenta esses desafios separados pelo modelo de posicionamento.

Tabela 23 - Desafios encontrados pelos times de Growth por posicionamento

| <b>Desafios</b>                                       | <b>Time Dedicado</b> | <b>Estrutura Multifuncional</b> | <b>Estrutura Mista</b> | <b>Agente Externo</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| Gerenciar o processo de Growth                        | 56                   | 105                             | 95                     | 9                     | 265          |
| Executar os experimentos                              | 39                   | 63                              | 67                     | 8                     | 177          |
| Aceitação e/ou entendimento da empresa sobre o Growth | 54                   | 87                              | 78                     | 4                     | 223          |
| Geração de ideias                                     | 40                   | 89                              | 59                     | 4                     | 192          |
| Relatórios/Apresentação                               | 37                   | 44                              | 35                     | 2                     | 118          |
| Contratação                                           | 15                   | 34                              | 17                     | 4                     | 70           |
| Treinamento do time                                   | 22                   | 38                              | 33                     | 3                     | 96           |
| Orçamento                                             | 20                   | 42                              | 26                     | 5                     | 93           |
| <b>Total</b>                                          | <b>283</b>           | <b>502</b>                      | <b>410</b>             | <b>39</b>             | <b>1234</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se também a relação entre os desafios pelo tamanho do time de Growth. O gerenciamento do processo foi o desafio mais frequente em empresas com times entre 1-3, 4-10 e 11-50 funcionários enquanto a geração de ideias foi o desafio mais frequente em times com 50-200 funcionários. Em times menores, entre 1-3 funcionários, relataram como segundo maior desafio a aceitação e/ou entendimento da empresa em relação ao Growth. Nos times entre 4-10 funcionários a geração de ideias foi o segundo desafio com maior frequência. Já em empresas com times maiores, entre 11-50 houve um equilíbrio no segundo desafio com mais frequência entre executar experimentos, aceitação e/ou entendimento da empresa e a geração

de ideias. A Tabela 24 apresenta a distribuição dos desafios por tamanho do time de Growth.

Tabela 24 - Desafios encontrados por tamanho dos times de Growth (continua)

| <b>Desafios</b>                | <b>1-3</b> | <b>4-10</b> | <b>11-50</b> | <b>51-200</b> | <b>+200</b> |
|--------------------------------|------------|-------------|--------------|---------------|-------------|
| Gerenciar o processo de Growth | 166        | 76          | 21           | 1             | 1           |
| Executar os experimentos       | 116        | 44          | 14           | 2             | 1           |
| Geração de ideias              | 111        | 64          | 14           | 3             | 0           |
| Relatórios/ Apresentação       | 65         | 40          | 11           | 1             | 1           |
| Contratação                    | 43         | 21          | 6            | 0             | 0           |
| Treinamento do time            | 47         | 38          | 9            | 2             | 0           |
| Orçamento                      | 55         | 32          | 5            | 0             | 1           |
| <b>Total</b>                   | <b>751</b> | <b>376</b>  | <b>94</b>    | <b>9</b>      | <b>4</b>    |

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.2 Análise a partir do teste de hipóteses.

Nesta seção são analisadas, a partir da realização de testes qui-quadrado, as relações de dependência entre as dimensões Formação e Posicionamento, e as dimensões Experiência e Resultados.

Para a execução dos testes, conforme apontado na seção Procedimentos Metodológicos, algumas variáveis passaram por um processo de manipulação. A variável “tamanho do time de Growth” passou por um agrupamento entre seus elementos, tendo as respostas originalmente entre os parâmetros 11-50, 51-200 e acima de 200 funcionários, agrupadas para acima de 10 funcionários. A variável “número de experimentos por mês” também passou por um processo de agrupamento, sendo separados em menor ou igual a 10 experimentos por mês, e maior que 10 experimentos por mês. Originalmente esses *tiers* eram separados em menor ou igual a 10, entre 11-30 experimentos, entre 31-100 experimentos e maiores que 100. Outro agrupamento necessário foi com a variável “experimentos positivos”, onde o *tier* entre 75-100% obteve apenas duas respostas e com isso, agrupou-se com o *tier* anterior, 50-75%. Dessa forma esse novo *tier* foi formado por “experimentos positivos” maiores que 50%.



Diante da inviabilidade de agrupamento, a variável “tipo de estrutura do time” de Growth, passou por uma fase de exclusão, sendo as respostas referentes ao grupo “agente externo” (15 respostas no total, representando 2,84% da base), excluídas. O mesmo processo aconteceu com a variável relacionada ao “comportamento do orçamento”, na qual, para fins de análise, as respostas referentes a “eu não sei”, foram excluídas da análise dos resultados.

Esse processo de preparação da base tornou-se necessário para dar viabilidade à realização dos testes qui-quadrado, cumprindo o requisito de ter, ao menos, 5 elementos por cruzamento. Conforme apontado nos procedimentos metodológicos, adotou-se o nível de significância estatística de 5% ( $P \leq 0,05$ ) e intervalo de confiança (IC) de 95%.

Uma primeira análise realizada foi em relação às variáveis de “formação”, “tamanho do time” de Growth, com o “posicionamento” do time de Growth na estrutura da empresa.

- **Hipótese 01:** O tamanho do time de Growth influencia o tipo de estrutura escolhida para o time de Growth.
  - H0: O tamanho do time não influencia o tipo de estrutura escolhida para o time de Growth
  - H1: O tamanho do time influencia o tipo de estrutura escolhida para o time de Growth

A Tabela 25 apresenta a frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH pelo tipo de posicionamento.

Tabela 25 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH pelo posicionamento

| Tamanho do time de Growth |                   | Posicionamento           |               |                 |
|---------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|-----------------|
|                           |                   | Estrutura Multifuncional | Time Dedicado | Estrutura mista |
| 1-3                       | Contagem          | 146                      | 65            | 115             |
|                           | Contagem Esperada | 135,35                   | 78,8          | 111,84          |
| 4-10                      | Contagem          | 52                       | 44            | 46              |
|                           | Contagem Esperada | 58,95                    | 34,32         | 48,71           |
| +10                       | Contagem          | 15                       | 15            | 15              |
|                           | Contagem Esperada | 18,68                    | 10,88         | 15,43           |
| Total                     |                   | 213                      | 124           | 176             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que, em times de Growth menores, entre 1-3 funcionários, existe uma predominância de estruturas multifuncionais. A maior simplicidade na implementação e a possibilidade de se utilizar os recursos já existentes na empresa, são possíveis explicações para a sua maior utilização em empresas com times de Growth menores. Entretanto, a pesquisa não investigou esses aspectos, de forma que não é possível afirmar que sejam essas as razões. Em times de 4-10 funcionários, a predominância também é da estrutura multifuncional, porém, com diferenças proporcionais menores que em times menores, sendo a sua distribuição mais equilibrada. Em times maiores de Growth, com mais de 10 funcionários, existe um equilíbrio entre as estruturas de posicionamento.

Ao realizar o teste qui-quadrado, o valor do sig (p-valor) foi de 0,053. Sendo este maior que 0,05 podemos aceitar  $H_0$ , ou seja, **assumir que o tamanho do time de Growth não influencia o tipo de estrutura escolhida para o time de Growth.** Uma vez que todos os modelos de formação observados podem ser operacionalizados independentemente do tamanho do número de funcionários, o número de funcionários da área de Growth não impactou, estatisticamente, na escolha do modelo de posicionamento da área.

Tabela 26 - Valor sig (p-valor) hipótese 01

| Testes de chi-quadrado  | Valor | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|-------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 9,345 | 4  | 0,053                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro da dimensão formação, analisou-se também se a variável “tamanho da empresa” possui influencia no “tamanho do time” de Growth.

- **Hipótese 02:** O tamanho do time de Growth possui relação com o tamanho da empresa.
  - H0: O tamanho do time de Growth não possui relação com o tamanho da empresa.
  - H1: O tamanho do time de Growth possui relação com o tamanho da empresa.

Tabela 27 - Frequência e contagem esperada do tamanho da empresa pelo tamanho do time de GH.

| Tamanho da empresa |                   | Tamanho do time de Growth |      |      |
|--------------------|-------------------|---------------------------|------|------|
|                    |                   | 1-3                       | 4-10 | 10   |
| 0-49               | Contagem          | 256                       | 73   | 12   |
|                    | Contagem Esperada | 217                       | 94,3 | 29,7 |
| 50-200             | Contagem          | 46                        | 34   | 8    |
|                    | Contagem Esperada | 56                        | 24,3 | 7,7  |
| 200                | Contagem          | 34                        | 39   | 26   |
|                    | Contagem Esperada | 63                        | 27,4 | 8,6  |
| Total              |                   | 336                       | 146  | 46   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em empresas de pequeno porte, entre 1-49 funcionários, existe uma predominância entre times menores, entre 1-3 pessoas, sendo este responsável por 75,10% da amostra dentro desse porte. Em empresas entre 50-200 funcionários, a

predominância também é de times entre 1-3 pessoas, porém com uma proporção menor que empresas de pequeno porte, com o total de 52,30%. Em empresas com mais de 200 funcionários, o número de times entre 4-10 funcionários foi maior, proporcionalmente, com 39,40%. Ao rodar o teste qui-quadrado, o valor encontrado foi de  $p < 0,001$ , e, sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tamanho do time de Growth possui relação com o tamanho da empresa**. Uma possível explicação para essa correlação é que empresas de maiores portes possuem maiores recursos para alocar para o time de Growth, formando assim, times maiores. Entretanto, a pesquisa não investigou esses aspectos, de forma que não é possível afirmar que esse seja uma explicação concreta.

Tabela 28 - Valor sig (p-valor) hipótese 02

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 58,037 | 2  | <0,001                 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda com foco no tipo de posicionamento, analisou-se a relação entre o “tamanho da empresa” e o “tipo de estrutura” organizacional. Para a realização dessa análise, não foi necessário o agrupamento da variável “tamanho do time”, conforme especificado na introdução deste capítulo, pois os dados cumpriam os requisitos para a realização dos testes.

- **Hipótese 03:** O tamanho da empresa possui influência no tipo de estrutura escolhida para o time de Growth.
  - H0: O tamanho da empresa não possui influência no tipo de estrutura escolhida para o time de Growth
  - H1: O tamanho da empresa possui influência no tipo de estrutura escolhida para o time de Growth

Tabela 29 - Frequência e contagem esperada do tamanho da empresa pelo posicionamento do time de GH.

| Tamanho da empresa |                   | Posicionamento            |               |                 |
|--------------------|-------------------|---------------------------|---------------|-----------------|
|                    |                   | Estrutura Multifuncionais | Time Dedicado | Estrutura mista |
| 0-49               | Contagem          | 141                       | 72            | 115             |
|                    | Contagem Esperada | 136,18                    | 79,28         | 112,53          |
| 50-200             | Contagem          | 34                        | 26            | 28              |
|                    | Contagem Esperada | 36,53                     | 21,27         | 30,19           |
| 201-1000           | Contagem          | 19                        | 16            | 18              |
|                    | Contagem Esperada | 22                        | 12,81         | 18,18           |
| +1000              | Contagem          | 19                        | 10            | 15              |
|                    | Contagem Esperada | 18,27                     | 10,63         | 15,09           |
| Total              |                   | 213                       | 124           | 176             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado na seção anterior, observa-se a predominância do tipo de estrutura multifuncional em todos os tamanhos de empresa. Um equilíbrio maior aparece em empresas entre 201-1000 funcionários, onde a estrutura multifuncional possui 35,85% do total desse *tier*, enquanto a estrutura mista possui 33,96% e o time independente 30,19%.

O valor encontrado do sig (p-valor) foi de 0,737. Sendo este maior que 0,05 podemos aceitar H0, **assumindo que o tamanho da empresa não influencia a escolha de formação e posicionamento dos times de Growth**. Assim como o tamanho do time não influenciou a escolha do posicionamento, o tamanho da empresa também não o teve. Logo, os recursos relacionados a pessoas não influenciam, estatisticamente, na tomada de decisão das empresas ao escolher o modelo de formação. O fato de, apesar de ser preferível, as habilidades e competências necessárias para a operacionalização do Growth não estarem necessariamente distribuídos em diferentes pessoas, e poderem coexistir numa única pessoa, isso pode permitir o funcionamento de qualquer modelo de posicionamento, independentemente do tamanho da empresa e do time.

Tabela 30 - Valor sig (p-valor) hipótese 03

| Testes de chi-quadrado  | Valor | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|-------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 3,554 | 6  | 0,737                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma segunda fase foi analisar a influência do posicionamento com a experiência das empresas com o GH. Como experiência, foram analisadas o “número de experimentos” realizados e o “comportamento do orçamento” em relação a períodos anteriores.

- **Hipótese 04:** O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth influencia a quantidade de experimentos rodados por mês.
  - H0: O tipo de estrutura do time de Growth não influencia a quantidade de experimentos rodados por mês.
  - H1: O tipo de estrutura do time de Growth influencia a quantidade de experimentos rodados por mês.

Tabela 31 - Frequência e contagem esperada do posicionamento do time de GH com o número de experimentos por mês.

| Posicionamento                   |                   | Número de experimentos por mês |                  |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|------------------|
|                                  |                   | Menor que 10/mês               | Maior que 10/mês |
| <b>Estrutura Multifuncionais</b> | Contagem          | 182                            | 31               |
|                                  | Contagem Esperada | 167,7                          | 45,26            |
| <b>Time Dedicado</b>             | Contagem          | 80                             | 44               |
|                                  | Contagem Esperada | 97,7                           | 26,3             |
| <b>Estrutura mista</b>           | Contagem          | 142                            | 34               |
|                                  | Contagem Esperada | 138,6                          | 37,4             |
| <b>Total</b>                     |                   | <b>404</b>                     | <b>109</b>       |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que empresas com o tipo de formação com o time de Growth independente acabam realizando acima de 10 experimentos por mês, uma maior frequência que os outros modelos de formação. Enquanto neste modelo temos

35,48% das empresas realizando acima de 10 experimentos, essa proporção fica em 14,55% em estruturas multifuncionais e em 19,32% em estruturas mistas.

O valor encontrado do sig (p-valor) foi menor que 0,001. Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tipo de estrutura do time de Growth influenciam na quantidade de experimentos rodados por mês.**

O modelo de estrutura independente possui menos conflitos em relação à permissão, liberdade e autonomia para a execução dos experimentos. Além disso, o time independente não divide o seu tempo com funções e atividades de outras áreas, o que acontece na estrutura independente e na estrutura mista. Uma possibilidade para um maior número de experimentos por parte de empresas com a estrutura de time independente é o fato de, por elas possuírem um núcleo independente dentro da empresa, a barreira da cultura em relação a implementação já seja uma etapa superada (PIZZA, 2016; ROSCHIER, 2018). Isso ajuda a explicar, proporcionalmente, o maior número de experimentos realizados por esse tipo de estrutura. Entretanto, essa pesquisa não investigou todos os aspectos, de forma que não é possível afirmar concretamente os motivos. O Quadro 13 apresenta o resultado do sig (p-valor) encontrado:

Tabela 32 - Valor sig (p-valor) hipótese 04

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 21,114 | 2  | <0,01                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda analisando o tipo de posicionamento com a experiência da empresa, analisou-se como se comportou o orçamento da área em relação à períodos anteriores. Um aumento do orçamento da área de Growth pode significar uma validação e confiança maior da empresa depositada na área de Growth. Recursos, incluindo os financeiros, constituem uma barreira para o time de Growth (LIMA, 2016).

- **Hipótese 5:** O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth influencia o comportamento do orçamento da empresa.

- H0: O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth não influencia o comportamento do orçamento da empresa.
- H1: O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth influencia o comportamento do orçamento da empresa.
- 

Tabela 33 - Frequência e contagem esperada do posicionamento do time de GH com o orçamento

| Posicionamento                   |                   | Comportamento do Orçamento |           |              |
|----------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------|--------------|
|                                  |                   | Maior                      | Menor     | Sem Mudanças |
| <b>Estrutura Multifuncionais</b> | Contagem          | 95                         | 23        | 64           |
|                                  | Contagem Esperada | 105,19                     | 23,8      | 53,01        |
| <b>Time Dedicado</b>             | Contagem          | 71                         | 11        | 28           |
|                                  | Contagem Esperada | 63,58                      | 14,38     | 32,04        |
| <b>Estrutura mista</b>           | Contagem          | 86                         | 23        | 35           |
|                                  | Contagem Esperada | 83,23                      | 18,82     | 41,95        |
| <b>Total</b>                     |                   | <b>252</b>                 | <b>57</b> | <b>127</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que as empresas, independentemente do tipo de estrutura, apresentam um aumento no seu orçamento em termos gerais. Essa proporção aparece maior em estruturas com o time independente, onde 64,55% tiveram aumento no seu orçamento, frente a 10% que tiveram uma diminuição. No caso da estrutura mista, 59,72% observaram também um aumento do seu orçamento, enquanto 15,97% observaram uma diminuição. Em estruturas multifuncionais, apesar de ter a menor proporção entre as três estruturas, ainda assim possuem uma diferença em quase 40%, sendo 52,20% com aumento no seu orçamento de área, enquanto 12,64% observaram diminuição no seu orçamento.

O valor encontrado do sig (p-valor) foi de 0,106. Sendo este maior que 0,05 podemos aceitar a hipótese nula, **assumindo que o tipo de estrutura do time de Growth não influencia o comportamento do orçamento das empresas.** Dessa forma, não podemos concluir que o tipo de posicionamento possui relação com o comportamento do orçamento da área. O quadro 14 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).



Tabela 34 - Valor sig (p-valor) hipótese 05

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 10,429 | 6  | 0,106                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez analisado o posicionamento do Growth com as experiências, foi analisado também a formação do time com as experiências. Como formação, analisou-se o “tamanho do time” com o “número de experimentos” realizados e o “comportamento do orçamento” em relação a períodos anteriores.

- **Hipótese 6:** O tamanho do time de Growth influencia o número de experimentos rodados por mês.
  - H0: O tamanho do time de Growth não possui associação com o número de experimentos realizados por mês.
  - H1: O tamanho do time de Growth possui influencia no número de experimentos realizados por mês.

Tabela 35: Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com o número de experimentos.

| Tamanho do time |                   | Número de experimentos por mês |                  |
|-----------------|-------------------|--------------------------------|------------------|
|                 |                   | Menor ou igual a 10/mês        | Maior que 10/mês |
| 1-3             | Contagem          | 294                            | 42               |
|                 | Contagem Esperada | 263,45                         | 72,55            |
| 4-10            | Contagem          | 100                            | 46               |
|                 | Contagem Esperada | 114,47                         | 31,53            |
| 10              | Contagem          | 20                             | 26               |
|                 | Contagem Esperada | 36,06                          | 9,94             |
| Total           |                   | 414                            | 114              |

Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentemente do observado na relação entre o tipo de estrutura e o número de experimentos, no qual, em todos os modelos de estrutura, os experimentos menores que 10 por mês prevaleceram, no tamanho do time de Growth observou-se que em times maiores que 10 funcionários, existe uma predominância das empresas realizando mais que 10 funcionários por mês. Este grupo representa 56,52% da base. Em empresas entre 1-3 e 4-10 funcionários observou-se a predominância de menor frequência de experimentos, sendo 87,50% e 68,49% respectivamente. O valor encontrado do sig (p-valor) foi menor que 0,001. Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tamanho do time de Growth influencia a quantidade de experimentos realizados pelas empresas.** Empresas com um maior número de funcionários compondo o time de Growth possuem mais recursos, proporcionalmente, em relação ao tempo, para as ações de Growth e com isso a empresa pode se organizar melhor para o processo de Growth, dividindo atribuições e assim possibilitando um maior número de experimentos realizados. O quadro 15 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 36 - Valor sig (p-valor) hipótese 06

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 58,037 | 2  | <0,001                 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a formação, observou-se se o “comportamento do orçamento” possui relação com o “tamanho do time” de Growth

- **Hipótese 7:** O tamanho do time de Growth influencia o comportamento do orçamento da empresa.
  - H0: O tamanho do time de Growth não influencia o comportamento do orçamento da empresa.
  - H1: O tamanho do time de Growth influencia o comportamento do orçamento da empresa.

Tabela 37 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com o orçamento.

| Tamanho do time |                   | Comportamento do Orçamento |       |              |
|-----------------|-------------------|----------------------------|-------|--------------|
|                 |                   | Maior                      | Menor | Sem Mudanças |
| 1-3             | Contagem          | 145                        | 33    | 99           |
|                 | Contagem Esperada | 160,1                      | 36,21 | 80,69        |
| 4-10            | Contagem          | 82                         | 22    | 24           |
|                 | Contagem Esperada | 73,98                      | 16,73 | 37,29        |
| +10             | Contagem          | 30                         | 5     | 9            |
|                 | Contagem Esperada | 25,43                      | 5,75  | 12,82        |
| Total           |                   | 252                        | 57    | 127          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O comportamento maior do orçamento predominou em todos os tamanhos dos times de Growth, possuindo a sua maior variação em time maiores, com acima de 10 funcionários, onde 68,18% observaram um aumento do orçamento, enquanto 11,36% tiveram uma diminuição. Essa diferença permanece alta em empresas com times menores, sendo que dos times entre 4-1, 64,06% tiveram um aumento do orçamento, frente a 17,19% que observaram uma diminuição. Em times menores, 52,35% possuíram um aumento, enquanto 11,91%, uma diminuição. Os times menores foram menos voláteis na questão do orçamento. Das empresas com times menores, 35,74% não tiveram mudanças no orçamento direcionado para a área de Growth.

O valor encontrado do sig (p-valor) foi de 0,0037. Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tamanho do time de Growth influencia o comportamento do orçamento das empresas.** O quadro 16 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 38 - Valor sig (p-valor) hipótese 07

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 22,039 | 6  | 0,0037                 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analizadas as experiências, passa-se a analisar os resultados dos times de Growth frente aos seus tipos de estruturas e suas formações. Como visto, os recursos disponíveis são uma barreira frequente para a área de Growth. Assim, buscou-se analisar se o “tamanho do time” de Growth, um recurso constituído por pessoas, possui impacto em relação aos resultados alcançados pelo time de Growth.

- **Hipótese 08:** O tamanho do time de Growth influencia o número de experimentos positivos nas empresas.
  - H0: O tamanho do time não influencia o número de experimentos positivos nas empresas.
  - H1: O tamanho do time influencia o número de experimentos positivos nas empresas.

Tabela 39 - Frequência e contagem esperada do tamanho do time de GH com os resultados positivos.

| Tamanho do time |                   | Resultados Positivos |              |               |
|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|---------------|
|                 |                   | Menor que 25%        | Entre 25-50% | Maior que 50% |
| 1-3             | Contagem          | 161                  | 141          | 34            |
|                 | Contagem Esperada | 150,81               | 145,09       | 40,1          |
| 4-10            | Contagem          | 63                   | 66           | 17            |
|                 | Contagem Esperada | 65,53                | 63,04        | 17,43         |
| +10             | Contagem          | 13                   | 21           | 12            |
|                 | Contagem Esperada | 20,64                | 19,86        | 5,5           |
| Total           |                   | 237                  | 228          | 63            |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que as proporções de experimentos positivos são maiores quanto maior o tamanho do time de Growth. Empresas com o time acima de 10 funcionários, observaram 26,09% dos experimentos realizados sendo positivos em mais de 50%, enquanto nos times entre 4-10 essa proporção foi de 11,64% e em times menores foi de 10,12%. O valor encontrado do sig (p-valor) foi de 0,013. Sendo este menor que 0,05 pode-se rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tamanho do time de Growth influencia o número de experimentos positivos realizados.** A Tabela 41 apresenta

o valor encontrado de sig (p-valor). O quadro 17 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 40 - Valor sig (p-valor) hipótese 08

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 12,597 | 4  | 0,0134223              |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analizados os tamanhos dos times de Growth, verificou-se o posicionamento da escolha do “tipo de estrutura para a o time de Growth” em relação aos “resultados positivos” apurados pela área de Growth.

- **Hipótese 09:** O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth influencia a quantidade de experimentos positivos.
  - H0: O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth não influencia a quantidade de experimentos positivos
  - H1: O tipo de estrutura escolhida para o time de Growth influencia a proporção de experimentos positivos

Tabela 41: Frequência e contagem esperada do posicionamento os resultados positivos.

| Posicionamento            |                   | Resultados Positivos |              |               |
|---------------------------|-------------------|----------------------|--------------|---------------|
|                           |                   | Menor que 25%        | Entre 25-50% | Maior que 50% |
| Estrutura Multifuncionais | Contagem          | 94                   | 92           | 27            |
|                           | Contagem Esperada | 94,3                 | 93           | 25,7          |
| Time Dedicado             | Contagem          | 40                   | 63           | 21            |
|                           | Contagem Esperada | 54,9                 | 54,1         | 15            |
| Estrutura mista           | Contagem          | 93                   | 69           | 14            |
|                           | Contagem Esperada | 77,9                 | 76,8         | 21,3          |
| <b>Total</b>              |                   | <b>227</b>           | <b>224</b>   | <b>62</b>     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que o time independente possui resultados melhores que os outros tipos de posicionamento, onde 16,94% das empresas nesse modelo apresentaram resultados positivos em mais de 50% dos experimentos e 50,81% apresentaram resultados positivos entre 25-50% dos experimentos. Paralelamente, estruturas multifuncionais tiveram 12,68% em experimentos positivos acima de 50% e 43,19% entre 25-50%. Quanto à estrutura mista, 7,95% apontaram experimentos positivos acima de 50% e 39,20%, experimentos positivos entre 25-50%.

O valor encontrado do sig (p-valor) foi de 0,0067. Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o tipo de estrutura do time de Growth influencia a quantidade de experimentos positivos obtidos pela empresa.** Como visto em relação ao número de experimentos realizados, a estrutura com time dedicado possui mais recursos para dedicar exclusivamente aos experimentos de Growth. Contudo, essa pesquisa não investigou esses aspectos, de forma que não é possível afirmar que essa seja uma explicação correta para essa correlação. O quadro 18 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 42 - Valor sig (p-valor) hipótese 09

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 14,187 | 4  | 0,006                  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observadas as hipóteses entre as dimensões formação e posicionamento com as experiências e resultados, analisou-se também as variáveis da experiência, como “número de experimentos realizados” e “comportamento do orçamento” com os resultados, através da variável “proporção de resultados positivos”.

- **Hipótese 10:** O número de experimentos realizados influencia a quantidade proporcional de experimentos positivos.
  - H0: O número de experimentos realizados não influencia a quantidade proporcional de experimentos positivos.
  - H1: O número de experimentos realizados influencia a quantidade proporcional de experimentos positivos.

Tabela 43 - Frequência e contagem esperada do número de experimentos e os resultados positivos

| Número de experimentos por mês |                   | Resultados Positivos |              |               |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|--------------|---------------|
|                                |                   | Menor que 25%        | Entre 25-50% | Maior que 50% |
| Menor que 10                   | Contagem          | 208                  | 167          | 39            |
|                                | Contagem Esperada | 185,8                | 178,8        | 49,4          |
| Maior que 10                   | Contagem          | 29                   | 61           | 24            |
|                                | Contagem Esperada | 51,2                 | 49,2         | 13,6          |
| <b>Total</b>                   |                   | <b>237</b>           | <b>228</b>   | <b>63</b>     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que quanto maior o número de experimentos realizados por mês, maiores, proporcionalmente, foi o alcance de resultados positivos. O valor encontrado do sig (p-valor) foi de  $>0,001$ . Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o número de experimentos realizados influencia a quantidade proporcional de experimentos positivos**. Esse achado confirma o foco que a literatura fornece em relação ao foco na alta frequência de experimentação do GH (BAHNSACK; LIESNER 2019) e que quanto mais aprendizados a empresa possui com os experimentos rodados, maior o conhecimento dela para canalizar seu crescimento (ELLIS; BROWN, 2017). O quadro 19 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 44 - Valor sig (p-valor) hipótese 10

| Testes de chi-quadrado  | Valor   | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|---------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 25,978a | 2  | $>0,001$               |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, analisou-se também se os resultados positivos influenciam o comportamento do orçamento.

- **Hipótese 11:** O percentual de resultados positivos influencia no comportamento do orçamento.
  - H0: O percentual de resultados positivos não influencia no comportamento do orçamento.

- H1: O percentual de resultados positivos influencia no comportamento do orçamento.

Tabela 45 - Frequência e contagem esperada dos resultados positivos pelo comportamento do orçamento (continua)

| Resultados Positivos |                   | Comportamento do Orçamento |        |              |
|----------------------|-------------------|----------------------------|--------|--------------|
|                      |                   | Menor                      | Maior  | Sem Mudanças |
| Menor que 25%        | Contagem          | 40                         | 92     | 62           |
|                      | Contagem Esperada | 25,93                      | 111,04 | 57,03        |
| Entre 25-50%         | Contagem          | 17                         | 127    | 51           |
|                      | Contagem Esperada | 26,06                      | 111,61 | 57,33        |
| Maior que 50%        | Contagem          | 3                          | 38     | 19           |
|                      | Contagem Esperada | 8,02                       | 34,34  | 17,64        |
| Total                |                   | 60                         | 257    | 132          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que, quanto maior o percentual de resultados positivos nos experimentos realizados, maior a incidência de empresas que observaram um aumento no orçamento da área. O valor encontrado do sig (p-valor) foi de  $>0,001$ . Sendo este menor que 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula, **assumindo que o número percentual de resultados positivos nos experimentos realizados influencia o comportamento do orçamento**. Uma possível explicação para isso seria que, ao passo que a área começa a entregar resultados positivos e isso impacta nos resultados e métricas da empresa, a empresa começa a alocar mais recursos para área. A tabela 43 apresenta o resultado encontrado do valor sig (p-valor). O quadro 20 apresenta o valor encontrado de sig (p-valor).

Tabela 46 - Valor sig (p-valor) hipótese 11

| Testes de chi-quadrado  | Valor  | df | Sig. Assint. (2 lados) |
|-------------------------|--------|----|------------------------|
| Chi-quadrado de Pearson | 22,039 | 6  | 0,000325               |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro a seguir é apresentado um quadro resumo com os resultados das hipóteses apresentadas nesta seção.



Tabela 47 - Resultado das Hipóteses (continua)

| Hipóteses                                                                                                          | Situação   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| H1: O tamanho do time de Growth possui influência no tipo de estrutura.                                            | Rejeitada  |
| H2: O tamanho do time possui relação com o tamanho da empresa.                                                     | Confirmada |
| H3: O tamanho da empresa influencia o tipo de estrutura do time de Growth.                                         | Rejeitada  |
| H4: O tipo de estrutura do time de GH influencia no número de experimentos realizados.                             | Confirmada |
| H5: O tipo de estrutura do time influencia no comportamento do orçamento em relação a período anteriores.          | Rejeitada  |
| H6: O tamanho do time de GH influencia no número de experimentos realizados.                                       | Confirmada |
| H7: O tamanho do time influencia no comportamento do orçamento em relação a período anteriores.                    | Confirmada |
| H8: O tamanho do time influencia no alcance de experimentos positivos.                                             | Confirmada |
| H9: O tipo de estrutura do time influencia no alcance de experimentos positivos.                                   | Confirmada |
| H10: O número de experimentos realizados possui relação com a proporção de resultados positivos dos experimentos   | Confirmada |
| H11: O alcance de experimentos positivos influencia no comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores | Confirmada |

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5 SISTEMATIZAÇÃO DOS ACHADOS E PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO GROWTH HACKING EM EMPRESAS**

Diante das dificuldades encontradas na implementação do GH, muitas vezes decorrentes da falta de entendimento ou de visualização dos reais impactos que a metodologia possa trazer, essa pesquisa busca contribuir com a ampliação dos conhecimentos disponíveis sobre a temática por meio do estudo do comportamento do GH em empresas de diversos setores e tamanhos.

Com a revisão sistemática da literatura, os achados da pesquisa de modo geral e particularmente dos resultados da modelagem qui-quadrado, uma síntese é apresentada a seguir, de forma a sistematizar o conhecimento adquirido.

Observou-se que a escolha do modelo de formação do time de Growth não possui relações com o tamanho do time e também não é influenciado pelo tamanho da empresa. Os resultados sugerem que a escolha do modelo de formação deve estar ancorada nos objetivos e na cultura da empresa. Observou-se também que o modelo de estrutura escolhido possui influência na quantidade de experimentos realizados pela empresa e também no alcance dos resultados positivos.

A escolha da estrutura multifuncional pode ser uma opção que requer menos investimentos, pois já utiliza recursos existentes na empresa. Entretanto, as empresas relatam que o foco, a prioridade e a agilidade são barreiras mais acentuadas nesse tipo de estrutura, pois as ações do time de Growth são divididas com as responsabilidades principais de seus integrantes. Isso também impacta na geração de ideias, onde esse tipo de estrutura apresentou desempenho melhor em relação aos outros modelos. Empresas nessa estrutura também relataram maiores desafios relacionados ao orçamento, sendo que muitas vezes esse orçamento acaba não sendo próprio da área e, sim, compartilhado com as áreas que compõem o time. Outros relatos nesse modelo têm relação com os conflitos existentes entre as diferentes visões dos gestores das diversas áreas quanto ao foco ou prioridade do Growth. Esses desafios impactam a frequência dos experimentos realizados e prejudica a *performance* da área. Como apontado, o tipo de estrutura escolhida possui

relação com o número de experimentos realizados e também com os resultados obtidos.

Na estrutura com o time independente, uma dificuldade que foi acentuada em relação aos outros modelos de posicionamento foi a aceitação e/ou entendimento da empresa em relação à área de Growth. Esse desafio, apesar de aparecer com frequência em todos os modelos - muito explicado pela maturidade da temática - é acentuada nessa formação por ela ser um núcleo próprio dentro da empresa, enquanto no modelo multifuncional ou estrutura mista, existem participantes de outras áreas interagindo com a área de Growth e no modelo de Agente Externo, existe também uma relação de interação entre as áreas com esse agente. Um ponto importante elencado foi a maior liberdade e autonomia dessa área para rodar experimentos, o que resultou que os times na estrutura independente possuem um maior número de experimentos realizados proporcionalmente e também uma maior proporção de experimentos positivos. É o modelo de formação também que depende mais de orçamento, uma vez que utiliza os recursos próprio da área e não de outras áreas da empresa, como por exemplo orçamento e pessoas.

Na estrutura mista, apesar de se possuir um núcleo dedicado para o Growth, muitas habilidades e competências necessárias para os experimentos são utilizadas com recursos de outras áreas, o que pode afetar a agilidade e, assim, os resultados da empresa. Apesar de demandar maiores recursos que a estrutura multifuncional, demanda menos que a estrutura independente, pois compartilha recursos de outras áreas. Com isso, um desafio que se sobressaiu, proporcionalmente, em relação à estrutura multifuncional e independente, foi quanto à execução dos experimentos. O número de experimentos realizados pelo time com estrutura mista foi maior que o da estrutura multifuncional, porém menor que em times dedicados. Entretanto, em relação aos resultados positivos, esse modelo apresentou *performance* menor que a estrutura multifuncional e a estrutura mista.

O modelo de agente externo dispôs de uma representatividade muito baixa na amostra, com apenas 15 empresas relatando possuir essa estrutura. Proporcionalmente, esse tipo de estrutura apresentou um maior desafio em relação à execução dos experimentos. Por estar fora da organização, e necessitar de validação

ou de dados por parte da empresa, isso pode impactar na agilidade e na liberdade na execução dos experimentos.

Em relação aos desafios, além dos já apresentados, emergiram também: o gerenciamento do processo de Growth - sendo esse o mais frequente em todas as estruturas; a apresentação dos relatórios; a contratação; o treinamento do time e o orçamento.

Os principais objetivos das empresas com implementação do Growth, observados foram: o crescimento, em suas diversas formas; a vontade de a empresa ser mais orientada a dados; a descoberta de novos canais para venda; um entendimento melhor do comportamento de seus clientes; e as áreas do funil do cliente. No funil do cliente, o foco - dependendo da estratégia da empresa - pode ser na: aquisição; ativação; retenção; receita; ou referenciação.

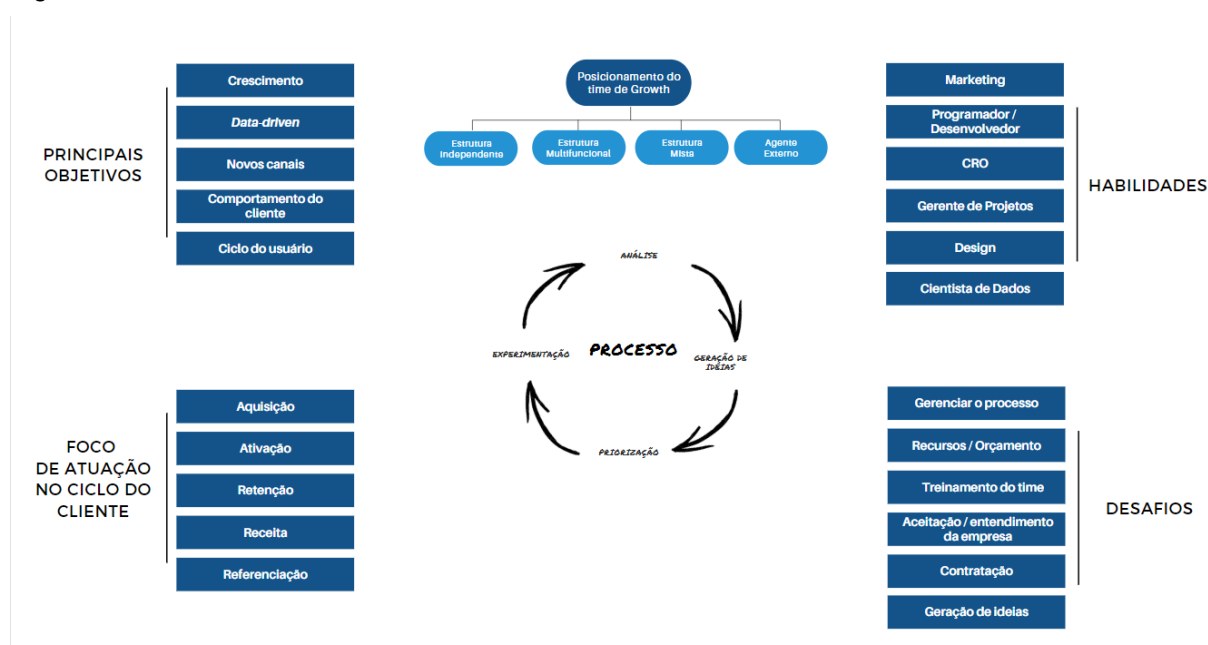
O framework de processo de experimentação mais utilizado foi representado pelo *High-Tempo Testing*, o qual consiste na análise dos dados, geração de ideias, priorização e experimentação.

Os profissionais que atuam na área são conhecidos como Growth Hackers e as habilidades e competências que emergiram nos times teve no Marketing a sua maior frequência. Outras habilidades como gerentes de projetos, designer, programador/ desenvolvedor, CRO e cientista de dados também emergiram. Essas habilidades, apesar de ser preferível que sejam distribuídas em diferentes pessoas, também podem coexistir numa mesma pessoa. O tamanho do time de Growth, conforme observado, é influenciado pelo tamanho da empresa e ele também influencia o número de experimentos executados pela empresa, bem como o alcance dos experimentos positivos. Além disso, o tamanho do time de Growth mostrou impactar o comportamento do orçamento da área. Outro achado importante, que contribui e confirma a literatura, foi que o número de experimentos realizados possui impacto no percentual de resultados positivos. Quanto maior o número de experimentos realizados pela empresa, maior são os percentuais de resultados positivos. A alta frequência de testes é o foco do processo de Growth Hacking (BAHNSACK; LIESNER, 2019), pois quantos mais experimentos realizados, maior o aprendizado que a empresa possui e assim utilizar esse conhecimento para

crescimento. E também, constatou-se que, quanto maior os percentuais de resultados obtidos pela empresa, maior a foi o comportamento do orçamento em relação a períodos anteriores, contribuindo então para que a empresa aloque mais recursos para a área de Growth.

Com base nesses achados, apresenta-se, a seguir, uma proposta de framework que sintetiza os fundamentos da implementação do GH em empresas, considerando o processo de Growth, seus objetivos e desafios, bem como os posicionamentos e as habilidades necessárias.

Figura 10 - Framework fundamentos do GH



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na implementação do Growth Hacking, independente do modelo escolhido, é de relevância evidenciar a importância do suporte da empresa para com o time e suas atividades. Com o foco na alta frequência de experimentos e validação de hipóteses, se torna natural também, um alto número de experimentos que terminam por não ter um resultado esperado ou um resultado propriamente positivo. Isso por acarretar, muitas vezes, em falha ou erro do time de Growth pela ótica de outras áreas. Porém, como apresentado anteriormente, umas das funções do Growth Hacker é fazer o

levantamento e análise de dados, e sendo assim, mesmo os experimentos que não possuem o resultado esperado, são fontes valiosas de levantamento de dados e, portanto, de aprendizado.

Observou-se que as áreas de Growth que possuem um alinhamento estratégico com os objetivos da empresa são mais efetivas, pois conseguem direcionar o foco para as reais necessidades da organização no momento, entregando, assim, mais valor para seu crescimento. Dessa forma, torna-se importante que as empresas busquem esse alinhamento desde o início da implementação do Growth.

O estudo revelou também a importância da cultura organizacional para o funcionamento dos times de Growth. Em muitos casos foi reportado que a cultura e mentalidade do time de Growth transcendem a própria área, possuindo impacto no comportamento de outras áreas. Com isso apresentado, pode ser oportuno que a empresa faça um mapeamento prévio sobre a cultura organizacional para levantar possíveis gargalos e conflitos culturais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática Growth Hacking vem sistematicamente ganhando espaço tanto nas empresas quanto na academia. Apesar disso, ainda está em sua fase embrionária. O próprio entendimento do termo ainda suscita dúvidas na literatura (HERTTUA *et al.*, 2016; VILLATORO, 2017; GRAU, 2017; SIURBLYTE, 2018; BOHNSACK; LIESNER, 2019; KYKYEI, 2020), o que acarreta dificuldades relacionadas à legitimidade da área dentro das empresas.

Diante de todas as barreiras decorrentes da falta de maturidade do conceito, esta pesquisa buscou contribuir através de um levantamento de dados junto às empresas que utilizam a metodologia de Growth Hacking. Pautada na literatura existente, bem como da experiência profissional do pesquisador com o tema, um questionário foi formulado buscando caracterizar a utilização do GH, descrever qual a formação e o posicionamento dos times nas empresas, bem como as suas experiências e os resultados alcançados. Através de uma análise descritiva dos dados, apresentou-se os resultados da amostra pesquisada.

A amostra foi representada por 528 empresas localizadas em todos os continentes, reforçando a atuação do GH no âmbito global de negócios. Além dos fatores geográficos, a base contou com empresas de todos os portes e de diversos setores. Dessa forma, foi possível conhecer a experiência de implementação do GH nessas empresas, analisando-se o tamanho dos times, o posicionamento da área na estrutura organizacional, e os resultados atingidos.

Com isso, essa pesquisa contribui com a literatura da temática ao explorar dimensões ainda não abordadas pela literatura vigente, bem como trazendo uma sistematização do conhecimento já produzido no assunto, e apresentando o comportamento do GH nas empresas, através de uma amostra representativa de empresas em diversos setores e porte.

Com o levantamento das experiências e resultados de 528 empresas com a implementação do GH, essa pesquisa também contribui com o setor empresarial, servindo de apoio para um maior conhecimento dos processos de GH; as possibilidades de formação do time; e os desafios e resultados obtidos pelas,

auxiliando assim, a tomada de decisão das empresas que querem implementar o GH. Hipóteses foram levantadas e testadas em relação às variáveis no processo de Growth, contribuindo assim também com os fatores de influência no impacto e resultados alcançados pelas empresas.

Postas as contribuições, cumpre destacar as limitações da pesquisa. Uma delas tem relação com a adaptação das variáveis para a modelagem dos testes qui-quadrado, o que limitou a exploração da análise. Por exemplo, times compostos por Agente Externo obtiveram apenas 15 elementos e com isso não foi possível incluí-los nos testes qui-quadrado. Outras variáveis, como o tamanho do time de Growth, os números de experimentos realizados por mês e o percentual de experimentos positivos passaram por um processo de agrupamento das respostas, o que também limita a análise.

Outra limitação tem relação com a escassez de referencial teórico. A temática carece, ainda, de estudos mais aprofundados em diversas especificidades, tais como: influência do tamanho do time, influência do tamanho da empresa, escolha pelo modelo de posicionamento, comportamento do orçamento e número de experimentos realizados. Ao mesmo tempo em que essa escassez de referencial constituiu um limite à discussão dos achados da pesquisa, é também uma das suas frentes de contribuição, conforme pontuado anteriormente.

Ainda como limitação perene da pesquisa científica em ciências sociais, existe a possibilidade do viés do pesquisador (GOLDENBERG, 1999), pelo fato de ele estar imerso dentro da temática, e com isso, exercer influência na interpretação dos dados. Quanto mais o pesquisador possuir consciência da existência desse viés, melhor a sua capacidade de evitar esse viés (GOLDENBERG, 1999).

E uma outra limitação, pelo menos até o presente momento, é o fato de os resultados do trabalho estarem relatados em língua portuguesa. O idioma limita a abrangência das empresas que podem fazer uso do produto final. Nesse sentido, dentre os próximos passos, torna-se necessária uma tradução do documento.

Com o intuito de ampliar as discussões sobre a temática, esse estudo forneceu uma ampla base de dados sobre o comportamento dos times de Growth, o que pode auxiliar estudos futuros. O framework proposto formou-se através de um universo



amplo de empresas, sem ser delimitado por setor. Essa não delimitação é justificada pela fase inicial da temática. Estudos delimitados por setor, com o aprofundamento por segmento, bem como comparações entre diferentes segmentos são campos a serem explorados em próximos estudos.

Outro estudo a ser explorado é o aprofundamento dos desafios apontados pelos times do Growth, bem como um estudo mais aprofundado entre as diferenças dos modelos de posicionamento do time - fornecendo mais dados para a tomada de decisão por parte das empresas na escolha de seus modelos. O levantamento das motivações na decisão de escolha do modelo de posicionamento, bem como as barreiras na sua implementação, pode ser de grande utilidade para o apoio na decisão de empresas que estão começando com o Growth.

Por fim, cumpre relatar a importância e contribuição do estudo na vida profissional do pesquisador. O processo da pesquisa possibilitou um conhecimento prático e profundo em relação ao comportamento do Growth Hacking nas empresas de diversos setores e países, sob diversas dimensões, favorecendo o amadurecimento do seu conhecimento sobre o fenômeno com o qual atua profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

ADHIYA, A. The Practical Advantage Of The ICE Score As A Test Prioritization Framework. 2017. Disponível em: <<https://blog.growthhackers.com/the-practical-advantage-of-the-ice-score-as-a-test-prioritization-framework-cdd5f0808d64>>

Acesso em: 05 de ago. de 2019.

ALON, M, BONFIGLIO, N., PONO, M. **How to Deliver Personalized Product Experiences with Productrket -led Go-to-MaStrategy**, Gainsight; 2019

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREESEN, M. Product/Market Fit. **Stanford**: 2007. Disponível em: <http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>. Acesso em 16 de ago. de 2019.

BALFOUR, B. Growth x Marketing x Product. 2014. Disponível em: <<https://brianbalfour.com/essays/growth-vs-marketing-vs-product>> Acesso em: 08 de set. de 2019.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. UFSC: 2003.

BERMAN, S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**, v. 40, 2012.

BERGENDAL, T. S. **P.S. I love you...and other growth hacking strategies used by disruptive tech start-ups**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Uppsala, 161 p. 2017.

BOHNSACK, R.; LIESNER, M. M. What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. **Business Horizons**, p1–20, 2019.

CAPATINA. A, GERU. M, RUSU. E. Growth Hacking Pratices in a Start-up: A case study on Thecon.ro. *In*: Risk in Contemporary Economy. 15 ed. 2014, **Anais...** Galati: Romênia, 2014. p. 212-216.

CALDWELL, W. **3 Steps to Determine Product Market Fit.** *Entrepreneur*. 2014. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/236833>>. Acesso em: 08 de set. de 2019.

CHEN, A. **Growth Hacker is the new VP marketing.** 2012. Disponível em: <<http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study>>. Acesso em: 05 de set. de 2019.

CHEN, A. **How to build a Growth Team.** 2015. Disponível em: <<https://andrewchen.co/how-to-build-a-growth-team>>. Acesso em 12 de set. de 2019.

CHEN, Q., DU, L. Managing mobile market users based on the AARRR model in the age of big data. *Management Science and Engineering*, v.10, n.1, p. 58-66, 2016.

COLL, P., MICÓ, J. L. Influencer Marketing in the Growth Hacking strategy of digital brands. *Observatorio*, v. 13, n. 2, p.87-105, 2019.

CHRISTENSEN, C. M., COOK S., HALL, T. Marketing Malpractice: The cause and the cure. *Harvard Business Review*, 2015.

DALAMAN, I.; MARSAP, A. Overview of Growth Hacking: The Evaluation of Implementation on Uber. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 5, 2017.

DEIGHTON, J.; KORNFELD, L. Interactivity's Unanticipated Consequences for Marketers and Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, v.23, 2009.

DROBYSHEVA, E. **Acceleration of Go-to-Market for technology-based start-ups.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Lappeeranta, 96 p. 2016.

ELEZOVIC, V. **The value of Growth Hacking. Business development manual for Emi- Rent Properties.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade HAAGA-HELIA, 48 p. 2017.

ELLIS, S. BROWN, M. **Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth.** 1 ed: 2014.

ELLIS, S. BROWN, M. **Hacking growth**: How today's fastest-growing companies drive breakout success. Virgin Books: London. 2017

FERENHOF, H. A; FERNANDES, R. F. Desmistificando a Revisão de Lieteratura como base para Redação Científica: Método SSF. **Revista ABC**, v.21, n.3, p.550-563, 2016.

FONSECA, T. **Growth Hacking e Gamification**: Estratégia para Crescer. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Instituto Universitário de Lisboa, 102 p. 2017.

GARCIA, J. **Growth Hacking: Public Relations for the Internet Era**. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas) - Universidade Southern California, 70 p. 2017.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GERU M., RUSU E., CAPATINA A. Growth Hacking Practices in a Start-Up: a Case Study on Thecon.Ro. **Risk in Contemporary Economy**, v. 1, n. 1, p. 212–216, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRIFFEL, M., WADOWSKI, C. Growth Hacking: Lean Marketing for Startps. **Udemy**. 2014. Disponível em: <https://www.udemy.com/growth-hackinglean-marketing-for-startups/>. Acesso em 12 de dez. de 2018.

HA, K. G.; LE, M. Q. **Attaining Success through Growth Hacking**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Lahti, 130 p. 2016.

HAIR, J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERTTUA, T. *et al.* Growth Hacking: **Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword**. *In*: Proceedings of the 6th International COINs Conference, p. 151–161, 2016.

HENRIETTE, E., FEKI, M., BOUGHZALA, I. **The Shape of Digital Transformation**: A Systematic Literature Review. *In*: Mediterranean Conference on Information Systemsceedings, 2015

HESS, T. et.al. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy; **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 123-139, 2016.

HO, S. Y. **Making Sense of Growth Hacker Marketing**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Lund Universidade, 48 p. 2016.

HOLIDAY, R. **Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising**. Penguin: 2014.

IANSTITI, M. LAKHANI, K. R. Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data are revolutionizing Business. **Harvard Business Review**, v. 92, 2014.

JUNIOR, N. B. C. **Hacking Sales: ferramentas e estratégias digitais para acelerar as vendas nas startups brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, 117 p. 2018.

KATO, H. S. **Growth Hacking – Estratégias de crescimento aplicado a uma startup**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, 92 p. 2015.

KEMELL, K.-K. *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*, pp. 25–30, Tallinn: Estonia, 2019.

KOOPSTRA, H. **Applying tailor-made Growth Hacking to SMEs**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Utrecht, 28 p. 2018.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 14 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. 9. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier: 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE, T. **Growth Hacking and AAARR Funnel Implementation for a SaaS Company - a case study of Netflix**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Negócios Internacionais) - Universidade Turku Amk, 65 p. 2019.

LEE, J. How Growth Hacking can utilised for growing startups. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Oulu, 41 p. 2016.

LEITE, N. M. P. **Growth Hacking - Exponenciar o Crescimento de uma empresa**. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) - Instituto Politécnico do Porto, 68 p. 2015.

LIMA, A. **Growth hacking, digital marketing and startup metrics**. Dissertação (Mestrado em Administração) - NOVA, 49 p. 2016.

LIMA, F. **Inside the Hack: In Search of a Model for Growth Experiments**. Dissertação (Mestrado em Inovação) - Universidade do Porto, 56 p. 2017.

MALHOTRA, Y. Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time. **Information Strategy The Executives Journal**, v.16, n. 4, p. 5–16, 200.

MARTINS, G. DE A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCINNES, A. How do you choose the best growth team model? **Medium**. 2015. Disponível em: <https://www.medium.com/swlh/how-do-you-choose-the-best-growth-team-model-632ad5a-85be9#.955lnqbgc>. Acesso em: 11 de set de 2019.

MILLER, M. **B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses**. New York: QUE Publishing. 2012

MONTGOMERY, D. C. **Designs and Analysis of Experiments**. John Wiley & Sons, 2009

NAARDEN, L. **User acquisition growth hacks for startups**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Computacionais) – KTH Royal Institute of Technology, 48 p. 2018.

NGUYEN, N. **Developing the concept of GROWTH HACKING for e-commerce.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Negócios Internacionais) - Universidade Turku Amk, 61 p. 2018.

PÁRRAGA, A. A. C. **Estrategias de metodología Growth Hacking Marketing para la validación de la start up La Manada.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Marketing) – Universidade de Guayaquil, 120 p. 2018.

PATEL, N.; TAYLOR B. **The Definitive Guide to Growth Hacking.** Quick Sprout, 2014.

PIÑEIRO-OTERO, T.; MARTINEZ-ROLÁN, X. Understanding digital Marketing— Basics and actions. **Management and Industrial Engineering.** p. 37–74, 2016.

PIATEK, A. Growth Hacking Model for B2B SaaS Startups: Liquid Case. Dissertação (**Mestrado em Administração**) - NOVA, 31 p. 2016.

PIZZA, G. **Growth Hacking: A new Marketing Mindset.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Luiss, 132 p. 2016.

PRATT, M. For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing up (and Reviewing) Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, 2009, v. 52(5), p.856–862, 2009.

RAUHALA, M.; SARKKINEN, L. **Growth Hacking a Global Community.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Oulu, 60 p. 2015.

ROSCHIER, T. **How can large Finnish companies implement and execute Growth Hacking.** Dissertação (Mestrado em Inovação) - Universidade Aalto, 129 p. 2018.

RIES, E. **Lean Startup.** Lua de Papel: 2011.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** LTC: 2000.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SCHAWBEL, D. Why all marketers should be Growth Hackers. **Forbes**. 2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/16/ryan-holiday-why-all-marketers-should-be-growth-hackers>. Acesso em 20 de out. de 2019.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. **SEBRAE**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 17 de set. de 2019.

SHAH, D. The Growth Hacker's Dilemma: Process vs. Tactics. **On Startups**. 2013. Disponível em: <http://onstartups.com/tabid/3339/bid/101283/The-Growth-Hacker-s-Dilemma-Process-vs-Tactics.aspx>. Acesso em 12 de out. de 2019.

SINENI, S. **Growth Hacking: A Deep Look into Online Marketing for Startups In Partial Fulfillment of the**. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas) - Universidade of Southern California, 95 p. 2014.

SIQUEIRA, J. G. **Um estudo exploratório para analisar o impacto da utilização do Growth Hacking em ambientes de participação eletrônica**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Universidade Federal de Itajubá, 98 p. 2018.

SIURBLYTE, V. **Growth hacking as a methodology for user retention in the entrepreneurial venture - A case study Growth**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências da Computação) - KTH Royal Institute of Technology, 13 p. 2018.

SKIERA, B. Data, data and even more data: Harvesting Insights from the data jungle. **Marketing Intelligence Review**, v.8, n.2. 2016.

SKOK, D. The Science behind viral marketing. For Entrepreneurs. 2011. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/the-science-behind-viral-marketing/>. Acesso em 14 de ago. de 2019.

SPEHLER, N. Lean Marketing for Startups. **Marketing Research Paper**, 2015.



VIVAS, L. M. **Investigación de técnicas de crecimiento orgánico de comunidades en instagram a través de estrategias de Growth Hacking**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Universidade Oberta, 50 p. 2018.

VUNK, R. Growth Hacking in Estonian Start-Ups. Dissertação (**Mestrado em Administração**) - Estonian Business School, 64 p. 2017.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J. W. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry, **Journal of Marketing Research**, v. 54, p. 687–705, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TROISI, O. *et al.* Growth Hacking: Insights on Data-Driven Decision-Making from Three Firms. **Industrial Marketing Management**, 2018.

VAN GASTEREN, W. Growth Hacking: What is it and How can Growth Marketing help you? **Grow With Ward**. 2019. <<https://growwithward.com/what-is-growth-hacking/>>. Acesso em: 12 de dez. de 2019

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YESILEVICH, A. The Chief Growth The Chief Growth Officer: The Evolution Of The Marketing Head. **Forbes**. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/09/04/the-chief-growth-officer-the-evolution-of-the-marketing-head/#5643f38924b7>>. Acesso em: 12 de abril de 2020.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **From Lean Production to Lean Enterprise. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. New York: Simon & Schuster, 1996.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 3, p. 1-6, 2014.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

## The State of Growth Hacking in 2019

\*Obrigatório

Email address \*

Sua resposta

What is your company name? \*

Sua resposta

Where is your Growth Team based at? \*

- ☐ North America
- ☐ Latin America
- ☐ Europe, Middle East, Africa
- ☐ Oceania
- ☐ Southeast Asia
- ☐ Worldwide

What is your company size? \*

- ☐ 0-49
- ☐ 50-200
- ☐ 201-1000
- ☐ +1000

What is your company size? \*

- ☐ 0-49
- ☐ 50-200
- ☐ 201-1000
- ☐ +1000

What is your Growth Team size? \*

- ☐ 1-3
- ☐ 4-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-200
- ☐ +200

What is your industry? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

What is your segment? \*

- ☐ B2B
- ☐ B2C
- ☐ Both

Have you defined your NorthStar Metric (SMTM)? \*

- ☐ Yes
- ☐ No

Does your Growth Team have clear Objectives and KPIs? \*

☐ Yes

☐ No

What skills do your Growth Team have? \*

☐ Marketing

☐ Project Manager

☐ CRO

☐ UI/UX/Design

☐ Data-science

☐ Developer/Programmer

How's your Growth Team organized? \*

☐ Dedicated Growth Team

☐ Mixed Structure

☐ Cross-functional

☐ External Vendor (Agency)

How many experiments do you run on a monthly basis? \*

☐ Less than 10

☐ Between 10-30

☐ Between 31-100

☐ More than 100

Which Growth lever are you experimenting the most? \*

- ☐ Activation
- ☐ Acquisition
- ☐ Awareness
- ☐ Revenue
- ☐ Retention
- ☐ Referral

How do you generate your idea backlog? \*

- ☐ Only the growth team suggests ideas
- ☐ Company members from the other areas
- ☐ Externally

What are your company's top Growth challenges? \*

- ☐ Managing the growth process
- ☐ Generating growth ideas
- ☐ Running experiments
- ☐ Company wide-adoption and/or understanding
- ☐ Reporting
- ☐ Hiring
- ☐ Team Training
- ☐ Budget

How does your company's current budget for Growth compare to last year's? \*

- ☐ Higher
- ☐ Lower
- ☐ No change
- ☐ I don't know

What percentage of your tests turns out to be positive? \*

- ☐ Less than 25%
- ☐ Between 25-50%
- ☐ Between 50-75%
- ☐ More than 75%

From the experiments that worked, how many became an ongoing process deployed company-wide? \*

- ☐ Less than 25%
- ☐ Between 25-50%
- ☐ Between 50-75%
- ☐ More than 75%

How has Growth impacted your company's bottom line? \*

Sua resposta

Anything else you'd like to add? We are all ears \*

Sua resposta

Would you be interested in participating in a Growth study with us? \*

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Maybe