



INOVAÇÃO DOS NEGÓCIOS POR PRINCÍPIOS ÁGEIS: SOLUÇÃO, NEGÓCIOS, VALOR E CLIENTES

**BUSINESS INNOVATION USING AGILE
PRINCIPLES: SOLUTION, BUSINESS,
VALUE AND CUSTOMERS**

Autor

Edson Coutinho da Silva

Pós-doutor em administração em marketing; doutor em ciências sociais e saúde pública; mestre em administração em marketing; especialização (MBA) em gestão de projetos, telecomunicações e TI; bacharel em ciência da computação.

E-mail: dr.edson.coutinho@gmail.com

Imagem: Rawpixel on Freepik.com

RESUMO

Inovações tem a capacidade de incrementar valor aos negócios e promover diferenciais competitivos sustentáveis a uma organização. Desde a década de 2000, profissionais, pesquisadores e entusiastas têm buscado criar, desenvolver e lançar novos produtos e/ou serviços mais rapidamente ao mercado, surgem os princípios ágeis. Este ensaio tem o objetivo de debater e discutir o ciclo de inovação ágil da concepção da solução ao impulsionamento do negócios aos usuários/clientes por meio das ferramentas *design thinking*, *canvas de negócios*, *MVP* e *growth hacking*. Este estudo se propõe, ainda, a estabelecer as funções e as prioridades destas ferramentas na transformação de uma ideia em solução, na conversão da solução em negócios, na entrega de valor ao mercado e na captação e retenção de usuários/clientes a fim de monetizar o negócio com um produto e/ou serviços com poucas funcionalidades. Os princípios de *Lean Startup* é a base das ferramentas a fim aos resultados esperados.

Palavras-chave: *Design Thinking, Canvas, MVP, Growth Hacking, Lean Startup.*

ABSTRACT

Innovations can increase business value and promote sustainable competitive advantages for a company. Since the 2000s, professionals, researchers and enthusiasts have been studying to create, design and launch new products and services to meet the market, then agile principles were created. This theoretical paper aims to debate and discuss the agile innovation cycle from designing the solution to driving business to users/customers through design thinking, business canvas, MVP, and growth hacking tools. This work also proposes to establish the role and priorities of these tools in transforming an idea into a solution, converting the solution into a business, delivering value to the market, and attracting and retaining users/clients to generate revenue with a product and service with few features. Also, lean startup principles are the primary platform for handling all these tools to achieve great results.

Keywords: *Design Thinking, Canvas, MVP, Growth Hacking, Lean Startup.*

INTRODUÇÃO

Foi Joseph Schumpeter, em 1912, que deu à inovação um lugar de destaque na teoria de desenvolvimento econômico. Schumpeter (1984) acreditava que a inovação envolvia à introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um certo bem, à introdução de um novo método de produção, à abertura de um novo mercado para uma indústria (ou organização), à introdução de uma nova fonte de matéria-prima ou componente e ao estabelecimento de uma nova organização do trabalho em uma indústria. Na visão de Schumpeter (1984), a inovação englobava o processo de transferência de conhecimento de forma complexa e interativa, com fluxo de dados e informações em duas vias (bilateral). Era concebido como uma contínua atividade de pesquisa de mercado e empírica na busca de compreender os aspectos econômicos, sociais e tecnológicos que poderiam fazer emergir novas necessidades e/ou novos problemas na sociedade e/ou indústrias. Tendo compreendida as necessidades, bem como os problemas, uma solução inovadora e com valor era devolvida e entregue ao mercado com o propósito de saná-las(los).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação tem relação com novidade. Há três graus de novidade em inovação que devem ser destacadas: (i) inovação incremental: possui um baixo grau de novidade e foca no melhoramento de produtos e/ou serviços já desenvolvidos pela organização – utiliza a mesma plataforma de aprimoramento; (ii) inovação radical: possui um alto grau de novidade, possui uma nova plataforma tecnológica, proporcionando desempenho superiores e diferenciados e transforma o modo como indivíduos pensam e utilizam as soluções existentes. (iii) e inovações de paradigma técnico-econômico: possui alto grau de novidade, porque não existiam antes e provocam revoluções econômicas e sociais, por exemplo, as ferrovias, a televisão, a Internet, etc. Diante disso, cabe compreender o ciclo evolutivo da inovação: (i) descoberta, que tem relação com o surgimento do fogo, energia elétrica, etc; (ii) invenção, é quando um conceito ou concepção é transformado em um produto, processo ou serviço (protótipo, área da engenharia); (iii) inovação, com a invenção é inserida na economia e disponibilizadas para consumo (negócio, área da administração); (iv) utilização, quando o produto e/ou serviço na economia é suplantado por outro, que vai substituí-lo. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) ainda aponta quatro tipos de inovação: produto, processo, serviço e organizacional.

Constata-se que, com o advento da revolução tecnológica e digital no final da década de 1990, da internacionalização dos negócios, do consumidor informado, da competitividade oriunda de países emergentes e do crescimento de negócios em plataformas digitais, organizações, profissionais e pesquisadores buscaram novas maneiras de inovar nos negócios (Cavalcante, 2013; Oliveira, 2003). Nota-se em Baden-Fuller e Haefliger (2013) que, em busca de criar e/ou alterar o *mindset* de inovação dos profissionais, *design thinking*, manifesto ágil

– do qual o *framework* do Scrum é baseado –, *canvas* de negócios, *minimum viable product* (MVP), *growth hacking*, *user e customer experience* (UX) e (CX), entre outras, surgem nos anos 2000. Estas ferramentas visam fomentar entendimento de problemas, criação de negócios, compreensão de experiências de usuários e/ou clientes e captação e retenção de clientes a fim de monetizar o negócio com a comercialização de produtos e/ou serviços com poucas funcionalidades.

No início da última década, Ries (2012) introduziu a plataforma *lean startup* adaptada de *lean manufacturing*, da filosofia japonesa da década de 1950, para empresas *Startup* seguindo princípios ágeis: aceleração de entregas fracionadas durante o desenvolvimento do negócio e elaboração de experimentos com testes por meio de trabalhos colaborativos com equipes multifuncionais e auto-organizadas. Assim, este ensaio teórico tem o objetivo de debater e discutir o ciclo de inovação ágil da concepção da solução ao impulsionamento do negócio ao mercado por meio do *design thinking*, *canvas* de negócios, MVP e *growth hacking*. Espera-se que ao final do ensaio se estabeleça a função e a prioridade destas ferramentas, a fim de fomentar a criação, a operação e a gestão de negócios criativos que entreguem valor, experiência e momentos “aha” em soluções aos clientes com agilidade e desejabilidade.

2. Design Thinking: Transformando Ideia em Solução

Criado na década de 1950 por Buckminster Fuller em laboratório de Engenharia Criativa do MIT e, popularizado na década de 1990 pelos irmãos Tom e David Kelley da IDEO, *design thinking* é um modelo mental de natureza iterativa e flexível. Um processo no qual o erro é visto como parte integrante e valiosa do processo de inovação (Dunne, 2018). Viana et al (2012) salienta que *design thinking* é uma abordagem que possibilita o profundo entendimento sobre as pessoas e estimula a criatividade, ou seja, é uma prática de inovação focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração, bem como na tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadora para negócios. Os valores que guiam a abordagem, como empatia, colaboração e experimentação, oferecem um perspectiva mental mais ampla. Para Razzouk e Shute (2012), mais do que um conjunto de ferramentas, o *design thinking* permite com que as pessoas pensem e ajam de forma diferente, de forma mais colaborativa e dispostas a errar. Em geral, Gao & Yu (2023) destacam cinco princípios que refletem o pensamento de *design*: centrado no ser humano, cocriativo, orientado ao contexto das pessoas, ter abordagem holística e ser evidente, visual e evolutivo.

Inovação é a criação de um produto, serviço ou processo de modo a criar valor pela exploração de alguma forma de mudança. É nesse instante que a inovação e o *design thinking* compartilham de aspectos comuns. Para Elsbach e Stigliani (2018), em inovação, criação de valor envolve diferenciar e, ainda, ser relevante para a sociedade ou organizações. Inovação é o que causa impacto e

muda a vida das pessoas ou organizações. *Design thinking* busca criar produtos ou serviços que façam sentido no mundo, soluções que sejam relevantes. Segundo Bates (2018), o *design thinking* busca, por meio de etapas exploratórias de um projeto ou de desenvolvimento de uma ideia, criar soluções em que se faz necessário conhecer o universo sobre o qual se quer trabalhar, o que pensam, sentem, ouvem, fazem e falam, bem como as “dores” e os “ganhos” da *persona*. “Dores” simbolizam as lacunas do mercado, ou seja, aquilo que não existe, ou até existe, porém, não é oferecido do modo como pessoas gostariam de usufruir. “Ganhos” são os benefícios que o produto ou serviço dispõe. *Persona* é um perfil fictício baseado em dados de clientes reais que representam o cliente ideal do projeto.

Popularizado pelo Design Council em meados dos anos 2000, o modelo de Duplo Diamante é um processo direcionado para resolver problemas baseado em seis etapas (Design Council, 2020): (i) *briefing* envolve identificar e compreender superficialmente a lacuna que foi descoberta; (ii) entendimento se refere ao diagnóstico do problema, ou seja, o entendimento empático e exploração do contexto dos indivíduos, bem como as suas necessidades; aqui ocorre o primeiro levantamento empírico; (iii) definição, a equipe envolvida deve traçar o comportamento do público e evidenciar as oportunidades; aqui se define o problema real da *persona*; (iv) ideação diz respeito à concepção de ideias e/ou propostas cocriativas e colaborativas entre os envolvidos no processo, antes de serem prototipadas; (v) entrega é onde as ideias se transformam em protótipos e, ainda, quando elas são testadas e refinadas por meio da experimentação; aqui é quando o produto ou serviço é previamente “finalizado”; (vi) iteração envolve a etapa do aprendizado e a oportunidade de um aprimoramento do produto ou serviço final, após testes e avaliação com as *personas*.

Há de se notar que *design thinking* é uma prática que busca desenvolver soluções desejadas por pessoas, empregando tecnologia, se possível, buscando criar negócios rentáveis. Para produzir ideias desejáveis, na etapa do entendimento os *design thinkers* buscam identificar comportamentos extremos dos indivíduos à fim de mapear seus padrões e necessidades latentes (Grau, 2021; Stickdorn & Schneider, 2014). Para tanto, os *design thinkers* usam pesquisas qualitativas, com base em entrevistas e estudos etnográficos para observar, interagir e se colocar no papel das *personas* (Brown, 2010). Logo, as técnicas de *user experience* são postas à prova para o estudo da desejabilidade. Três aspectos são observados (Elsbach & Stigliani, 2018): (i) usabilidade: grau de facilidade do uso, ou seja, o modo como a interação é realizada; (ii) utilidade: em nível funcional, a solução precisa funcionar; (iii) e agradabilidade: princípio do prazer e satisfação, em suma, fazer a *persona* se sentir bem com a solução. Cabe salientar que o objetivo final do *design thinking* envolve o processo criativo de prover o protótipo de um produto ou serviço, do qual será concebido o canvas de negócios e o MVP e, em seguida, impulsionado na captação de clientes por meio do *growth hacking*.

3. Canvas: Convertendo Solução em Negócio

Canvas é uma ferramenta que busca descrever um modelo de negócio por meio de quadros a fim de permitir a apresentação, descrição, manipulação e adaptação de ideias e propostas mediante pensamento visual. Criado pelo suíço Alex Osterwalder em sua tese de doutorado na HEC Lausanne em meados dos anos 2000 e, em seguida, incorporado, em parceria com Yves Pigneur no livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*, o canvas permite descrever e pensar acerca do modelo de negócios de uma organização. Cabe observar que o canvas é uma espécie de *framework* de negócios que usa uma linguagem comum, e permite que diferentes pessoas e/ou profissionais possam cocriarem propostas de negócios a partir de suas perspectivas com vistas a desenhar ou traçar estratégias considerando quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Contudo, a entrega de valor está condicionada ao desmembramento destas quatro áreas em nove elementos básicos de um negócio: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Se, por um lado, as técnicas de *design thinking* produzem, a partir dos *insights* das *personas*, ideias e propostas que culminam com uma série de questionamentos sobre a melhor maneira de criar o novo, descobrir o inexplorado e entregar valor (Bates, 2018). Por outro, o canvas procura estender os limites das ideias e/ou propostas em modelos de negócios na busca incessante de criar e apresentar soluções valiosas aos clientes (Strulak-Wójcikiewics, 2020). Diante disso, profissionais de negócios precisam incorporar pensamentos e, ainda, perspectivas de *design* ao conceberem soluções criativas ao mercado. No entanto, observa-se que, sem perceber, profissionais de negócios vêm praticando técnicas de *design* ao estabelecerem organizações, estratégias, modelos de negócios, processos e projetos (Grau, 2021). Entretanto, o canvas introduz elementos básicos de negócios que o *design thinking* não aborda ou não cobre adequadamente em seu *framework*, uma vez que o *design* atua na pesquisa empírica e no desenho da proposta de valor, já o canvas na integração de uma rede de componentes, tais como: tecnologias, parcerias, pontos de venda, meios de comunicação (ou contato) com clientes, cadeia de valor (ou de processos) e etc (Gudmann, Bocken & Brezet, 2019).

Diante disso, quando integradas, *design thinking* e canvas podem descrever, mais precisamente, as necessidades de um grupo de *personas*, que são convertidas na linguagem de clientes no modelo canvas, saber o que será ofertado a eles, com qual proposta de valor será possível atraí-los e, também, assegurar se eles estão dispostos a pagar por tais diferenciais (Nagle & Sammon, 2016). Entregar valor envolve (i) ofertar algo que é essencial para que ela seja percebida pelos clientes, (ii) fazer com que as ofertas sejam excitantes ao ponto que as ofertas dos

concorrentes não sejam notadas e (iii) oferecer algum elemento diferenciador que gere a preferência dos clientes (Gao & Yu, 2023; Peralta et al., 2020; Zhenya, et al, 2009). Os elementos diferenciadores de um negócio residem em saber o que os clientes (ou *personas*) realmente querem, conhecer o que os clientes não conseguem encontrar no mercado e na concorrência e entender o que um modelo de negócios poderá entregar de melhor para desejabilidade dos clientes (Gudmann, Bocken & Brezet, 2019). Assim, estas duas ferramentas podem ajudar os profissionais de negócios a compreenderem que ser pioneiro, ter algo que ninguém tem, aprender com os erros, *timing* para lançamento de produtos/serviços, olhar as lacunas do mercado e, ainda, que nada que é grande e estabelecido hoje no mercado poderá se sustentar sem a interação contínua com os clientes aliada com a criatividade na cocriação de soluções.

Convém esclarecer que a inovação de um modelo de negócios pode transformar negócios medíocres e/ou passageiros em um negócios sustentáveis (Zhenya, et al, 2009). Nesse sentido, *design* e *canvas* quando aplicados podem propor objetivos tais como (Braun, Schöllhammer & Rosemkrantz, 2021; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Sort & Nielsen, 2018) : (i) satisfazer as necessidades existentes que não sejam não atendidas pelo mercado, (ii) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (iii) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócios mais apropriado, (iv) criar um mercado inteiramente novo. Em Bonazzi e Zilber (2014), observa-se que em empresas já estabelecidas, um modelo de negócios pode ser encorajado pelos profissionais quando há uma crise existente entre o modelo de negócios atual, adaptar o modelo existente em um ambiente de mudanças, incorporar tecnologia e/ou autosserviço em atividades que resultam em interações com os clientes e preparar a empresa para enfrentar as transformações futuras, substituindo o modelo de negócios atual por um realmente novo. Portanto, *design* quando atrelado aos negócios faz com que as empresas fujam do trivial, bem como buscar melhores alternativas para se diferencial no mercado.

4. MVP: Entregando o Valor do Negócio

MVP é o desenvolvimento de um produto e/ou serviço que inclui recursos suficientes para permitir respostas úteis e rápidas dos consumidores e/ou usuários. Cunhado por Frank Robinson e, depois, popularizado por Eric Ries para produtos e/ou serviços de tecnologia, por exemplo, aplicativos para plataformas mobiles (RIES, 2012). Há de se notar que o MVP surgiu das histórias de insucesso de empreendedores que, na determinação de criar novos negócios, buscavam se concentrar mais com o que tinham a oferecer ao mercado do que, propriamente, em compreender o que os consumidores e/ou usuários, realmente, desejariam receber (Rancic Moogk, 2012). Em geral, o processo de criação e desenvolvimento de um negócio constituía dos seguintes estágios (Mikkonen & Systä, 2014; Nguyen-Duc, et al, 2019): (i) concepção da ideia, (ii) plano de negócios, (iii) investimento,

(iv) construção da estrutura de negócios; (v) investimentos em marketing e (vi) produto e/ou serviço no mercado. Nota-se que o empreendedor realizava um investimento significativo de recursos antes mesmo de alcançar o mercado. De acordo com York (2020), ao atingir o mercado com seu produto e/ou serviço o empreendedor observava que os consumidores, na verdade, não queriam ou desejavam o que ele pretendia ofertar. Para Tripathi et al. (2019), o problema residia no fato do empreendedor não compreender as necessidades dos consumidores. O clássico equívoco da ausência de foco no mercado. Para tanto, o MVP traz a proposta de que as versões dos produtos e/ou serviços necessitam de interações e testes com o segmento de clientes (ou personas) que o negócios visa atender.

Um MVP contém apenas recursos básicos que permitem que o produto e/ou serviço seja validado, e nada mais. Nesse sentido, um MVP não é um produto e/ou serviço pronto e/ou finalizado (RAO, 2014). Ademais, as suas primeiras versões disponibilizadas a um grupo de consumidores mais tolerantes, propensos a interagir e compreender a real proposta final do produto e/ou serviço a fim de coletar o máximo de aprendizados possíveis para validação junto aos consumidores (Nguyen-Duc & Abrahamsson, 2016). Logo, MVP não é o produto, mas sim o processo, uma vez que são validadas informações quanto ao produto e/ou serviço, bem como a proposição de negócios que foi desenhada e constituída, por exemplo, em um modelo tal qual como o canvas de negócios. Entretanto, Rancic Moogk (2012) e Ries (2012), argumentam que a ideia central por trás do MVP está em captar receitas de vendas já na primeira versão do produto, com o propósito de financiar as adequações futuras das versões e, ainda, dos negócios. Por esta razão, como se observa em Miski (2014), a proposta do MVP parece ser adequada para aplicativos de tecnologia, uma vez que o empreendedor vai aprimorando e inserindo funcionalidades enquanto monetiza o negócio. Portanto, nota-se que essa proposta não serve para todos os segmentos, como por exemplo, setor da construção civil, automóveis e farmacêutico, apenas para citar alguns exemplos.

Constata-se, então, que o MVP é uma proposta adequada para empresas *Startups*, que buscam um modelo de negócios repetível e escalável em condições de incerteza (Ries, 2011). Para York (2020), o processo de desenvolvimento do MVP pode ser caracterizado em quatro elementos-chave: (i) descoberta dos consumidores, (ii) validação pelos consumidores, (iii) geração de demanda e (iv) estruturação do negócio. No entanto, Alonso et al. (2023) e Tripathi et al. (2019) sugerem que a construção de um MVP deve considerar nove componentes elementares: (i) visão de proposta de valor do MVP; (ii) estabelecer as principais funcionalidades; (iii) elaborar os prazos e custos de teste; (iv) definir o perfil das personas para o teste, bem como suas jornadas; (v) definir as plataformas e/ou os canais para teste; (vi) elaborar métricas de performance do teste; (vii) executar o teste no mercado; (viii) analisar os dados; e (ix) registrar os aprendizados. Frequentemente, MVP é confundido com protótipo, assim sendo, com a finalidade de esclarecer tais diferenças, o quadro 1, abaixo, foi desenhado.

Quadro 01: MVP versus Protótipo

	MVP	PROTÓTIPO
Foco	Modelo de Negócio	Produto e/ou Serviço comercializado pelo negócio
Conceito	Versão reduzida do produto final	Versão simplificada do produto final
Utilidade	Testar a viabilidade do negócio	Testar a viabilidade técnica do produto e/ou serviço
Respostas	Orienta o desenvolvimento do negócio	Melhoria técnica do produto e/ou serviço
Visão do Cliente	Produto e/ou serviço com o mínimo de atributos que permite utilizá-lo.	Produto e/ou serviço com atributos mínimos, mas que não permite utilizá-lo.

Fonte: Autor (2020)

Então, MVP está relacionado ao conceito de *Lean Startup* (construir, medir e aprender) na procura incessante de validar a viabilidade de um negócio com um produto e/ou serviço com recursos mínimos (ou conjunto mínimo de funcionalidades) para a solução de problema (Eisenmann, Ries & Dillard, 2013; Nguyen-Duc & Abrahamsson, 2016, 2016; York, 2020). O MVP traz uma série de benefícios aos empreendedores que o desenvolve, tais como: criar uma versão reduzida do que se pretende comercializar, desenvolver o negócio em parceria com o consumidor (novamente, a cocriação), detectar falhas antes do lançamento integral do produto e/ou serviço e investigações empíricas e experimentais acerca dos porquês dos clientes (RIES, 2020). Na visão de Tripathi et al. (2019), o objetivo do MVP está em testar as funcionalidades a fim de eliminar erros, aprender como monetizar o negócio, economizar dinheiro e tempo na estruturação de um negócio, aprender o máximo com a interação cliente e solução e (re)definir a proposta de valor. York (2020) acrescenta quem, em troca, o MVP poderá propiciar o encantamento inicial dos consumidores com a solução, reconhecer as fragilidades do negócio e entregar uma novidade ao mercado. Por fim, MVP (i) não é protótipo, (ii) não é produto mais barato e (iii) desenvolver uma versão com o mínimo de investimento. MVP deve entregar o valor do negócio.

5. Growth Hacking: Expandindo de Base de Clientes

Growth hacking é uma abordagem recente para o desenvolvimento de mercado que foi criado por Sean Ellis em 2010, quando atuava na otimização de negócios diversas empresas de tecnologia, dentre elas, a Dropbox. Assim, *growth hacking* é uma metodologia aplicada ao início do negócio, cujo propósito é alcançar um grande volume de usuários e/ou clientes com o menor investimento de capital possível (Ellis & Brown, 2018). Constata-se assim, que o *Return of Investment* (ROI) é uma métrica utilizada para se conhecer o desempenho das ações. *Growth Hacking* tem início quando um empreendedor vislumbra uma dada (i)

oportunidade (ou brecha) no mercado; em seguida, (ii) desenvolve-se uma ideia, bem como um produto e/ou serviço que se encaixe perfeitamente nessa oportunidade, que podem ser conduzidos por meio de *design thinking*; na sequência, (iii) define-se o modelo de negócios, mediante canvas de Negócios e MVP; e (iv) estabelece-se as estratégias para atingir um grande número de usuários e/ou clientes com a menor despesa e maior receita possível (Bohansack & Liesner, 2019). Nesse sentido, *growth hacking* é uma alternativa para startups que desenvolvem produtos e/ou serviços com tecnologias que sejam passíveis de escalar um grande volume de clientes com vistas a sobreviver e crescer a empresa rapidamente por meio da expansão da base de clientes (Ellis & Brown, 2018; Roschier, 2018).

Growth significa crescimento e *hacking* experimentos. *Growth hacking* se concentra na geração de tráfego na rede, conversão de visitantes em leads – indivíduos interessados por um dado produto e/ou serviço e que demonstram intenção potencial de adquiri-lo – e converter leads em clientes (Conway & Hemphill, 2019). Troisi et al (2020) argumentam que, os *growth hackers* utilizam os princípios do funil de vendas para retenção dos clientes: aquisição, ativação, retenção, receita e porta-vozes da marca. Segundo Udebuana e Charles (2019), o método de *growth hacking* se baseia em *Key Performance Indicator* (KPI) para medir a performance de um experimento, dos quais tráfego, leads e vendas são os elementos essenciais. Para Troisi et al (2020), os KPIs são geralmente definidos por uma equipe multifuncional com *growth hackers*, gestores de produtos, profissionais de softwares, analista de dados e designers de produto. O processo de *growth hacking* é bastante similar ao *design thinking* e *lean startup*, ou seja, (i) análise de dados e busca de *insights* para novas estratégias; (ii) ideação, que envolve a produção de ideias; (iii) priorização dos experimentos; e (iv) execução dos testes (Fonseca, 2017; Roschier, 2018; Ellis & Brown, 2018). Em suma, *growth hacking* é uma metodologia orientada à busca de oportunidades mediante colaboração entre diferentes áreas para promover o crescimento acelerado da venda de produto e/ou serviços.

Growth hacking busca a otimização da conversão de *leads* em clientes orientadas por ações de marketing digital, como por exemplo: (i) Inbound marketing que envolve despertar o interesse do cliente por meio de conteúdos; (ii) alcançar clientes em redes sociais, como Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, etc e influenciadores digitais; (iii) blogs atrelados ao *Search Engine Optimization* (SEO) para posicionar as páginas nas primeiras posições nos mecanismos de busca; (iv) e-mail marketing para produzir e encorajar leads; e (v) campanhas de links patrocinados custo por clique (CPC) (Bohansack & Liesner, 2019; Ellis & Brown, 2018; Troisi et al, 2020). Em Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) observa-se que *Growth hacking* e Marketing 4.0 estão relacionados, uma vez que tratam de marketing de conteúdo. Para Hafezieh, Pollock & Ryan (2023) e Troisi et al. (2020), o uso eficiente do *growth hacking* está na compreensão do marketing de conteúdo, que

envolve: (i) a fixação de metas e objetivos das ações; (ii) mapeamento do público – personas; (iii) definição do conteúdo; (iv) criação do conteúdo; (v) distribuição do conteúdo; (vi) ampliação do conteúdo – influenciadores; (vii) avaliação do conteúdo; e (viii) melhorias do conteúdo. Então, um profissional de *growth hacking* precisa ser orientado ao marketing, dados, tecnologia, processos e inovação para lidar com estes elementos.

Empresas que possuem um crescimento acelerado ou exponencial de seus negócios tem um produto e/ou serviço *must-have*, é um requisito elementar. *Must-have* é o valor ou diferencial do produto. Para conceber o valor de um produto é necessário estudar as personas/clientes com profundidade a fim de criar diferenciais e experiências que proporcione o momento “aha” (Ellis & Brown, 2018). Momento “aha” é a reação positiva e encantamento do cliente quanto ao valor e às experiências entregues pelo produto e/ou serviço a ele (Bohansack & Liesner, 2019). Então, *growth hacking* não é viralizar o produto, mas sim, promover o produto e/ou serviço de modo que os clientes possam auxiliar e cocriar uma solução adequada a eles mesmos (Troisi et al, 2020). *Growth hacking* é um método que incorpora a geração e testes de novas ideias e propostas com vistas ao desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos e/ou serviços com uso de dados sobre o comportamento de usuários com o propósito de impulsionar modelos de negócios *Startups* (Udebuana & Charles, 2019). Negócios como o Dropbox, Pinterest, Uber, AirBnB, LinkedIn, Hotmail, Netflix, etc, fizeram uso do método para adotar e reter clientes, bem como, promover o crescimento exponencial e acelerado de suas receitas (Ellis & Brown, 2018)..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação envolve a criação de um produto e/ou serviço ou, ainda, da melhoria de processo mediante criação de valor buscando explorar alguma forma de mudança, como novas descobertas, ideias, soluções e cultura de trabalho, bem como novos projetos e experimentos (Ries, 2012; Zijdemans & Tanev, 2014). Entretanto, nos últimos 10 anos, com a crescimento das *Startups*, os princípios ágeis empregaram novas maneiras de trabalho e introduziram uma série de ferramentas de desenvolvimento (Solaimani et al. 2013). Há de se considerar que, os princípios ágeis incorporam um modo de criar, desenhar, planejar e projetar soluções de modelos de negócios ao mercado baseado na cocriação, além do desenvolvimento interativo e iterativo, por meio de entregas de funcionalidades incrementais e (re)avaliações contínuas de um produto e/ou serviços sob a perspectiva das personas e/ou clientes. Para Mikkonen e Systä (2014), quanto às ferramentas, *design thinking* (ou design de serviços), canvas de negócios, MVP, Scrum – para gestão de projetos –, *lean*, UX, CX, *growth hacking*, etc, compreende o repertório que foi apresentado aos empreendedores e intraempreendedores. Todavia, a implementação de inovação em uma organização – seja ela *Startup*, ou não – passa pelo alinhamento de sete componentes (Ries, 2012; York, 2020):

(i) estratégia: direção, objetivos e metas; (ii) cultura organizacional: ambiente de trabalho; (iii) processos: fluxo de informação e processos; (iv) pessoas: motivadas e com competência para o modelo de negócios; (v) tecnologia: captação e compreensão dos dados; (vi) projetos: desenvolvimento do produto e/ou serviço; e (vii) marketing: compreensão do cliente e/ou consumidor.

Constantemente, pode ser averiguado em literaturas, websites, blogs e redes sociais indivíduos – profissionais, empreendedores e, ainda, estudiosos de negócios – decretarem a “morte” e/ou desuso de métodos tradicionais de gerenciamento de negócios com o advento da cultura ágil. Esta posição, até certo ponto, radical e drástica, poderia ser válida se no mercado existissem apenas modelos de negócios *Startup*, o que não é o caso (Dehghani, Abubakar & Pashna, 2022). Há segmentos e/ou setores da economia que são convencionais, por não produzirem produtos e/ou serviços que possam ser comercializados, bem como consumidos com poucas funcionalidades, como é o caso de setores da construção civil, da automobilística, da alimentação, de vestuários e calçados, dentre outros. Estes setores, possivelmente, ainda irão elaborar e se beneficiar de planos de negócios, planos estratégicos, planos de projetos e planos de marketing utilizando técnicas e práticas tradicionais (Gonçalves et al, 2022). Os modelos de negócios destes ramos de atividades seguem um ritmo distinto, comparados aos que estabelecem soluções baseadas em aplicativos de tecnologia.

Não há dúvidas de que os princípios ágeis – por meio das ferramentas acima apresentadas – trazem e produzem uma outra dinâmica no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e/ou serviços ao mercado. Estudos como mapa da empatia, jornada do cliente (ou usuário), prototipação, testes com usuários, *templates* visuais e sintetizados orientados às práticas e *problem-solving*, etc, suportados por áreas de marketing, inteligência de dados e tecnologia, apresentam “novas formas de fazer as coisas”. Entretanto, isto não quer dizer que o surgimento de um é a obsolescência do outro. Há, frequentemente, discussões acaloradas e dicotômicas sobre, o “novo” versus o “velho”, hoje, do ágil versus o tradicional. No início dos anos 2000, por exemplo, as metodologias qualitativas eram desprestigiadas frente às metodologias quantitativas por várias literaturas da área. Contudo, com as metodologias ágeis, as metodologias qualitativas passaram a ser prestigiadas – juntamente com as quantitativas –, com vista da dar “voz” às *personas*. Portanto, há espaço para ambas, porque o uso de cada uma delas, ou delas em conjunto, está condicionada ao modelo de negócios ou ramo de atividade da organização.

Este ensaio teórico teve como objetivo debater e discutir o ciclo de inovação ágil por intermédio de quatro ferramentas que seguem os princípios ágeis, *design thinking*, *canvas*, *MVP* e *growth hacking*. Este estudo buscou estabelecer as funções e prioridades delas no ciclo de inovação, de modo a integrá-las, a fim de construir e produzir modelos de negócios que entregam valor as clientes e,

consequentemente, se tornarão competitivos. Com exceção do *design thinking*, as demais ferramentas foram definidas para a área de negócios neste século. Contudo, *canvas* e, em partes o *MVP* e *growth hacking*, herdaram estruturas de informações de negócios dos modelos tradicionais, tais como: proposta de valor, segmento de clientes, canais de distribuição, etc, porém, a organização e operação das informações é mais dinâmica, veloz e interativa, graças aos recursos tecnológicos promovidos, em particular, pelas plataformas digitais. *Design thinking* estuda o problema e traça uma solução mediante prototipação, seguida de testes; *canvas* se apropria da solução proposta e a organiza em um modelo de negócios; *MVP* define as funcionalidades e procedimentos de testes do negócio às pessoas; e *growth hacking* estabelece as estratégias (e canais) para captar e reter clientes onde, a partir das interações, é possível conhecer o *must-have* (momento "aha"), compreender os aprendizados e viabilizar e monetizar o negócio, já nas fases iniciais. Convém salientar que as quatro ferramentas seguem os princípios de *lean startup*, ou seja, construir, medir e aprender, como um ciclo contínuo de aprimoramento iterativo.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, S. et. al. A Systematic Mapping Study and Practitioner Insights on the Use of Software Engineering Practices to Develop MVPs. *Information and Software Technology*, 156, 107-144. 2023
- BADEN-FULLER, C. & HAEFLIGER, S. Business Model and Technological Innovation. *Long Range Planning*, v. 46, 419-426, 2013.
- BATES, A. K. Design Thinking: The Collaborative, Creative, and Human-centered Approach to Problem-solving. *Journal of Transformation Innovation*, 3(2), 46 – 52. 2018.
- BOHANSACK, R.; LIESNER, M. M. What the Hack? A Growth Hacking Taxonomy and Practical Application for Firms. *Business Horizons*, 16(6), 799 – 818. 2019.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Innovation and Business Model: A Case Study about Integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Review of Business Management*, 16(53), 616 – 637. 2014.
- BRAUN, A. T.; SCHÖLLHAMMER, O.; ROSENKRANZ, B. Adaptation of the Business Model Canvas Template to Develop Business Models for the Circular Economy. *Procedia CIRP*, 99, 698-702. 2021.
- BROWN, T. *Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAVALCANTE, S. A. Understanding the Impact of Technology on Firm's Business Models. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 285-300. 2013
- CONWAY, T.; HEMPHILL, T. Growth Hacking as an Approach to Producing Growth amongst UK Technology Startups: An Evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 163-179. 2019.
- DEHGHANI, M.; ABUBAKAR, A. M.; PASHNA, M. Market-Driven Management of Startups: The Case of Wearable Technology. *Applied Computing and Informatics*, 18(1/2), 45-60. 2022.
- DESIGN COUNCIL. What is the Framework for Innovation? Design Council's Evolved Double Diamond. (20 de Outubro de 2020). Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.
- DUNNE, D. Implementing Design Thinking in Organizations: An Exploratory Stu-

dy. *Journal Organization Design*, 7(16), 1 – 16. 2018.

EISENMANN, T., Ries; DILLARD, S. (2013). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School. 2013. Acesso em: 18 de Outubro de 2020. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048746/mod_resource/content/1/hde.pdf.

Ellis, S.; BROWN, M. *Hacking Growth: A Estratégia de Marketing Inovadora das Empresas de Crescimento Mais Rápido*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ELSBACH, K. D.; STIGLIANI, I. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 20(10), 1-33. 2018.

FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105. 2013

Fonseca, T. A. R. G. (2017). *Growth Hacking e Gamification: Estratégia para Crescer*. Dissertação (Mestrado em Administração de Marketing) – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. 2017

GAO, B; YU, K. (2023). Knowledge Exchange in SMEs Service Innovation with Design Thinking. *Management Decision*, 61(7), 2029-2049. 2023.

GONÇALVES, D.,; BERGQUIST, M., ALÄNGE, S. & BUNK, R. How Digital Tools Align with Organizational Agility and Strengthen Digital Innovation in Automotive Startups. *Procedia Computer Science*, 196, 107-116. 2022.

GRAU, S.L. Using Design Thinking to Drive Human-Centred Innovation in Marketing. In: PANTANO, E. (Ed.) *Creativity and Marketing*. Bingley. Binley: The Fuel for Success. Emerald Publishing Limited, 85-99. 2021.

GULDMANN, E.; BROCKEN, N. M. P.; BREZET, H. A Design Thinking Framework for Circular Business Model Innovation, *Journal of Business Model*, 7(1), 39-70. 2019.

HAFEZIEH, N., POLLOCK. N.; RYAN, A. Hacking Marketing: How do Firms Develop Marketers' Expertise and Practices in a Digital Era? *Journal of Enterprise Information Management*, 36(2), 655-679. 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante. 2017

LINGARDT, Z. et. Al.. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. BCG (Boston Consulting Group). 2029. Acesso em: 21 out. 2020. Disponível em: <https://mkt-bcg-com-public-images.s3.amazonaws.com/public-pdfs/legacy-documents/file36456.pdf>.

MIKKONEN, T.; SYSTÄ, K. Maximizing Product Value: Continuous Maintenance. Product-Focused Software Process Improvement. 15th International Conference, Helsinki, Finland, December 10 – 12. 2012. 2014

MISKI, A. Development of a Mobile Application Using the Lean Startup Methodology. International Journal of Scientific & Engineering Research, 5(1), 1743 – 1748.

NAGLE, T.; SAMMON, D. The Development of a Design Research Canvas for Data Practitioners. Journal of Decision Systems, 25(1), 369 – 380. 2016.

NGUYEN-DUC, A.; ABRAHAMSON. P. Minimum Viable Product or Multiple Facet Product? The Role of MVP in Softwares Startups. 17th International Conference, XP 2016, Edinburgh, UK, May 24 – 27. 2016.

NGUYEN-DUC, A. et al. Minimum Viable products for Internet of Things Applications: Common Pitfalls and Practices. Future Internet, 11(50), 1 – 21. 2019.

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 2005. 3 ed. European Commission: OECD, 2019. Acesso em: 05 mar. 2019). Disponível em: www.oecd.org.

OJASALO, J.; OJASALO, K. Service Logic Business Model Canvas, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(1), 70-98. 2018.

OLIVEIRA, C. D. O Papel da Inovação no Processo da Estratégia: Uma Pesquisa Qualitativa em Empresas Emergentes de Base Tecnológica, no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books. 2011.

PERALTA, C. B. D. L., et. al. A Framework Proposition to Identify Customer Value Through Lean Practices. Journal of Manufacturing Technology Management, 31(4),

725-747. 2020.

RANCIC MOOGK, D. Minimum Viable Product and The Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 23 – 26. 2012.

RAO, A. S. Minimum Viable Product (MVP) for Product Startup: An Indian Perspective. Forum for Knowledge Sharing IX Annual Conference, 2014. Conference Theme: Technology: Corporate and Social Dimensions, Venue-National Institute of Advanced Studies (NIAS), Bangalore. 2014. Acesso: 18 jan. 2020). Disponível em: <http://fgks.in/images/pdf/conf/ASRao.pdf>

RAZZOUK, R.; SHUTE, V. What is Design Thinking and Why is it Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330 – 348. 2012.

RIES, E. A Startup Enxuta: Como Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-Sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSCHIER, T. How Can Large Finnish Companies Implement and Execute Growth Hacking. Thesis (master's Degree Economics and Business Management) – Business School, Aalto University, Espoo, Finland. 2018.

SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOLAIMANI, S. et al. An Exploration of the Applicability of Lean Startup in Small Non-Digital Firms: An effectuation Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 198-218. 2022.

SORT, J. C.; Nielsen, C. Using the Business Model Canvas to Improve Investment Processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10-33. 2018.

STICKDORN, M., SCHNEIDER, J. Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas e Casos. Porto Alegre: Bookman. 2014.

STRULAK-WÓJCIKIEWICS, R.; WAGNER, N., LAPKO, A.; HACIA, E. Applying the Business Model Canvas to Design the E-Platform for Sailing Tourism. *Procedia Computer Science*, 176, 1643-1651. 2020.

TRIPATHI, N. et al. Startup Ecosystem Effect on Minimum Viable Product Development in Software Startups. *Information and Software technology*, 114, 77-91. 2019

TROISI, O. et al.. Growth Hacking: Insight og Data-Driven Decision-Making from Three Firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 538 – 557.

TROISI, O ; MAIONE, G., GRIMALDI, M. ; LOIA, F. Growth Hacking: Insights on Data-Driven Decision-Making from Three Firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 538-557. 2020.

UDEBUANA, O. I.; CHARLES, I. Decision-Making Framework Using Growth Hacking Model for Computerized Decision Support. *International Journal of Systems Science and Applied Mathematics*, 4(2), 24-30. 2019

VIANA, M., et. al. (2012). *Design Thinking: Business Innovation*. Rio de Janeiro, RJ: MJV Press. 2012.

YORK, J. M. What is Lean Startup: Solution to Startup Failures or Not? *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 2(2), 250 – 264. 2020.