

UNIVERSIDADE TUIUTÍ DO PARANÁ

LEANDRO RACHEL ARGUELLO

***PURPOSE LED GROWTH (PPLG): COMUNICAÇÃO, TECNOLOGIA E CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS DINÂMICAS DE CRESCIMENTO DE EMPRESAS***

CURITIBA, PARANÁ

2026

LEANDRO RACHEL ARGUELLO

***PURPOSE LED GROWTH (PPLG): COMUNICAÇÃO, TECNOLOGIA E CULTURA
ORGANIZACIONAL NAS DINÂMICAS DE CRESCIMENTO DE EMPRESAS***

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Comunicação da Universidade Tuiuti do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Denize Araújo.

CURITIBA, PARANÁ

2026

Dados Internacionais de Catalogação na fonte
Biblioteca "Sidnei Antonio Rangel Santos"
Universidade Tuiuti do Paraná

A694 Arguello, Leandro Rachel.

Purpose Led Growth (PPLG: comunicação, tecnologia e cultura organizacional nas dinâmicas de crescimento de empresas/ Leandro Rachel Arguello; orientadora Prof.^a Dra. Denize Araújo.
200f.

Tese (Doutorado) – Universidade Tuiuti do Paraná,
Curitiba, 2026

1. Growth Hacking. 2. Purpose Led Growth.
3. Comunicação organizacional. 4. Cultura organizacional.
5. Sistemas sociotécnicos. I. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Linguagens/ Doutorado em Comunicação e Linguagens. II Título.

CDD – 658.45

Bibliotecária responsável: Heloisa Jacques da Silva – CRB 9/1212

TERMO DE APROVAÇÃO

PURPOSE LED GROWTH (PPLG): COMUNICAÇÃO, TECNOLOGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS DINÂMICAS DE CRESCIMENTO DE EMPRESAS

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor no curso de Doutorado em Comunicação da Universidade Tuiuti do Paraná, em 23 de Abril de 2026

Curitiba/PR - 23 de Abril de 2026

Doutorado em Comunicação

Orientador:

Profa Dra. Denize Araujo

UTP-Universidade Tuiuti do Paraná

Banca Examinadora:

Profa Dra. Cristiane Martins Viegas de Oliveira

Instituição -UNIGRAN

Prof Dr. Thiago Teixeira Pereira

Instituição-UNIGRAN

Prof Dr. Ayrton Vinícius Pinheiro de Assunção

Instituição-INSTED

Prof Dr. Antonio Carlos Dorsa

Instituição-SESI

CURITIBA, PARANÁ

2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço, com profunda gratidão, à minha mãe e à minha família, pelo apoio constante ao longo de toda esta trajetória acadêmica. Nos momentos mais desafiadores, seu incentivo, acolhimento e confiança foram fundamentais para que eu permanecesse firme na realização deste trabalho.

Aos meus irmãos, Neto e Allan, registro um agradecimento especial pelas provocações, reflexões e distintas perspectivas, que ampliaram meu olhar e enriqueceram minha formação intelectual e humana.

À minha orientadora, Professora Denize, expresso minha sincera gratidão pelos ensinamentos, pela inspiração e pela orientação atenta ao longo desta jornada.

À banca examinadora, manifesto meu especial agradecimento pela riqueza da qualificação, marcada por apontamentos, reflexões e contribuições de elevada relevância acadêmica, que foram decisivos para o aprimoramento desta tese e para a qualificação de seu rigor e consistência

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, mulher de fibra e exemplo de força, que muitas vezes renunciou ao próprio conforto para que eu pudesse chegar até aqui.

Sua dedicação, seu amor e seu sacrifício são parte essencial desta conquista.

EPÍGRAFE

“No princípio era o Verbo...” — João 1:1, Bíblia Sagrada NVI

RESUMO

Esta tese investiga o *Growth Hacking* a partir de uma perspectiva interdisciplinar situada na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional, com o objetivo de compreender suas bases epistemológicas e suas implicações nos processos contemporâneos de crescimento organizacional. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem quali-quantitativa, articulando análise bibliométrica da produção científica indexada na *Web of Science*, análise lexicométrica com apoio do software IRAMUTEQ, revisão crítica de literatura e análise documental e interpretativa de casos organizacionais. Os resultados evidenciam que o *Growth Hacking* se configura como fenômeno multifacetado, transversal e sociotécnico, cuja compreensão ultrapassa o campo do marketing *digital*, consolidando-se como uma lógica organizacional baseada em experimentação contínua, uso estratégico de dados, aprendizagem iterativa e integração entre áreas. A análise permitiu identificar dimensões recorrentes nas práticas contemporâneas de *growth*, como cultura organizacional orientada à experimentação, produtos concebidos como canais de aquisição e aprendizagem, comunicação como infraestrutura de sentido e coordenação, uso de dados e métricas, experiência do usuário e responsabilidade sobre impactos produzidos. A partir desse percurso, a tese propõe o conceito de *Purpose Led Growth* como principal contribuição teórico-metodológica, oferecendo uma matriz analítica preliminar que integra a lógica orientada por dados do *Growth Hacking* a uma reflexão crítica sobre propósito, coerência organizacional, impacto e responsabilidade. Dessa forma, o estudo contribui para o avanço teórico, metodológico e prático das pesquisas sobre crescimento organizacional em contextos digitais, ao reposicionar o *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico inserido nas transformações contemporâneas da comunicação e da cultura organizacional.

Palavras-Chave: *Growth Hacking*. *Purpose Led Growth*. Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional. Sistemas Sociotécnicos.

ABSTRACT

This thesis proposes the concept of Purpose Led Growth (PPLG) by investigating Growth Hacking from an interdisciplinary perspective situated at the intersection of communication, technology, and organizational culture, with the aim of understanding its epistemological foundations and its implications for contemporary processes of organizational growth. Methodologically, the research adopts a qualitative-quantitative approach, articulating bibliometric analysis of scientific production indexed in the Web of Science database, lexicometric analysis supported by the IRAMUTEQ software, critical literature review, and documentary and interpretive analysis of organizational cases. The results show that Growth Hacking is configured as a multifaceted, transversal, and sociotechnical phenomenon whose understanding goes beyond the field of digital marketing, consolidating itself as an organizational logic based on continuous experimentation, strategic use of data, iterative learning, and cross-functional integration. The analysis identified recurring dimensions in contemporary growth practices, such as organizational culture oriented toward experimentation, products conceived as channels for acquisition and learning, communication as an infrastructure for meaning-making and coordination, the use of data and metrics, user experience, and responsibility for the impacts produced. Based on this trajectory, Purpose Led Growth is presented as the thesis's main theoretical-methodological contribution, offering a preliminary analytical matrix that integrates the data-driven logic of Growth Hacking with a critical reflection on purpose, organizational coherence, impact, and responsibility. Thus, the study contributes to the theoretical, methodological, and practical advancement of research on organizational growth in digital contexts by repositioning Growth Hacking as a sociotechnical phenomenon embedded in contemporary transformations of communication and organizational culture.

Key-words: *Growth Hacking. Purpose Led Growth. Organizational Communication. Organizational Culture. Sociotechnical Systems.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CORPUS TEXTUAL ANALISADO NO IRAMUTEQ.....	34
FIGURA 2 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO).....	35
FIGURA 3 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL.....	36
FIGURA 4 - NUVEM DE PALAVRAS DO CORPUS TEXTUAL ANALISADO.....	37
FIGURA 5 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO).....	39
FIGURA 6 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL.....	39
FIGURA 7 - PARÂMETROS DE ANÁLISE DE COCORRÊNCIA E SELEÇÃO DE FORMAS LEXICAIS NO IRAMUTEQ.....	40
FIGURA 8 - DENDROGRAMA DA CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD).....	41
FIGURA 9 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO).....	43
FIGURA 10 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL.....	44
FIGURA 11 - PARÂMETROS DE SELEÇÃO DE VARIÁVEIS E FREQUÊNCIA MÍNIMA PARA ANÁLISE FATORIAL NO IRAMUTEQ.....	44
FIGURA 12 - ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA DAS CLASSES LEXICAIS	46

FIGURA 13 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO)	48
FIGURA 14 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL.....	48
FIGURA 15 - PARÂMETROS DE ANÁLISE DE COCORRÊNCIA E GERAÇÃO DA REDE DE SIMILITUDE NO IRAMUTEQ.....	49
FIGURA 16 - GRAFO DE SIMILITUDE	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CORPUS DA PESQUISA	33
QUADRO 2 - ESTATÍSTICAS LEXICAIS.....	38
QUADRO 3 - DIMENSÕES ANALÍTICAS DO PURPOSE LED GROWTH.....	114
QUADRO 4 - ESTRUTURA ANALÍTICA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PURPOSE LED GROWTH.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO-TCM	<i>Antecedents, Decisions, Outcomes – Theories, Contexts, Methods</i>
AFC	Análise Fatorial de Correspondência
AI	<i>Artificial Intelligence</i>
API	<i>Application Programming Interface</i>
ARPANET	<i>Advanced Research Projects Agency Network</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CBM	<i>Circular Business Model</i>
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i>
GH-CBM-AI	<i>Growth Hacking + Circular Business Model + Artificial Intelligence</i>
IA	Inteligência Artificial
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NLP	<i>Natural Language Processing</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PLG	<i>Product-Led Growth</i>
PPLG	<i>Purpose Led Growth</i>
SaaS	<i>Software as a Service</i>
S-D Logic	<i>Service-Dominant Logic</i>
S-O-R	<i>Stimulus–Organism–Response</i>
ST	Segmentos de Texto
TS	<i>Topic Search</i>
UCE	Unidades de Contexto Elementar
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 A COMUNICAÇÃO COMO UM CAMPO INTERDISCIPLINAR, FILOSÓFICO E TÉCNICO	17
1.2 <i>GROWTH HACKING</i> : FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E APROXIMAÇÃO CIBERNÉTICA	19
1.3 FUNDAMENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICA	21
1.4 PROBLEMATIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA	23
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.5.1 Objetivo geral	24
1.5.2 Objetivos específicos	24
1.6 JUSTIFICATIVA	25
1.7 METODOLOGIA	26
2 ESTADO DA ARTE	30
2.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	30
2.1.1 Da definição à importância	30
2.1.2 Base de dados e justificativa da <i>Web of Science</i>	31
2.2 CONSTRUÇÃO DO CORPUS BIBLIOGRÁFICO	32
2.2.1 Estratégia de busca 1	32
2.2.2 Estratégia de busca 2	32
2.2.3 Constituição do <i>corpus</i> final	33
2.3 ANÁLISE LEXICOMÉTRICA COM O IRAMUTEQ	34
2.3.1 Preparação do corpus textual	34
2.3.2 Estatísticas textuais	35
2.3.3 Classificação hierárquica descendente	38
2.3.4 Análise fatorial	43
2.3.5 Análise de similitude	47
2.4 ESTRUTURA TEMÁTICA DO CAMPO CIENTÍFICO	51
2.5 LACUNAS CIENTÍFICAS	52
2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO	53
3 LINHA EPISTEMOLÓGICA DA COMUNICAÇÃO	54
3.1 A COMUNICAÇÃO COMO CAMPO INTERDISCIPLINAR: CONTRIBUIÇÕES DE MARTINO, MCLUHAN, LUHMANN E CASTELLS	54

3.2 TECNOLOGIA E MEIOS DE COMUNICAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DE MARSHALL MCLUHAN	55
3.3 COMUNICAÇÃO COMO SISTEMA SOCIAL: CONTRIBUIÇÕES DE NIKLAS LUHMANN.....	60
3.4 SOCIEDADE EM REDE E CULTURA <i>DIGITAL</i> : CONTRIBUIÇÕES DE MANUEL CASTELLS	62
3.5 <i>SOCIAL MEDIA</i> EM <i>MARKETING</i> : BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS.....	65
3.5.1 Conteúdo, emoção e engajamento	67
3.5.2 Influência, inteligência artificial e plataformas digitais	69
3.5.3 Comunidades, pertencimento e contextos	71
3.5.4 Persuasão, discurso e ética.....	73
3.6 SÍNTESE INTEGRADORA	75
4 <i>GROWTH HACKING</i>: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E EPISTEMOLÓGICOS	
.....	78
4.1 ORIGEM LEXICAL E EMERGÊNCIA DO TERMO	78
4.2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS	80
4.3 EPISTEMOLOGIA DO <i>GROWTH HACKING</i>	81
4.3.1 <i>Growth Hacking</i> como Prática Híbrida	82
4.3.2 Relação com a Teoria Cibernética.....	84
4.4 DERIVAÇÕES CONCEITUAIS DO <i>GROWTH HACKING</i>	88
4.4.1 <i>Product-Led Growth</i> (PLG)	88
4.4.2 <i>Brand Hacking</i>	89
4.4.3 <i>Recruitment Hacking</i>	90
4.4.4 Outras Derivações.....	92
4.4.5 Síntese das Variações	93
4.5 DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DO <i>GROWTH HACKING</i>	94
4.5.1 Cultura Organizacional.....	94
4.5.2 Produto	95
4.5.3 Comunicação	97
4.6 APLICAÇÕES PRÁTICAS DO <i>GROWTH HACKING</i>	99
4.6.1 <i>Startups</i> : crescimento sob restrição de recursos	99
4.6.2 Plataformas em expansão: efeitos de rede e escalabilidade	100
4.6.3 Corporações digitais: institucionalização da experimentação	100
4.6.4 Limitações e riscos da aplicação	101

4.6.5 Síntese.....	102
5 PURPOSE LED GROWTH: PROPOSIÇÃO CONCEITUAL DA TESE	103
5.1 <i>PURPOSE LED GROWTH</i>	104
5.2 DIMENSÕES ANALÍTICAS DO <i>PURPOSE LED GROWTH</i>	106
5.2.1 Propósito.....	107
5.2.2 Cultura organizacional.....	108
5.2.3 Comunicação	109
5.2.4 Produto e experiência	110
5.2.5 Dados, métricas e experimentos	111
5.2.6 Impacto e responsabilidade	112
5.3 LIMITES E TENSÕES DO <i>PURPOSE LED GROWTH</i>	115
5.3.1 Dificuldade de mensurar propósito	116
5.3.2 Conflitos entre metas de curto prazo e propósito	117
5.3.3 Dependência de contexto.....	119
5.4 COMO O CONCEITO RESPONDE A ESSAS TENSÕES	120
5.5 OPERACIONALIZAÇÃO DO PPLG	121
6 ANÁLISE DOS CASES.....	125
6.1 INTRODUÇÃO.....	125
6.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS CASOS	126
6.3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	128
6.3.1 Dropbox — <i>Product-Led Growth</i>	128
6.3.2 Nubank — <i>Brand Hacking</i>	130
6.3.3 Airbnb — <i>Marketplace Growth</i> e Efeitos de Rede	131
6.3.4 LinkedIn — <i>Network Growth</i> e <i>Capital Social Digital</i>	133
6.4 EIXOS DE ANÁLISE	135
6.4.1 Caracterização das empresas	135
6.4.2 Categorias analíticas de leitura dos casos.....	136
6.4.3 Variações do <i>Growth Hacking</i>	138
6.4.4 Pontos em comum	140
6.5 DISCUSSÃO CRÍTICA.....	142
6.5.1 Contribuições da análise interpretativa dos casos	145
6.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	146
7 IA E MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULARES: UM DESFECHO ESTRATÉGICO PARA O <i>GROWTH HACKING</i>	149

7.1 <i>GROWTH HACKING</i> COMO ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAGEM.....	149
7.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULARES.....	151
7.3 PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> GH-CBM-AI	154
7.4 PILARES OPERACIONAIS DO <i>FRAMEWORK</i> GH-CBM-AI.....	156
7.4.1 Cultura organizacional orientada à experimentação.....	157
7.4.2 Produto como infraestrutura de dados	158
7.4.3 Comunicação como infraestrutura organizacional	160
7.5 INTEGRAÇÃO SISTÊMICA E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	162
7.6 AGENDA DE PESQUISA FUTURA.....	164
7.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	166
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
8.1 SÍNTESE DOS ACHADOS.....	170
8.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS.....	171
8.2.1 Contribuição teórica	172
8.2.2 Contribuição metodológica.....	173
8.2.3 Contribuição prática	174
8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	175
8.4 PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISA.....	177
9 REFERÊNCIAS	180
GLOSSÁRIO 1 - GLOSSÁRIO DE TERMOS CONCEITUAIS	187
GLOSSÁRIO 2 - GLOSSÁRIO DE TERMOS METODOLÓGICOS	190
GLOSSÁRIO 3 - GLOSSÁRIO DE TERMOS TECNOLÓGICOS	192
APÊNDICE A - REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	192

*Purpose Led Growth*¹(PPLG): comunicação, tecnologia e cultura organizacional nas dinâmicas de crescimento de empresas.

1 INTRODUÇÃO

1.1 A COMUNICAÇÃO COMO UM CAMPO INTERDISCIPLINAR, FILOSÓFICO E TÉCNICO

A comunicação é, desde seus primórdios, um campo de estudo de múltiplas faces e inegável complexidade epistemológica. Conceituada por Maurício Liesen (2014, p. 28) como um termo que “seduz”, mas que se desgasta pela sua ubiquidade nas ciências humanas, a comunicação resiste a definições estritas e impõe desafios conceituais tanto no âmbito filosófico quanto técnico. Sua presença transita da retórica grega às interações algorítmicas da inteligência artificial², revelando-se como uma linguagem da vida social e do desenvolvimento humano.

Com o avanço da tecnologia *digital* e a proliferação de redes de conexão em tempo real, a comunicação foi radicalmente transformada. De acordo com Barbosa (2013, p. 52), a partir da década de 1980, houve uma reestruturação profunda da dinâmica jornalística mundial, impulsionada pela aceleração dos meios e pela emergência de novas formas de mediação simbólica. A comunicação deixou de ser apenas um processo de transmissão de mensagens para assumir uma posição central nos sistemas organizacionais, sociais e afetivos do mundo contemporâneo.

Esse cenário foi ainda mais alterado pelo surgimento da internet, tecnologia concebida originalmente com fins militares, mas que se tornou, décadas depois, uma das mais impactantes revoluções sociotécnicas da humanidade. Como mostram Rocha e Filho (2016, p. 74), a origem da internet nas universidades norte-americanas, conectadas por meio da ARPANET³, rapidamente deu lugar à criação de redes sociais massivas como Facebook e Orkut, que moldaram o comportamento de bilhões de usuários ao redor do mundo.

¹*Purpose Led Growth*: conceito proposto nesta tese que designa um modelo de crescimento organizacional orientado pelo propósito institucional como eixo estruturante das decisões estratégicas.

² Inteligência artificial (IA): campo da ciência da computação dedicado ao desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como aprendizado, reconhecimento de padrões e tomada de decisões.

³ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network): rede criada a partir de projetos financiados pela ARPA, considerada precursora da internet.

Segundo Martino (2014, p. 39), essa nova ambiência *digital* representa a constituição de uma cultura própria, a cultura *digital*⁴, na qual a comunicação se reconfigura como processo relacional fluido, simultaneamente técnico e simbólico, coletivo e individual. O autor destaca, ainda, as ambivalências desse cenário, no qual a hiperconexão convive com a superficialidade dos vínculos, a sobrecarga informacional com o empobrecimento dos diálogos.

É nesse contexto de aceleração, dispersão e conectividade que emerge o fenômeno do *Growth Hacking*⁵, uma estratégia inicialmente associada ao crescimento exponencial de *startups*⁶ no Vale do Silício⁷, mas que, com o tempo, ganhou força como modelo de gestão e de comunicação organizacional. O termo foi cunhado por Sean Ellis e, posteriormente, desenvolvido em coautoria com Morgan Brown (Ellis; Brown, 2017, p. 17), apresentando-se como uma metodologia que integra experimentação, análise de dados, cultura de inovação e comunicação ágil entre setores. Em sua essência, o *Growth Hacking* é mais do que uma técnica de marketing: é um paradigma interdisciplinar que redefine processos internos e externos das organizações digitais.

A análise do fenômeno revela que o crescimento de empresas escaláveis está intimamente ligado à capacidade de desenvolver ambientes comunicacionais eficazes, nos quais as fronteiras entre setores são dissolvidas em prol de objetivos comuns. Para Ellis e Brown (2017, p. 17), o *Growth Hacking* requer “sinergia entre áreas multidisciplinares, centradas em dados, inovação e foco nos usuários”. Essa abordagem pressupõe uma comunicação contínua e integrada, que substitui hierarquias rígidas por redes colaborativas.

A epistemologia da comunicação, neste caso, serve como ferramenta de análise crítica, permitindo compreender os fundamentos teóricos que sustentam essa nova forma de organização e crescimento. Ao considerar a comunicação como processo dinâmico e relacional, com raízes profundas na cultura *digital* contemporânea, é possível compreender o *Growth Hacking* como desdobramento lógico e funcional de um meio historicamente construído para acelerar, integrar e multiplicar.

O trabalho de Acemoglu (Acemoglu; Restrepo, 2020, p. 219) também contribui para essa reflexão ao apontar que a relação entre homem e máquina, transformada por inteligências

⁴Cultura *digital* refere-se ao conjunto de práticas sociais, culturais e comunicacionais mediadas por tecnologias digitais e redes de informação.

⁵*Growth Hacking*: estratégia de crescimento baseada em experimentação rápida, análise de dados e integração entre marketing, produto e tecnologia, popularizada no ecossistema de startups do Vale do Silício.

⁶Startups: empresas emergentes, geralmente de base tecnológica, caracterizadas por modelos de negócio escaláveis e alto potencial de crescimento.

⁷Vale do Silício (Silicon Valley): região da Califórnia, nos Estados Unidos, considerada o principal polo mundial de inovação tecnológica e desenvolvimento de empresas digitais.

artificiais e automações, é fator determinante para o futuro do trabalho e das relações humanas. A comunicação, torna-se o espaço de interface por excelência: é nela que se encontram e se desdobram as tensões entre algoritmos⁸, cultura e subjetividade.

Neste cenário, investigar o *Growth Hacking* sob uma perspectiva epistemológica é também um modo de interrogar a própria comunicação como ciência, como prática e como cultura. A escolha do termo *hacking*⁹, que originalmente designa a engenharia reversa e criativa de sistemas, associado à palavra “*growth*”, implica uma orientação crítica: crescer não apenas em escala, mas em inteligência, profundidade e consciência organizacional.

Chiavenato (2008, p. 112) enfatiza que o ambiente organizacional reflete diretamente a cultura e os valores dos seus membros. Assim, o *Growth Hacking*, ao propor uma comunicação horizontal, transparente e centrada na *performance* colaborativa, atua também como agente de transformação cultural dentro das corporações. Essa transformação está baseada, em grande parte, no princípio da *accountability*¹⁰, ou responsabilidade compartilhada, como proposto por Taylor (2021, p. 63), que sustenta a ideia de compromisso mútuo como alicerce da inovação eficaz.

1.2 GROWTH HACKING: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E APROXIMAÇÃO CIBERNÉTICA

O termo *Growth Hacking* tem se difundido amplamente no contexto das organizações digitais, sendo associado a estratégias ágeis e orientadas à escalabilidade¹¹ do crescimento. De modo geral, refere-se a práticas que combinam análise de dados, experimentação contínua e integração entre áreas organizacionais com o objetivo de ampliar a base de usuários¹², a receita ou o engajamento de produtos e serviços digitais.

Popularizado por Sean Ellis (Ellis, 2010), o conceito emerge no início da década de 2010 no ecossistema das *startups*, especialmente no Vale do Silício, como resposta à necessidade de crescimento acelerado em ambientes marcados por restrições de recursos e alta

⁸ Algoritmo: sequência estruturada de instruções utilizada por sistemas computacionais para processar dados e executar tarefas específicas.

⁹ *Hacking*: No contexto contemporâneo, *hacking* refere-se à prática de explorar sistemas tecnológicos de forma criativa para modificá-los, aperfeiçoá-los ou compreender seu funcionamento.

¹⁰ *Accountability*: princípio de responsabilidade e prestação de contas no qual indivíduos ou organizações assumem compromisso público pelos resultados de suas ações.

¹¹ Escalabilidade: capacidade de ampliar usuários, receita, impacto ou operações sem crescimento proporcional dos custos ou da complexidade estrutural.

¹² Base de usuários: conjunto de pessoas ou organizações que utilizam determinado produto, serviço ou plataforma.

competitividade. Nesse contexto, o *Growth Hacking* se diferencia das abordagens tradicionais de marketing ao priorizar processos iterativos, testes rápidos e tomada de decisão baseada em evidências empíricas (Ellis; Brown, 2017, p. 21; Holiday, 2014, p. 36).

Contudo, reduzir o *Growth Hacking* a um conjunto de técnicas voltadas à otimização de resultados implica limitar sua compreensão. Mais do que uma metodologia operacional, trata-se de uma prática que articula dimensões tecnológicas, comunicacionais e organizacionais. Sua eficácia depende da capacidade de integrar dados, produtos e fluxos de comunicação em sistemas dinâmicos, nos quais a experimentação e o aprendizado contínuo assumem papel central.

Nesse sentido, o *Growth Hacking* pode ser interpretado como expressão das transformações mais amplas que caracterizam a economia *digital* contemporânea. A centralidade dos dados, a aceleração dos ciclos de inovação e a necessidade de adaptação constante configuram um ambiente no qual estratégias de crescimento deixam de ser lineares e passam a operar de forma sistêmica e adaptativa.

Essa lógica aproxima o fenômeno dos princípios da cibernética¹³, formulada por Norbert Wiener, segundo a qual sistemas complexos ajustam seu comportamento a partir da circulação de informação e de mecanismos de *feedback* (Wiener, 1948, p. 33). Nessa perspectiva, o desempenho organizacional não depende apenas de decisões iniciais, mas da capacidade de monitorar resultados, interpretar informações e realizar ajustes contínuos ao longo do tempo.

No contexto das organizações digitais, caracterizadas pela geração constante de dados a partir das interações entre usuários, plataformas e produtos, esses princípios tornam-se particularmente relevantes. Estratégias de *Growth Hacking* operam em ambientes informacionais nos quais dados são continuamente coletados, analisados e reintegrados às decisões organizacionais, configurando ciclos iterativos de experimentação, avaliação e otimização.

A articulação com a teoria da informação¹⁴, desenvolvida por Claude Shannon e Warren Weaver (Shannon; Weaver, 1949, p. 7), reforça a centralidade dos processos comunicacionais nesse contexto. A eficiência na transmissão, interpretação e utilização da informação torna-se condição fundamental para que dados sejam convertidos em conhecimento estratégico, capaz de orientar decisões organizacionais em ambientes dinâmicos e competitivos.

¹³Cibernética: campo interdisciplinar proposto por Norbert Wiener que estuda sistemas de controle e comunicação em máquinas e organismos, com base em feedback e autorregulação.

¹⁴Teoria da informação: modelo desenvolvido por Shannon e Weaver que analisa a transmissão de informações entre emissor e receptor, considerando elementos como codificação, ruído e eficiência comunicacional.

Dessa forma, o *Growth Hacking* pode ser compreendido como uma prática que operacionaliza princípios cibernéticos no interior das organizações, transformando fluxos informacionais em mecanismos de adaptação estratégica. O *feedback*¹⁵, nesse contexto, não se limita a um processo técnico de mensuração, mas constitui um elemento estruturante na articulação entre dados, comunicação e tomada de decisão.

Assim, o *Growth Hacking* se apresenta como um fenômeno que ultrapassa o domínio técnico e exige uma abordagem analítica mais ampla, capaz de integrar dimensões tecnológicas, comunicacionais e organizacionais. Seu aprofundamento conceitual e epistemológico será desenvolvido ao longo do Capítulo 4, no qual o conceito é examinado de forma sistemática em suas múltiplas dimensões.

1.3 FUNDAMENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICA

A epistemologia é o campo da filosofia dedicado ao estudo das formas de produção, validação e delimitação do conhecimento. Ela investiga como o conhecimento é construído, quais critérios sustentam sua legitimidade, quais métodos são reconhecidos como válidos e em que condições de determinados conceitos adquirem consistência teórica. No campo das ciências humanas, especialmente na comunicação, a epistemologia assume papel estruturante, pois permite examinar não apenas os objetos investigados, mas também os modos pelos quais esses objetos são nomeados, interpretados e incorporados às práticas sociais.

Parte da reflexão epistemológica desenvolvida nesta seção retoma e aprofunda discussões iniciadas em estudo anterior do autor, originalmente voltado à análise conceitual do *Growth Hacking*. Nesta tese, contudo, tal discussão é ampliada e reposicionada em um quadro teórico mais abrangente, articulando comunicação, tecnologia, cultura organizacional e propósito. Desse modo, o *Growth Hacking* deixa de ser analisado apenas como termo emergente do vocabulário empresarial e passa a ser compreendido como fenômeno sociotécnico situado nas transformações contemporâneas da comunicação e das organizações.

Nesta tese, a perspectiva epistemológica é mobilizada para compreender o *Growth Hacking* para além de sua dimensão operacional. Embora o termo seja amplamente utilizado em ambientes empresariais e digitais, sua difusão nem sempre é acompanhada por uma reflexão conceitual mais profunda. Analisar epistemologicamente o *Growth Hacking* significa investigar

¹⁵Feedback: mecanismo de retroalimentação informacional em que os resultados de uma ação retornam ao sistema responsável por executá-la, permitindo ajustes e controle adaptativo.

sua origem, seus usos, suas implicações teóricas e suas articulações com a comunicação, a tecnologia e a cultura organizacional.

Essa abordagem torna-se necessária porque o próprio termo *Growth Hacking* reúne duas dimensões conceituais relevantes. A palavra *growth* remete à ideia de crescimento, expansão e escalabilidade; já *hacking* remete à reengenharia criativa de sistemas, à experimentação e à busca por soluções não convencionais. Quando articuladas, essas duas noções produzem um conceito que não se limita ao marketing *digital*, mas expressa uma forma específica de pensar processos organizacionais orientados por dados, experimentação, aprendizagem e adaptação contínua.

Ao relacionar epistemologia e comunicação, reconhece-se que os conceitos não são neutros. Termos como comunicação, tecnologia, inovação ou *growth* carregam sentidos históricos, culturais e simbólicos que influenciam a forma como organizações e sujeitos interpretam suas práticas. Liesen (2014, p. 28) observa que o termo comunicação, embora amplamente utilizado, sofre desgaste justamente por sua presença em diferentes campos e contextos. Essa constatação reforça a necessidade de delimitação conceitual rigorosa, especialmente quando se trabalha com fenômenos contemporâneos marcados por forte circulação no discurso empresarial.

No ambiente *digital* contemporâneo, essa exigência torna-se ainda mais relevante. Expressões como engajamento, viralização, métricas, conversão, dados e automação circulam rapidamente entre práticas de mercado, discursos institucionais e análises acadêmicas. Sem uma reflexão epistemológica, corre-se o risco de tomar tais termos apenas como ferramentas operacionais, deixando de observar os valores, as racionalidades e os efeitos sociais que eles mobilizam. Assim, pensar epistemologicamente o *Growth Hacking* significa interrogá-lo não apenas pelo que ele faz, mas pelo tipo de organização, de comunicação e de cultura que ele ajuda a produzir.

Nesse sentido, a epistemologia, nesta tese, não é apenas um suporte teórico complementar, mas parte do próprio percurso metodológico e argumentativo. Ela permite examinar o *Growth Hacking* como fenômeno situado, historicamente vinculado à economia *digital*, à cultura de *startups*, à centralidade dos dados e às transformações das práticas comunicacionais. Ao mesmo tempo, possibilita questionar seus limites, especialmente quando o crescimento passa a ser tratado como finalidade em si mesmo, desconectado de discussões sobre propósito, responsabilidade e impacto.

É nesse cenário que se insere a principal contribuição conceitual desta tese: a formulação do *Purpose Led Growth* (PPLG). Mais do que uma derivação terminológica do *Growth*

Hacking, o PPLG propõe um deslocamento epistemológico ao recolocar o propósito organizacional como eixo analítico das decisões de crescimento. Ao tratar o propósito não apenas como enunciado inspiracional ou peça de *branding*, o *Purpose Led Growth* o compreende como dimensão capaz de organizar a leitura da cultura, da comunicação, do produto, do uso de dados, dos experimentos e dos impactos produzidos pelas organizações.

Mais do que uma derivação terminológica do *Growth Hacking*, o PPLG propõe um deslocamento epistemológico ao recolocar o propósito organizacional como eixo analítico das decisões de crescimento. Ao tratar o propósito não apenas como enunciado inspiracional ou peça de *branding*, o *Purpose Led Growth* o compreende como dimensão capaz de organizar a leitura da cultura, da comunicação, do produto, do uso de dados, dos experimentos e dos impactos produzidos pelas organizações.

Ao propor o conceito de *Purpose Led Growth*, esta tese busca integrar comunicação, tecnologia e cultura organizacional em um quadro teórico-metodológico que permita compreender o crescimento não apenas em termos quantitativos, mas também em termos de coerência ética, simbólica e organizacional. O PPLG constitui, assim, a principal contribuição original do trabalho: um enquadramento que não rejeita a lógica experimental e orientada por dados do *Growth Hacking*, mas a tensiona a partir de perguntas sobre “para quê crescer”, “a quem o crescimento serve” e “quais efeitos ele produz” em diferentes públicos e contextos.

A partir dessa fundamentação, torna-se possível explicitar a problemática que orienta a pesquisa, seus objetivos e sua justificativa. Esses elementos são apresentados na seção seguinte, na qual se delimita o problema central da tese e se organiza o percurso investigativo que sustenta a proposição do *Purpose Led Growth*.

1.4 PROBLEMATIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

A difusão do *Growth Hacking* no ambiente organizacional contemporâneo ocorreu, em grande medida, associada a práticas de aquisição de usuários¹⁶, otimização de métricas, experimentação rápida e crescimento acelerado. Essa leitura instrumental foi fundamental para sua consolidação no ecossistema das *startups* e das empresas digitais, especialmente em contextos marcados por alta competitividade, restrição de recursos e necessidade de escala. No entanto, a compreensão do *Growth Hacking* apenas como técnica operacional ou estratégia de

¹⁶ Aquisição de usuários: conjunto de estratégias voltadas a atrair novos usuários, clientes ou participantes para um produto, serviço ou plataforma.

marketing mostra-se insuficiente para explicar sua complexidade como fenômeno comunicacional, tecnológico e cultural.

Ao longo desta tese, parte-se da premissa de que o *Growth Hacking* não se limita a um conjunto de ferramentas voltadas ao aumento de *performance*. Ele mobiliza formas específicas de comunicação, modelos de organização do trabalho, culturas orientadas à experimentação, uso intensivo de dados, arquiteturas de produto e mecanismos de interação entre usuários, plataformas e organizações. Nesse sentido, o *growth* deve ser compreendido como fenômeno sociotécnico, situado na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional.

Essa ampliação conceitual revela uma lacuna importante: embora a literatura e a prática organizacional reconheçam a relevância dos dados, da experimentação e da escalabilidade, ainda há pouca elaboração teórica sobre os sentidos, limites e impactos do crescimento. Em muitos casos, o crescimento é tratado como finalidade em si mesma, sem que sejam suficientemente problematizados os valores que o orientam, os públicos que afeta, as práticas que legitima e as responsabilidades que produz.

Diante desse cenário, o problema central desta pesquisa pode ser formulado da seguinte maneira: como compreender o *Growth Hacking* para além de sua dimensão instrumental e operacional, articulando-o às dimensões da comunicação, da tecnologia e da cultura organizacional, e de que modo o propósito pode funcionar como eixo analítico para orientar criticamente as práticas contemporâneas de crescimento organizacional.

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivo geral

Compreender o *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico situado na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional, propondo o *Purpose Led Growth* (PPLG) como matriz teórico-metodológica para a análise crítica do crescimento organizacional orientado por propósito, coerência e responsabilidade.

1.5.2 Objetivos específicos

a) Mapear a produção científica sobre *Growth Hacking* e temas correlatos, identificando tendências, lacunas e áreas de concentração temática.

b) Analisar padrões lexicais e discursivos no corpus selecionado, por meio de análise lexicométrica com apoio do IRAMUTEQ.

c) Construir uma fundamentação teórica interdisciplinar envolvendo comunicação, cultura organizacional, tecnologia, dados, inovação e *Growth Hacking*.

d) Propor o *Purpose Led Growth* e suas seis dimensões analíticas: propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade.

e) Analisar, de forma documental e interpretativa, casos organizacionais associados a práticas de *Growth Hacking*, observando manifestações, convergências e tensões do fenômeno.

f) Discutir desdobramentos estratégicos do crescimento orientado por dados, inteligência artificial e modelos de negócio circulares, sem deslocar a centralidade do PPLG como contribuição principal da tese.

1.6 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de aprofundar epistemologicamente um conceito amplamente difundido na prática organizacional, mas ainda marcado por fragmentação teórica e forte associação a métricas de desempenho. O *Growth Hacking* tornou-se uma expressão recorrente em ambientes de inovação, marketing *digital*, *startups* e empresas orientadas por tecnologia; contudo, sua compreensão acadêmica ainda demanda maior sistematização conceitual, especialmente quando observada a partir da comunicação, da cultura organizacional e dos impactos sociotécnicos do crescimento.

No campo da comunicação, a investigação se justifica por compreender o *growth* não apenas como prática de mercado, mas como fenômeno atravessado por processos comunicacionais. Estratégias de crescimento envolvem narrativas, fluxos de informação, produção de sentido, construção de confiança, articulação entre áreas e legitimação de práticas organizacionais. Dessa forma, analisar o *Growth Hacking* sob uma perspectiva comunicacional permite ampliar o debate para além da *performance* técnica, incorporando dimensões simbólicas, culturais e relacionais.

A tese também se justifica pela necessidade de discutir criticamente o crescimento em organizações contemporâneas. Em ambientes digitais, métricas de aquisição, retenção, engajamento e monetização tendem a ocupar posição central nas decisões estratégicas. Embora sejam relevantes para a gestão, tais métricas não esgotam a compreensão dos efeitos produzidos pelas práticas de *growth*. Torna-se necessário investigar como o crescimento se relaciona com

propósito, responsabilidade, experiência do usuário, uso de dados, cultura organizacional e impacto social.

Ao propor o *Purpose Led Growth*, esta tese busca contribuir para o campo da comunicação e dos estudos organizacionais oferecendo uma matriz analítica preliminar capaz de integrar crescimento, propósito, cultura, comunicação, produto, dados e responsabilidade. A contribuição do trabalho não está apenas em revisar o *Growth Hacking* como conceito emergente, mas em propor um novo enquadramento para compreender os sentidos, limites e impactos do crescimento em organizações mediadas por tecnologia.

Dessa forma, a pesquisa apresenta relevância teórica, metodológica e prática. Teoricamente, contribui para reposicionar o *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico. Metodologicamente, articula análise bibliométrica, análise lexicométrica, revisão crítica de literatura e análise documental de casos. Na prática, oferece o PPLG como uma lente de diagnóstico e reflexão estratégica para organizações que buscam crescer sem dissociar desempenho, coerência, propósito e responsabilidade.

1.7 METODOLOGIA

Este estudo se insere no campo das ciências humanas aplicadas, com ênfase na comunicação, na cultura organizacional e nas transformações digitais dos processos de crescimento empresarial. Em consonância com a abordagem epistemológica proposta na introdução, adota-se uma metodologia mista, de natureza quali-quantitativa, articulando análise bibliométrica, análise lexicométrica, revisão crítica de literatura e análise exploratória de casos organizacionais. A pesquisa propõe um conceito teórico-metodológico, o *Purpose Led Growth* (PPLG), e utiliza os casos analisados como material empírico-documental exploratório para observar manifestações, convergências e tensões do *Growth Hacking* em organizações reais. Dessa forma, os casos não são mobilizados com a finalidade de validação empírica¹⁷ definitiva do PPLG, mas como recurso analítico para tensionar e refinar o enquadramento conceitual proposto pela tese.

A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma análise bibliométrica, cujo objetivo foi mapear a produção científica relevante sobre *Growth Hacking*, comunicação, inovação *digital* e cultura organizacional. Para isso, foi utilizada a base de dados *Web of Science*, uma das bases

¹⁷ Validação empírica: processo de verificação de um conceito, modelo ou instrumento por meio de dados coletados em campo, como entrevistas, observação direta, documentos internos ou aplicação em organizações reais.

internacionais de maior reconhecimento para estudos bibliométricos. A análise considerou os artigos mais citados, os periódicos de maior impacto, os autores mais recorrentes, além da construção de redes de coocorrência de palavras-chave e cruzamentos entre áreas temáticas. Essa etapa quantitativa permitiu identificar tendências, lacunas e pontos de convergência teórica na literatura existente.

Em seguida, foi realizada uma análise lexicométrica do corpus textual com o auxílio do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), amplamente utilizado em pesquisas nas ciências humanas para o tratamento estatístico de dados textuais. Essa abordagem permitiu explorar o corpus a partir de diferentes perspectivas analíticas, combinando técnicas que operam tanto na dimensão quantitativa quanto na dimensão relacional do discurso.

Inicialmente, foi utilizada a nuvem de palavras, que possibilitou uma leitura exploratória baseada na frequência das formas lexicais, evidenciando os termos mais recorrentes e os elementos centrais do corpus. Em seguida, aplicou-se a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), fundamentada no método de Reinert, que permitiu segmentar o texto e identificar classes lexicais homogêneas, revelando os principais campos semânticos que estruturam o discurso analisado.

A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) foi empregada para representar, em um plano bidimensional, as relações de proximidade e oposição entre as classes identificadas, possibilitando a identificação de polarizações estruturais e dimensões interpretativas do corpus. Por fim, a análise de similitude permitiu examinar as relações de coocorrência entre os termos, evidenciando a organização em rede dos elementos lexicais e destacando os núcleos de centralidade semântica.

A articulação dessas quatro técnicas — nuvem de palavras, CHD, AFC e análise de similitude — possibilitou uma compreensão abrangente do corpus textual, permitindo não apenas identificar padrões de frequência, mas também apreender a estrutura temática, as relações conceituais e a dinâmica relacional do discurso. Dessa forma, a utilização do IRAMUTEQ contribuiu para fortalecer a robustez metodológica da pesquisa, oferecendo uma análise sistemática, replicável e teoricamente orientada do fenômeno investigado.

Complementarmente à etapa quantitativa e lexicométrica, a pesquisa desenvolveu uma revisão crítica de literatura com base em obras teóricas que fundamentam a epistemologia da comunicação, a cultura organizacional e os fundamentos do *Growth Hacking*. Foram mobilizados autores relacionados ao campo da comunicação e da cultura *digital*, como Martino, McLuhan, Liesen e Castells; à cultura e aprendizagem organizacional, como Chiavenato,

Schein, Weick, Dweck (2017) e Taylor (2021); e ao *Growth Hacking* e às práticas de crescimento orientadas por dados, como Ellis e Brown, Ries, Davenport e Provost e Fawcett. A partir desses referenciais, construiu-se um quadro conceitual capaz de sustentar a análise do fenômeno investigado e orientar a proposição do *Purpose Led Growth* como contribuição teórico-metodológica da tese.

No que se refere às ferramentas de apoio à pesquisa, destaca-se a utilização da plataforma Overleaf para a organização e estruturação do texto acadêmico, garantindo padronização formal e consistência na apresentação do trabalho. Adicionalmente, ferramentas baseadas em inteligência artificial, como o ChatGPT, foram utilizadas de forma complementar e exploratória, especialmente no apoio à organização preliminar de informações, estruturação textual e revisão de clareza argumentativa. Ressalta-se que tais ferramentas não foram empregadas como fonte de validação científica, cabendo ao pesquisador a curadoria, verificação, seleção e interpretação crítica de todo o conteúdo utilizado, em consonância com princípios de rigor metodológico e ética na pesquisa.

Além da revisão bibliográfica, a pesquisa incorpora uma análise exploratória de casos organizacionais, apresentada no Capítulo 6. Os casos foram selecionados por sua relevância teórica e por evidenciarem diferentes manifestações de práticas associadas ao *Growth Hacking* em contextos empresariais distintos. A análise foi desenvolvida com base em fontes secundárias e documentais, tais como literatura acadêmica, materiais institucionais, publicações públicas das organizações e registros disponíveis sobre suas estratégias de crescimento. Assim, os casos são compreendidos como material empírico-documental exploratório, mobilizado para observar manifestações, convergências e tensões entre comunicação, cultura organizacional, produto, dados e crescimento.

Não se trata, portanto, de estudos de caso baseados em dados primários, entrevistas estruturadas ou observação direta dos processos internos das organizações. Os casos não têm a finalidade de validar empiricamente, de forma definitiva, o *Purpose Led Growth*, mas de tensionar, ilustrar e refinar o enquadramento analítico proposto pela tese. A validação empírica aprofundada do PPLG, por meio de entrevistas, observação direta, documentos internos e aplicação piloto de instrumentos diagnósticos, constitui desdobramento futuro da pesquisa.

Por fim, a metodologia está alinhada ao propósito epistemológico da tese: construir um entendimento crítico, reflexivo e teoricamente fundamentado sobre o *Growth Hacking*, situando-o como fenômeno contemporâneo que exige mais do que aplicação técnica. A pesquisa compreende o *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico, atravessado por comunicação, tecnologia, cultura organizacional, dados e práticas de experimentação. É nesse

percurso que se sustenta a proposição do *Purpose Led Growth* como conceito teórico-metodológico voltado à análise do crescimento organizacional orientado por propósito.

2 ESTADO DA ARTE

Este capítulo tem como objetivo mapear o estado da arte da produção científica relacionada às interseções entre *Growth Hacking*, comunicação *digital* e cultura organizacional. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica que combina análise bibliométrica e análise lexicométrica, permitindo examinar tanto a estrutura da produção científica quanto os padrões semânticos presentes na literatura recente.

Inicialmente, foi realizada uma análise bibliométrica com base na base de dados *Web of Science*, com o objetivo de identificar padrões de produção científica, autores recorrentes, áreas de pesquisa predominantes e tendências temáticas do campo investigado. Em seguida, os textos selecionados foram submetidos a uma análise lexicométrica por meio do software IRAMUTEQ, permitindo identificar estruturas lexicais, classes temáticas e relações semânticas presentes no *corpus* científico analisado.

A combinação dessas abordagens metodológicas possibilita compreender como o campo científico tem estruturado o debate em torno das transformações organizacionais mediadas por tecnologias digitais, bem como identificar lacunas conceituais e oportunidades de avanço teórico relacionadas ao fenômeno do *Growth Hacking*.

2.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

2.1.1 Da definição à importância

A análise bibliométrica constitui uma metodologia quantitativa voltada ao estudo da produção científica, cujo objetivo é mensurar e analisar padrões de disseminação do conhecimento em determinadas áreas do saber. Segundo Spinak (1996, p. 47), a bibliometria pode ser compreendida como o uso de métodos estatísticos e matemáticos aplicados à análise de livros, artigos e outros meios de comunicação científica.

Essa abordagem permite examinar indicadores como número de publicações, frequência de citações, autores mais produtivos, redes de colaboração científica e evolução temporal das pesquisas. De acordo com Vanti (2002, p. 153), a bibliometria representa um conjunto de métodos quantitativos utilizados para medir, rastrear e analisar a produção científica, possibilitando identificar tendências, áreas emergentes e lacunas na literatura acadêmica.

A importância da análise bibliométrica reside na capacidade de oferecer uma visão estruturada do desenvolvimento científico de um determinado campo de análise. Ao

sistematizar e quantificar a produção acadêmica, a bibliometria permite compreender como o conhecimento é produzido, difundido e consolidado ao longo do tempo, contribuindo para a identificação de temas emergentes e para o desenvolvimento de novas agendas de pesquisa.

No contexto desta tese, a análise bibliométrica desempenha papel fundamental no mapeamento das interseções entre *Growth Hacking*, comunicação *digital* e cultura organizacional, permitindo identificar como esses conceitos têm sido abordados na literatura científica recente.

2.1.2 Base de dados e justificativa da *Web of Science*

A coleta de dados bibliográficos foi realizada na base *Web of Science Core Collection*¹⁸, amplamente reconhecida como uma das principais plataformas de indexação científica internacional. A base é utilizada de forma recorrente em estudos bibliométricos e revisões sistemáticas devido ao rigor de seus critérios de indexação, à padronização de metadados e à abrangência multidisciplinar de suas coleções.

Um dos principais diferenciais da *Web of Science* é a curadoria rigorosa dos periódicos indexados, que passam por processos de avaliação editorial e científica antes de serem incluídos na base. Esse processo garante a qualidade e a confiabilidade dos registros bibliográficos disponíveis para análise.

Além disso, a plataforma oferece recursos avançados de análise bibliométrica, permitindo explorar relações entre autores, instituições, áreas de pesquisa e palavras-chave. Esses recursos possibilitam o desenvolvimento de análises estruturais do campo científico investigado, contribuindo para a identificação de padrões de produção acadêmica e redes de colaboração científica.

A escolha da *Web of Science* também se justifica pela sua ampla cobertura multidisciplinar, permitindo captar contribuições provenientes de diferentes áreas do conhecimento, como administração, comunicação, economia e estudos organizacionais. Essa característica é particularmente relevante para esta pesquisa, que compreende um fenômeno situado na intersecção entre comunicação *digital*, cultura organizacional e estratégias contemporâneas de crescimento empresarial.

¹⁸Web of Science Core Collection: principal conjunto de bases indexadas da plataforma Web of Science, que reúne periódicos de alto impacto científico organizados por áreas do conhecimento.

2.2 CONSTRUÇÃO DO CORPUS BIBLIOGRÁFICO

2.2.1 Estratégia de busca 1

A primeira estratégia de busca foi estruturada por meio do operador *Topic Search*¹⁹ (TS) da *Web of Science*, que recupera termos presentes em título, resumo, palavras-chave do autor e *Keywords Plus*²⁰.

A *string de busca*²¹ utilizada foi:

*TS=("Growth Hack" OR "Digital Communication" OR "Organizational Culture")**

Essa formulação articula três dimensões conceituais centrais da pesquisa. O termo *Growth Hacking* está associado a estratégias orientadas por dados para crescimento organizacional. Já o conceito de comunicação *digital* refere-se às dinâmicas contemporâneas de interação organizacional mediadas por tecnologias digitais e plataformas de comunicação online. Por sua vez, a cultura organizacional é compreendida como o conjunto de valores, normas e práticas que estruturam os processos internos das organizações e influenciam sua capacidade de inovação e adaptação.

O truncamento²² aplicado ao termo *Growth Hack* permitiu capturar variações terminológicas como *Growth Hacking*, *Growth Hacker* e *Growth Hacks*. A aplicação dessa estratégia resultou na recuperação de **53 registros científicos** na base *Web of Science*.

2.2.2 Estratégia de busca 2

Com o objetivo de ampliar a cobertura conceitual do campo investigado, foi realizada uma segunda estratégia de busca na *Web of Science* utilizando descritores associados ao campo da comunicação.

Essa estratégia contemplou termos relacionados a comunicação organizacional, comunicação *digital*, media studies, teoria da comunicação e estudos de mídia. O objetivo dessa busca complementar foi captar estudos que, embora não utilizassem diretamente o termo

¹⁹Topic Search (TS): operador de busca da Web of Science que recupera termos presentes em título, resumo, palavras-chave do autor e Keywords Plus.

²⁰Keywords Plus: termos indexados automaticamente pela Web of Science com base nas referências citadas nos artigos.

²¹String de busca: combinação estruturada de termos e operadores booleanos utilizada para recuperar registros em bases de dados científicas.

²²Truncamento: técnica de busca que utiliza caracteres curinga (como *) para recuperar variações de uma mesma raiz lexical.

Growth Hacking, abordassem dimensões conceituais relacionadas à comunicação *digital* e às transformações organizacionais mediadas por tecnologias de informação e comunicação.

A segunda estratégia resultou na recuperação de 30 registros científicos adicionais, ampliando o escopo da literatura analisada.

2.2.3 Constituição do *corpus* final

Os resultados das duas estratégias foram consolidados para a formação do *corpus* bibliográfico da pesquisa. No total, foram identificados 83 artigos científicos relevantes para o tema investigado.

QUADRO 1 - *CORPUS* DA PESQUISA

ETAPA DE PESQUISA	RESULTADO
ESTRATÉGIA DE BUSCA 1	53 ARTIGOS
ESTRATÉGIA DE BUSCA 2	30 ARTIGOS
CORPUS FINAL	83 ARTIGOS

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para a realização da análise textual, foram extraídos os títulos e resumos de cada artigo científico. Cada artigo foi tratado como uma unidade textual independente, permitindo a construção de um *corpus* textual adequado para análise lexicométrica.

Os textos extraídos foram posteriormente integrados em um único arquivo textual, que serviu de base para as análises realizadas no software IRAMUTEQ.

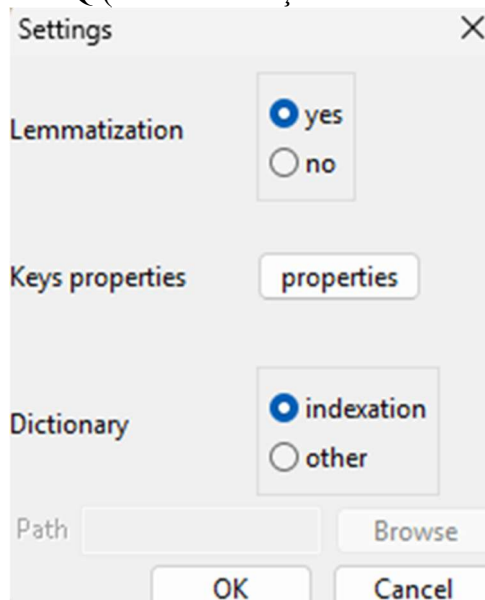
Embora a análise bibliométrica permita identificar padrões de produção científica, autores recorrentes e áreas predominantes de pesquisa, ela não possibilita examinar diretamente a estrutura semântica do discurso científico presente nos textos analisados. Para superar essa limitação e aprofundar a compreensão das relações conceituais presentes na literatura, esta pesquisa incorpora uma análise lexicométrica baseada no software IRAMUTEQ. Essa abordagem permite examinar a distribuição estatística das palavras no *corpus* textual, identificando classes temáticas, relações semânticas e estruturas discursivas presentes na produção científica analisada.

Antes da análise, os textos foram submetidos a um processo de preparação que incluiu conversão para letras minúsculas, remoção de caracteres não alfabéticos e *tokenização*²⁴ por palavras. Não foram aplicados procedimentos de lematização nem remoção de *stopwords*²⁵, preservando-se a estrutura lexical original do *corpus*.

Após o tratamento textual, o *corpus* foi segmentado automaticamente pelo software em Unidades de Contexto Elementar²⁶ (UCE), utilizadas nas análises estatísticas subsequentes.

2.3.2 Estatísticas textuais

FIGURA 2: CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

²⁴Tokenização: processo de segmentação de um texto em unidades menores (tokens), geralmente palavras, para análise computacional.

²⁵Stopwords: palavras de alta frequência e baixo conteúdo semântico (como artigos e preposições) frequentemente removidas em análises textuais automatizadas.

²⁶Unidades de Contexto Elementar (UCE): segmentos de texto utilizados pelo IRAMUTEQ como base para análise estatística lexical.

FIGURA 3: CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL

Clés d'analyse

Choix des clés d'analyse
0=éliminé; 1=active; 2=supplémentaire

Adjectif	1	voir liste	Formes non reconnues	1	voir liste
Adjectif démonstratif	2	voir liste	Nom commun	1	voir liste
Adjectif indéfini	2	voir liste	Nom supplémentaire	2	voir liste
Adjectif interrogatif	2	voir liste	Onomatopée	2	voir liste
Adjectif numérique	2	voir liste	Pronom démonstratif	2	voir liste
Adjectif possessif	2	voir liste	Pronom indéfini	2	voir liste
Adjectif supplémentaire	2	voir liste	Pronom personnel	2	voir liste
Adverbe	1	voir liste	Pronom possessif	2	voir liste
Adverbe supplémentaire	2	voir liste	Pronom relatif	2	voir liste
Article défini	2	voir liste	Préposition	2	voir liste
Article indéfini	2	voir liste	Verbe	1	voir liste
Auxiliaire	2	voir liste	Verbe supplémentaire	2	voir liste
Chiffre	2	voir liste			
Conjonction	2	voir liste			

OK

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

As Figuras 2 e 3 apresentam as configurações adotadas no processamento do *corpus* textual no software IRAMUTEQ para a geração da nuvem de palavras. Na Figura 2, observa-se a ativação da lematização, recurso que permite reduzir palavras às suas formas canônicas, evitando a fragmentação de termos semanticamente equivalentes. Além disso, foi utilizado o dicionário padrão de indexação, garantindo a padronização das categorias linguísticas analisadas.

Já a Figura 3 apresenta a seleção das classes gramaticais consideradas na análise. Foram priorizadas formas lexicais com maior conteúdo semântico, como substantivos, adjetivos e verbos, enquanto elementos de menor relevância analítica, como artigos, preposições e pronomes, foram excluídos ou mantidos como suplementares. Essa configuração permite que a nuvem de palavras represente com maior precisão os termos estruturantes do *corpus*, reduzindo ruídos linguísticos e aumentando a qualidade interpretativa da análise.

QUADRO 2 - ESTATÍSTICAS LEXICAIS

INDICADOR	VALOR
OCORRENCIAS TOTAIS	19.098
FORMAS LEXICAIS	3.098
HAPAX	1.444
OCORRÊNCIAS POR FORMA LEXICAL	6,16
OCORRÊNCIAS POR SEGMENTO DE TEXTO	35,7

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

O elevado percentual de *hapax* é característico de *corpus* científicos compostos por estudos interdisciplinares e revisões sistemáticas, refletindo a diversidade temática da literatura analisada.

2.3.3 Classificação hierárquica descendente

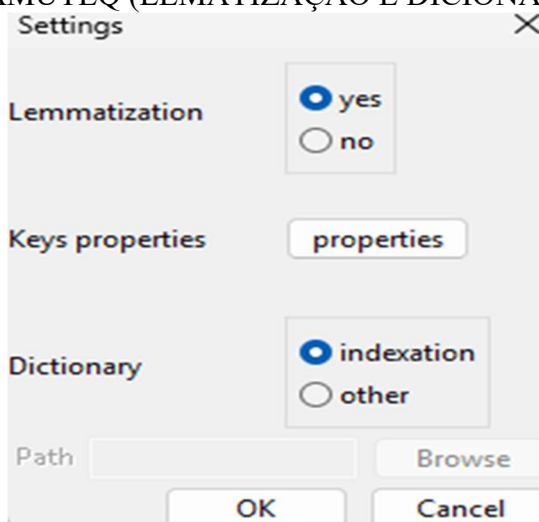
A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), baseada no método de Reinert, consiste em uma técnica estatística de análise lexical que tem como objetivo identificar estruturas semânticas presentes em um *corpus* textual. O método opera a partir da segmentação do texto em unidades menores, denominadas segmentos de texto (ST), e da análise da distribuição do vocabulário nesses segmentos. Por meio de cálculos estatísticos, especialmente o teste do qui-quadrado (χ^2)²⁹, o algoritmo agrupa os segmentos em classes lexicais homogêneas, maximizando a similaridade interna e a diferença entre classes. Esse processo resulta na identificação de campos semânticos distintos, representados em forma de dendrograma³⁰, permitindo compreender como o discurso se organiza em torno de núcleos temáticos estruturantes.

²⁹ Qui-quadrado (χ^2): teste estatístico utilizado para verificar a associação entre variáveis ou, em análises lexicais, a força de associação entre palavras e classes textuais.

³⁰ Dendrograma: representação gráfica em forma de árvore que demonstra a divisão hierárquica das classes lexicais identificadas em uma análise textual.

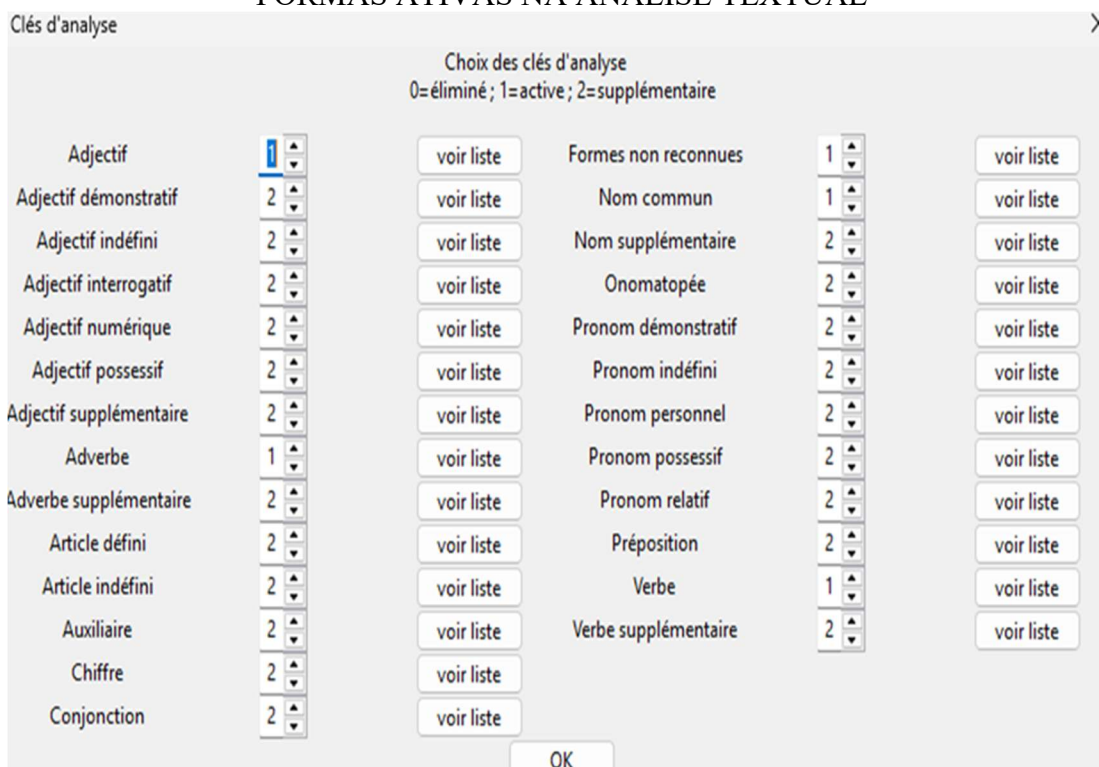
A Classificação Hierárquica Descendente³¹ (CHD), baseada no método de Reinert, foi utilizada para identificar classes lexicais no *corpus* analisado. O procedimento segmentou automaticamente o *corpus* em 535 segmentos de texto, com uma taxa de aproveitamento de 82,24%.

FIGURA 5 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

FIGURA 6 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

³¹Classificação Hierárquica Descendente (CHD): método de análise textual que agrupa segmentos de texto em classes com base na similaridade lexical.

FIGURA 7 - PARÂMETROS DE ANÁLISE DE COCORRÊNCIA E SELEÇÃO DE FORMAS LEXICAIS NO IRAMUTEQ

Parameter	Value
Clustering	<input type="radio"/> double on RST <input checked="" type="radio"/> simple on text segments <input type="radio"/> simple on texts
Size of rst1	12
Size of rst2	14
Number of terminal clusters on phase 1	10
Minimum frequency of text segments by clusters (0=automatic)	0
Minimum frequency of an analyzed form (2=automatic)	2
Maximum number of analyzed forms	20000
svd method	irlba
Potato mode (less precise, faster)	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

As Figuras 5, 6 e 7 apresentam as configurações adotadas no software IRAMUTEQ para a execução da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), evidenciando os parâmetros utilizados no tratamento e na análise do *corpus* textual.

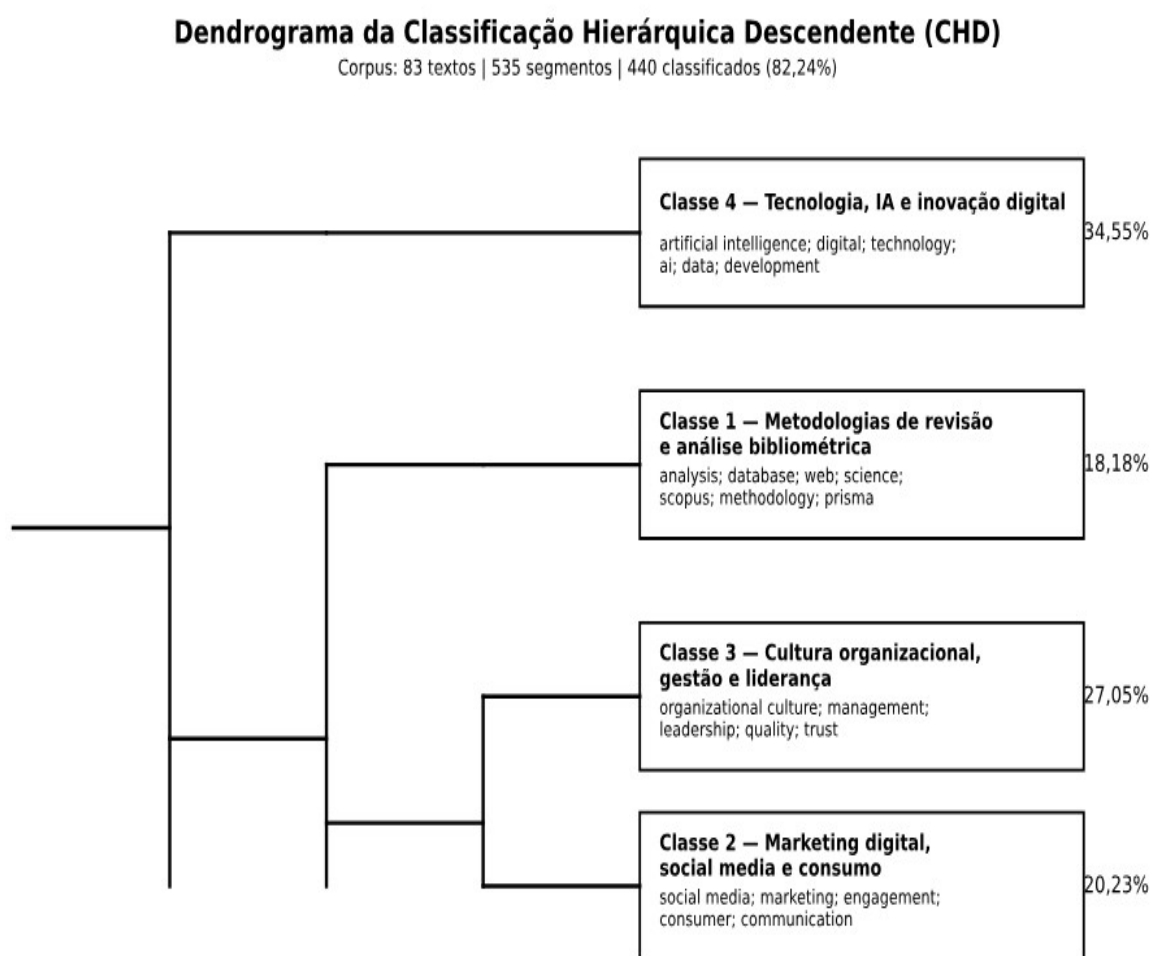
A Figura 5 demonstra a ativação da lematização e o uso do dicionário padrão de indexação, procedimentos que garantem a padronização das formas lexicais, reduzindo variações morfológicas e permitindo maior consistência na análise estatística do vocabulário.

A Figura 6 apresenta a seleção das classes gramaticais consideradas na análise, priorizando formas com maior densidade semântica, como substantivos, adjetivos e verbos, e reduzindo a interferência de elementos funcionais, como artigos, pronomes e preposições. Essa filtragem contribui para a identificação mais precisa dos núcleos temáticos do *corpus*.

Já a Figura 7 evidencia os parâmetros relacionados à análise de coocorrência e à seleção das formas lexicais mais frequentes, incluindo critérios de frequência mínima, organização gráfica e estrutura de relações entre termos. Esses parâmetros influenciam diretamente a construção das classes lexicais, uma vez que determinam quais termos serão considerados na análise estatística.

Em conjunto, essas configurações asseguram a robustez metodológica da CHD, permitindo que o algoritmo identifique classes lexicais consistentes e semanticamente significativas, representadas posteriormente no dendrograma apresentado na Figura 8.

FIGURA 8 - DENDROGRAMA DA CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizada com base no método de Reinert no software IRaMuTeQ, permitiu identificar quatro classes lexicais que estruturam o *corpus* analisado. A organização das classes evidencia uma distribuição temática não aleatória, indicando a existência de núcleos semânticos distintos e complementares no campo científico investigado.

A Classe 1 (18,18%) reúne o vocabulário associado à dimensão metodológica da produção científica, com destaque para termos como *analysis*, *database*, *web*, *science*, *scopus*, *methodology*, *prisma*, *bibliometric*, *quantitative* e *qualitative*. Essa classe evidencia a forte presença de estudos baseados em revisões sistemáticas, análises bibliométricas e protocolos rigorosos de investigação científica, indicando que o campo apresenta elevado grau de formalização metodológica. Os resultados sugerem que a literatura analisada se estrutura a

partir de abordagens orientadas por evidências, com ênfase na sistematização, mensuração e análise de dados científicos.

A Classe 2 (20,23%) concentra termos relacionados à cultura organizacional, gestão e dinâmicas internas das organizações, incluindo palavras como *organizational*, *culture*, *leadership*, *quality*, *management*, *employee* e *trust*. Os segmentos associados a essa classe revelam uma preocupação com aspectos estruturais e simbólicos do ambiente organizacional, destacando o papel da liderança, da qualidade e da confiança na construção de contextos institucionais favoráveis à inovação e ao desempenho. Essa classe indica que a literatura não se limita às dimensões externas do mercado, mas também enfatiza a importância dos processos internos e das configurações culturais na sustentação das estratégias organizacionais.

A Classe 3 (27,05%) agrega termos vinculados à pesquisa aplicada, estratégias de negócio e construção de agendas científicas, com destaque para palavras como *research*, *strategy*, *business*, *future*, *suggest*, *agenda*, *sector* e *theoretical*. Essa classe reflete um conjunto de estudos orientados à proposição de direções futuras, desenvolvimento teórico e análise de contextos setoriais, evidenciando o caráter prospectivo e estratégico da literatura. Os resultados indicam que o campo investigado não apenas descreve fenômenos, mas também procura estruturar modelos analíticos e orientar a evolução dos entendimentos e práticas organizacionais.

A Classe 4 (34,55%), a mais representativa do *corpus*, reúne termos associados à comunicação *digital*, tecnologia e inovação, incluindo palavras como *digital*, *technology*, *Artificial Intelligence*, *data*, *social media*, *communication* e *innovation*. Os segmentos textuais dessa classe evidenciam a centralidade das tecnologias digitais e do uso de dados na configuração contemporânea das práticas organizacionais e comunicacionais. Destaca-se, a presença crescente de estudos sobre inteligência artificial, automação e plataformas digitais, indicando uma forte orientação do campo para abordagens *data-driven*³² e para a transformação *digital* das organizações.

Em conjunto, as quatro classes revelam que a literatura se organiza a partir da articulação entre quatro dimensões fundamentais: (i) rigor metodológico e estrutura científica, (ii) dinâmicas organizacionais e culturais internas, (iii) estratégias de pesquisa e negócios, e (iv) infraestrutura tecnológica e comunicação *digital*. Essa configuração evidencia o caráter multidimensional do campo, no qual práticas comunicacionais, estruturas organizacionais,

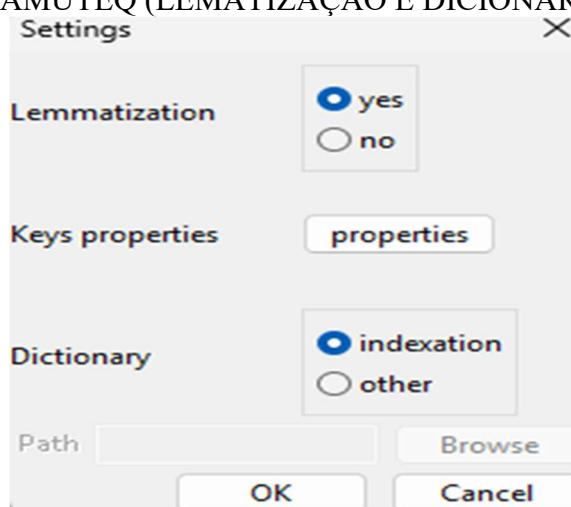
³²*Data-driven*: abordagem orientada por dados, na qual decisões, análises e estratégias são fundamentadas em evidências quantitativas extraídas de informações coletadas e processadas sistematicamente.

avanços tecnológicos e métodos científicos se inter-relacionam na compreensão dos fenômenos analisados.

2.3.4 Análise fatorial

A Análise Fatorial³³ de Correspondência (AFC) foi utilizada com o objetivo de identificar as principais polarizações estruturais presentes no *corpus* textual, permitindo representar, em um plano bidimensional, as relações de proximidade e oposição entre classes lexicais. No contexto do software IRAMUTEQ, a AFC é construída a partir das classes obtidas pela Classificação Hierárquica Descendente, projetando os termos e segmentos em eixos fatoriais que sintetizam a variabilidade semântica do *corpus*. Esses eixos são definidos com base na decomposição da inércia³⁴ total, possibilitando identificar dimensões interpretativas que organizam o campo discursivo analisado.

FIGURA 9 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

³³Análise fatorial de correspondência: técnica estatística que permite visualizar relações entre variáveis categóricas em um espaço bidimensional.

³⁴Inércia: medida estatística que indica a proporção da variabilidade explicada por um eixo ou fator em análises fatoriais.

FIGURA 10 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL

Clés d'analyse

Choix des clés d'analyse
0=éliminé; 1=active; 2=supplémentaire

Adjectif	1	voir liste	Formes non reconnues	1	voir liste
Adjectif démonstratif	2	voir liste	Nom commun	1	voir liste
Adjectif indéfini	2	voir liste	Nom supplémentaire	2	voir liste
Adjectif interrogatif	2	voir liste	Onomatopée	2	voir liste
Adjectif numérique	2	voir liste	Pronom démonstratif	2	voir liste
Adjectif possessif	2	voir liste	Pronom indéfini	2	voir liste
Adjectif supplémentaire	2	voir liste	Pronom personnel	2	voir liste
Adverbe	1	voir liste	Pronom possessif	2	voir liste
Adverbe supplémentaire	2	voir liste	Pronom relatif	2	voir liste
Article défini	2	voir liste	Préposition	2	voir liste
Article indéfini	2	voir liste	Verbe	1	voir liste
Auxiliaire	2	voir liste	Verbe supplémentaire	2	voir liste
Chiffre	2	voir liste			
Conjonction	2	voir liste			

OK

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

FIGURA 11 - PARÂMETROS DE SELEÇÃO DE VARIÁVEIS E FREQUÊNCIA MÍNIMA PARA ANÁLISE FATORIAL NO IRAMUTEQ

Variables choice

Used forms: actives and supplementaries

Select by: variables

Choice: *id

Score: hypergeometrical law

Minimum frequency: 10

Cancel OK

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

As Figuras 9, 10 e 11 apresentam as configurações adotadas no software IRAMUTEQ para desenvolver a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), demonstrando os parâmetros utilizados no tratamento do *corpus* e na definição das variáveis analisadas.

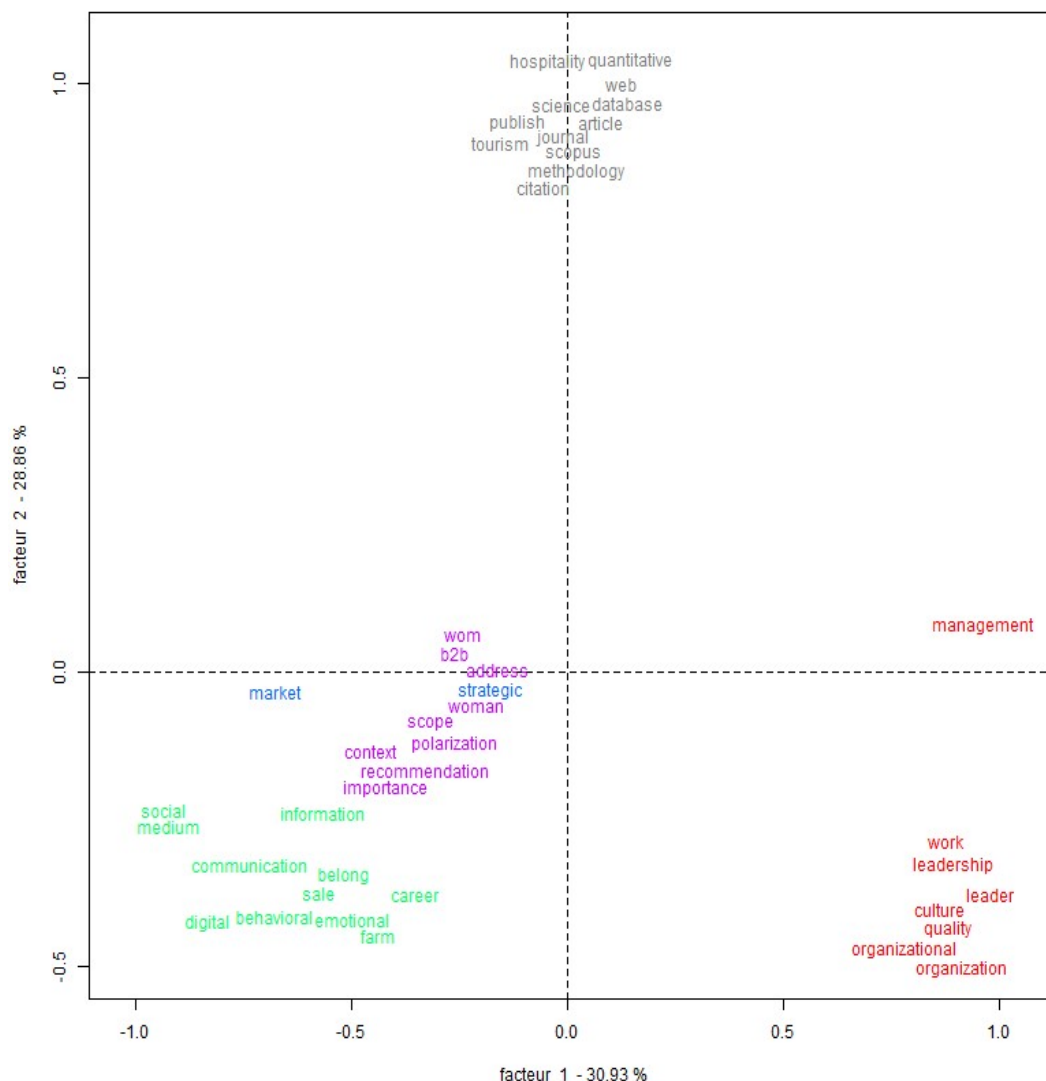
A Figura 9 demonstra a ativação da lematização e o uso do dicionário de indexação, garantindo a padronização das formas lexicais e evitando variações morfológicas que poderiam comprometer a análise estatística.

A Figura 10 apresenta a seleção das classes gramaticais consideradas na análise, priorizando formas com maior densidade semântica, como substantivos, adjetivos e verbos, e reduzindo a interferência de elementos funcionais. Essa configuração contribui para maior precisão na representação dos campos temáticos.

A Figura 11 evidencia os parâmetros de seleção das variáveis, incluindo a definição de formas ativas e suplementares, o critério estatístico adotado (lei hipergeométrica) e a frequência mínima de ocorrência dos termos. Esses elementos influenciam diretamente a construção do plano fatorial, determinando quais termos serão projetados nos eixos de análise.

Em conjunto, essas configurações asseguram a consistência da análise fatorial, permitindo a construção do plano apresentado na Figura 12, no qual são representadas as relações de proximidade e oposição entre as classes lexicais do *corpus*.

FIGURA 12 - ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA DAS CLASSES LEXICAIS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

A Análise Fatorial de Correspondência permitiu identificar a organização espacial das classes lexicais no plano bidimensional, evidenciando relações de proximidade e oposição entre os diferentes núcleos temáticos do *corpus*.

A distribuição dos termos no plano fatorial revela a presença de quatro polos interpretativos distintos. Na porção superior do gráfico concentram-se os elementos associados à produção metodológica e à revisão científica, incluindo vocabulário relacionado à bibliometria, bases de dados e protocolos de análise. Na região esquerda, observam-se termos vinculados à comunicação *digital*, ao mercado e às dinâmicas de *social media*³⁵, indicando a centralidade das interações externas e dos ambientes digitais.

³⁵Social media: plataformas digitais de interação social e circulação de conteúdo, nas quais usuários, marcas e organizações produzem, compartilham e consomem informações em rede.

Por sua vez, a região direita do plano fatorial agrupa termos relacionados à gestão, à organização e à liderança, evidenciando a dimensão interna das estruturas organizacionais. Já na porção inferior do gráfico concentram-se elementos associados às aplicações organizacionais e tecnológicas, refletindo a operacionalização prática das estratégias e o uso de tecnologias no contexto organizacional.

Essa configuração indica que o campo científico analisado não se organiza a partir de uma única dicotomia, mas sim por meio da articulação entre quatro dimensões estruturais: (i) produção metodológica científica, (ii) comunicação *digital* e mercado, (iii) gestão e cultura organizacional, e (iv) aplicações tecnológicas e organizacionais. Tal estrutura reforça o caráter multidimensional e sociotécnico do fenômeno investigado.

O primeiro eixo fatorial, responsável por 30,93% da inércia total, evidencia uma tensão entre, de um lado, as abordagens centradas na comunicação *digital* e nas dinâmicas de mercado, e, de outro, os estudos voltados à gestão e à estrutura organizacional. Essa polarização reflete a distinção entre a dimensão externa das organizações, orientada à interação com ambientes digitais, e a dimensão interna, associada à organização, liderança e cultura.

O segundo eixo fatorial, responsável por 28,66% da inércia, expressa uma oposição entre a produção metodológica e científica, localizada na porção superior do plano, e as aplicações organizacionais e tecnológicas, situadas na região inferior. Essa estrutura evidencia a distinção entre abordagens voltadas à sistematização e análise do conhecimento e aquelas orientadas à sua aplicação prática em contextos organizacionais e tecnológicos.

A AFC complementa a Classificação Hierárquica Descendente ao permitir não apenas a identificação das classes lexicais, mas também a compreensão das relações estruturais entre elas no espaço semântico do *corpus*.

2.3.5 Análise de similitude

A análise de similitude³⁶ foi utilizada com o objetivo de examinar as relações de coocorrência³⁷ entre os termos presentes no *corpus* textual, permitindo identificar a estrutura relacional do discurso analisado. Fundamentada na teoria dos grafos³⁸, essa técnica constrói uma rede lexical na qual os nós representam palavras e as conexões indicam a força de

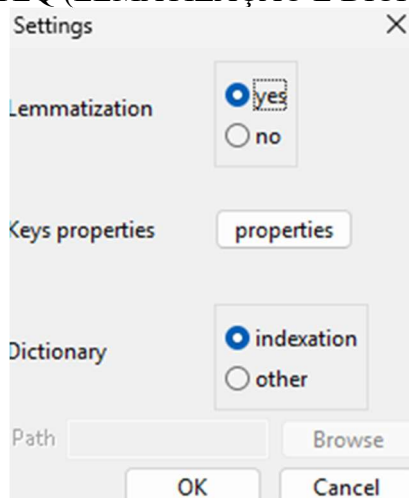
³⁶Análise de similitude: método que identifica relações de coocorrência entre palavras, representadas em forma de grafos.

³⁷Coocorrência: ocorrência conjunta de dois ou mais termos em segmentos textuais próximos, indicando possível relação semântica ou temática entre eles.

³⁸Grafo: representação visual de relações entre elementos, composta por nós (palavras) e conexões (associações).

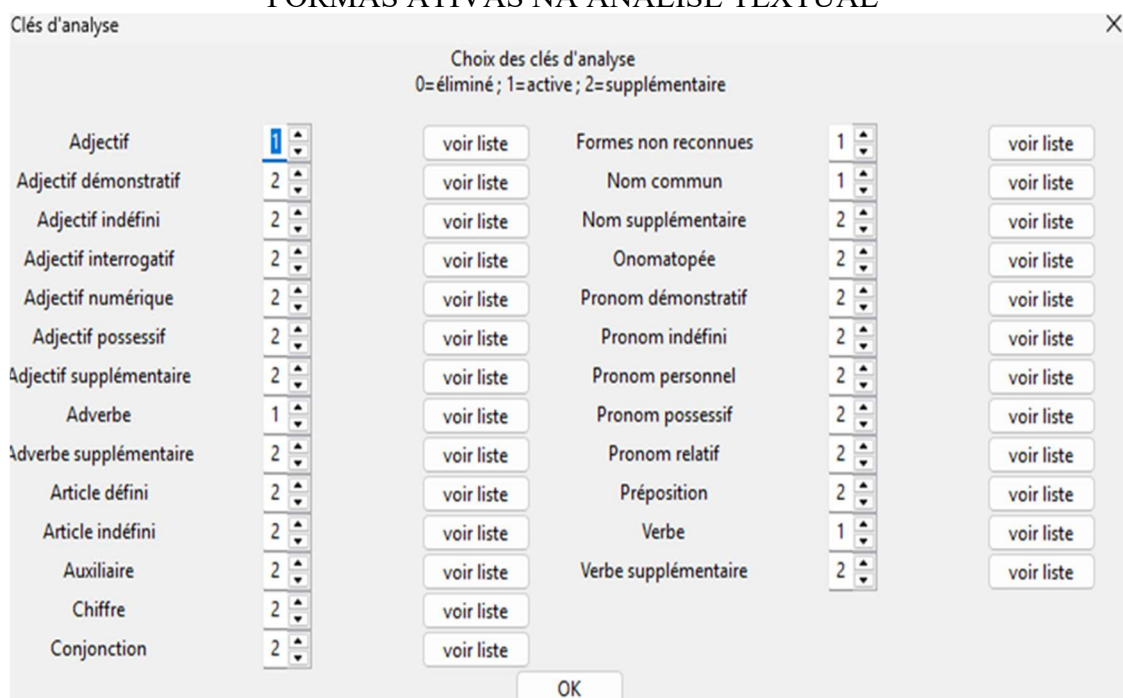
associação entre termos que aparecem conjuntamente nos segmentos de texto. Diferentemente da análise fatorial, que enfatiza a organização espacial das classes, a análise de similitude evidencia as conexões diretas entre os elementos lexicais, permitindo identificar termos centrais, núcleos semânticos e padrões de articulação conceitual no *corpus*.

FIGURA 13 - CONFIGURAÇÕES GERAIS DE PROCESSAMENTO TEXTUAL NO IRAMUTEQ (LEMATIZAÇÃO E DICIONÁRIO)



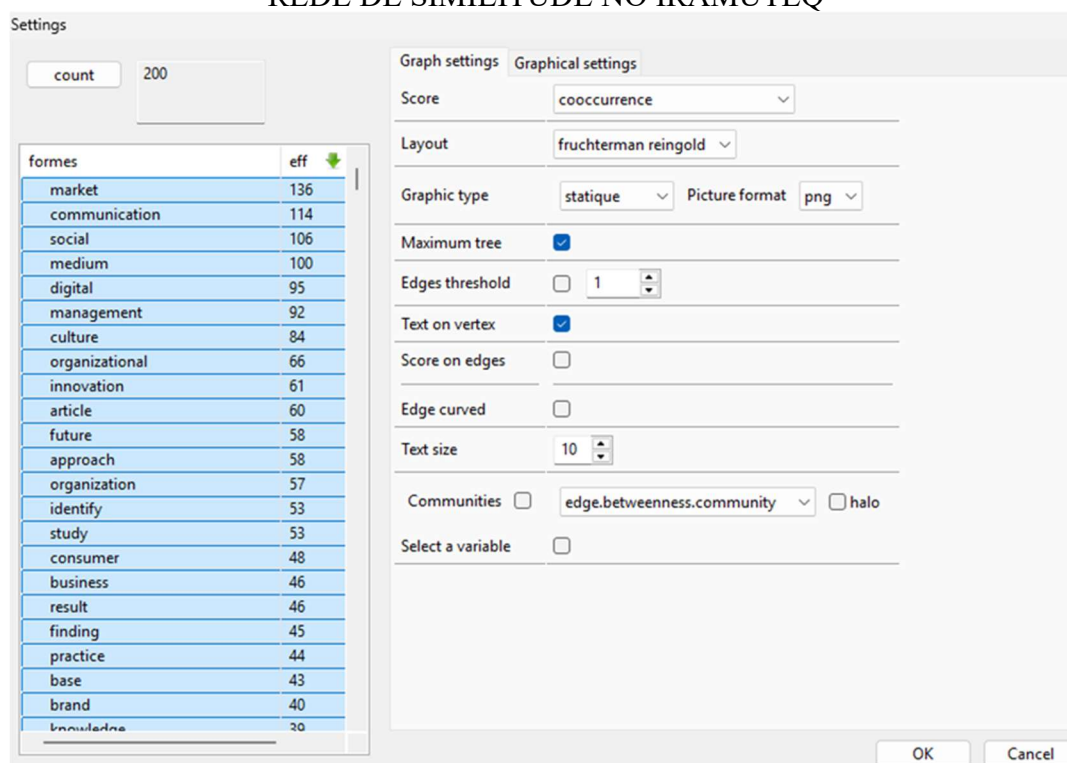
Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

FIGURA 14 - CONFIGURAÇÃO DAS CLASSES GRAMATICAIS PARA SELEÇÃO DE FORMAS ATIVAS NA ANÁLISE TEXTUAL



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

FIGURA 15 - PARÂMETROS DE ANÁLISE DE COCORRÊNCIA E GERAÇÃO DA REDE DE SIMILITUDE NO IRAMUTEQ



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

As Figuras 13, 14 e 15 apresentam as configurações adotadas no software IRAMUTEQ para a realização da análise de similitude, evidenciando os parâmetros utilizados no tratamento do *corpus* e na construção da rede lexical.

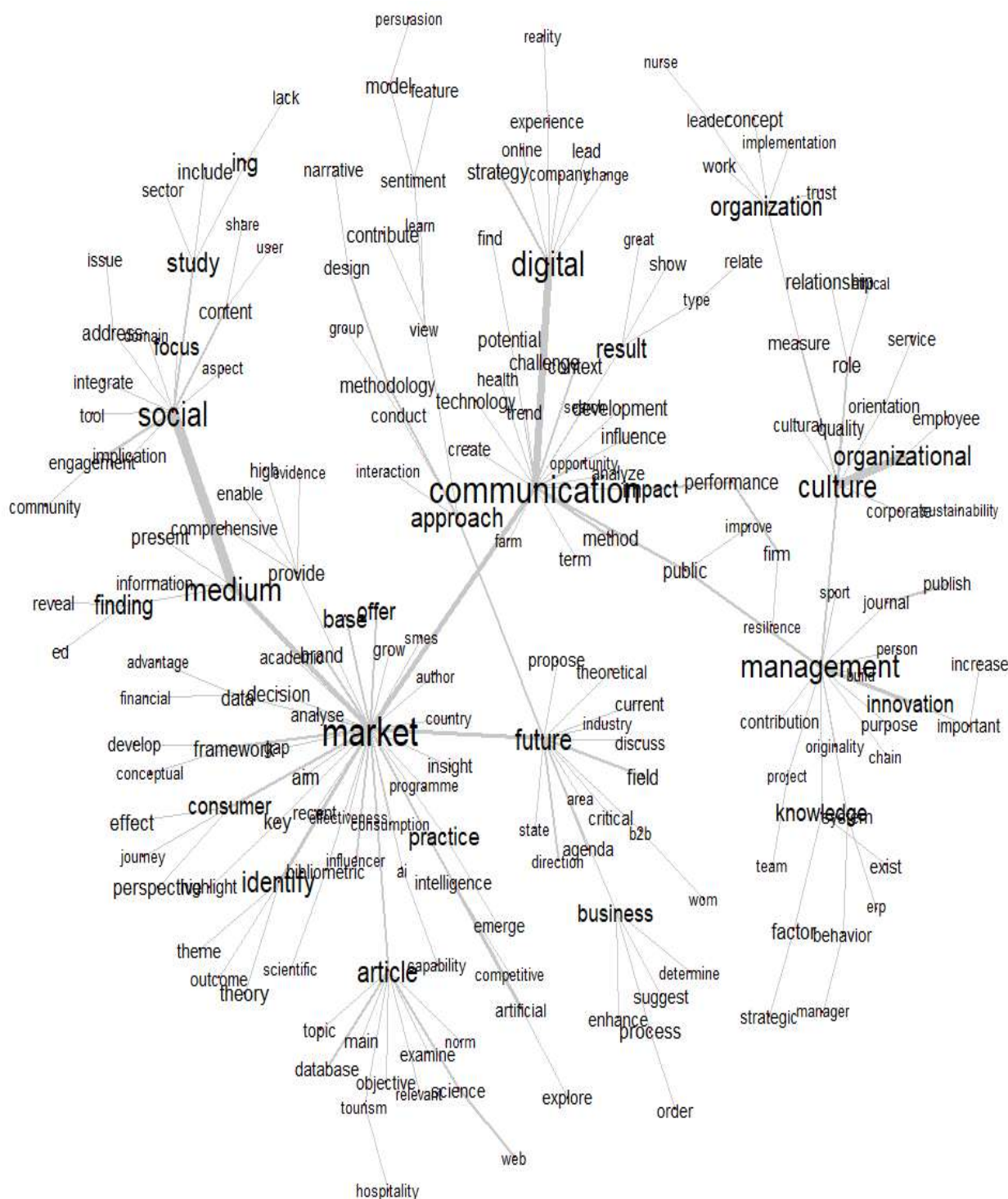
A Figura 13 demonstra a ativação da lematização e o uso do dicionário de indexação, procedimentos que garantem a padronização das formas lexicais e evitam variações morfológicas que poderiam comprometer a análise das coocorrências.

A Figura 14 apresenta a seleção das classes gramaticais consideradas na análise, priorizando formas com maior densidade semântica, como substantivos, adjetivos e verbos, e reduzindo a interferência de elementos funcionais. Essa configuração contribui para que a rede represente com maior precisão os conceitos estruturantes do *corpus*.

A Figura 15 evidencia os parâmetros específicos da análise de coocorrência, incluindo critérios de frequência, organização do grafo e definição das conexões entre termos, os quais influenciam diretamente a estrutura da rede gerada.

Em conjunto, essas configurações asseguram a consistência da análise de similitude, permitindo a construção do grafo apresentado na Figura 16, no qual são evidenciadas as conexões entre os termos mais relevantes do *corpus* e os núcleos semânticos que estruturam o discurso analisado.

FIGURA 16: GRAFO DE SIMILITUDE



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base na análise do software IRAMUTEQ.

A análise do grafo de similitude revela que não há um único núcleo estruturante dominante, mas sim uma rede de termos interconectados que organizam o campo científico analisado. Observam-se associações recorrentes entre termos como *culture*, *management*, *organization*, *digital*, *social* e *market*, indicando a articulação entre dimensões organizacionais, comunicacionais e tecnológicas.

O termo *communication* ocupa posição central na rede lexical, atuando como elemento de conexão entre diferentes *clusters* semânticos³⁹. Essa centralidade sugere que a comunicação desempenha papel estruturante na articulação entre práticas organizacionais, dinâmicas de mercado e processos tecnológicos.

A configuração da rede evidencia, portanto, um campo caracterizado por interdependência conceitual, no qual diferentes dimensões, organizacional, comunicacional e tecnológica, não se apresentam de forma isolada, mas como elementos conectados em uma estrutura relacional complexa. Essa característica reforça a interpretação do *Growth Hacking* como um fenômeno sociotécnico, marcado pela integração entre múltiplos sistemas e práticas organizacionais.

2.4 ESTRUTURA TEMÁTICA DO CAMPO CIENTÍFICO

A integração dos resultados obtidos por meio das análises lexicométricas, especialmente da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), indica que a literatura científica recente sobre o tema se organiza a partir de quatro eixos estruturais inter-relacionados: (i) produção metodológica e científica, (ii) cultura organizacional e gestão, (iii) comunicação *digital* e mercado, e (iv) inovação tecnológica e aplicações baseadas em dados.

O primeiro eixo, relativo à produção metodológica, reúne estudos orientados por revisões sistemáticas, análises bibliométricas e protocolos rigorosos de investigação científica, evidenciando a crescente formalização e maturidade metodológica do campo. A presença recorrente de abordagens baseadas em evidências, incluindo o uso de bases de dados científicas e métodos quantitativos e qualitativos, indica que parte significativa da literatura está voltada à sistematização e consolidação do conhecimento.

O segundo eixo concentra-se na cultura organizacional e nas dinâmicas internas das organizações, incluindo aspectos como liderança, gestão, qualidade e confiança. Esse conjunto de estudos destaca o papel das estruturas simbólicas e institucionais na sustentação de processos de inovação e desempenho organizacional, evidenciando que transformações tecnológicas e comunicacionais dependem de condições organizacionais específicas para se consolidarem.

O terceiro eixo refere-se à comunicação *digital* e às dinâmicas de mercado, abrangendo estudos sobre *social media*, engajamento, *branding* e estratégias de interação com públicos em

³⁹ Cluster semântico: agrupamento de termos relacionados por proximidade de sentido ou frequência de associação em uma rede lexical.

ambientes digitais. Esse núcleo evidencia a centralidade das práticas comunicacionais mediadas por tecnologia na construção de valor, relacionamento e influência no contexto contemporâneo.

O quarto eixo, por sua vez, reúne a dimensão tecnológica do campo, com foco em inovação *digital*, uso de dados, inteligência artificial e transformação tecnológica. Os estudos associados a esse eixo indicam uma crescente orientação para abordagens *data-driven*, automação e integração de tecnologias digitais aos processos organizacionais e comunicacionais.

A análise conjunta desses quatro eixos revela que a literatura não se organiza de forma fragmentada ou isolada, mas sim a partir da articulação entre métodos científicos, estruturas organizacionais, práticas comunicacionais e infraestruturas tecnológicas. Ainda assim, observa-se que esses eixos frequentemente são explorados de maneira parcial ou desconectada, o que sugere que o campo científico se encontra em processo de consolidação conceitual.

Os resultados indicam a necessidade de abordagens integradoras capazes de compreender como essas dimensões se articulam de forma dinâmica, contribuindo para a construção de estratégias organizacionais orientadas à inovação e ao crescimento em contextos digitais.

2.5 LACUNAS CIENTÍFICAS

A análise do estado da arte evidencia que a produção científica sobre crescimento organizacional, comunicação *digital* e inovação tecnológica apresenta elevada fragmentação teórica. Os estudos tendem a privilegiar dimensões específicas, como desempenho, cultura organizacional ou tecnologias digitais, sem, contudo, oferecer modelos integradores capazes de articular essas dimensões em uma perspectiva analítica unificada.

Observa-se, uma lacuna relevante no que se refere à compreensão do crescimento organizacional como fenômeno sociotécnico⁴⁰, no qual práticas de comunicação, estruturas culturais e infraestruturas tecnológicas operam de forma interdependente. Embora abordagens recentes reconheçam a importância dos dados e da experimentação nos processos de *growth*⁴¹, ainda são limitadas as contribuições que problematizam os efeitos organizacionais, simbólicos e sociais dessas práticas.

⁴⁰Sociotécnico: termo utilizado para designar fenômenos produzidos pela interação entre estruturas sociais, culturais e tecnológicas.

⁴¹*Growth*: no contexto organizacional *digital*, refere-se à lógica de crescimento orientada por experimentação, dados, produto e comunicação.

Além disso, a literatura tende a tratar o crescimento sob uma lógica predominantemente instrumental e quantitativa, com menor atenção às dimensões de sentido, propósito e responsabilidade que orientam as decisões organizacionais. Essa lacuna torna-se particularmente relevante em contextos digitais, nos quais a intensificação do uso de dados e tecnologias amplia os impactos das estratégias de crescimento sobre diferentes públicos.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de abordagens teóricas capazes de integrar desempenho, cultura, comunicação e tecnologia em uma perspectiva analítica ampliada. É nesse contexto que se insere o trabalho, ao propor o *Purpose Led Growth* como um enquadramento conceitual voltado à interpretação do crescimento organizacional como processo sociotécnico orientado por propósito.

2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A análise realizada neste capítulo permitiu mapear o estado da arte da produção científica relacionada às interseções entre comunicação *digital*, cultura organizacional, inovação tecnológica e produção metodológica baseada em revisões sistemáticas e análises bibliométricas. A partir da análise bibliométrica e lexicométrica, observou-se que o campo apresenta forte fragmentação temática, com diferentes correntes de pesquisa abordando dimensões específicas do fenômeno organizacional contemporâneo.

Logo, evidencia-se a necessidade de abordagens integradoras capazes de compreender como processos comunicacionais, dinâmicas culturais, infraestruturas tecnológicas e práticas metodológicas se articulam na construção de processos contemporâneos de crescimento organizacional. Essa lacuna teórica revela não apenas a ausência de integração entre dimensões analíticas, mas também a necessidade de modelos conceituais capazes de articular teoria, método e prática.

Diante desse cenário, o estudo interpreta o *Growth Hacking* como um fenômeno sociotécnico inserido nas transformações comunicacionais e organizacionais da economia *digital*, compreendido como resultado da interação entre comunicação, tecnologia, cultura organizacional e produção de conhecimento orientada por dados.

A partir desse enquadramento, o capítulo seguinte aprofunda a discussão epistemológica da comunicação, mobilizando autores clássicos do campo para fundamentar teoricamente a interpretação proposta nesta tese.

3 LINHA EPISTEMOLÓGICA DA COMUNICAÇÃO

3.1 A COMUNICAÇÃO COMO CAMPO INTERDISCIPLINAR: CONTRIBUIÇÕES DE MARTINO, MCLUHAN, LUHMANN E CASTELLS

A epistemologia, de acordo com Martino, não deve ser compreendida como um sistema normativo destinado a estabelecer regras rígidas para a atividade científica, mas como uma prática reflexiva voltada à análise das condições históricas e conceituais que orientam a produção do conhecimento.

Essa abordagem assume caráter antidogmático, reconhecendo que o conhecimento nas ciências sociais é necessariamente provisório e aberto à revisão crítica. Diferentemente de perspectivas que buscam fundamentos universais ou definitivos, a epistemologia da comunicação parte do princípio de que as teorias científicas são construções interpretativas que procuram oferecer explicações plausíveis para fenômenos sociais complexos (Martino, 2001, p. 24).

A ciência não deve ser compreendida como sistema fechado de verdades definitivas, mas como processo contínuo de investigação crítica. A produção de conhecimento envolve necessariamente diálogo entre diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, o que reforça o caráter plural e interdisciplinar das ciências sociais (Martino, 2001, p. 26).

Partindo dessa perspectiva epistemológica, o capítulo articula contribuições de diferentes autores que investigaram as relações entre comunicação, tecnologia e organização social. Marshall McLuhan (1974, p. 7-13) é mobilizado para compreender o papel estruturante dos meios de comunicação na transformação das formas de percepção e interação social; Niklas Luhmann (1995, p. 137-140) contribui para a análise da comunicação como sistema constitutivo das relações sociais; e Manuel Castells (1999, p. 328-330) oferece instrumentos teóricos para interpretar as transformações comunicacionais associadas à sociedade em rede. Essa articulação permite compreender como mudanças tecnológicas e comunicacionais reconfiguram os ambientes informacionais contemporâneos, estabelecendo as condições estruturais que sustentam novas dinâmicas de circulação de informação e interação social em ambientes digitais.

No campo da comunicação, essa característica torna-se particularmente evidente. Desde sua consolidação como área de investigação acadêmica, os estudos de comunicação estabeleceram diálogo intenso com disciplinas como sociologia, filosofia, psicologia, ciência política e economia. Essa abertura interdisciplinar amplia as possibilidades analíticas do campo,

mas também gera desafios relacionados à delimitação de seu objeto específico (Martino, 2001, p. 30).

Martino observa que um dos principais riscos associados à interdisciplinaridade⁴² é a diluição do objeto comunicacional. Quando a comunicação é tratada apenas como ponto de encontro entre diferentes disciplinas, corre-se o risco de perder de vista aquilo que caracteriza o campo enquanto área específica de investigação científica (Martino, 2001, p. 33).

Para evitar esse problema, o autor propõe compreender a comunicação como fenômeno social relacionado às mediações simbólicas⁴³ e tecnológicas que estruturam a circulação de sentidos na sociedade. A especificidade do campo comunicacional reside justamente na análise dessas mediações, que conectam tecnologia, cultura e práticas sociais (Martino, 2001, p. 35).

Essa perspectiva permite compreender a comunicação como fenômeno histórico vinculado às transformações sociotécnicas que marcaram a modernidade e a contemporaneidade. O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa ao longo do século XX e, posteriormente, a expansão das tecnologias digitais ampliaram significativamente o papel da comunicação na organização da vida social (Castells, 1996, p. 328).

A comunicação passa a ocupar posição estratégica na interpretação das transformações sociais contemporâneas. A digitalização dos meios, a expansão das redes informacionais e o surgimento de novas plataformas digitais reconfiguraram profundamente as formas de interação social, criando novos ambientes de circulação simbólica e novas dinâmicas de organização econômica e cultural (Castells, 1996, p. 330).

3.2 TECNOLOGIA E MEIOS DE COMUNICAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DE MARSHALL MCLUHAN

Marshall McLuhan ocupa posição central no desenvolvimento dos estudos de comunicação ao propor uma mudança fundamental no foco analítico do campo. Ao deslocar a atenção do conteúdo das mensagens para as características estruturais dos meios, o autor argumenta que os efeitos mais profundos da comunicação derivam das próprias tecnologias utilizadas para transmitir informações. Essa ideia é sintetizada na conhecida formulação de que “o meio é a mensagem”, expressão que indica que cada tecnologia de comunicação transforma

⁴² Interdisciplinaridade: articulação entre diferentes áreas do conhecimento para interpretar fenômenos complexos que não podem ser plenamente compreendidos por uma única disciplina.

⁴³ Mediações simbólicas: processos pelos quais signos, linguagens, tecnologias e práticas culturais organizam a produção, circulação e interpretação de sentidos na sociedade.

profundamente os modos de percepção, organização social e experiência cultural (McLuhan, 1964, p. 7-13).

Ao deslocar o olhar analítico do conteúdo para o meio, McLuhan propõe compreender os meios de comunicação como extensões das capacidades humanas. Segundo o autor, diferentes formas de se comunicar ampliam funções sensoriais ou cognitivas do corpo humano, alterando o equilíbrio perceptivo dos indivíduos e, conseqüentemente, os padrões de interação social (McLuhan, 1964, p. 3-21). A roda, por exemplo, pode ser entendida como extensão dos pés, enquanto os meios eletrônicos funcionam como extensões do sistema nervoso humano, ampliando a capacidade de conexão entre indivíduos em escala global.

Essa concepção implica reconhecer que as tecnologias de comunicação não são instrumentos neutros de transmissão de mensagens. Cada meio possui uma estrutura própria que molda a forma como a informação é percebida, processada e compartilhada socialmente. Assim, a introdução de novos recursos de comunicação não apenas modifica os canais de circulação de informações, mas também reorganiza padrões culturais, econômicos e políticos das sociedades (McLuhan, 1964, p. 8-21).

McLuhan argumenta que cada período histórico pode ser compreendido a partir das tecnologias de comunicação predominantes. A cultura oral, por exemplo, caracteriza-se pela predominância da memória coletiva e pela centralidade da presença física nas interações sociais. Já a cultura tipográfica, consolidada a partir da invenção da imprensa, introduziu padrões de linearidade, segmentação e racionalização que influenciaram profundamente o desenvolvimento das instituições modernas (McLuhan, 1962, p. 22-45).

A emergência das tecnologias eletrônicas no século XX inaugura, segundo McLuhan, uma nova configuração cultural marcada pela simultaneidade e pela interconexão global. Diferentemente da cultura impressa, baseada em sequências lineares de informação, os meios eletrônicos produzem um ambiente comunicacional caracterizado pela instantaneidade e pela integração sensorial. Essa transformação tecnológica cria condições para o surgimento do que o autor denomina “aldeia global⁴⁴”, conceito que descreve a crescente interdependência entre indivíduos e sociedades mediada pelas redes de comunicação (McLuhan, 1964, p. 63-68).

A metáfora da aldeia global não implica necessariamente harmonia ou consenso social. Ao contrário, McLuhan observa que a intensificação das conexões comunicacionais pode ampliar tanto processos de cooperação quanto conflitos culturais e políticos. A interconexão global aproxima diferentes culturas e sistemas sociais, mas também expõe tensões e

⁴⁴Aldeia global: conceito formulado por Marshall McLuhan para descrever a intensificação da interdependência entre indivíduos e sociedades em razão da expansão dos meios eletrônicos de comunicação.

divergências que anteriormente permaneciam isoladas em contextos locais (McLuhan, 1964, p. 63-68).

Outro conceito relevante desenvolvido por McLuhan refere-se ao fenômeno que o autor denomina *Narcissus as Narcosis*⁴⁵. Segundo essa formulação, os indivíduos tendem a tornar-se inconscientes dos efeitos estruturais dos meios de comunicação que utilizam, uma vez que estes operam como extensões sensoriais que, ao mesmo tempo em que ampliam as capacidades humanas, produzem um efeito de entorpecimento perceptivo (McLuhan, 1964, p. 41-45). Essa reflexão pode ser estendida à análise das tecnologias digitais, ao projetar suas capacidades cognitivas e sensoriais em extensões tecnológicas, as sociedades passam a depender dessas tecnologias sem perceber plenamente as transformações que elas produzem nas formas de organização social.

Essa reflexão torna-se particularmente relevante para compreender o ambiente *digital* contemporâneo. As plataformas digitais, os algoritmos e os sistemas de recomendação que organizam a circulação de informações nas redes sociais não apenas facilitam a comunicação, mas também moldam os padrões de visibilidade, relevância e engajamento que estruturam a dinâmica informacional da sociedade contemporânea.

A perspectiva de McLuhan oferece importante base teórica para compreender as transformações comunicacionais associadas à digitalização das interações sociais. A expansão das redes digitais intensifica processos de mediação tecnológica que influenciam diretamente a circulação de informações, a formação de opiniões e a organização de práticas econômicas e culturais.

Essas transformações constituem parte do processo mais amplo de reorganização sociotécnica analisado por autores como Manuel Castells, que identifica nas tecnologias da informação a base estrutural da sociedade em rede. A análise de McLuhan, ao destacar o papel estruturante dos meios de comunicação, antecipa reflexões fundamentais sobre a centralidade das tecnologias na configuração das sociedades contemporâneas.

Um dos conceitos mais relevantes desenvolvidos por McLuhan refere-se à distinção entre meios quentes e meios frios⁴⁶, utilizada para compreender como diferentes tecnologias comunicacionais mobilizam distintos níveis de participação perceptiva dos usuários. Para o autor, meios quentes são aqueles que apresentam elevada definição sensorial, oferecendo

⁴⁵ *Narcissus as Narcosis*: formulação de McLuhan que descreve o entorpecimento perceptivo gerado quando os indivíduos passam a depender de extensões tecnológicas sem perceber plenamente seus efeitos estruturais.

⁴⁶ Meios quentes e meios frios: distinção proposta por McLuhan para classificar meios de comunicação segundo o grau de definição informacional e o nível de participação exigido do receptor.

grande quantidade de informações ao receptor e exigindo menor participação interpretativa. Exemplos clássicos incluem o cinema e a imprensa, nos quais a estrutura da mensagem tende a apresentar maior detalhamento e menor necessidade de complementação cognitiva por parte do público. Em contraste, meios frios possuem menor definição e demandam maior envolvimento do receptor para completar a experiência comunicacional, como ocorre com a televisão ou com determinadas formas de comunicação oral (McLuhan, 1964, p. 22-25).

Essa distinção não se refere apenas às características técnicas dos meios, mas sobretudo às formas de interação cultural que eles produzem. Meios quentes tendem a favorecer processos comunicacionais mais especializados e segmentados, enquanto meios frios estimulam participação mais ativa dos indivíduos na construção do sentido comunicacional. McLuhan observa que a introdução de novos meios frequentemente altera o equilíbrio perceptivo das sociedades, reorganizando práticas culturais e formas de interação social (McLuhan, 1964, p. 22-25).

Outro eixo central da teoria mcluhaniana diz respeito à ideia de que os meios de comunicação funcionam como extensões das capacidades humanas. Essa perspectiva propõe que tecnologias não devem ser compreendidas apenas como ferramentas externas utilizadas pelos indivíduos, mas como prolongamentos de funções sensoriais e cognitivas do corpo humano. Ao ampliar determinadas capacidades, cada meio altera o equilíbrio entre os sentidos, transformando a forma como os indivíduos percebem o ambiente e se relacionam socialmente (McLuhan, 1964, p. 3.-21).

McLuhan e Fiore aprofundam essa reflexão ao afirmar que os meios de comunicação criam ambientes culturais específicos que frequentemente permanecem invisíveis para aqueles que vivem dentro deles. Segundo os autores, os ambientes tecnológicos moldam padrões de percepção e comportamento de maneira tão abrangente que seus efeitos estruturais raramente são percebidos de forma consciente pelos usuários. Compreender os meios de comunicação implica analisar não apenas suas funções instrumentais, mas também os ambientes culturais que eles produzem (McLuhan; Fiore, 1967, p. 8-15).

Essa concepção contribui para explicar por que transformações tecnológicas frequentemente produzem efeitos culturais profundos. Ao modificar as formas de percepção e interação social, os meios de comunicação influenciam processos de organização política, econômica e cultural. Assim, mudanças no ambiente mediático podem desencadear transformações amplas nas estruturas sociais, mesmo quando seu impacto inicial parece restrito ao campo tecnológico (McLuhan, 1964, p. 9-21).

McLuhan também dedica atenção particular ao papel histórico da tipografia na formação da cultura moderna. A introdução da imprensa no século XV representou uma transformação Extensões do homem⁴⁷ significativa nas formas de produção e circulação do conhecimento, contribuindo para a consolidação de padrões culturais baseados na linearidade, na segmentação e na racionalização do pensamento. A leitura sequencial de textos impressos estimulou formas de organização cognitiva associadas ao raciocínio analítico e à estruturação lógica das ideias (McLuhan, 1964, p. 170-179).

Segundo o autor, a cultura tipográfica desempenhou papel fundamental na formação de instituições modernas como o sistema educacional, o Estado-nação e a ciência moderna. A padronização dos textos impressos permitiu a disseminação mais ampla do conhecimento e contribuiu para a construção de identidades culturais relativamente homogêneas em diferentes territórios nacionais. Logo, a imprensa não apenas ampliou o acesso à informação, mas também reorganizou profundamente as estruturas culturais da sociedade ocidental (McLuhan, 1962, p. 3-18).

Entretanto, o desenvolvimento das tecnologias eletrônicas no século XX introduziu novas dinâmicas comunicacionais que desafiam os padrões culturais associados à era tipográfica. Meios eletrônicos como rádio, televisão e, posteriormente, internet e redes digitais criam ambientes comunicacionais baseados na simultaneidade e na interconexão global, reduzindo a centralidade das estruturas lineares típicas da cultura impressa (McLuhan, 1964, p. 63-71).

Essa transição entre diferentes ambientes mediáticos⁴⁸ foi posteriormente analisada por outros autores que dialogam com a tradição mcluhaniana. Neil Postman, por exemplo, argumenta que cada meio de comunicação favorece determinados modos de organização discursiva e cultural. Segundo o autor, a televisão introduziu formas de comunicação orientadas pelo entretenimento e pela fragmentação da informação, transformando significativamente o modo como o discurso público é estruturado nas sociedades contemporâneas (Postman, 1985, p. 80-87).

Postman observa que mudanças nos meios de comunicação alteram não apenas os formatos das mensagens, mas também os critérios culturais que orientam a produção e a interpretação da informação. A predominância de determinados meios tende a redefinir os

⁴⁷ Extensões do homem: expressão utilizada por McLuhan para indicar que os meios de comunicação ampliam capacidades sensoriais, cognitivas e sociais dos indivíduos.

⁴⁸ Ambientes mediáticos: contextos sociais e culturais produzidos ou reorganizados pela presença dominante de determinados meios de comunicação.

parâmetros de relevância, credibilidade e visibilidade no debate público, influenciando a maneira como diferentes temas são apresentados e interpretados socialmente (Postman, 1985, p. 90-95).

Outra contribuição relevante para o aprofundamento das ideias de McLuhan é apresentada por Joshua Meyrowitz, que analisa os impactos sociais das tecnologias de comunicação eletrônica sobre a organização das interações sociais. Meyrowitz argumenta que meios eletrônicos, especialmente a televisão, modificam as fronteiras entre diferentes contextos sociais ao permitir que informações circulem entre espaços que anteriormente permaneciam separados (Meyrowitz, 1985, p. 3-8).

A circulação ampliada de informações altera a relação entre diferentes papéis sociais e níveis de autoridade. A exposição de bastidores institucionais, por exemplo, pode modificar percepções públicas sobre lideranças políticas e organizações, reduzindo a distância simbólica entre diferentes posições sociais. Dessa forma, as tecnologias de comunicação contribuem para redefinir estruturas de poder e padrões de interação social (Meyrowitz, 1985, p. 40-45).

Essas análises reforçam a importância de compreender os meios de comunicação como elementos estruturantes das transformações culturais contemporâneas. A expansão das tecnologias digitais intensifica processos já identificados por McLuhan, ampliando a velocidade, a escala e a complexidade das interações comunicacionais. Plataformas digitais e redes sociais constituem ambientes mediáticos nos quais fluxos de informação circulam continuamente, criando novos padrões de visibilidade, influência e participação social.

A teoria mcluhaniana oferece instrumentos conceituais relevantes para interpretar as transformações comunicacionais associadas à digitalização das interações sociais. Ao destacar o papel estruturante dos meios de comunicação na organização da experiência cultural, McLuhan antecipa discussões que se tornaram centrais na análise do ambiente *digital* contemporâneo.

3.3 COMUNICAÇÃO COMO SISTEMA SOCIAL: CONTRIBUIÇÕES DE NIKLAS LUHMANN

A teoria dos sistemas sociais⁴⁹ desenvolvida por Niklas Luhmann representa uma das abordagens mais influentes na sociologia contemporânea para compreender o papel da comunicação na organização da sociedade. Diferentemente de abordagens tradicionais que

⁴⁹ Sistemas sociais: estruturas comunicacionais que se reproduzem por meio de operações próprias, organizando expectativas, decisões e sentidos no interior da sociedade.

colocam os indivíduos no centro da análise sociológica, Luhmann propõe que a sociedade deve ser compreendida como um sistema composto fundamentalmente por comunicações. Nessa perspectiva, os indivíduos não constituem os elementos estruturais da sociedade, mas fazem parte do ambiente dos sistemas sociais (Luhmann, 1995, p. 137-142).

Para o autor, a comunicação não deve ser entendida como simples transmissão de informações entre emissores e receptores. A comunicação é um processo complexo que envolve três dimensões interdependentes: informação, enunciação e compreensão. A informação refere-se ao conteúdo selecionado para ser comunicado; a enunciação diz respeito ao ato de comunicar; e a compreensão corresponde à interpretação realizada pelo receptor. Somente quando essas três dimensões se articulam é que a comunicação efetivamente ocorre (Luhmann, 1995, p. 140-145).

Essa concepção rompe com modelos clássicos de comunicação baseados na lógica linear emissor–mensagem–receptor. Para Luhmann, a comunicação constitui um processo autoproduzido no interior dos sistemas sociais. Cada ato comunicacional conecta-se a comunicações anteriores e cria condições para novas comunicações, formando cadeias contínuas de reprodução comunicacional (Luhmann, 1995, p. 146-150).

Um conceito central da teoria luhmanniana é o de autopoiese⁵⁰, originalmente desenvolvido por Maturana e Varela para descrever sistemas biológicos capazes de produzir e reproduzir continuamente seus próprios componentes. Luhmann adapta esse conceito para o campo das ciências sociais ao afirmar que os sistemas sociais são autopoieticos porque produzem continuamente suas próprias operações comunicacionais. Em outras palavras, a sociedade reproduz-se por meio da comunicação (Luhmann, 1995, p. 52-60).

A autopoiese implica também que os sistemas sociais são operacionalmente fechados. Isso significa que apenas comunicações podem produzir novas comunicações dentro do sistema. Embora os sistemas sociais interajam com seu ambiente, suas operações internas são determinadas por estruturas próprias de comunicação que orientam a seleção de informações e interpretações (Luhmann, 1995, p. 60-65).

Dentro dessa perspectiva, a sociedade moderna caracteriza-se por um processo de diferenciação funcional⁵¹, no qual diferentes sistemas sociais desenvolvem lógicas próprias de operação. Sistemas como economia, política, ciência, direito e mídia operam de acordo com

⁵⁰Autopoiese: conceito originalmente formulado por Maturana e Varela para designar sistemas capazes de produzir e reproduzir continuamente seus próprios componentes; em Luhmann, refere-se à autorreprodução dos sistemas sociais por meio da comunicação.

⁵¹Diferenciação funcional: processo pelo qual a sociedade moderna se organiza em sistemas especializados, como economia, ciência, política, direito e mídia, cada um operando segundo códigos próprios.

códigos específicos que orientam suas comunicações internas. O sistema econômico, por exemplo, opera com a distinção pagamento/não pagamento, enquanto o sistema científico utiliza a distinção verdadeiro/falso para orientar a produção de conhecimento (Luhmann, 1995, p. 295-300).

A mídia e os sistemas de comunicação ocupam posição particularmente relevante nesse processo, pois funcionam como mecanismos de amplificação e circulação de informações em larga escala. Os meios de comunicação contribuem para a estabilização de expectativas sociais ao selecionar e disseminar temas que passam a orientar o debate público e a formação de percepções coletivas (Luhmann, 2000, p. 1-5).

A teoria dos sistemas sociais oferece, portanto, uma estrutura analítica poderosa para compreender a dinâmica da comunicação na sociedade contemporânea. Ao conceber a comunicação como operação central dos sistemas sociais, Luhmann desloca o foco da análise para os processos de produção e reprodução de sentido que estruturam a vida social.

Essa abordagem torna-se particularmente relevante no contexto das transformações digitais das últimas décadas. As plataformas digitais e as redes sociais podem ser interpretadas como ambientes comunicacionais nos quais interações, métricas e algoritmos produzem ciclos contínuos de reprodução comunicacional. Curtidas, compartilhamentos e comentários funcionam como operações comunicacionais que alimentam a continuidade do sistema, ampliando a circulação de informações e a formação de redes de interação social.

A teoria luhmanniana contribui para compreender como os ambientes digitais estruturam novos padrões de comunicação social. As interações mediadas por plataformas digitais criam sistemas comunicacionais altamente dinâmicos e autorreferenciais, nos quais a visibilidade de conteúdos e atores depende da capacidade de gerar novas comunicações dentro do próprio sistema.

Essa lógica comunicacional torna-se particularmente relevante para compreender fenômenos contemporâneos relacionados à circulação de informações em ambientes digitais, como a viralização de conteúdos, a formação de comunidades online e a emergência de novas estratégias de crescimento baseadas em redes digitais. Esses processos comunicacionais constituem parte da infraestrutura sociotécnica que sustenta práticas contemporâneas de marketing *digital* e estratégias de crescimento orientadas por dados.

3.4 SOCIEDADE EM REDE E CULTURA *DIGITAL*: CONTRIBUIÇÕES DE MANUEL CASTELLS

As transformações provocadas pelas tecnologias da informação nas últimas décadas do século XX foram analisadas de forma abrangente por Manuel Castells, que identifica nessas mudanças o surgimento de uma nova forma de organização social: a sociedade em rede⁵². Para o autor, a revolução das tecnologias da informação inaugurou um paradigma tecnológico baseado na centralidade da informação, na interconectividade das redes e na digitalização dos processos de comunicação (Castells, 1996, p. 27-32).

Segundo Castells, diferentemente da sociedade industrial, estruturada em torno da produção material e de organizações hierárquicas relativamente rígidas, a sociedade contemporânea passa a organizar-se em redes flexíveis de informação e comunicação. Nessas redes, diferentes atores, indivíduos, organizações e instituições, conectam-se por meio de fluxos contínuos de informação, criando estruturas descentralizadas capazes de operar em escala global (Castells, 1996, p. 469-471).

A centralidade das redes na organização da sociedade contemporânea decorre da capacidade dessas estruturas de combinar flexibilidade e adaptabilidade. Enquanto as organizações hierárquicas tradicionais tendem a apresentar maior rigidez estrutural, as redes permitem reconfigurações rápidas de relações e fluxos informacionais, favorecendo processos de inovação e transformação organizacional (Castells, 1996, p. 168-174).

Castells identifica cinco características principais do paradigma tecnológico informacional⁵³. A primeira refere-se à informação como matéria-prima fundamental dos processos econômicos e sociais. Diferentemente de tecnologias anteriores, que atuavam principalmente sobre energia ou matéria, as tecnologias da informação operam diretamente sobre dados e conhecimento (Castells, 1996, p. 69-72).

A segunda característica diz respeito à penetrabilidade dessas tecnologias na vida social. As tecnologias digitais não se limitam a setores específicos da economia, mas atravessam praticamente todas as esferas da atividade humana, influenciando processos produtivos, relações sociais e práticas culturais (Castells, 1996, p. 69-72).

A terceira característica refere-se à lógica das redes como forma dominante de organização. A capacidade de conectar múltiplos nós em estruturas dinâmicas torna-se elemento central para compreender o funcionamento da economia informacional e das novas formas de interação *social mediadas* por tecnologias digitais (Castells, 1996, p. 69-72).

⁵²Sociedade em rede: conceito desenvolvido por Manuel Castells para designar a forma de organização social estruturada por redes flexíveis de informação e comunicação em escala global.

⁵³Paradigma tecnológico informacional: modelo de organização social e econômica baseado na centralidade da informação, na digitalização e na lógica das redes.

A quarta característica está relacionada à flexibilidade estrutural dessas redes. Sistemas organizados em rede possuem maior capacidade de adaptação a mudanças ambientais, permitindo reorganizações internas sem comprometer o funcionamento do sistema como um todo (Castells, 1996, p. 69-74).

Por fim, Castells destaca a convergência tecnológica entre diferentes sistemas de comunicação e informação. Tecnologias anteriormente separadas, como telecomunicações, computação e mídia, passam a integrar um sistema *digital* convergente que amplia significativamente a capacidade de circulação e processamento de informações (Castells, 1996, p. 69-74).

Dentro desse novo paradigma sociotécnico, Castells introduz o conceito de espaço de fluxos⁵⁴, que descreve a organização espacial das interações sociais na sociedade em rede. Diferentemente das formas tradicionais de organização espacial baseadas na proximidade geográfica, o espaço de fluxos refere-se à circulação contínua de informações, capitais e símbolos através de redes digitais que conectam diferentes pontos do planeta (Castells, 1996, p. 412).

Esse novo tipo de organização espacial transforma profundamente a dinâmica das atividades econômicas e sociais. Empresas, governos e indivíduos passam a operar em redes globais de informação, nas quais a posição relativa dentro dessas redes torna-se mais relevante do que a localização física tradicional (Castells, 1996, p. 407-415).

Outro conceito fundamental desenvolvido por Castells é o de tempo intemporal⁵⁵, que descreve a reorganização das experiências temporais na sociedade informacional. A circulação contínua de informações em tempo real cria uma compressão temporal que altera as formas tradicionais de percepção do tempo, aproximando eventos e processos que anteriormente estavam separados por barreiras geográficas e temporais (Castells, 1996, p. 460-466).

Essa reorganização espaço-temporal das interações sociais contribui para a formação do que o autor denomina cultura da virtualidade real⁵⁶. Nesse ambiente cultural, experiências mediadas por tecnologias digitais passam a integrar a realidade cotidiana dos indivíduos, influenciando práticas sociais, relações econômicas e formas de produção simbólica (Castells, 1996, p. 400-407).

⁵⁴Espaço de fluxos: conceito de Castells que descreve a organização das interações sociais por meio da circulação contínua de informações, capitais e símbolos em redes digitais, para além da proximidade geográfica.

⁵⁵Tempo intemporal: conceito utilizado por Castells para descrever a compressão e reorganização das experiências temporais na sociedade informacional, marcada pela circulação contínua de informações em tempo real.

⁵⁶Cultura da virtualidade real: conceito de Castells que designa o ambiente cultural em que experiências mediadas por tecnologias digitais passam a integrar a realidade cotidiana e a produção simbólica dos indivíduos.

A expansão da internet e das plataformas digitais intensifica ainda mais esses processos. Redes digitais permitem a formação de comunidades distribuídas globalmente, nas quais indivíduos participam da produção e circulação de conteúdos em escala inédita na história dos meios de comunicação. A comunicação deixa de ser predominantemente unidirecional, como nos meios de massa tradicionais, e passa a assumir características interativas e participativas (Castells, 2009, p. 54-57).

Esse ambiente comunicacional cria novas dinâmicas de visibilidade e influência social. Indivíduos, organizações e marcas passam a disputar atenção em ecossistemas informacionais⁵⁷ altamente dinâmicos, nos quais a capacidade de gerar engajamento e circulação de conteúdos torna-se elemento central para a construção de relevância social e econômica.

3.5 SOCIAL MEDIA EM MARKETING: BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

A investigação em mídias sociais e marketing consolidou-se como um campo interdisciplinar que reúne aportes da comunicação, da psicologia e das ciências organizacionais. Li et al. (2023) realizam uma revisão abrangente que mapeia as principais correntes teóricas aplicadas, entre as quais se destacam a teoria do capital social, a teoria da sinalização, *uses and gratifications*⁵⁸ e a teoria de redes. Essas perspectivas explicam, sob diferentes ângulos, como consumidores interagem com conteúdos digitais, como atribuem valor a sinais emitidos por marcas e como se engajam em processos de difusão de informação. Além disso, os autores sistematizam os principais métodos utilizados, que variam desde abordagens qualitativas como *netnografia*⁵⁹, análise de conteúdo e entrevistas em profundidade, até métodos quantitativos como mineração de dados, experimentos e modelagem estatística. O artigo também chama atenção para o crescimento de abordagens multimodais que combinam texto, imagem e vídeo, bem como para o uso crescente de inteligência artificial e análise de *big data*⁶⁰ (Li et al., 2023, p. 3–8).

O mapeamento de Li et al. (2023) é particularmente relevante por oferecer um quadro de referências conceituais e metodológicas que sustentam a análise do *Growth Hacking* como

⁵⁷Ecossistemas informacionais: ambientes compostos por múltiplos fluxos, plataformas, atores e conteúdos em interação contínua.

⁵⁸*Uses and gratifications*: abordagem teórica da comunicação que investiga os motivos pelos quais os públicos escolhem determinados meios e conteúdos para satisfazer necessidades específicas, como informação, entretenimento, identidade e interação social.

⁵⁹Netnografia: adaptação da etnografia para contextos digitais, voltada à observação e análise de interações, práticas e culturas em ambientes online.

⁶⁰*Big data*: grandes volumes de dados, gerados em alta velocidade e variedade, cujo processamento exige técnicas analíticas e computacionais específicas.

prática híbrida. A pluralidade de abordagens teóricas indica que o fenômeno se configura a partir da articulação entre dimensões comunicacionais, tecnológicas e culturais no contexto organizacional. Do ponto de vista epistemológico, a ênfase na necessidade de integrar múltiplas metodologias dialoga com a proposta desta tese, que combina análise bibliométrica, revisão sistemática e estudo de casos. Assim, o *Growth Hacking* pode ser situado como fenômeno organizacional que se ancora em bases já consolidadas, mas que também demanda expansão crítica para abarcar dimensões éticas, culturais e tecnológicas (Li et al., 2023, p. 3–8).

A consolidação da busca em mídias sociais também se reflete na multiplicidade de objetos de análise. Estudos recentes destacam como as plataformas digitais reconfiguram o comportamento do consumidor, criando espaços de interação em que a produção de conteúdo e a circulação de informações passam a ser coproduzidas por marcas e usuários. Essa lógica reforça a relevância de teorias como *uses and gratifications*, que permitem compreender os diferentes motivos pelos quais consumidores se engajam em redes digitais, desde a procura por entretenimento até a construção de identidade e pertencimento. A incorporação de teorias da sinalização e do capital social também contribui para explicar por que determinados conteúdos ganham legitimidade, transformando-se em sinais de credibilidade que moldam percepções e decisões de consumo.

Do ponto de vista metodológico, a literatura tem evoluído para abarcar não apenas métodos tradicionais, mas também abordagens mais sofisticadas, como análise de redes sociais, mineração de dados multimodais e técnicas de aprendizado de máquina. Li et al. (2023, p. 6-10) apontam que essa diversificação metodológica amplia a robustez das informações e permite capturar fenômenos complexos em grande escala. Ao mesmo tempo, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos segue sendo essencial para interpretar os significados culturais e comunicacionais das interações digitais. Essa complementaridade abre espaço para investigações que tratem mídias sociais não apenas como plataformas técnicas, mas como ecossistemas culturais dinâmicos.

Essa discussão mostra que o *Growth Hacking* não pode ser reduzido a um conjunto de técnicas de marketing *digital*, mas deve ser entendido como prática interdisciplinar que mobiliza diferentes teorias e métodos. O diálogo entre *frameworks* como capital social, sinalização e *gratifications* permite estruturar hipóteses de crescimento baseadas em comunicação e cultura. Além disso, a incorporação de métodos multimodais, alinhada ao uso de bibliometria e revisão sistemática, evidenciando que o *growth* precisa ser pensado tanto em sua dimensão técnica (dados, algoritmos) quanto simbólica (discursos, significados). Essa

leitura posiciona o *growth* como campo que exige integração entre teoria e prática, método e crítica, tecnologia e comunicação.

3.5.1 Conteúdo, emoção e engajamento

Um dos eixos mais consistentes da literatura em comunicação *digital* refere-se às relações entre características do conteúdo, emoções e engajamento. Schreiner, Fischer e Riedl (2021, p. 5-12), em revisão de 45 estudos, organizam esse debate por meio do paradigma *stimulus–organism–response*⁶¹ (S-O-R), segundo o qual o conteúdo funciona como estímulo, os estados emocionais do público atuam como organismo mediador e o engajamento, expresso em curtidas, comentários e compartilhamentos, configura a resposta. Entre os principais achados, destacam-se os efeitos positivos de conteúdos visuais, interativos e originais, bem como a evidência de que apelos emocionais com alto nível de ativação, sejam positivos ou negativos, tendem a gerar maior viralidade. Os autores também apontam inconsistências entre plataformas e ressaltam a necessidade de maior integração entre teorias do marketing, psicologia e sistemas de informação.

Complementarmente, Priya e Sathish (2024, p. 2-9) oferecem uma sistematização baseada no *framework*⁶² ADO-TCM⁶³ (*Antecedents, Decisions, Outcomes – Theories, Contexts, Methods*), no qual o *storytelling*⁶⁴ é tratado como mecanismo de diferenciação e engajamento. A análise mostra que antecedentes como valores de marca, narrativas visuais e recursos simbólicos influenciam decisões de consumo, resultando em *outcomes*⁶⁵ como lealdade, confiança e *brand love*⁶⁶. Quando aproximado do campo do *Growth Hacking*, esse modelo permite compreender como narrativas e recursos multimodais podem ser operacionalizados não apenas para maximizar respostas imediatas, mas também para produzir efeitos de médio e longo prazo na construção de valor de marca.

⁶¹*Stimulus–organism–response* (S-O-R): modelo analítico segundo o qual estímulos externos afetam estados internos do indivíduo, produzindo respostas comportamentais.

⁶²*Framework*: estrutura conceitual ou modelo analítico utilizado para organizar a interpretação de um fenômeno ou orientar procedimentos metodológicos.

⁶³ADO-TCM: estrutura analítica que organiza estudos a partir de antecedentes (*Antecedents*), decisões (*Decisions*), resultados (*Outcomes*), teorias (*Theories*), contextos (*Contexts*) e métodos (*Methods*).

⁶⁴*Storytelling*: uso estratégico de narrativas para construir sentido, gerar identificação e fortalecer vínculos entre marcas, organizações e públicos.

⁶⁵*Outcomes*: resultados ou efeitos produzidos por determinada estratégia, ação ou processo.

⁶⁶*Brand love*: vínculo afetivo intenso e duradouro entre consumidor e marca, associado a lealdade, identificação e defesa espontânea da marca.

A dimensão TCM do *framework* é particularmente relevante por evidenciar a natureza interdisciplinar e situacional do *storytelling digital*. Teorias como *narrative transportation*⁶⁷ e *uses and gratifications* ajudam a explicar a eficácia persuasiva das narrativas; contextos distintos, como B2B⁶⁸, B2C⁶⁹, campanhas sociais ou situações de crise, demonstram que não há uma fórmula universal de engajamento; e métodos variados, como experimentos, *netnografia* e análise multimodal, oferecem diferentes lentes para avaliar resultados. Essa pluralidade dialoga diretamente com a epistemologia do *Growth Hacking*, que exige adaptação contínua de estratégias em função de públicos, mercados e plataformas.

A literatura revisada reforça, portanto, que viralidade e engajamento não decorrem apenas da presença *digital* das marcas, mas da qualidade, da ressonância e da estrutura dos conteúdos produzidos. Schreiner et al. (2021, p. 10-14) destacam que elementos como originalidade, *timing*⁷⁰ e interatividade são determinantes para estimular respostas comportamentais. Esse entendimento aproxima-se de estudos em persuasão online, como as de Habernal e Gurevych (2017, p. 7-12), voltadas à qualidade argumentativa, e de estudos sobre emoção no discurso, como os de Mohammad e Turney (2013, p.438-442, que evidenciam como categorias emocionais influenciam a recepção comunicacional. Também se conecta à noção de *narrative transportation* discutida por Nikulina et al. (2024), segundo a qual imagens e narrativas visuais têm potencial de transportar emocionalmente os públicos, ampliando a eficácia persuasiva e a intensidade do envolvimento.

Esse conjunto de evidências permite compreender o *Growth Hacking* como prática comunicacional multimodal, na qual narrativas, emoções e interatividade operam como mecanismos de ativação do engajamento e da difusão em rede. Mais do que simples métricas de alcance, o *growth* depende da capacidade de produzir experiências comunicacionais significativas, capazes de despertar emoções, gerar identificação e estimular respostas comportamentais escaláveis. Metodologicamente, *frameworks* como S-O-R⁷¹ e ADO-TCM oferecem base consistente para analisar como estímulos multimodais, textos, imagens e vídeos, desencadeiam respostas mediadas por emoção, percepção e identidade, acelerando ciclos de experimentação, aprendizado e expansão.

⁶⁷*Narrative transportation*: processo pelo qual indivíduos se envolvem intensamente com uma narrativa, sendo emocional e cognitivamente “transportados” para o universo apresentado.

⁶⁸B2B (*business-to-business*): relações comerciais entre empresas.

⁶⁹B2C (*business-to-consumer*): relações comerciais entre empresas e consumidores finais.

⁷⁰*Timing*: adequação temporal de uma mensagem, ação ou conteúdo ao contexto e ao momento de circulação.

⁷¹S-O-R (*stimulus-organism-response*): modelo analítico segundo o qual estímulos externos afetam estados internos do indivíduo, produzindo respostas comportamentais.

3.5.2 Influência, inteligência artificial e plataformas digitais

A rápida expansão das plataformas digitais também trouxe mudanças profundas nas formas de influência e mediação comunicacional. Um dos fenômenos mais visíveis nesse cenário é a convergência entre inteligência artificial, marketing de influência e análise automatizada de dados. Em estudo bibliométrico baseado em 316 artigos, Bansal et al. (2024, p. 3-10) identificam quatro grandes eixos nesse campo: engajamento do consumidor mediado por inteligência artificial, classificação e tipologias de influenciadores digitais, análise automatizada de conteúdo e estudos sobre morfologia e estrutura das postagens em redes sociais.

Esses *clusters*⁷² evidenciam que o ecossistema contemporâneo de influência *digital* tornou-se altamente dependente de tecnologias de análise de dados. Ferramentas baseadas em aprendizado de máquina permitem identificar padrões de interação, avaliar sentimentos expressos pelos usuários e classificar perfis de influenciadores em diferentes níveis, como macro, micro, nano ou influenciadores⁷³ virtuais. Essa segmentação amplia a capacidade das organizações de direcionar mensagens para públicos altamente específicos, potencializando níveis de engajamento e conversão. Ao mesmo tempo, ela aproxima estratégias digitais da lógica experimental associada ao *Growth Hacking*, em que campanhas são continuamente testadas, ajustadas e replicadas a partir de métricas observáveis.

Entre as tendências mais recentes identificadas na literatura está a emergência dos chamados influenciadores virtuais. Esses perfis, criados e controlados por sistemas algorítmicos ou equipes de produção *digital*, simulam características humanas e passam a atuar como intermediários simbólicos entre marcas e audiências. Embora ofereçam vantagens operacionais, como controle narrativo e redução de riscos reputacionais associados a influenciadores humanos, eles também introduzem novos dilemas relacionados à autenticidade e à transparência das interações online. A fronteira entre comunicação humana e comunicação artificial torna-se progressivamente mais difusa, exigindo novas reflexões sobre confiança e legitimidade no ambiente *digital*.

A literatura recente também tem enfatizado o papel mais amplo da inteligência artificial na transformação das práticas de marketing. Dwivedi et al. (2024, p. 5-12) argumentam que

⁷²*Clusters*: agrupamentos temáticos ou conjuntos de elementos com características semelhantes identificados em análises bibliométricas ou textuais.

⁷³Influenciadores virtuais: perfis digitais criados artificialmente para atuar como agentes simbólicos de comunicação entre marcas e públicos

tecnologias baseadas em IA ampliam significativamente as possibilidades de personalização, automação e análise em tempo real, permitindo que organizações adaptem conteúdos e campanhas de maneira dinâmica a diferentes perfis de consumidores. No entanto, os autores destacam que essa expansão tecnológica precisa ser acompanhada por debates sobre governança e responsabilidade social, uma vez que sistemas automatizados de análise de dados podem introduzir vieses algorítmicos⁷⁴ comprometer a privacidade dos usuários ou favorecer práticas de manipulação comportamental.

Essa ambivalência é igualmente discutida por Bormane e Blaus (2024, p. 4-11), que chamam atenção para os riscos associados à dependência crescente de infraestruturas digitais e sistemas automatizados de decisão. Além de questões relacionadas à proteção de dados pessoais, os autores apontam preocupações envolvendo segurança cibernética, uso indevido de informações e dependência tecnológica de plataformas externas. Em ambientes digitais altamente integrados, falhas de governança ou vazamentos de dados podem gerar impactos reputacionais significativos, afetando diretamente a confiança dos consumidores.

A inteligência artificial não deve ser interpretada apenas como ferramenta operacional de marketing, mas como força transformadora que reconfigura relações entre organizações, plataformas e públicos. A capacidade de processar grandes volumes de dados, identificar padrões de comportamento e automatizar decisões comunicacionais amplia o alcance das estratégias digitais, mas também redefine os limites éticos da experimentação em ambientes online.

Para o campo do *Growth Hacking*, essas transformações são particularmente relevantes. A lógica de crescimento baseada em experimentação rápida e análise contínua de dados encontra nas tecnologias de inteligência artificial um aliado poderoso para acelerar ciclos de aprendizado e otimização. Ao mesmo tempo, o uso intensivo de dados comportamentais e algoritmos de personalização amplia a necessidade de incorporar princípios de governança e responsabilidade nas estratégias digitais.

Assim, a interseção entre inteligência artificial, marketing de influência e plataformas digitais revela que o crescimento em ambientes conectados depende cada vez mais de infraestruturas sociotécnicas complexas. Mais do que simples ferramentas de automação, essas tecnologias estruturam as formas contemporâneas de interação, visibilidade e circulação de conteúdos. Compreender essa dinâmica é fundamental para analisar o *Growth Hacking* como

⁷⁴Vieses algorítmicos: distorções sistemáticas produzidas por modelos computacionais em razão de dados enviesados, escolhas de modelagem ou critérios de otimização.

prática comunicacional situada no interior de ecossistemas digitais caracterizados por experimentação contínua, intensa mediação tecnológica e crescentes desafios éticos.

3.5.3 Comunidades, pertencimento e contextos

Outro aspecto recorrente na literatura recente refere-se ao papel das comunidades digitais⁷⁵ na construção de engajamento e circulação de conteúdos. Diferentemente de modelos tradicionais de comunicação, nos quais organizações ocupam posição central como emissoras de mensagens, as plataformas digitais favorecem dinâmicas mais distribuídas de interação. Nesses ambientes, usuários participam ativamente da produção, interpretação e difusão de conteúdos, configurando redes de pertencimento que influenciam diretamente os processos de visibilidade e expansão comunicacional.

Estudos sobre comunicação em contextos esportivos oferecem exemplos claros desse fenômeno. Einsle, Escalera Izquierdo e García-Fernández (2023, p. 6-12), ao analisarem estratégias de engajamento em mídias sociais durante grandes eventos esportivos, mostram que a interação *digital* não se limita ao consumo passivo de informações. Torcedores passam a atuar como coprodutores de narrativas, compartilhando conteúdos, comentando performances e reinterpretando acontecimentos em tempo real. Essa participação coletiva amplia a circulação simbólica dos eventos e fortalece vínculos comunitários entre os participantes.

Uma perspectiva complementar é oferecida por Filo, Lock e Karg (2015, p. 170-176), que utilizam a *Service-Dominant Logic*⁷⁶ (S-D Logic) para interpretar as interações entre organizações esportivas e seus públicos nas mídias sociais. Nesse enquadramento teórico, o valor não é simplesmente entregue pelas organizações, mas coproduzido por meio das interações entre diferentes atores do ecossistema. As mídias sociais tornam-se, assim, espaços de cocriação simbólica, nos quais torcedores, marcas e instituições participam conjuntamente da construção de significados e experiências compartilhadas.

Essa lógica de coprodução também contribui para compreender como comunidades digitais podem atuar como agentes de difusão em estratégias de crescimento. Ao deslocar a dependência exclusiva de campanhas publicitárias ou de investimentos em mídia paga, as organizações passam a estimular ambientes nos quais os próprios usuários participam da

⁷⁵ Comunidades digitais: agrupamentos de indivíduos conectados por plataformas online, interesses compartilhados, práticas comunicacionais e formas de pertencimento mediadas por tecnologia.

⁷⁶ *Service-Dominant Logic* (S-D Logic): abordagem teórica segundo a qual o valor é cocriado nas interações entre os diferentes atores de um ecossistema, e não simplesmente entregue de forma unilateral pela organização.

amplificação das mensagens. Nesses casos, o crescimento não decorre apenas da comunicação institucional, mas da capacidade de mobilizar redes sociais aptas a replicar conteúdos e narrativas em múltiplos pontos do ecossistema *digital*.

Além do esporte, outros contextos sociais mostram que as tecnologias digitais desempenham papel importante na construção de identidades coletivas e formas de pertencimento. Ahlin e Hiddinga (2023, p. 5-11), por exemplo, analisam como comunidades surdas e com deficiência auditiva utilizam plataformas digitais para fortalecer vínculos culturais, criar espaços de ativismo e ampliar a visibilidade de suas experiências sociais. Nesse processo, blogs, redes sociais e outras ferramentas digitais funcionam como meios de articulação comunitária, permitindo que grupos historicamente marginalizados produzam e compartilhem narrativas próprias.

De maneira semelhante, Unay-Gailhard e Brennen (2022, p. 6-12) demonstram que narrativas digitais podem influenciar percepções sociais e trajetórias profissionais. Ao investigarem a comunicação sobre agricultura em ambientes digitais, os autores observam que discursos associados à sustentabilidade, inovação tecnológica e propósito coletivo contribuem para transformar a imagem de atividades tradicionalmente vistas como pouco atrativas entre jovens. Nesse caso, a comunicação *digital* atua como mecanismo de ressignificação cultural, capaz de ampliar o interesse por determinados setores econômicos.

Essas evidências também aparecem em estudos sobre pequenas e médias empresas e organizações sem fins lucrativos. Pesquisas conduzidas por Bocconcelli et al. (2016, p. 6-12), Jayawardena et al. (2022, p. 5-10), Bilić (2019, p. 4-9) e Sargeant et al. (2022, p. 3-8) mostram que, em contextos de recursos limitados, a comunicação *digital* pode se tornar um fator decisivo para inovação e competitividade. Plataformas sociais permitem que organizações estabeleçam relações diretas com públicos, construam redes de confiança e mobilizem comunidades em torno de causas, produtos ou iniciativas específicas.

A partir dessas diferentes linhas, torna-se evidente que o engajamento *digital* não pode ser compreendido apenas como resultado de estratégias comunicacionais isoladas. Ele emerge da interação entre plataformas tecnológicas, narrativas compartilhadas e vínculos sociais que estruturam comunidades online. Nesse sentido, práticas de crescimento *digital* dependem da capacidade de compreender e ativar esses ecossistemas relacionais.

Para o campo do *Growth Hacking*, essa perspectiva é particularmente relevante. Estratégias orientadas para crescimento acelerado frequentemente exploram efeitos de rede, nos quais o valor de uma plataforma ou produto aumenta à medida que novos participantes se integram ao sistema. Comunidades digitais desempenham papel central nesse processo, pois

funcionam como estruturas de amplificação simbólica e social. Assim, compreender os mecanismos de pertencimento, identificação e participação coletiva torna-se fundamental para analisar como as estratégias de *growth* podem gerar escalabilidade em ambientes digitais.

3.5.4 Persuasão, discurso e ética

A crescente centralidade das plataformas digitais nas dinâmicas comunicacionais contemporâneas tem ampliado o interesse acadêmico sobre os mecanismos de persuasão em ambientes online. Esse debate ganha novas dimensões com o avanço de tecnologias de aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural (NLP⁷⁷), que possibilitam identificar padrões discursivos associados à influência de opiniões e comportamentos. Revisões como a de Habernal e Gurevych (2017, p. 3-9) destacam o uso de técnicas como *argument mining*⁷⁸ e *stance detection*⁷⁹ para mapear estruturas argumentativas em interações digitais, revelando como diferentes formas de discurso contribuem para moldar percepções e orientar decisões dos usuários.

Ao tornar visíveis padrões linguísticos presentes em debates online, essas ferramentas demonstram que a persuasão *digital* não se limita à transmissão de mensagens convincentes. Ela emerge da articulação entre linguagem, contexto e dinâmica de circulação das informações nas redes. A eficácia de um discurso depende não apenas de sua construção argumentativa, mas também do ambiente comunicacional em que ele circula, incluindo a posição do emissor na rede, o momento de publicação e as interações subsequentes entre usuários. A persuasão *digital* assume caráter relacional e dinâmico, configurando-se como processo que envolve múltiplos atores e camadas de mediação tecnológica.

Essa perspectiva é particularmente relevante para compreender estratégias de crescimento em ambientes digitais. No contexto do *Growth Hacking*, a capacidade de identificar sinais linguísticos associados ao engajamento torna-se um recurso estratégico para otimizar campanhas e ampliar a circulação de conteúdos. Entretanto, a mesma infraestrutura tecnológica que permite analisar padrões de interação também pode ser utilizada para explorar vulnerabilidades cognitivas ou reforçar vieses informacionais. Assim, a expansão das técnicas

⁷⁷NLP (*Natural Language Processing*): processamento de linguagem natural, área da inteligência artificial dedicada à análise computacional da linguagem humana.

⁷⁸*Argument mining*: conjunto de técnicas computacionais voltadas à identificação automática de argumentos, premissas e conclusões em textos.

⁷⁹*Stance detection*: técnica de análise automática que busca identificar o posicionamento de um texto ou falante em relação a determinado tema, proposição ou debate.

de análise computacional da comunicação coloca em evidência dilemas éticos relacionados ao poder informacional e à assimetria entre organizações e usuários.

Esses riscos tornam-se ainda mais evidentes quando considerados à luz da literatura sobre desinformação. Di Domenico et al. (2021, p. 4-11), ao analisarem os efeitos das *fake news*⁸⁰ sobre consumidores e marcas, destacam o conceito de legitimidade fabricada⁸¹. Segundo os autores, sinais superficiais de credibilidade, como formato jornalístico, linguagem persuasiva ou alto volume de compartilhamentos, podem gerar percepções de confiabilidade mesmo quando o conteúdo carece de base factual. Em ambientes digitais caracterizados por circulação acelerada de informações, esses mecanismos podem produzir impactos concretos sobre reputação organizacional e comportamento de consumo.

Para estratégias de crescimento *digital*, esse fenômeno representa um desafio significativo. A lógica de experimentação rápida frequentemente associada ao *Growth Hacking* pode incentivar o uso de métricas superficiais de visibilidade, como número de seguidores, curtidas ou compartilhamentos. Embora essas métricas possam gerar resultados imediatos em termos de alcance, sua exploração indiscriminada tende a comprometer a confiança dos públicos no médio e longo prazo. Dessa forma, a legitimidade comunicacional torna-se elemento central para a sustentabilidade das estratégias digitais.

A literatura recente também chama atenção para o papel da inteligência artificial na amplificação desses desafios. Dwivedi et al. (2024, p. 5-12) argumentam que a incorporação de sistemas automatizados em estratégias de marketing amplia significativamente as possibilidades de personalização e segmentação. No entanto, os autores alertam que essas tecnologias também introduzem riscos relacionados à manipulação psicológica, à violação de privacidade e à opacidade dos processos decisórios algorítmicos. De maneira semelhante, Bormane e Blaus (2024, p. 4-11) destacam que a crescente dependência de infraestruturas digitais cria novos desafios de governança, incluindo questões de segurança cibernética e uso indevido de dados.

Essas discussões indicam que o crescimento *digital* não pode ser analisado exclusivamente a partir de indicadores de *performance* ou eficiência. Em ambientes comunicacionais altamente mediados por tecnologia, práticas de expansão precisam ser avaliadas também em termos de legitimidade, transparência e responsabilidade social. O debate

⁸⁰*Fake news*: conteúdos falsos ou enganosos apresentados sob aparência de informação factual, geralmente com potencial de ampla circulação *digital*.

⁸¹Legitimidade fabricada: percepção artificial de credibilidade produzida por sinais superficiais de confiança, como formato, linguagem ou alta circulação de conteúdo.

sobre ética *digital*⁸², portanto, torna-se inseparável da análise das estratégias contemporâneas de comunicação e marketing.

A importância dessa dimensão torna-se ainda mais evidente quando se considera o papel das narrativas midiáticas na construção de representações sociais. Estudos como o de Roberts e De Benedictis (2021, p. 5-11), ao analisarem representações televisivas do parto, mostram como narrativas mediadas podem reproduzir visões específicas de mundo e influenciar percepções coletivas sobre fenômenos sociais. Transposto para o contexto do *Growth Hacking*, esse argumento evidencia que estratégias comunicacionais não apenas promovem produtos ou serviços, mas também contribuem para a formação de imaginários culturais e padrões de interpretação da realidade.

Assim, a ética não deve ser compreendida como limite externo às práticas de crescimento *digital*, mas como dimensão constitutiva de sua própria lógica de funcionamento. Em ambientes digitais caracterizados por circulação intensa de informações e forte mediação algorítmica, a sustentabilidade das estratégias de expansão depende do equilíbrio entre inovação tecnológica, legitimidade comunicacional e responsabilidade social. O *Growth Hacking*, pode ser interpretado não apenas como técnica de aceleração de resultados, mas como prática comunicacional situada em ecossistemas digitais complexos, nos quais crescimento e confiança precisam ser continuamente negociados.

3.6 SÍNTESE INTEGRADORA

A revisão sistemática e bibliométrica realizada neste capítulo permitiu identificar um conjunto consistente de convergências na literatura que investiga comunicação *digital*, mídias sociais e estratégias de crescimento organizacional. De forma geral, os estudos analisados indicam que o crescimento em ambientes digitais emerge da interação entre três dimensões principais: (i) as estruturas tecnológicas e metodológicas que sustentam a pesquisa em mídias sociais e comunicação *digital* (Li et al., 2023, p. 3-8); (ii) as dinâmicas simbólicas de produção de conteúdo, emoções e narrativas que orientam o engajamento dos públicos (Schreiner et al., 2021, p. 5-12; Kümpel & Bartsch, 2023, p. 4-9; Priya & Sathish, 2024, p. 2-9); e (iii) o papel crescente das tecnologias emergentes, como inteligência artificial, plataformas algorítmicas e marketing de influência, na reorganização das práticas comunicacionais contemporâneas (Dwivedi et al., 2024, p. 5-12; Bormane & Blaus, 2024, p. 4-11; Bansal et al., 2024, p. 3-10).

⁸² Ética *digital*: campo de reflexão sobre responsabilidades, limites e impactos sociais associados ao uso de tecnologias digitais, dados, algoritmos e plataformas.

Em conjunto, esses eixos indicam que o crescimento *digital* não pode ser compreendido apenas por indicadores quantitativos de *performance*, mas depende de processos comunicacionais complexos que articulam linguagem, cultura, tecnologia e formas de interação social.

A literatura também evidencia que tais dinâmicas se manifestam de maneira diferenciada conforme os contextos organizacionais e socioculturais em que se desenvolvem. Pesquisas realizadas em áreas como esporte (Einsle et al., 2023, p. 7-13; Filo et al., 2015, p. 166-170), turismo (Bilić, 2019, p. 3-7), pequenas e médias empresas em economias emergentes (Bocconcelli et al., 2016, p. 8-14; Jayawardena et al., 2022, p. 6-11) e comunidades culturais ou territoriais (Ahlin & Hiddinga, 2023, p. 4-9; Unay-Gailhard & Brennen, 2022, p. 5-10) mostram que estratégias digitais precisam ser constantemente ajustadas às condições institucionais, tecnológicas e simbólicas de cada ambiente. Essas evidências reforçam que o crescimento *digital* não se reduz à aplicação mecânica de técnicas de marketing ou experimentação, mas se configura como prática situada, dependente das características específicas dos ecossistemas em que ocorre.

Outro elemento recorrente na literatura diz respeito à dimensão ética e persuasiva da comunicação *digital*. Estudos sobre persuasão automatizada, mineração de argumentos e detecção de posicionamento discursivo (Habernal & Gurevych, 2017, p. 2-8) indicam que tecnologias computacionais ampliaram significativamente a capacidade de mapear e explorar padrões linguísticos associados à influência de opiniões. Paralelamente, pesquisas sobre desinformação e *fake news* demonstram como mecanismos de circulação *digital* podem produzir efeitos de legitimidade mesmo quando baseados em conteúdos frágeis ou manipulados (Di Domenico et al., 2021, p. 5-11). Esses resultados evidenciam que a mesma infraestrutura sociotécnica que sustenta estratégias de crescimento também pode gerar riscos de manipulação informacional, erosão da confiança e impactos reputacionais para organizações e instituições.

A literatura sugere que o crescimento *digital* deve ser interpretado como fenômeno comunicacional e sociotécnico, no qual métricas de desempenho coexistem com processos simbólicos, narrativos e culturais que moldam a percepção de valor e legitimidade das organizações. O engajamento de públicos, a circulação de conteúdos e a formação de comunidades online dependem de dinâmicas de significado que ultrapassam a lógica puramente instrumental das métricas de marketing. Consequentemente, compreender estratégias contemporâneas de crescimento exige considerar simultaneamente aspectos tecnológicos, comunicacionais, culturais e éticos.

A partir dessas constatações, o capítulo estabelece a base conceitual necessária para examinar o *Growth Hacking* como prática estratégica situada em ecossistemas digitais

complexos. Embora frequentemente descrito como conjunto de técnicas voltadas à aceleração de resultados, o *Growth Hacking* emerge, à luz da literatura discutida, como fenômeno que articula experimentação baseada em dados, dinâmicas de comunicação *digital* e processos organizacionais orientados por inovação. O capítulo seguinte aprofunda esse debate ao examinar as origens, definições e disputas conceituais em torno do *Growth Hacking*, abrindo espaço para a proposição teórica central desta tese.

4 *GROWTH HACKING*: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E EPISTEMOLÓGICOS

Este capítulo examina o *Growth Hacking* a partir de uma perspectiva conceitual e epistemológica, situando-o no contexto das transformações contemporâneas da comunicação *digital* e das práticas organizacionais orientadas por dados. Inicialmente, discute-se a origem e a formação do conceito (seção 4.1), seguida pela análise de seus fundamentos conceituais e operacionais (seção 4.2). Em seguida, o capítulo aprofunda a dimensão epistemológica do fenômeno (seção 4.3), discute suas principais derivações conceituais no ambiente organizacional (seção 4.4) e apresenta as dimensões estruturais associadas à sua implementação nas organizações (seção 4.5). Por fim, são analisadas aplicações práticas do *Growth Hacking* em diferentes contextos empresariais, com o objetivo de ilustrar empiricamente os princípios discutidos ao longo do capítulo (seção 4.6).

4.1 ORIGEM LEXICAL E EMERGÊNCIA DO TERMO

O termo *Growth Hacking* emerge no início da década de 2010 no contexto das *startups* do Vale do Silício, particularmente associado às práticas de crescimento acelerado adotadas por empresas digitais em estágio inicial. A expressão foi originalmente popularizada por Sean Ellis em 2010 ao tentar descrever profissionais cuja principal responsabilidade não era apenas executar estratégias tradicionais de marketing, mas identificar formas criativas, experimentais e fortemente orientadas por dados para expandir rapidamente a base de usuários de produtos digitais (Ellis, 2010; Ellis; Brown, 2017, p. 3-9). Nesse ambiente caracterizado por recursos limitados, competição intensa e necessidade de rápida validação de modelos de negócio, o crescimento passou a ser tratado como problema central de sobrevivência organizacional, exigindo abordagens mais ágeis e experimentais do que aquelas tradicionalmente adotadas no marketing corporativo.

O primeiro elemento lexical que compõe o termo é *growth*. Em inglês, a palavra remete à ideia de crescimento, mas essa noção possui diferentes camadas de significado. Em sua dimensão mais imediata, refere-se ao crescimento quantitativo, frequentemente mensurado por indicadores como aquisição de usuários, receita, engajamento, retenção ou participação de mercado em plataformas digitais. No entanto, o crescimento também pode assumir uma dimensão qualitativa, associada à evolução de produtos, à aprendizagem organizacional e à transformação de modelos de negócio. Essa dupla dimensão, quantitativa e qualitativa, revela que o conceito de crescimento, no contexto *digital*, não se limita ao aumento de métricas

operacionais, mas envolve processos contínuos de adaptação, inovação e reorganização estratégica.

O segundo elemento lexical é *hacking*, termo historicamente associado à cultura hacker⁸³ e às práticas de experimentação técnica em ambientes computacionais. Originalmente, o hacker era compreendido como aquele que explorava sistemas tecnológicos de forma criativa, muitas vezes buscando compreender, modificar ou aprimorar códigos e estruturas existentes (Levy, 2010, p. 23-31). No contexto do *Growth Hacking*, entretanto, o termo é ressignificado. Hackear não significa necessariamente violar sistemas ou contornar regras de forma ilícita, mas explorar possibilidades técnicas, comunicacionais ou estratégicas para resolver problemas complexos de forma criativa e eficiente. Assim, o *hacking* passa a representar uma mentalidade orientada à experimentação, à exploração de alternativas não convencionais e à capacidade de identificar oportunidades de crescimento em estruturas já existentes (Holiday, 2013, p. 6-12).

A combinação desses dois termos, *growth*⁸⁴ e *hacking*⁸⁵, dá origem a uma categoria conceitual que articula intencionalidade estratégica e criatividade experimental. Enquanto o *growth* expressa o objetivo organizacional de expansão, o *hacking* indica a forma de alcançá-lo: por meio de testes rápidos, exploração de oportunidades e experimentação contínua. Essa fusão conceitual posiciona o *Growth Hacking* como abordagem que opera na interseção entre análise de dados, inovação tecnológica e estratégias de comunicação *digital*. O crescimento deixa de ser compreendido apenas como resultado de campanhas de marketing e passa a ser tratado como problema sistêmico que envolve produto, tecnologia, experiência do usuário e dinâmica de redes digitais.

Nesse sentido, o surgimento do *Growth Hacking* sinaliza uma transformação mais ampla na maneira como organizações digitais concebem o crescimento. A disseminação de plataformas digitais, a disponibilidade massiva de dados comportamentais e a possibilidade de realizar experimentos em tempo real criaram condições para que decisões estratégicas fossem continuamente informadas por evidências empíricas (Ries, 2011, p.95-103; Blank, 2013, p. 25-33). Nesse novo paradigma, o crescimento não é apenas planejado, mas continuamente testado, medido e ajustado. O *Growth Hacking* representa, portanto, uma mudança na lógica do crescimento organizacional: de um modelo baseado predominantemente em planejamento e

⁸³Cultura hacker: conjunto de valores e práticas associados à exploração criativa de sistemas, à experimentação técnica e à busca por soluções inovadoras fora de usos convencionais.

⁸⁴*Growth*: no contexto organizacional *digital*, refere-se à lógica de crescimento orientada por experimentação, dados, produto, comunicação e aprendizagem contínua.

⁸⁵*Hacking*: prática de exploração criativa de sistemas, processos ou tecnologias, voltada à compreensão, adaptação, modificação ou otimização de seu funcionamento.

comunicação persuasiva para um modelo orientado por experimentação, análise de dados e integração entre tecnologia, produto e comunicação em ambientes digitais.

4.2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

Embora o termo tenha origem no ambiente das *startups* tecnológicas, a literatura acadêmica e profissional rapidamente passou a discutir o *Growth Hacking* como uma abordagem mais ampla de crescimento organizacional em contextos digitais. Em sua formulação inicial, Ellis (2010) descreve o *Growth Hacker*⁸⁶ como um profissional cuja principal orientação é o crescimento, utilizando recursos tecnológicos, comunicacionais e analíticos para expandir de maneira escalável a base de usuários de produtos digitais (Ellis, 2010; Ellis; Brown, 2017, p. 4-7).

Diversos autores posteriormente ampliaram essa definição ao destacar o caráter interdisciplinar da prática. De acordo com Holiday (2013, p. 12-18), o *Growth Hacking* combina elementos de marketing, desenvolvimento de produto, análise de dados e engenharia de software, formando uma abordagem híbrida orientada à experimentação contínua. Nessa perspectiva, o crescimento organizacional não é tratado apenas como resultado de campanhas de comunicação ou publicidade, mas como efeito da otimização sistemática de diferentes pontos de contato entre organização e usuário em ambientes digitais.

Outro aspecto recorrente na literatura é a centralidade da experimentação. Estratégias de *Growth Hacking* frequentemente se baseiam em ciclos rápidos de teste, nos quais diferentes hipóteses são avaliadas por meio de experimentos controlados, como testes A/B⁸⁷, análise de coortes⁸⁸ e monitoramento de métricas comportamentais⁸⁹. Esse processo permite que decisões estratégicas sejam informadas por evidências empíricas, aproximando o crescimento organizacional de modelos de aprendizado contínuo baseados em dados (Croll; Yoskovitz, 2013, p. 21-29; Ries, 2011, p. 75-84).

Além disso, o *Growth Hacking* está profundamente ligado às infraestruturas digitais que possibilitam a mensuração detalhada do comportamento do usuário. Plataformas digitais

⁸⁶*Growth Hacker*: profissional orientado prioritariamente ao crescimento, que combina marketing, produto, dados e tecnologia para expandir de forma escalável a base de usuários de produtos digitais.

⁸⁷Teste A/B: método experimental que compara duas versões de um mesmo elemento para identificar qual gera melhor desempenho com base em métricas observáveis.

⁸⁸Análise de coortes: método de acompanhamento de grupos de usuários com características ou comportamentos comuns ao longo do tempo, permitindo observar retenção, engajamento e padrões de uso.

⁸⁹Métricas comportamentais: indicadores derivados das ações dos usuários em produtos, plataformas ou canais digitais, utilizados para compreender padrões de uso, engajamento e decisão.

registram interações em larga escala, permitindo que organizações analisem padrões de uso, identifiquem gargalos de conversão e desenvolvam intervenções específicas para melhorar indicadores de desempenho. O crescimento organizacional passa a ser compreendido como resultado da capacidade de interpretar dados comportamentais e transformar esses insights em experimentos estruturados de otimização (Blank, 2013, p. 27-33; Eisenmann et al., 2011, p. 1175-1182).

Contudo, a literatura também aponta que o *Growth Hacking* não deve ser reduzido a um conjunto de técnicas ou ferramentas isoladas. Em vez disso, ele pode ser compreendido como uma mentalidade organizacional orientada à experimentação e ao aprendizado contínuo. Essa mentalidade envolve tolerância ao erro, ciclos rápidos de interação e integração entre diferentes áreas da organização, como produto, tecnologia, marketing e análise de dados (Ellis; Brown, 2017, p. 21-28).

Assim, o *Growth Hacking* representa uma mudança paradigmática na forma como o crescimento organizacional é concebido em ambientes digitais. Ao articular comunicação, tecnologia e análise de dados em processos experimentais contínuos, essa abordagem redefine as fronteiras entre marketing, desenvolvimento de produto e gestão estratégica.

4.3 EPISTEMOLOGIA DO *GROWTH HACKING*

A consolidação do *Growth Hacking* como objeto de estudo exige também uma reflexão sobre sua natureza epistemológica. Diferentemente de conceitos tradicionais do marketing, frequentemente associados a modelos teóricos previamente consolidados, o *Growth Hacking* emerge inicialmente como prática empírica⁹⁰ desenvolvida em contextos organizacionais específicos antes de ser sistematizada conceitualmente. Sua difusão ocorre, portanto, em um movimento inverso ao de muitas teorias clássicas da administração: primeiro surgem as práticas organizacionais e, posteriormente, sua formalização analítica.

Essa origem prática faz com que o *Growth Hacking* seja frequentemente descrito como uma abordagem pragmática baseada em experimentação e aprendizagem interativa. No entanto, ao longo da última década, pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer que tais práticas refletem transformações mais profundas nos modos contemporâneos de produção de conhecimento organizacional. Observa-se, assim, um deslocamento da dependência de modelos teóricos prévios para a produção de conhecimento baseada na análise contínua de dados gerados

⁹⁰ Prática empírica: forma de ação ou conhecimento construída a partir da observação, da experimentação e da experiência concreta em determinado contexto.

nas próprias operações e interações com usuários (Ries, 2011, p. 108-115; Blank, 2013, p. 29-34).

O *Growth Hacking* pode ser interpretado como expressão de um regime epistemológico orientado por dados empíricos (*data-driven*), no qual hipóteses são constantemente formuladas, testadas e ajustadas em ambientes digitais. A disponibilidade massiva de dados comportamentais e a capacidade de realizar experimentos em larga escala aproximam o crescimento organizacional de práticas experimentais presentes em campos como ciência de dados⁹¹, desenvolvimento ágil de software e inovação tecnológica (Mayer-Schönberger; Cukier, 2013, p. 6-12).

Ao mesmo tempo, essa perspectiva também levanta questões críticas. Se, por um lado, a experimentação contínua permite identificar estratégias de crescimento mais eficientes, por outro lado ela também pode reduzir a complexidade das relações comunicacionais a indicadores quantitativos, privilegiando métricas de curto prazo em detrimento de dimensões simbólicas, culturais e éticas da comunicação. Tal tensão reflete debates mais amplos sobre o papel dos dados e dos algoritmos na organização das interações sociais em ambientes digitais (Castells, 2009, p. 69-75).

Assim, compreender o *Growth Hacking* exige reconhecer sua natureza híbrida. Trata-se simultaneamente de prática organizacional, abordagem estratégica e fenômeno sociotécnico situado na interseção entre comunicação *digital*, tecnologia e cultura organizacional. Nessa perspectiva, o crescimento organizacional não pode ser entendido apenas como resultado de intervenções técnicas, mas como processo que emerge da interação entre infraestruturas digitais, práticas comunicacionais e dinâmicas sociais que estruturam os ambientes digitais contemporâneos.

4.3.1 *Growth Hacking* como Prática Híbrida⁹²

Do ponto de vista epistemológico, o *Growth Hacking* pode ser compreendido como uma prática híbrida, situada na interseção entre diferentes campos disciplinares. Embora tenha emergido no contexto do marketing *digital*, sua operacionalização envolve a articulação de conhecimentos provenientes da comunicação, estatística, ciência de dados, psicologia

⁹¹ Ciência de dados: campo interdisciplinar dedicado à coleta, tratamento, análise e interpretação de dados para gerar conhecimento, previsões e apoio à tomada de decisão.

⁹² Prática híbrida: prática constituída pela combinação de saberes, métodos e competências provenientes de diferentes campos disciplinares ou profissionais.

comportamental, design e tecnologia da informação. Essa transversalidade confere ao *Growth Hacking* uma posição liminar⁹³ entre o técnico e o cultural, entre o instrumental e o interpretativo.

Essa característica torna-se compreensível à luz das transformações estruturais descritas por Manuel Castells (2000, p. 77-83) na sociedade em rede. Segundo o autor, a economia informacional é marcada pela interconexão entre fluxos de informação, cultura e tecnologia. Processos organizacionais passam a depender da integração entre diferentes competências e áreas de conhecimento. O *Growth Hacking* emerge como expressão dessa lógica, articulando comunicação, dados e tecnologia em um mesmo processo estratégico orientado ao crescimento.

A natureza híbrida dessa prática também pode ser interpretada a partir da teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (1996). Para o autor, sistemas sociais operam por meio de códigos próprios, mas mantêm intercâmbios constantes com seu ambiente (Luhmann, 1996, p. 37-43). O *Growth Hacking* pode ser entendido, como um sistema organizacional emergente que mobiliza diferentes códigos, linguísticos, estatísticos, visuais e narrativos, para produzir crescimento. Ao transitar entre esses registros, o conceito ultrapassa fronteiras disciplinares e se consolida como prática que combina dimensões técnicas, comunicacionais e culturais.

Do ponto de vista comunicacional, essa hibridização reforça o papel central da construção de significados nas estratégias de crescimento. Em ambientes digitais, campanhas, interfaces de produto e experiências de usuário funcionam simultaneamente como dispositivos técnicos e narrativos. Métricas quantitativas, como taxas de conversão ou retenção, coexistem com dimensões simbólicas relacionadas à confiança, reputação e identidade de marca. O *Growth Hacking* opera justamente nesse ponto de convergência entre mensuração e interpretação.

Essa integração de dimensões técnicas e simbólicas também se manifesta na forma como organizações estruturam suas equipes e processos de inovação. Diferentemente do modelo organizacional tradicional, marcado pela separação entre áreas como marketing, produto e tecnologia, o *Growth Hacking* propõe uma lógica de atuação multidisciplinar orientada por experimentação contínua. Equipes de *growth* frequentemente reúnem profissionais de diferentes áreas em torno de ciclos rápidos de teste, análise e adaptação estratégica.

⁹³Posição liminar: condição situada entre fronteiras conceituais ou disciplinares, marcada por transição e articulação entre diferentes domínios.

Essa dinâmica aproxima o *Growth Hacking* das contribuições do pensamento complexo⁹⁴ propostas por Edgar Morin (2005). Para o autor, fenômenos contemporâneos devem ser compreendidos como sistemas interdependentes, nos quais múltiplos elementos se articulam em relações dinâmicas e recursivas (Morin, 2005, p. 13–20). No ambiente *digital*, não é possível separar rigidamente produto, comunicação e tecnologia, pois todos esses elementos operam em redes interativas que se retroalimentam continuamente. O *Growth Hacking* traduz essa interdependência em prática organizacional, estruturando processos que combinam análise de dados, experimentação e interpretação estratégica em ciclos contínuos de retroalimentação⁹⁵.

De forma complementar, essa lógica dialoga com a perspectiva da inovação aberta⁹⁶ formulada por Henry Chesbrough (2003). Segundo o autor, processos de inovação contemporâneos dependem de fluxos de conhecimento que atravessam as fronteiras organizacionais e incorporam contribuições provenientes de usuários, comunidades e parceiros externos (Chesbrough, 2003, p. 43–49). O *Growth Hacking* opera frequentemente nessa interseção entre organização e ambiente *digital*, utilizando dados de usuários, interações sociais e plataformas tecnológicas como fontes de experimentação e aprendizado.

A prática do *hacking* não se limita à exploração técnica de sistemas, mas envolve também a capacidade de recombinar recursos, ideias e informações provenientes de diferentes contextos. A experimentação rápida, característica do *Growth Hacking*, transforma interações digitais em insumos estratégicos, permitindo que organizações adaptem continuamente seus produtos, serviços e estratégias comunicacionais.

Assim, ao articular comunicação (Castells), sistemas sociais (Luhmann), pensamento complexo (Morin) e inovação aberta (Chesbrough), o *Growth Hacking* se consolida como prática organizacional híbrida que traduz as dinâmicas da economia *digital* contemporânea. Mais do que um conjunto de técnicas de marketing, trata-se de uma forma de organizar processos de aprendizagem e experimentação em ambientes sociotécnicos, nos quais dados, tecnologias e práticas comunicacionais se articulam em dinâmicas de adaptação contínua.

4.3.2 Relação com a Teoria Cibernética

⁹⁴Pensamento complexo: perspectiva teórica formulada por Edgar Morin que compreende os fenômenos a partir de relações interdependentes, dinâmicas e recursivas entre múltiplos elementos.

⁹⁵Retroalimentação: processo pelo qual os resultados de uma ação retornam ao sistema que a produziu, influenciando ajustes, decisões e novos ciclos de aprendizagem.

⁹⁶Inovação aberta: modelo de inovação segundo o qual organizações utilizam fluxos internos e externos de conhecimento para desenvolver produtos, processos e estratégias.

A epistemologia do *Growth Hacking* encontra respaldo na teoria cibernética, especialmente nas contribuições de Norbert Wiener e nas reformulações posteriores da teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann. O princípio do *feedback*, central à cibernética, é igualmente essencial ao funcionamento do *Growth Hacking*: cada experimento gera dados que retroalimentam o processo, permitindo o ajuste contínuo de estratégias em ciclos iterativos⁹⁷ de aprendizagem.

Formulado por Wiener (1948), o *feedback* constitui um mecanismo de autorregulação que permite aos sistemas ajustar seu comportamento diante de variações externas (Wiener, 1948, p. 24–32). No contexto do *Growth Hacking*, essa lógica manifesta-se na experimentação contínua característica das plataformas digitais. Testes de usabilidade, campanhas digitais ou modificações de produto produzem dados que orientam novas hipóteses e decisões, configurando um processo de aprendizagem incremental baseado na observação sistemática do comportamento do usuário.

Nessa perspectiva, o erro deixa de ser interpretado como falha e passa a constituir insumo para o aperfeiçoamento das estratégias organizacionais. Cada experimento mal sucedido amplia o repertório de conhecimento da organização, reduzindo incertezas e orientando ciclos subsequentes de experimentação. Essa dinâmica aproxima o *Growth Hacking* da noção de aprendizagem adaptativa⁹⁸, típica dos sistemas cibernéticos, nos quais a estabilidade não significa imobilidade, mas capacidade contínua de ajuste diante de mudanças ambientais.

A interpretação dessa dinâmica pode ser ampliada a partir da teoria dos sistemas sociais de Luhmann (1996, p. 140-146). Para o autor, sistemas sociais se reproduzem por meio de processos comunicacionais que produzem e interpretam continuamente informações. No contexto do *Growth Hacking*, as métricas geradas pelos experimentos não operam apenas como dados técnicos, mas como elementos de comunicação interna que orientam decisões organizacionais. As equipes de *growth* interpretam esses dados coletivamente, transformando números em narrativas estratégicas que orientam novas intervenções.

Essa dimensão interpretativa revela que o *feedback* não é apenas um mecanismo informacional, mas também um processo semântico. Um mesmo indicador, como uma taxa de

⁹⁷ Ciclos iterativos: processos repetidos de teste, análise, aprendizagem e ajuste, nos quais cada rodada de experimentação alimenta decisões subsequentes.

⁹⁸ Aprendizagem adaptativa: processo pelo qual sistemas, equipes ou organizações ajustam suas ações com base em informações obtidas por meio da experiência, dos resultados e do ambiente.

cliques ou conversão, pode adquirir significados distintos dependendo da forma como é interpretado pelas equipes responsáveis pelas estratégias de crescimento. Dessa forma, os dados não determinam automaticamente as decisões organizacionais; eles fornecem sinais que precisam ser traduzidos e contextualizados dentro da cultura e dos objetivos estratégicos da organização.

A teoria de Luhmann também permite compreender o *Growth Hacking* como um sistema parcialmente autorreferencial. Sistemas sociais operam com base em códigos próprios que orientam suas decisões (Luhmann, 1996, p. 182–189). De modo semelhante, equipes de *growth* desenvolvem métricas e indicadores específicos, como taxa de ativação⁹⁹, *churn*¹⁰⁰ ou *viral coefficient*¹⁰¹, que passam a funcionar como parâmetros internos de avaliação do crescimento. Esses indicadores reduzem a complexidade do ambiente externo e permitem que a organização traduza comportamentos dispersos de usuários em critérios operacionais de decisão.

Essa autorreferência não implica fechamento do sistema. Pelo contrário, o *Growth Hacking* depende de intensa circulação de informações provenientes do ambiente *digital*, comportamento de usuários, interações em redes sociais ou dados de uso de plataformas. Esses estímulos externos são continuamente reinterpretados segundo as categorias internas da organização, permitindo que o sistema permaneça simultaneamente aberto ao ambiente e coerente em sua lógica interna de operação.

Outro elemento conceitual relevante para compreender a lógica operacional do *Growth Hacking* encontra-se na teoria matemática da informação¹⁰² de Claude Shannon (1948). Nesse campo, a comunicação é estruturada por sistemas de codificação que permitem transmitir sinais de forma eficiente (Shannon, 1948, p. 379–383). No contexto do *Growth Hacking*, essa lógica manifesta-se de forma aplicada na estrutura experimental que orienta muitos processos de decisão, especialmente nos testes A/B, nos quais a lógica de comparação entre alternativas transforma processos comunicacionais complexos em decisões operacionais baseadas em desempenho mensurável.

⁹⁹Taxa de ativação: proporção de usuários que realizam uma ação considerada essencial para começar a extrair valor de um produto ou serviço.

¹⁰⁰Churn: taxa de cancelamento, abandono ou perda de clientes em determinado período.

¹⁰¹Viral coefficient: métrica que indica quantos novos usuários cada usuário existente é capaz de trazer para uma plataforma ou produto.

¹⁰²Teoria matemática da informação: abordagem formulada por Claude Shannon para estudar a transmissão eficiente de sinais e a redução de ruídos em processos comunicacionais.

A lógica binária¹⁰³ desses experimentos permite reduzir a complexidade do ambiente *digital* em decisões rápidas e empiricamente fundamentadas. Observa-se, um deslocamento da dependência de planejamento prévio ou de intuições estratégicas para a validação contínua de hipóteses por meio de experimentação controlada. Cada decisão, manter ou descartar uma variação, produz novos dados que retroalimentam o sistema, configurando trajetórias progressivas de aprendizagem organizacional.

No entanto, essa simplificação operacional não elimina a complexidade do fenômeno. Assim como sugere Luhmann, decisões binárias são sempre mediadas por códigos interpretativos que definem quais métricas são consideradas relevantes (Luhmann, 1996, p. 184–189). Um resultado pode ser considerado positivo em relação a um indicador específico, como tempo de permanência em uma plataforma, mas negativo em relação a outro, como taxa de cancelamento. Dessa forma, a binariedade constitui um instrumento de decisão, mas permanece dependente da interpretação comunicacional que organiza o sistema.

Compreendida dessa maneira, a lógica binária dos experimentos não reduz a complexidade do ambiente *digital*, mas permite torná-la operacionalmente manejável. O *Growth Hacking* transforma múltiplas variáveis, design, comportamento do usuário, contexto cultural e dinâmica de mercado, em sequências de decisões empíricas progressivas. O resultado é um processo organizacional em que experimentação, interpretação e aprendizagem se articulam continuamente.

Assim, a relação entre *Growth Hacking* e teoria cibernética revela que essa prática não deve ser entendida apenas como conjunto de técnicas de marketing *digital*. Trata-se de um modelo organizacional de produção de conhecimento orientado por experimentação, *feedback* e interpretação comunicacional dos dados (Wiener, 1948, p. 24–32; Luhmann, 1996, p. 184–189; Shannon, 1948, p. 379–383). Ao articular os princípios de autorregulação cibernética de Wiener, a teoria dos sistemas sociais de Luhmann e a lógica informacional de Shannon, o *Growth Hacking* se configura como expressão contemporânea de uma racionalidade organizacional baseada em aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente *digital*.

A compreensão do *Growth Hacking* como fenômeno híbrido, adaptativo e ciberneticamente orientado também ajuda a explicar a multiplicação de suas derivações ao longo da última década. À medida que a lógica de experimentação contínua, análise de dados e aprendizagem iterativa passou a ser apropriada por diferentes áreas organizacionais, o conceito deixou de se restringir ao marketing *digital* e passou a ser reinterpretado em contextos diversos.

¹⁰³Lógica binária: estrutura de decisão baseada em alternativas dicotômicas, como sim/não, manter/descartar, usada para simplificar escolhas operacionais.

Nesse processo, emergiram aplicações voltadas ao desenvolvimento de produtos, à construção de marcas, à gestão de talentos e a outras funções organizacionais, revelando a plasticidade conceitual e a capacidade adaptativa do *Growth Hacking*.

4.4 DERIVAÇÕES CONCEITUAIS DO *GROWTH HACKING*

Ao longo da última década, o *Growth Hacking* deixou de se restringir ao campo do marketing *digital* e passou a gerar derivações aplicadas a diferentes áreas organizacionais. Essas variações indicam a plasticidade do conceito e demonstram como a lógica de experimentação contínua, análise de dados e criatividade estratégica pode ser traduzida em práticas voltadas ao produto, à marca, ao recrutamento, às vendas, ao conteúdo e à gestão de comunidades (Ellis; Brown, 2017, p. 21–28; Holiday, 2013, p. 12–18). Esse deslocamento evidencia que o *Growth Hacking* não se limita a uma função organizacional específica, mas atua como lógica transversal que integra diferentes processos e áreas em torno de dinâmicas contínuas de experimentação e aprendizagem

4.4.1 *Product-Led Growth* (PLG)

O *Product-Led Growth* emerge como uma das vertentes mais consolidadas do *Growth Hacking*. Nessa abordagem, o produto assume papel central como principal motor de aquisição e retenção de usuários¹⁰⁴. A lógica é simples: o crescimento deixa de se apoiar exclusivamente em estratégias de marketing externas e passa a ser impulsionado pela própria experiência de uso do produto (Bush, 2019, p. 15–22). Recursos como versões gratuitas (*freemium*¹⁰⁵), convites para amigos, *in-app referrals*¹⁰⁶ e fluxos de *onboarding*¹⁰⁷ intuitivos exemplificam práticas típicas do PLG (Bush, 2019, p. 45–53). Empresas como Slack, Zoom e Notion consolidaram essa estratégia ao desenhar produtos que “se vendem sozinhos”, explorando efeitos de rede¹⁰⁸ e viralização (Bush, 2019, p. 67–72).

¹⁰⁴ Retenção de usuários: capacidade de manter usuários ativos, engajados ou recorrentes ao longo do tempo.

¹⁰⁵ *Freemium*: modelo de negócios no qual uma versão básica do produto é oferecida gratuitamente, enquanto funcionalidades adicionais são disponibilizadas mediante pagamento.

¹⁰⁶ *In-app referrals*: mecanismos de indicação inseridos dentro do próprio produto ou aplicativo, permitindo que usuários convidem novos participantes diretamente na experiência de uso.

¹⁰⁷ *Onboarding*: processo inicial de orientação e integração do usuário ao uso de um produto ou serviço *digital*.

¹⁰⁸ Efeitos de rede: dinâmica pela qual o valor de uma plataforma, produto ou serviço aumenta à medida que cresce o número de usuários ou participantes.

O diferencial do *Product-Led Growth* está no fato de transformar o produto em um canal de marketing em si mesmo. Cada interação do usuário é pensada como uma oportunidade de gerar engajamento, reduzir atrito e estimular novas conversões. Isso significa que design, usabilidade e experiência do cliente deixam de ser apenas atributos complementares e passam a ocupar papel estratégico, funcionando como motores de aquisição e retenção (Bush, 2019, p. 33–41). Ou seja, o produto deixa de ser uma “entrega final” e se torna um ecossistema vivo, em constante interação e aprendizado.

Outro ponto central do PLG é a criação de *loops* de crescimento¹⁰⁹, em que a satisfação de um usuário alimenta a entrada de outros. Quando um cliente convida amigos para obter benefícios extras ou compartilhar espontaneamente uma experiência positiva, o produto gera uma retroalimentação que reduz drasticamente o custo de aquisição. Esse mecanismo é particularmente relevante em mercados digitais, onde os efeitos de rede aceleram a escalabilidade (Bush, 2019, p. 55–63). Quanto maior a base de usuários ativos, mais valioso o produto se torna, o que atrai novos usuários em um ciclo virtuoso de expansão.

Por fim, o *Product-Led Growth* também exige uma cultura organizacional fortemente orientada a dados, já que cada decisão de design e funcionalidade precisa ser testada e validada com base em métricas de uso. Indicadores como taxa de ativação, *churn*, tempo de engajamento e *Net Promoter Score*¹¹⁰ (NPS) passam a ser tratados como sinais estratégicos que guiam o desenvolvimento contínuo (Bush, 2019, p. 85–93). Essa integração entre cultura de dados, experiência de usuário e efeitos de rede explica por que o PLG é considerado uma das variações mais robustas do *Growth Hacking*, sendo progressivamente adotado não apenas por *startups*, mas também por corporações que pretendem reinventar suas ofertas em um cenário de alta competitividade.

4.4.2 *Brand Hacking*

Outra derivação relevante é o *Brand Hacking*¹¹¹, que consiste na apropriação criativa de símbolos, narrativas e práticas culturais para potencializar a visibilidade de uma marca. Trata-se de explorar tendências virais, memes, movimentos sociais e até mesmo lacunas na

¹⁰⁹*Loops* de crescimento: mecanismos pelos quais o uso ou a satisfação de um produto gera novas aquisições de usuários, criando ciclos contínuos de expansão.

¹¹⁰*Net Promoter Score* (NPS): métrica utilizada para avaliar a probabilidade de clientes recomendarem um produto ou serviço a outras pessoas.

¹¹¹*Brand Hacking*: prática de apropriação criativa de símbolos, narrativas e tendências culturais para ampliar a visibilidade e o engajamento de uma marca em ambientes digitais.

comunicação de concorrentes para posicionar uma identidade de forma diferenciada. Diferentemente do marketing tradicional, que busca coerência e consistência de longo prazo, o *Brand Hacking* baseia-se em movimentos ágeis e de curto prazo, capazes de gerar atenção imediata e engajamento nas redes sociais. Essa prática dialoga diretamente com a cultura participativa e com a dinâmica das mídias digitais, nas quais a rapidez de resposta e a capacidade de adaptação se tornam diferenciais competitivos (Jenkins, 2006, p. 2–3; Castells, 2009, p. 54–58).

O *Brand Hacking* funciona como um atalho cultural, no qual a marca se insere em conversas já em andamento no espaço público, apropriando-se de símbolos e narrativas que possuem alta ressonância social. As organizações deixam de investir prioritariamente em campanhas extensas e demoradas e passam a explorar oportunidades momentâneas, como um meme em ascensão ou um debate relevante nas redes, para capturar atenção de maneira orgânica. Esse movimento não elimina a importância da consistência de marca, mas a flexibiliza, permitindo que a identidade corporativa dialogue com linguagens fluidas e de rápida circulação (Castells, 2009, p. 63–68).

Outro aspecto central é o papel da cocriação. No *Brand Hacking*, a audiência não é apenas consumidora de mensagens, mas também produtora de conteúdos que ampliam e ressignificam o discurso da marca. Essa lógica dialoga com a noção de cultura participativa de Henry Jenkins (2006), segundo a qual comunidades digitais não apenas consomem, mas também recriam e redistribuem narrativas (Jenkins, 2006, p. 135–138). Ao estimular esse engajamento, o *Brand Hacking* potencializa o alcance das mensagens, transformando usuários em agentes ativos da comunicação.

Por fim, o *Brand Hacking* evidencia a necessidade de velocidade e adaptabilidade em ambientes digitais marcados pela volatilidade. Marcas que conseguem reagir rapidamente a eventos sociais ou tendências culturais têm mais chances de conquistar relevância e engajamento. No entanto, essa prática também envolve riscos: movimentos mal interpretados ou apropriações consideradas inautênticas podem gerar crises reputacionais. Assim, o *Brand Hacking* exige equilíbrio entre ousadia e cautela, combinando criatividade ágil com sensibilidade ética e cultural.

4.4.3 *Recruitment Hacking*

O *Recruitment Hacking*¹¹² aplica os princípios do *Growth* ao campo de recursos humanos, particularmente à atração e retenção de talentos. Experimentação, dados e criatividade são utilizados para otimizar processos seletivos, reduzir o tempo de contratação e atrair candidatos mais alinhados à cultura organizacional. A lógica é similar à de aquisição de clientes, na medida em que organizações passam a estruturar jornadas de engajamento voltadas a potenciais colaboradores, explorando canais digitais e estratégias de segmentação para ampliar a eficácia do recrutamento (Davenport; Harris; Shapiro, 2010, p. 6–9).

Nesse contexto, o uso de plataformas digitais e redes sociais profissionais, como o LinkedIn, torna-se central para a identificação e atração de talentos, permitindo que empresas ampliem o alcance de suas oportunidades e personalizem abordagens de recrutamento. Além disso, o uso de automação e análise de dados contribui para escalar processos e aumentar a precisão na seleção de candidatos (Kaplan; Haenlein, 2010, p. 62–65). *Startups* de tecnologia, diante da alta competitividade por desenvolvedores e especialistas digitais, foram as primeiras a adotar práticas desse tipo, incorporando princípios de experimentação contínua e otimização de processos típicos do *Growth Hacking*.

O *Recruitment Hacking* representa uma ruptura em relação aos modelos tradicionais de recrutamento, que frequentemente se apoiam em processos lineares, burocráticos e pouco responsivos. Ao adotar a lógica do *Growth*, a área de Recursos Humanos passa a operar com uma mentalidade próxima à de funis de conversão¹¹³, nos quais cada etapa da jornada do candidato é progressivamente otimizada, desde a atração inicial, passando pelo engajamento em conteúdos e interações, até a conversão final em contratação. Esse deslocamento aproxima o recrutamento de abordagens baseadas em dados e experimentação, alinhando-se a perspectivas contemporâneas de *talent analytics*¹¹⁴ (Davenport; Harris; Shapiro, 2010, p. 10–14).

Nesse contexto, o RH passa a atuar de forma mais estratégica e adaptativa, utilizando dados para ajustar continuamente seus processos de atração e seleção. Ao integrar análise de dados, experimentação e comunicação *digital*, o recrutamento deixa de ser apenas uma função operacional e passa a constituir um sistema dinâmico, sensível às transformações do ambiente competitivo.

¹¹²*Recruitment Hacking*: aplicação dos princípios de *growth* ao recrutamento, com uso de dados, experimentação e estratégias digitais para otimizar atração e seleção de talentos.

¹¹³Funil de conversão: modelo que representa as etapas percorridas por usuários ou candidatos desde o primeiro contato até a conversão final em ação desejada.

¹¹⁴Talent analytics: uso de análise de dados aplicada à gestão de pessoas para apoiar decisões de recrutamento, desempenho e retenção de talentos.

Além disso, o *Recruitment Hacking* se beneficia da cultura *digital* e do uso intensivo de plataformas online. A personalização de mensagens em redes como o LinkedIn, o uso de campanhas segmentadas em mídias sociais e a aplicação de ferramentas automatizadas, como *chatbots*¹¹⁵, exemplificam como a tecnologia pode escalar o processo sem perder relevância. A análise de dados comportamentais como o engajamento com conteúdos de marca empregadora permite identificar talentos mais propensos a se alinhar à cultura organizacional, contribuindo para reduzir o tempo e o custo de contratação (Kaplan; Haenlein, 2010, p. 62–65; Davenport; Harris; Shapiro, 2010, p. 10–14).

Outro ponto central é que o *Recruitment Hacking* contribui para fortalecer a marca empregadora (*employer branding*¹¹⁶). Assim como no marketing voltado a clientes, a experiência do candidato se torna parte essencial da estratégia de atração: processos seletivos mais ágeis, comunicações claras e oportunidades de interação personalizada geram percepção positiva que extrapola a contratação em si. Ao criar comunidades de talentos e nutrir relacionamentos de longo prazo, as empresas conseguem construir um *pipeline*¹¹⁷ sustentável de profissionais qualificados, ampliando sua capacidade de inovação e competitividade no mercado de trabalho (Backhaus; Tikoo, 2004, p. 505–507).

4.4.4 Outras Derivações

Além dessas, surgem outras variações em contextos específicos, como *Sales Hacking*¹¹⁸ (voltado para acelerar ciclos de vendas), *Content Hacking*¹¹⁹ (estratégias rápidas de distribuição e viralização de conteúdo) e *Community Hacking*¹²⁰ (uso de comunidades digitais para engajamento e retenção). Cada uma dessas práticas reafirma a plasticidade do conceito, ao mesmo tempo em que reforça seu núcleo: experimentação, dados e criatividade como motores de crescimento. Essa diversidade de aplicações indica que o *Growth Hacking* opera como lógica

¹¹⁵*Chatbots*: sistemas automatizados de interação textual ou conversacional utilizados para atendimento, suporte ou triagem em plataformas digitais.

¹¹⁶*Employer branding*: conjunto de estratégias voltadas à construção da reputação da organização como empregadora.

¹¹⁷*Pipeline* de talentos: fluxo contínuo de potenciais candidatos qualificados cultivado pela organização para futuras contratações.

¹¹⁸*Sales Hacking*: aplicação de experimentação, automação e análise de dados para acelerar ciclos de vendas e aumentar conversões.

¹¹⁹*Content Hacking*: estratégia de produção e distribuição rápida de conteúdo com foco em visibilidade, engajamento e viralização.

¹²⁰*Community Hacking*: uso estratégico de comunidades digitais para ampliar engajamento, retenção e difusão de marcas ou produtos.

adaptativa capaz de se reconfigurar em diferentes funções organizacionais no ambiente *digital* (Ellis; Brown, 2017; Holiday, 2013).

O *Sales Hacking* se consolidou como prática em ambientes de vendas complexas, sobretudo em mercados B2B e SaaS¹²¹, nos quais o ciclo de negociação costuma ser longo. A lógica consiste em aplicar experimentação e automação para reduzir etapas, personalizar abordagens e acelerar o fechamento de contratos. Técnicas como segmentação hiperfocada de *leads*¹²², uso de ferramentas de inteligência comercial e testes de abordagens de *e-mail* ou *pitches*¹²³ de vendas são exemplos típicos. Assim como no marketing, o objetivo não é substituir a atuação humana, mas potencializá-la com base em dados, permitindo que vendedores priorizem os contatos com maior probabilidade de conversão (Davenport; Harris; Shapiro, 2010; Ries, 2011).

No *Content Hacking*, a ênfase recai sobre a produção e distribuição de conteúdos projetados para gerar impacto imediato e viralização. Diferentemente das estratégias tradicionais de marketing de conteúdo, voltadas para construção de autoridade no longo prazo, o *Content Hacking* explora tendências culturais, palavras-chave emergentes e formatos inovadores para ampliar o alcance rapidamente. Esse tipo de prática é comum em *startups* que precisam conquistar visibilidade em pouco tempo e com baixo investimento. Quando bem executado, cria *loops* de engajamento que não apenas atraem novos usuários, mas também reforçam a percepção de inovação e relevância da marca (Holiday, 2013; Jenkins, 2006).

Já o *Community Hacking* explora o potencial das comunidades digitais como espaço de engajamento e retenção. A lógica aqui é transformar grupos de usuários em ecossistemas de valor compartilhado, onde a troca de experiências, o suporte mútuo e a defesa espontânea da marca se tornam motores de crescimento. Ao fomentar comunidades ativas em plataformas como Discord, Reddit ou fóruns próprios, as empresas criam ambientes em que os próprios usuários produzem conteúdo, resolvem dúvidas e fortalecem laços de pertencimento. Esse tipo de prática tem se mostrado especialmente eficaz em produtos digitais e de nicho, nos quais a lealdade da comunidade é um fator decisivo para o crescimento sustentável (Jenkins, 2006; Castells, 2009).

4.4.5 Síntese das Variações

¹²¹SaaS (*Software as a Service*): modelo de negócio em que softwares são disponibilizados pela internet como serviço, geralmente mediante assinatura, dispensando instalação local.

¹²²*Leads*: contatos ou potenciais clientes que demonstraram algum nível de interesse em um produto ou serviço.

¹²³*Pitch* de vendas: apresentação breve e persuasiva utilizada para despertar interesse e facilitar a conversão comercial.

O conjunto dessas derivações demonstra que o *Growth Hacking* ultrapassou sua aplicação original no marketing *digital* e passou a operar como um paradigma organizacional adaptável. Seja no produto, na marca, no recrutamento ou em outras áreas, permanece constante a lógica de experimentação contínua, análise de dados e criatividade aplicada à resolução de problemas organizacionais. Essa expansão evidencia que o *Growth Hacking* não constitui um conjunto fixo de técnicas, mas uma abordagem estratégica orientada por processos iterativos de aprendizagem e adaptação.

A multiplicidade de variações também revela a natureza epistemologicamente aberta do conceito. Em diferentes contextos organizacionais, as práticas de *growth* podem assumir configurações diversas, mas preservam um núcleo comum baseado na integração entre tecnologia, comunicação e cultura organizacional. Dessa forma, as derivações não devem ser interpretadas como desvios do conceito original, mas como expressões de sua capacidade de adaptação a diferentes ambientes econômicos e sociotécnicos.

4.5 DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DO *GROWTH HACKING*

4.5.1 Cultura Organizacional

O primeiro pilar do *Growth Hacking* é a cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores, normas, práticas e comportamentos que sustentam a forma como uma organização opera e responde a desafios (Schein, 2010, p. 17–18). Sem uma cultura orientada à experimentação, a aplicação de técnicas de *Growth* tende a se tornar superficial ou limitada, reduzida a iniciativas isoladas de marketing *digital* (Ries, 2011, p. 24–27).

A lógica cultural do *Growth Hacking* baseia-se em três princípios fundamentais. O primeiro é a mentalidade experimental, que valoriza a tentativa e o erro como parte integrante do processo de aprendizado. Então, as equipes deixam de buscar soluções perfeitas ou definitivas e passam a trabalhar com hipóteses constantemente testadas, refinadas e, muitas vezes, descartadas (Ries, 2011, p. 32–35). O segundo princípio é a tolerância ao erro, que pressupõe a aceitação de falhas como etapas necessárias para o entendimento da inovação. Organizações avessas ao risco tendem a sufocar práticas de *Growth*, ao passo que aquelas que legitimam o fracasso como insumo geram ciclos mais robustos de aprendizagem (Edmondson, 2011, p. 48–50). O terceiro é a multidisciplinaridade, que promove a colaboração entre áreas

tradicionalmente separadas, marketing, produto, tecnologia, dados e atendimento ao cliente, em torno de um objetivo comum: o crescimento (Weick, 1995, p. 72–75).

Empresas que incorporaram o *Growth* em sua cultura ilustram bem esse movimento. O Airbnb, por exemplo, construiu práticas internas voltadas à experimentação de comunicação e design da plataforma, incentivando que pequenos times propusessem melhorias e testassem hipóteses diretamente no produto (Gallagher, 2017; Ellis; Brown, 2017). O Nubank, no contexto brasileiro, reforça essa lógica ao adotar uma cultura organizacional voltada à agilidade e ao protagonismo dos colaboradores, permitindo que *squads*¹²⁴ autônomos experimentem soluções com base em dados de clientes em tempo real (Nubank, 2020). Esses exemplos demonstram que a cultura do *Growth* não se limita ao uso de ferramentas, mas se expressa em valores organizacionais compartilhados.

Outro aspecto relevante é o papel da liderança na formação dessa cultura. Gestores que atuam como facilitadores, e não apenas como supervisores, contribuem para criar um ambiente seguro para a experimentação. Esse tipo de ambiente está associado ao conceito de segurança psicológica¹²⁵, no qual indivíduos se sentem confortáveis para propor ideias, assumir riscos e aprender com erros (Edmondson, 2011, p. 50–52). Isso exige abertura para ouvir ideias divergentes, disposição para investir em iniciativas-piloto e habilidade para alinhar erros com objetivos de longo prazo. Assim, a cultura de *Growth Hacking* deve ser vista não como um artefato isolado, mas como uma dimensão transversal da organização, que influencia decisões estratégicas, processos de inovação e formas de comunicação interna (Schein, 2010, p. 22–24).

Em síntese, a cultura organizacional constitui o terreno fértil no qual as demais dimensões do *Growth Hacking*, produto e comunicação, podem se desenvolver. Sem um ambiente que valorize a experimentação, a interação e a colaboração, as práticas de *Growth* correm o risco de se transformar em iniciativas pontuais, incapazes de gerar impacto sustentável. Por outro lado, quando internalizada como valor central, a cultura do *Growth* permite que organizações construam ecossistemas adaptativos e resilientes, capazes de sustentar dinâmicas de crescimento escalável sem perder a coerência com seus princípios fundamentais (Schein, 2010; Ries, 2011).

4.5.2 Produto

¹²⁴*Squads*: equipes pequenas, multidisciplinares e autônomas, organizadas em torno de objetivos específicos.

¹²⁵Segurança psicológica: percepção compartilhada de que o ambiente organizacional é seguro para assumir riscos interpessoais, propor ideias e aprender com erros.

O segundo pilar do *Growth Hacking* é o produto, entendido não apenas como bem ou serviço entregue ao mercado, mas como o principal vetor de aquisição, retenção e engajamento dos usuários (Bush, 2019, p. 33–41). Diferentemente das abordagens tradicionais, em que o produto é desenvolvido de forma relativamente estática e o marketing é responsável por “empurrá-lo” ao consumidor, o *Growth Hacking* coloca o produto no centro da estratégia de crescimento.

Essa centralidade se manifesta em três dimensões principais. A primeira é a escalabilidade embutida: produtos concebidos com potencial de crescimento orgânico, capazes de gerar efeitos de rede e se fortalecer quanto maior for sua base de usuários (Eisenmann; Parker; Van Alstyne, 2011, p. 1272–1275). O Dropbox, por exemplo, utilizou um sistema de convites integrado ao produto, ao indicar amigos, os usuários recebiam espaço adicional de armazenamento, estimulando a expansão da base de usuários por meio de mecanismos virais (Ellis; Brown, 2017).

A segunda dimensão é o ciclo de *feedback* contínuo, em que dados de uso e interações dos clientes retroalimentam a evolução do produto em tempo real. Essa lógica permite identificar gargalos, otimizar jornadas de usuário e aprimorar recursos com base em evidências empíricas, aproximando o desenvolvimento de produto de processos iterativos de aprendizagem (Ries, 2011, p. 75–79).

A terceira dimensão é a capacidade de experimentação rápida, na qual funcionalidades são testadas em versões mínimas viáveis (*Minimum Viable Products*, MVP¹²⁶s) antes de serem ampliadas, permitindo validar hipóteses com menor custo e maior agilidade (Ries, 2011, p. 93–97).

Casos como o do Spotify exemplificam esse princípio. A empresa construiu sua expansão global a partir da melhoria constante da experiência do usuário, integrando *feedbacks* na criação de playlists personalizadas e no refinamento dos algoritmos de recomendação (Castells, 2009; Kaplan; Haenlein, 2010). Outro exemplo é o Nubank, que ao lançar novos produtos financeiros, como conta *digital* e cartão de crédito, fez do design simples e da usabilidade intuitiva diferenciais estratégicos para conquistar clientes em escala (Nubank, 2020). Em ambos os casos, o produto foi pensado como uma plataforma de experimentação e crescimento, e não como um artefato finalizado.

Do ponto de vista organizacional, essa abordagem demanda a integração entre times de produto, dados, marketing e engenharia. O produto deixa de ser responsabilidade de um

¹²⁶MVP (*Minimum Viable Product*): versão mínima de um produto desenvolvida para testar hipóteses de valor com usuários reais antes de investimentos maiores em desenvolvimento.

departamento isolado e se torna um espaço compartilhado de aprendizado (Weick, 1995, p. 91–94). Esse movimento redefine processos internos, estimulando ciclos curtos de desenvolvimento (*sprints*¹²⁷), uso de metodologias ágeis e monitoramento permanente de indicadores de desempenho (KPIs¹²⁸) (Ries, 2011, p. 131–136).

Em síntese, no *Growth Hacking*, o produto não é apenas o que a empresa oferece ao mercado, mas também o mecanismo pelo qual ela cresce. Quando projetado para ser escalável, iterativo e centrado no usuário, o produto se torna o motor de estratégias de expansão sustentáveis. Isso reforça a ideia de que a prática do *Growth* depende de uma visão sistêmica, em que cultura, produto e comunicação atuam de forma integrada para impulsionar resultados.

4.5.3 Comunicação

O terceiro pilar do *Growth Hacking* é a comunicação, compreendida em duas dimensões complementares: a comunicação externa, que articula o relacionamento da organização com seus públicos de interesse, e a comunicação interna, responsável por alinhar equipes e sustentar a cultura de experimentação. Em ambos os casos, a comunicação funciona como elemento estruturante do *Growth*, uma vez que processos organizacionais dependem da circulação contínua de informações, sentidos e interpretações (Luhmann, 1995, p. 137–142). Nessa perspectiva, a comunicação não se limita à transmissão de mensagens, mas constitui o próprio meio pelo qual organizações coordenam ações, constroem significados e viabilizam processos de crescimento em ambientes complexos (Martino, 2001, p. 30–33).

Na comunicação externa, o foco está em estratégias que ampliam a visibilidade e aceleram a aquisição de usuários. Diferente das campanhas tradicionais, que se apoiam em grandes investimentos publicitários, o *Growth Hacking* privilegia práticas de baixo custo e alto alcance, muitas vezes explorando a lógica da viralização (Kaplan; Haenlein, 2010, p. 60–62). Exemplos típicos incluem campanhas de *referral*¹²⁹ (convite de usuários), narrativas baseadas em *storytelling*, uso de memes e apropriação de tendências culturais em plataformas digitais, estratégias que se apoiam na participação ativa dos usuários e na difusão descentralizada de conteúdos (Jenkins, 2006, p. 135–138).

¹²⁷*Sprints*: ciclos curtos de desenvolvimento utilizados em metodologias ágeis para planejar, executar e revisar entregas.

¹²⁸KPI (Key Performance Indicator): indicador-chave de desempenho utilizado para medir o progresso de objetivos estratégicos.

¹²⁹*Referral*: mecanismo de indicação pelo qual usuários recomendam um produto ou serviço a outras pessoas, geralmente em troca de incentivos, benefícios ou recompensas.

O caso da Hotmail, com a simples inclusão da mensagem “Get your free email at Hotmail” ao final de cada *e-mail* enviado, ilustra como uma estratégia comunicacional minimalista pode gerar crescimento exponencial, ao transformar cada usuário em um vetor de disseminação da marca (Ellis; Brown, 2017).

Na comunicação interna, a ênfase recai sobre o alinhamento de equipes em torno de métricas de crescimento e da cultura orientada por dados. Sem um fluxo de informação claro e transparente, práticas de *Growth* correm o risco de fragmentação. Nessa perspectiva, a comunicação interna desempenha papel central na coordenação das ações organizacionais, permitindo que informações sejam compartilhadas, interpretadas e transformadas em decisões (Luhmann, 1995, p. 142–147).

Relatórios de experimentos, *dashboards*¹³⁰ compartilhados e reuniões de acompanhamento constituem instrumentos que transformam dados em narrativas compreensíveis e acionáveis, facilitando processos de *sensemaking organizacional*¹³¹ (Weick, 1995, p. 5–7). Essa dimensão é essencial porque permite que erros sejam rapidamente comunicados e que aprendizados se disseminem pela organização, evitando a repetição de falhas e acelerando ciclos de inovação (Ries, 2011, p. 131–136).

Empresas como o Nubank e o Airbnb mostram como a comunicação se torna um elemento integrador no *Growth Hacking*. No primeiro caso, a comunicação com clientes se apoia em narrativas de simplicidade e empoderamento, enquanto internamente a empresa difunde métricas de satisfação e engajamento para orientar decisões de produto (Zaduski; Santos, 2020). No segundo, a construção de confiança entre anfitriões e hóspedes foi viabilizada por uma comunicação transparente e persuasiva, apoiada em elementos visuais, textuais e interativos que reforçam a credibilidade da plataforma (Zervas; Proserpio; Byers, 2017).

Em síntese, a comunicação é o eixo que articula os demais pilares. A cultura organizacional cria as condições para experimentar, o produto gera os insumos para o crescimento, mas é a comunicação, interna e externa, que garante a circulação de sentido, a viralização de estratégias e a legitimação dos resultados. No contexto do *Growth Hacking*, comunicar não é apenas divulgar: é construir ecossistemas de informação que sustentam a inovação e amplificam o impacto organizacional¹³².

¹³⁰*Dashboards*: painéis visuais de acompanhamento de métricas e indicadores, utilizados para monitoramento e apoio à tomada de decisão.

¹³¹*Sensemaking* organizacional: processo pelo qual membros de uma organização interpretam informações e atribuem sentido coletivo a eventos, dados e mudanças no ambiente.

¹³² Impacto organizacional: conjunto de efeitos produzidos pelas ações de uma organização sobre usuários, colaboradores, comunidades, mercados, parceiros e ecossistemas sociais ou tecnológicos.

4.6 APLICAÇÕES PRÁTICAS DO *GROWTH HACKING*

As seções anteriores discutiram o *Growth Hacking* sob perspectivas conceituais, epistemológicas e organizacionais. Esta seção apresenta exemplos de aplicação em diferentes contextos empresariais com o objetivo de ilustrar empiricamente como os princípios discutidos anteriormente se manifestam na prática organizacional contemporânea.

Embora o conceito tenha emergido no universo das *startups* de tecnologia, sua lógica foi progressivamente incorporada por empresas em diferentes estágios de maturidade organizacional. Em todos esses contextos, o que permanece constante é a centralidade da experimentação, da análise de dados e da integração entre produto, comunicação e cultura organizacional como motores do crescimento (Ellis; Brown, 2017; Holiday, 2013; Ries, 2011, p. 131–136).

A análise desses exemplos permite observar como o *Growth Hacking* se manifesta em ambientes organizacionais distintos, variando desde estratégias de aquisição de usuários em *startups* até processos estruturados de experimentação em grandes plataformas digitais, evidenciando sua capacidade de adaptação a diferentes configurações sociotécnicas (Castells, 1996, p. 28–32).

4.6.1 *Startups*: crescimento sob restrição de recursos

Em *startups*, o *Growth Hacking* frequentemente emerge como resposta à escassez de recursos financeiros e à necessidade de validar rapidamente modelos de negócio. Nessas organizações, estratégias tradicionais de marketing muitas vezes são inviáveis, o que estimula abordagens baseadas em criatividade, experimentação e uso intensivo de dados (Ries, 2011, p. 27–31; Blank, 2013).

Um dos exemplos mais citados na literatura é o do Dropbox. Ao incorporar ao próprio produto um programa de indicação¹³³ baseado em recompensas no qual usuários recebiam espaço adicional de armazenamento ao convidar novos usuários, a empresa conseguiu expandir rapidamente sua base de clientes sem depender de grandes investimentos em publicidade. Esse mecanismo exemplifica a integração entre produto, incentivo comportamental e comunicação

¹³³ Programa de indicação: mecanismo pelo qual usuários são incentivados a convidar novos participantes para um produto ou serviço, geralmente em troca de benefícios ou recompensas.

viral, frequentemente apontada como característica central das estratégias de *growth* (Ellis; Brown, 2017; Ries, 2011, p. 139–142).

Outro caso amplamente discutido é o do Airbnb, que explorou canais não convencionais de aquisição de usuários ao integrar seus anúncios à plataforma Craigslist, aproveitando a visibilidade já existente nesse ambiente *digital*. Essa prática ilustra a lógica do *hacking* no contexto do *growth*: identificar oportunidades dentro de sistemas existentes e utilizá-las estrategicamente para acelerar a visibilidade e adoção de uma plataforma (Holiday, 2013).

Esses exemplos evidenciam como, em contextos de escassez, o *Growth Hacking* funciona como uma abordagem orientada à experimentação rápida, na qual pequenas intervenções estratégicas podem gerar impactos significativos na expansão da base de usuários.

4.6.2 Plataformas em expansão: efeitos de rede e escalabilidade

À medida que organizações digitais ampliam sua base de usuários, estratégias de *Growth Hacking* tendem a se articular com mecanismos estruturais de crescimento, especialmente aqueles associados aos efeitos de rede característicos das plataformas digitais.

O LinkedIn oferece um exemplo expressivo desse processo. A expansão da plataforma foi fortemente impulsionada por um modelo baseado em convites entre usuários, incentivando profissionais a conectar-se com colegas, parceiros e contatos existentes. Esse mecanismo permitiu que a própria rede de usuários atuasse como vetor de expansão da plataforma, fortalecendo a dinâmica de crescimento exponencial associada às economias de rede¹³⁴ (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 21–25).

O *Growth Hacking* deixa de operar apenas como conjunto de experimentos pontuais e passa a integrar a arquitetura de crescimento da própria plataforma. A interação entre comportamento do usuário, estrutura da rede e design da experiência *digital* cria ciclos de retroalimentação que ampliam continuamente o valor da plataforma para seus participantes.

4.6.3 Corporações digitais: institucionalização da experimentação¹³⁵

¹³⁴Economias de rede: ganhos de valor e eficiência que aumentam à medida que o número de participantes de uma rede ou plataforma cresce.

¹³⁵ Institucionalização da experimentação: incorporação sistemática de práticas experimentais aos processos decisórios, culturais e operacionais de uma organização.

Embora frequentemente associado a *startups*, o *Growth Hacking* também foi incorporado por grandes empresas digitais que buscam manter agilidade e capacidade de inovação em ambientes altamente competitivos.

Um exemplo emblemático é o Google, cuja estratégia de desenvolvimento de produto se baseia fortemente em experimentação contínua. A empresa utiliza extensivamente testes A/B para avaliar desde recomendações de conteúdo até diferentes variações de interface, imagens promocionais e organização do catálogo. Esses experimentos permitem observar o comportamento dos usuários em larga escala e ajustar continuamente a experiência da plataforma com base em dados empíricos (Thomke, 2020, p. 3–7)).

A lógica do *Growth Hacking* é institucionalizada como parte da infraestrutura decisória da organização. A experimentação deixa de ser prática ocasional e passa a constituir um processo sistemático de aprendizagem organizacional, no qual dados comportamentais orientam decisões estratégicas relacionadas ao produto, à comunicação e à retenção de usuários.

4.6.4 Limitações e riscos da aplicação

Apesar de seu potencial estratégico, a aplicação do *Growth Hacking* também apresenta limitações importantes. Uma das principais diz respeito à tendência de privilegiar métricas de curto prazo, como taxas de conversão ou aquisição de usuários, em detrimento de dimensões mais amplas relacionadas à reputação, à construção de valor de marca e às relações de longo prazo com os públicos (Ries, 2011, p. 154–160; Kotler; Keller, 2016, p. 267–270).

Outro desafio refere-se à resistência organizacional. Em empresas com estruturas hierárquicas rígidas ou processos decisórios altamente burocráticos, a adoção de ciclos rápidos de experimentação pode enfrentar obstáculos institucionais, especialmente em contextos nos quais a tolerância ao erro é limitada.

Há ainda questões relacionadas à privacidade e ao uso de dados. Como muitas estratégias de *Growth Hacking* dependem de monitoramento detalhado do comportamento dos usuários, torna-se fundamental garantir que a coleta e o processamento dessas informações ocorram em conformidade com princípios éticos e regulamentações de proteção de dados, como a GDPR¹³⁶ na União Europeia e a LGPD¹³⁷ no Brasil (Zuboff, 2019, p. 8–12). A centralidade

¹³⁶GDPR (General Data Protection Regulation): regulamento europeu de proteção de dados pessoais voltado à garantia de privacidade, transparência e controle dos usuários sobre seus dados.

¹³⁷LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais): legislação brasileira que estabelece regras para coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais.

dos dados nas dinâmicas digitais contemporâneas evidencia tensões entre inovação, vigilância e exploração informacional, exigindo das organizações maior responsabilidade no uso de tecnologias orientadas por dados. Assim, a adoção dessa abordagem requer equilíbrio entre inovação, responsabilidade organizacional e respeito às normas regulatórias.

4.6.5 Síntese

Os exemplos apresentados demonstram que o *Growth Hacking* não se limita a um conjunto específico de técnicas de marketing *digital*, mas constitui uma abordagem organizacional adaptável a diferentes contextos empresariais. Em *startups*, ele opera como estratégia de crescimento sob restrição de recursos; em plataformas digitais, sustenta dinâmicas de expansão baseadas em efeitos de rede; e em grandes empresas digitais, pode ser institucionalizado como mecanismo de experimentação contínua orientada por dados.

Essa diversidade de aplicações reforça a interpretação do *Growth Hacking* como prática organizacional contemporânea situada na interseção entre comunicação *digital*, tecnologia e cultura organizacional. Mais do que um repertório de ferramentas, trata-se de uma lógica de aprendizagem baseada em experimentação, análise de dados e adaptação estratégica em ambientes digitais complexos.

5 PURPOSE LED GROWTH: PROPOSIÇÃO CONCEITUAL DA TESE

Este capítulo apresenta a principal contribuição conceitual desta tese: o *Purpose Led Growth* (PPLG). Esta tese propõe o conceito de *Purpose Led Growth* ao investigar o *Growth Hacking* a partir de uma perspectiva interdisciplinar situada na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional, com o objetivo de compreender suas bases epistemológicas e suas implicações nos processos contemporâneos de crescimento organizacional. Após a discussão sobre comunicação, cultura organizacional, mídias digitais e *Growth Hacking* desenvolvida nos capítulos anteriores, propõe-se aqui um enquadramento teórico-metodológico¹³⁸ voltado à análise crítica do crescimento organizacional em contextos mediados por tecnologia, dados e comunicação.

O objetivo é deslocar a compreensão do *growth* de uma lógica estritamente instrumental e quantitativa para uma perspectiva em que o crescimento seja interpretado à luz de finalidades organizacionais explicitamente assumidas, socialmente situadas e eticamente problematizadas. Essa proposição dialoga com abordagens que compreendem o crescimento organizacional como fenômeno multidimensional, atravessado por dinâmicas culturais, comunicacionais e tecnológicas (Castells, 1996, p. 469).

Nesse sentido, o PPLG não pretende negar a relevância da experimentação, dos dados, da escalabilidade e da aprendizagem contínua presentes nas práticas de *Growth Hacking*. Ao contrário, reconhece sua importância para compreender os processos contemporâneos de crescimento. No entanto, propõe que tais práticas sejam tensionadas por uma pergunta anterior e mais ampla: para quê crescer? A partir dessa questão, o propósito passa a ser compreendido não como elemento periférico de marca, mas como eixo analítico capaz de orientar a leitura das relações entre estratégia, cultura, comunicação, produto, dados e impacto.

Para isso, o capítulo está organizado em quatro movimentos. Inicialmente, define-se o conceito de *Purpose Led Growth* e seu lugar na arquitetura teórica da tese. Em seguida, apresentam-se suas dimensões analíticas, estruturadas como base para uma matriz preliminar de diagnóstico e interpretação organizacional. Na sequência, discutem-se os principais limites e tensões do conceito, especialmente aqueles relacionados à mensuração do propósito¹³⁹, aos

¹³⁸ Enquadramento teórico-metodológico: estrutura conceitual que organiza categorias de análise e orienta a interpretação de determinado fenômeno de pesquisa.

¹³⁹ Mensuração do propósito: tentativa de traduzir dimensões qualitativas ligadas a sentido, coerência e impacto em critérios observáveis, indicadores ou evidências analíticas.

conflitos entre metas de curto prazo e compromissos éticos, e à dependência de contexto¹⁴⁰. Por fim, explicita-se como o PPLG responde a essas tensões e por que pode ser compreendido como lente analítica para a leitura crítica do crescimento em organizações contemporâneas.

5.1 *PURPOSE LED GROWTH*

Como síntese do percurso teórico desenvolvido ao longo desta tese, propõe-se o conceito de *Purpose Led Growth*, entendido como um enquadramento teórico-metodológico que integra cultura organizacional, comunicação, produto, dados, impacto e responsabilidade a partir da pergunta fundamental: para quê crescer? Essa formulação aproxima-se das abordagens de *sensemaking* organizacional, nas quais o sentido orienta a ação e a tomada de decisão nas organizações (Weick, 1995, p. 20).

Ao deslocar a compreensão do *growth* de uma lógica exclusivamente instrumental de escala, aquisição, retenção ou monetização, o *Purpose Led Growth* propõe interpretar o crescimento a partir de um propósito explícito, ético e socialmente situado. Nessa formulação, o propósito não aparece como adorno discursivo nem como peça periférica de *branding* institucional, mas como elemento orientador das decisões organizacionais, influenciando práticas, comportamentos, narrativas e critérios de avaliação. Essa perspectiva dialoga com a literatura sobre cultura organizacional, especialmente quando esta compreende valores, pressupostos e práticas compartilhadas como elementos estruturantes da ação coletiva nas organizações (Schein, 2010, p. 17).

O conceito parte do pressuposto de que o crescimento organizacional contemporâneo não pode ser compreendido apenas em termos de *performance*. As práticas de *growth* mobilizam infraestrutura tecnológica, análise contínua de dados, estratégias comunicacionais e processos de experimentação rápida, em consonância com abordagens que destacam a centralidade da análise de dados na construção de vantagem competitiva e na orientação de decisões organizacionais (Davenport, 2007, p. 7; Provost; Fawcett, 2013, p. 51). No entanto, essas mesmas práticas também produzem efeitos culturais, simbólicos, relacionais e éticos. Isso significa que o *growth* não é neutro: ele expressa valores, prioriza determinados públicos, naturaliza certos critérios de sucesso e produz impactos distintos sobre usuários, colaboradores, parceiros e comunidades. Tal perspectiva aproxima-se das abordagens sociotécnicas, que compreendem as organizações como sistemas nos quais tecnologia, práticas sociais e estruturas

¹⁴⁰ Dependência de contexto: condição segundo a qual a interpretação e aplicação de um conceito variam conforme setor, cultura, território, regulação, maturidade organizacional e ambiente institucional.

comunicacionais se articulam de forma indissociável (Trist; Bamforth, 1951, p. 13; Orlikowski, 1992, p. 405).

O *Purpose Led Growth* não se apresenta como simples extensão normativa do *Growth Hacking*, tampouco como negação de sua lógica experimental. Ao contrário, o PPLG reconhece a potência analítica e estratégica do *growth* orientado por dados, mas propõe reintroduzir no centro da análise a dimensão do sentido. Nesse movimento, a ênfase deixa de recair exclusivamente sobre a pergunta de como crescer mais rápido e passa a incorporar a problematização dos valores que orientam esse crescimento, dos impactos que ele produz e dos limites que devem orientar sua expansão. Essa leitura também dialoga com abordagens sobre aprendizagem e ambidestria organizacional, especialmente quando se considera a tensão entre exploração de oportunidades existentes e experimentação de novas possibilidades de ação (March, 1991, p. 71).

A principal contribuição do *Purpose Led Growth* consiste, portanto, em oferecer uma perspectiva interpretativa capaz de articular dimensões frequentemente tratadas de forma separada na literatura. Enquanto abordagens clássicas de *growth* enfatizam escalabilidade, *performance* e eficiência experimental, o PPLG integra a essas elementos discussões sobre propósito organizacional¹⁴¹, ética de dados¹⁴², coerência cultural, responsabilidade relacional¹⁴³ e legitimidade social¹⁴⁴. Com isso, o crescimento deixa de ser tratado apenas como resultado técnico e passa a ser analisado como processo organizacional e sociotécnico atravessado por disputas de sentido, decisões normativas e compromissos públicos.

Ao longo deste capítulo e, posteriormente, na análise documental e interpretativa dos casos, o *Purpose Led Growth* funcionará como enquadramento conceitual para interpretar diferentes formas de crescimento em sistemas organizacionais. Mais do que um rótulo teórico, o conceito é proposto como estrutura analítica capaz de tornar visíveis os alinhamentos e desalinhamentos entre propósito declarado, cultura organizacional, práticas comunicacionais, arquitetura de produto, uso de dados e impactos produzidos pelas estratégias de *growth*.

Embora o debate contemporâneo sobre *growth* tenha se intensificado em organizações baseadas em dados e em ecossistemas digitais, o *Purpose Led Growth* não se limita a esse tipo

¹⁴¹ Propósito organizacional: razão orientadora que expressa o sentido da atuação da organização, seus compromissos centrais e o impacto que pretende produzir em seus públicos e ecossistemas.

¹⁴² Ética de dados: conjunto de princípios voltados ao uso responsável, transparente e legítimo de dados, considerando privacidade, consentimento, segurança, vieses e impactos sobre os usuários.

¹⁴³ Responsabilidade relacional: compromisso da organização com os efeitos de suas decisões sobre usuários, colaboradores, parceiros, comunidades e demais públicos envolvidos.

¹⁴⁴ Legitimidade social: reconhecimento público de que uma organização, prática ou estratégia é percebida como adequada, coerente e responsável em determinado contexto social.

de contexto. O conceito é proposto como uma perspectiva analítica mais ampla para compreender processos de crescimento organizacional em diferentes setores e configurações institucionais. O *digital* não define o alcance do PPLG, mas evidencia de forma particularmente intensa as tensões entre desempenho, comunicação, propósito e responsabilidade que atravessam as dinâmicas de crescimento organizacional contemporâneas.

A proposição do *Purpose Led Growth* dialoga com diferentes tradições teóricas que discutem a relação entre organizações, sentido e comunicação. Na perspectiva da teoria da comunicação organizacional, autores como Luhmann e Castells apontam que organizações e sociedades operam por meio de sistemas comunicacionais que estruturam decisões, expectativas e interpretações sobre o ambiente. Nessa direção, o crescimento organizacional pode ser compreendido não apenas como expansão quantitativa, mas como processo comunicacional de produção, circulação e legitimação de sentidos sobre o que significa crescer e quais impactos esse crescimento produz. Tal proposição posiciona o *Purpose Led Growth* como contribuição teórica e analítica para o campo, ao integrar dimensões frequentemente dissociadas na literatura organizacional contemporânea.

5.2 DIMENSÕES ANALÍTICAS¹⁴⁵ DO *PURPOSE LED GROWTH*

A formulação do *Purpose Led Growth* como conceito proposto nesta tese exige que ele seja apresentado não apenas como princípio normativo, mas como estrutura analítica passível de observação, comparação e futuro desdobramento metodológico. Em outras palavras, o PPLG não se limita a defender que organizações devam crescer com propósito; ele oferece categorias para analisar em que medida esse propósito efetivamente orienta práticas de cultura organizacional, comunicação, produto, uso de dados, tomada de decisão e avaliação de impacto em processos de *growth*. Tal perspectiva remete a modelos analíticos utilizados em estudos organizacionais, nos quais constructos teóricos são traduzidos em dimensões observáveis para orientar interpretação, comparação e análise crítica (March, 1991).

Com base no percurso teórico construído até aqui, o *Purpose Led Growth* pode ser organizado em seis dimensões centrais e interdependentes:

- (i) propósito;
- (ii) cultura organizacional;
- (iii) comunicação;

¹⁴⁵ Dimensões analíticas: categorias conceituais utilizadas para observar, comparar e interpretar aspectos específicos de um fenômeno investigado.

- (iv) produto e experiência;
- (v) dados, métricas e experimentos;
- (vi) impacto e responsabilidade.

Essas dimensões compõem uma matriz analítica¹⁴⁶ preliminar do crescimento orientado por propósito¹⁴⁷. Seu valor não está apenas em organizar conceitualmente o PPLG, mas em permitir a observação das tensões entre desempenho e coerência, aceleração e responsabilidade, eficiência e sentido, curto prazo e impacto organizacional. As dimensões não devem ser compreendidas como categorias isoladas ou como indicadores quantitativos fechados, mas como eixos interdependentes de leitura crítica das práticas de crescimento. A seguir, cada uma dessas dimensões é apresentada.

5.2.1 Propósito

A primeira dimensão do *Purpose Led Growth* diz respeito ao propósito organizacional. No âmbito do PPLG, o propósito é compreendido como o conjunto de razões explícitas, compartilhadas e observáveis que orientam o sentido do crescimento e o tipo de impacto que a organização pretende produzir em seus públicos, em seu ecossistema de atuação e na sociedade. Não se trata, portanto, de uma formulação abstrata, inspiracional ou restrita ao discurso institucional, mas de um eixo orientador que deve ser identificável nas decisões concretas da organização, em suas prioridades estratégicas, em suas práticas comunicacionais e nos critérios pelos quais avalia seus resultados.

Essa compreensão aproxima-se de abordagens que tratam a cultura organizacional e a produção de sentido como dimensões estruturantes da ação coletiva. Em Schein (2010), valores e pressupostos compartilhados orientam práticas, decisões e comportamentos organizacionais. Em Weick (1995), o sentido não é apenas declarado, mas produzido e atualizado nas interpretações que orientam a ação. Assim, no PPLG, o propósito não é tratado como elemento periférico de marca, mas como critério analítico para observar a coerência entre aquilo que a organização declara, aquilo que prioriza e aquilo que efetivamente pratica.

Do ponto de vista analítico, interessa observar se o propósito é inteligível para diferentes públicos internos e externos, se aparece como critério efetivo de decisão em processos de

¹⁴⁶ Matriz analítica: estrutura organizada em eixos, categorias ou dimensões que permite orientar a análise sistemática de um objeto de pesquisa.

¹⁴⁷ Crescimento orientado por propósito: processo de expansão organizacional no qual decisões de escala, aquisição, retenção, produto e comunicação são avaliadas à luz de uma finalidade institucional explícita.

growth e se influencia prioridades estratégicas, escolhas tecnológicas, desenho de produto, práticas comunicacionais e parâmetros de sucesso. Essa dimensão permite avaliar se o crescimento está orientado apenas por metas de escala e *performance* ou se está articulado a uma finalidade organizacional mais ampla, capaz de integrar desempenho, coerência e responsabilidade.

5.2.2 Cultura organizacional

A segunda dimensão refere-se à cultura organizacional orientada por propósito. No âmbito do PPLG, a cultura não é compreendida apenas como conjunto de valores declarados ou elementos simbólicos da identidade institucional, mas como sistema de práticas, incentivos, rituais, comportamentos e critérios de decisão que orientam a forma como a organização cresce. O foco desloca-se, portanto, das declarações formais para os valores efetivamente vividos nas rotinas organizacionais, nas prioridades estratégicas e nas respostas dadas a erros, riscos e dilemas éticos.

A perspectiva do PPLG considera a cultura como infraestrutura do *growth*, pois ela define o que pode ser testado, quais riscos são considerados aceitáveis, como os aprendizados são incorporados e de que modo a organização lida com os efeitos colaterais de seus experimentos. Uma cultura orientada apenas por *performance* tende a privilegiar velocidade, escala e eficiência de curto prazo. Já uma cultura orientada por propósito¹⁴⁸ precisa equilibrar experimentação, responsabilidade e coerência, reconhecendo que nem toda prática capaz de gerar crescimento imediato é necessariamente legítima do ponto de vista organizacional, comunicacional ou social.

Essa dimensão dialoga com a literatura sobre cultura organizacional, especialmente quando se compreende que pressupostos compartilhados, valores e padrões de comportamento influenciam diretamente as decisões e práticas cotidianas da organização (Schein, 2010). Também se aproxima das abordagens de aprendizagem organizacional e produção de sentido, nas quais a capacidade de interpretar erros, revisar hipóteses e transformar experiências em conhecimento coletivo torna-se central para a adaptação organizacional (Weick, 1995).

Analiticamente, interessa observar o grau de alinhamento entre discurso e prática, a existência de espaços legítimos para questionamento das decisões de crescimento e a presença de incentivos que valorizem não apenas *performance*, mas também responsabilidade,

¹⁴⁸ Cultura orientada por propósito: configuração cultural em que valores, incentivos, rituais e comportamentos organizacionais são alinhados a uma finalidade institucional explícita.

aprendizagem e coerência com o propósito. Essa dimensão permite avaliar se a organização possui condições culturais para sustentar um crescimento orientado por sentido ou se o propósito permanece restrito ao plano discursivo, sem influência efetiva sobre decisões, comportamentos e critérios de sucesso.

5.2.3 Comunicação

A terceira dimensão diz respeito à comunicação como mediação do propósito e como infraestrutura de produção de sentido nas estratégias de crescimento. Em contextos orientados por *Growth Hacking*, *dashboards*, relatórios, campanhas, testes A/B, fluxos automatizados, narrativas de marca, rituais internos e interações com usuários constituem formas comunicacionais que organizam percepções, expectativas e critérios sobre o que deve ser valorizado pela organização. Assim, a comunicação não atua apenas como etapa posterior à definição estratégica, mas como processo estruturante da forma pela qual o crescimento é interpretado, legitimado e orientado.

No âmbito do PPLG, torna-se central analisar como o propósito é comunicado para equipes, usuários, parceiros e demais públicos de interesse. Essa análise envolve observar quais narrativas sustentam as decisões de crescimento, quais métricas ganham centralidade no discurso organizacional e de que modo as mensagens de *growth* reforçam, distorcem ou silenciam o propósito declarado. A comunicação, nesse sentido, permite identificar se o propósito está presente na linguagem cotidiana da organização ou se permanece restrito a enunciados institucionais pouco conectados às práticas concretas.

Essa dimensão dialoga com abordagens que compreendem a comunicação como elemento constitutivo dos sistemas sociais e organizacionais. Em Luhmann, a comunicação estrutura decisões, expectativas e processos de reprodução dos sistemas sociais; em Weick, a produção de sentido orienta a interpretação coletiva de eventos, dados e mudanças; em Castells, as redes comunicacionais tornam-se infraestrutura central das sociedades contemporâneas. A partir dessas contribuições, o PPLG compreende a comunicação como condição para transformar dados em interpretação, interpretação em decisão e decisão em ação organizacional coerente.

Do ponto de vista analítico, interessa observar como o propósito aparece em materiais institucionais, discursos de liderança, campanhas externas, relatórios internos, indicadores de desempenho, rituais de gestão, *dashboards* e interações com usuários. Também importa avaliar se a comunicação promove alinhamento entre áreas, constrói confiança com públicos externos

e oferece transparência sobre os impactos das estratégias de crescimento. Dessa forma, a comunicação funciona como ponte entre propósito, cultura, produto, dados e responsabilidade.

Essa dimensão permite observar o quanto o propósito é efetivamente performedo na linguagem cotidiana da organização, tanto interna quanto externamente. Quando há coerência comunicacional, o crescimento tende a ser interpretado de forma mais integrada e legítima. Quando há desalinhamento, a comunicação pode revelar contradições entre discurso e prática, expondo tensões entre promessa institucional, metas de *performance* e impactos produzidos pelas decisões de *growth*.

5.2.4 Produto e experiência

A quarta dimensão contempla o produto e a experiência do usuário¹⁴⁹ como materialização concreta do propósito organizacional¹⁵⁰. Em diálogo com abordagens de *Product-Led Growth*, parte-se do entendimento de que cada interação com o produto constitui um ponto de verificação entre aquilo que a organização declara e aquilo que efetivamente entrega. O produto não é apenas canal de entrega de valor ou mecanismo de aquisição, mas também dispositivo de confirmação, tensionamento ou negação daquilo que a organização afirma defender.

No âmbito do PPLG, a experiência do usuário funciona como evidência prática da coerência entre propósito, comunicação e operação. Uma organização que declara compromisso com simplicidade, transparência, inclusão, autonomia ou bem-estar precisa expressar esses princípios no desenho de suas interfaces, na jornada de uso, nas funcionalidades oferecidas, nos mecanismos de suporte, nos critérios de personalização e nas formas de engajamento propostas ao usuário. Assim, o propósito deixa de ser apenas discurso institucional e passa a ser observado na experiência concreta produzida pelo produto.

Essa dimensão é especialmente relevante em ambientes digitais, nos quais produtos e plataformas registram, orientam e influenciam comportamentos de forma contínua. Funcionalidades, fluxos de navegação, notificações, recomendações algorítmicas, processos de *onboarding*, mecanismos de retenção e padrões de interação não são neutros: eles expressam escolhas organizacionais sobre o tipo de relação que a empresa deseja estabelecer com seus

¹⁴⁹ Experiência do usuário: conjunto de percepções, interações, emoções e avaliações produzidas pelo contato do usuário com um produto, serviço ou plataforma.

¹⁵⁰ Produto como materialização do propósito: compreensão do produto como espaço concreto no qual os valores e compromissos da organização são traduzidos em experiência de uso.

usuários. Por isso, analisar produto e experiência implica observar não apenas sua eficiência, mas também seus efeitos sobre autonomia, confiança, clareza, acessibilidade e responsabilidade.

A análise volta-se, portanto, à coerência entre jornada do usuário¹⁵¹, desenho de interface, funcionalidades, mecanismos de engajamento e promessa institucional de propósito. Interessa identificar se as escolhas de design favorecem autonomia, transparência, bem-estar e geração legítima de valor ou se, ao contrário, exploram vulnerabilidades, produzem opacidade, induzem dependência, dificultam cancelamentos ou estimulam comportamentos incompatíveis com o discurso organizacional.

Do ponto de vista analítico, essa dimensão permite avaliar se o produto opera como extensão coerente do propósito ou como espaço de contradição entre promessa e prática. No PPLG, o produto é compreendido como uma das formas mais concretas de comunicação organizacional, pois traduz valores em experiência, estratégia em usabilidade e propósito em interação cotidiana. Dessa forma, produto e experiência tornam-se elementos centrais para compreender se o crescimento está sendo produzido por meio de valor percebido, confiança e coerência ou apenas por mecanismos de conversão, retenção e otimização de curto prazo.

5.2.5 Dados, métricas e experimentos

A quinta dimensão envolve dados, métricas e experimentos sob o crivo do propósito. O *Purpose Led Growth* não recusa a centralidade dos dados na lógica do *growth*; ao contrário, reconhece que a mensuração, a experimentação e a análise de evidências são elementos fundamentais para a aprendizagem organizacional em ambientes digitais. No entanto, o PPLG problematiza o que se mede, por que se mede, como se mede e com quais consequências. Longe de assumir métricas como instrumentos neutros, propõe analisá-las como dispositivos que expressam prioridades organizacionais, orientam comportamentos e definem o que será tratado como sucesso (Provost; Fawcett, 2013, p. 51).

Essa perspectiva é especialmente relevante porque métricas de aquisição, retenção, ativação, engajamento, conversão e monetização tendem a ocupar posição central nas práticas de *Growth Hacking*. Embora tais indicadores sejam importantes para avaliar desempenho, eles também podem reduzir a complexidade da experiência organizacional a parâmetros de curto

¹⁵¹ Jornada do usuário: sequência de etapas percorridas pelo usuário em sua relação com um produto, serviço ou organização, desde o primeiro contato até usos recorrentes ou encerramento da relação.

prazo. Quando analisadas isoladamente, métricas de *performance*¹⁵² podem incentivar práticas que maximizam resultados imediatos, mas fragilizam confiança, transparência, bem-estar do usuário ou coerência com o propósito declarado.

No âmbito do PPLG, dados e experimentos devem ser avaliados não apenas por sua capacidade de otimizar resultados, mas também por sua aderência a critérios de responsabilidade. Isso inclui observar as condições de coleta e uso de dados, os níveis de consentimento dos usuários¹⁵³, os riscos de viés, a presença de assimetrias informacionais e os limites éticos das práticas experimentais. Um experimento pode ser eficiente em termos de conversão e, ainda assim, ser problemático se induzir comportamentos, explorar vulnerabilidades ou produzir opacidade na relação entre organização e usuário.

Do ponto de vista analítico, interessa examinar quais indicadores orientam as decisões de crescimento e quais dimensões permanecem invisíveis aos sistemas de mensuração. A análise deve verificar se a organização monitora apenas métricas de *performance* ou se também incorpora indicadores relacionados a confiança, satisfação, qualidade da experiência, impacto, responsabilidade e legitimidade. Essa distinção é relevante porque aquilo que a organização escolhe medir tende a influenciar aquilo que ela prioriza, comunica e recompensa internamente.

Essa dimensão também permite observar a existência de limites éticos para experimentos potencialmente eficazes no curto prazo, mas incompatíveis com o propósito organizacional. No PPLG, o uso de dados deve estar articulado a mecanismos de governança, transparência e prestação de contas. Assim, a pergunta central não é apenas se uma métrica melhora ou se um teste performa, mas se os meios utilizados para produzir crescimento são coerentes com os valores, os compromissos e os impactos que a organização afirma assumir.

5.2.6 Impacto e responsabilidade

Por fim, a sexta dimensão aborda impacto e responsabilidade. No âmbito do *Purpose Led Growth*, o crescimento deixa de ser tratado como fim em si mesmo e passa a ser analisado a partir dos efeitos que produz sobre usuários, colaboradores, comunidades, parceiros, mercados e ecossistemas organizacionais. O interesse analítico desloca-se, portanto, da pergunta restrita sobre quanto a organização cresceu para questões mais amplas: o que a

¹⁵² Métricas de *performance*: indicadores utilizados para avaliar resultados operacionais, comerciais ou comunicacionais, como aquisição, retenção, ativação, engajamento, conversão e monetização.

¹⁵³ Consentimento do usuário: autorização livre, informada e específica para coleta, tratamento ou uso de dados pessoais em determinado contexto.

organização considera sucesso, quem é afetado por suas decisões de *growth*, quais impactos são produzidos e de que modo esses efeitos são reconhecidos, acompanhados e, quando necessário, corrigidos.

Essa dimensão é particularmente relevante porque estratégias de crescimento orientadas por dados, experimentação e plataformas digitais podem produzir efeitos que ultrapassam os indicadores tradicionais de desempenho. Uma prática pode elevar aquisição, retenção ou engajamento e, ao mesmo tempo, gerar efeitos negativos sobre confiança, transparência, autonomia do usuário¹⁵⁴, reputação institucional ou equilíbrio das relações com diferentes públicos. Assim, o PPLG propõe que o crescimento seja avaliado não apenas por sua eficiência operacional, mas também por sua capacidade de sustentar vínculos legítimos, responsáveis e coerentes com o propósito declarado.

Do ponto de vista analítico, impacto e responsabilidade envolvem a integração entre métricas clássicas de desempenho e indicadores sociais, relacionais, reputacionais e éticos. Mais do que medir resultados, trata-se de observar como a organização responde aos efeitos que produz. Isso inclui a existência de mecanismos de escuta¹⁵⁵, prestação de contas, revisão de rota, governança de dados¹⁵⁶, transparência comunicacional¹⁵⁷ e *accountability*. Nessa perspectiva, responsabilidade não é compreendida como elemento externo ao crescimento, mas como critério constitutivo da forma como a organização decide crescer.

Essa dimensão também permite identificar tensões entre ganhos de curto prazo e sustentabilidade institucional de longo prazo. Práticas agressivas de *growth* podem produzir resultados imediatos, mas comprometer confiança, legitimidade e coerência organizacional¹⁵⁸. Por isso, no PPLG, impacto e responsabilidade funcionam como eixo crítico de avaliação: ajudam a distinguir crescimento meramente eficiente de crescimento legitimado¹⁵⁹ por propósito, valor percebido e compromisso com os públicos afetados.

Ao organizar o *Purpose Led Growth* nessas seis dimensões, a tese estabelece as bases de uma matriz analítica preliminar que poderá ser desdobrada futuramente em perguntas-guia,

¹⁵⁴ Autonomia do usuário: capacidade de o usuário compreender, escolher e controlar suas interações com produtos, plataformas ou serviços de forma livre e informada.

¹⁵⁵ Mecanismos de escuta: processos formais ou informais utilizados para captar percepções, críticas, demandas e experiências de públicos internos e externos.

¹⁵⁶ Governança de dados: conjunto de políticas, processos e responsabilidades que orientam a coleta, o tratamento, o armazenamento, o uso e a proteção de dados em uma organização.

¹⁵⁷ Transparência comunicacional: prática de comunicar decisões, critérios, impactos e resultados de forma clara, acessível e coerente com os compromissos assumidos pela organização.

¹⁵⁸ Coerência organizacional: alinhamento entre discurso institucional, cultura interna, práticas de gestão, comunicação, produto e impactos produzidos pela organização.

¹⁵⁹ Crescimento legitimado: crescimento percebido como coerente, responsável e compatível com os valores, compromissos e impactos assumidos pela organização.

checklists, escalas, indicadores e instrumentos de diagnóstico organizacional¹⁶⁰. As dimensões não funcionam como categorias isoladas, nem como métricas fechadas, mas como eixos interdependentes de leitura crítica do crescimento em dinâmicas organizacionais. Seu objetivo é permitir observar se e como o propósito orienta, de fato, a cultura, a comunicação, o produto, o uso de dados, os experimentos e a responsabilidade das práticas de *growth*.

QUADRO 3 – DIMENSÕES ANALÍTICAS DO *PURPOSE LED GROWTH*

Dimensão	Foco analítico principal	Exemplos de perguntas-guia	Potencial de uso em matriz diagnóstica ¹⁶¹ PPLG
Propósito	Clareza, coerência e centralidade do propósito ¹⁶² nas decisões de <i>growth</i>	O propósito é conhecido e utilizado como critério de decisão ¹⁶³ ? Há evidências de que orienta escolhas de experimentos?	Base para itens de diagnóstico sobre alinhamento estratégico
Cultura organizacional	Valores vividos ¹⁶⁴ , incentivos e rotinas que sustentam (ou não) o <i>growth</i> orientado por propósito	A cultura tolera experimentação responsável ¹⁶⁵ ? Há espaço para questionar as práticas de <i>growth</i> ?	Subsídio para instrumentos qualitativos e escalas de clima
Comunicação	Narrativas internas e externas sobre propósito e crescimento	Como o propósito aparece em <i>dashboards</i> , campanhas e narrativas internas? <i>Performance</i> é comunicada junto a impacto?	Guia para análise de discurso e revisão de materiais de comunicação
Produto e experiência	Coerência entre jornada do usuário e promessa de propósito	As funcionalidades reforçam autonomia, transparência e bem-estar ou exploram vulnerabilidades?	Base para checklists de coerência produto–propósito

¹⁶⁰ Diagnóstico organizacional: análise estruturada das práticas, processos, cultura, indicadores e lacunas de uma organização em relação a determinado objetivo ou modelo de referência.

¹⁶¹ Matriz diagnóstica: instrumento analítico voltado à identificação de níveis de alinhamento, lacunas, tensões e oportunidades de aprimoramento em determinado contexto organizacional.

¹⁶² Centralidade do propósito: condição na qual o propósito deixa de ser apenas declaração institucional e passa a orientar decisões, prioridades, métricas e práticas organizacionais.

¹⁶³ Critério de decisão: parâmetro utilizado para orientar escolhas estratégicas, operacionais ou comunicacionais dentro da organização.

¹⁶⁴ Valores vividos: valores que se manifestam concretamente nas práticas, decisões, comportamentos e prioridades da organização, para além das declarações formais.

¹⁶⁵ Experimentação responsável: prática de testar hipóteses, produtos, campanhas ou processos considerando não apenas resultados de *performance*, mas também riscos, impactos e limites éticos.

Dados, métricas e experimentos	Critérios de coleta, uso de dados e definição de indicadores	Que dados não são coletados por escolha ética? Quais guardrails limitam testes, mesmo eficazes em métricas de curto prazo?	Orienta a formulação de matrizes de indicadores e guardrails éticos ¹⁶⁶
Impacto e responsabilidade	Efeitos percebidos por usuários, colaboradores, comunidades e ecossistemas	Como a organização define sucesso em termos de impacto? Existem mecanismos de escuta e correção de rota ¹⁶⁷ ?	Apoia a construção de indicadores de impacto ¹⁶⁸ e de responsabilização

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 LIMITES E TENSÕES DO *PURPOSE LED GROWTH*

A formulação do *Purpose Led Growth* como quadro teórico-analítico não elimina as tensões inerentes aos processos contemporâneos de crescimento organizacional. Ao contrário, parte de sua contribuição consiste justamente em tornar essas tensões visíveis, analisáveis e passíveis de discussão crítica. Esse reconhecimento é fundamental para evitar que o PPLG seja interpretado como modelo normativo idealizado ou como solução automática para os dilemas produzidos por estratégias de *growth*. Tal perspectiva aproxima-se de abordagens críticas que compreendem as organizações como sistemas marcados por ambiguidade, conflitos de interesse, disputas de sentido e decisões tomadas sob condições de incerteza (March, 1991).

Organizações que operam em ambientes de alta competitividade, intensa pressão por resultados e ciclos acelerados de inovação frequentemente enfrentam dilemas entre eficiência operacional, crescimento rápido, uso intensivo de dados, compromissos éticos e coerência com o propósito institucional. Nesses contextos, práticas capazes de gerar bons resultados de curto prazo podem produzir efeitos indesejados sobre usuários, colaboradores, comunidades, reputação e legitimidade organizacional. Assim, o crescimento orientado por propósito não se apresenta como ausência de conflito, mas como uma forma de interpretar criticamente os conflitos entre desempenho, sentido, responsabilidade e impacto.

Essa tensão torna-se ainda mais evidente em ambientes digitais, nos quais métricas de aquisição, retenção, engajamento e monetização tendem a orientar decisões estratégicas de

¹⁶⁶ Guardrails éticos: limites, critérios ou salvaguardas definidos para impedir que experimentos, métricas ou decisões de crescimento ultrapassem princípios de responsabilidade, transparência e respeito aos públicos afetados.

¹⁶⁷ Correção de rota: ajuste estratégico ou operacional realizado a partir da identificação de falhas, impactos negativos, desvios de propósito ou mudanças no contexto.

¹⁶⁸ Indicadores de impacto: métricas ou critérios utilizados para avaliar efeitos sociais, relacionais, reputacionais, culturais ou éticos produzidos por uma ação organizacional.

maneira intensiva. A centralidade dos dados amplia a capacidade de aprendizagem organizacional, mas também pode induzir a uma racionalidade excessivamente instrumental, na qual aquilo que é mensurável passa a ser tratado como aquilo que é mais relevante. Nesse cenário, o PPLG propõe que as métricas sejam interpretadas à luz de seus efeitos culturais, comunicacionais, éticos e organizacionais, evitando que o crescimento seja reduzido à otimização de indicadores de curto prazo.

Três conjuntos principais de desafios emergem desse enquadramento: a dificuldade de mensurar propósito de maneira consistente; os conflitos entre metas de curto prazo e compromissos organizacionais de longo prazo; e a dependência de contexto na definição do que é percebido como propósito legítimo, relevante e socialmente responsável. Esses desafios não devem ser entendidos como fragilidades do conceito, mas como dimensões constitutivas da complexidade do fenômeno analisado. Ao reconhecê-los, a tese preserva o rigor epistemológico da proposta e delimita o alcance do PPLG como matriz analítica preliminar, aberta a futuros desdobramentos metodológicos, empíricos e aplicados.

5.3.1 Dificuldade de mensurar propósito

A mensuração do propósito constitui um dos desafios centrais quando dimensões éticas, simbólicas e culturais são incorporadas a modelos de crescimento orientados por dados. Diferentemente de variáveis estritamente quantitativas, o propósito organiza-se como constructo qualitativo, atravessado por sentidos, valores, expectativas e interpretações que se manifestam na cultura organizacional, nas narrativas institucionais, nas práticas de gestão e nas experiências vividas por colaboradores, usuários e demais públicos de interesse.

Trata-se, portanto, de uma dimensão cuja observação exige cautela metodológica. O propósito não pode ser reduzido a uma declaração formal, a um slogan institucional ou a um indicador isolado. Seu conteúdo é continuamente disputado, reinterpretado e atualizado nas decisões cotidianas da organização e em suas interfaces com diferentes públicos. Por essa razão, os esforços de tradução do propósito em métricas, índices ou escalas enfrentam o risco do reducionismo, especialmente quando a lógica de *dashboards* favorece aquilo que é mais facilmente quantificável em detrimento de dimensões simbólicas, relacionais e culturais mais complexas.

No âmbito do *Purpose Led Growth*, a questão não consiste em medir diretamente “quanto propósito” uma organização possui, mas em observar evidências de coerência entre o propósito declarado e as práticas efetivamente realizadas. Essa observação pode considerar, por

exemplo, a presença do propósito nos critérios de decisão, nos incentivos internos, nas estratégias de comunicação, no desenho do produto, nas escolhas de dados e métricas, nos limites impostos aos experimentos e nos mecanismos de escuta e responsabilização. Assim, o propósito é analisado menos como variável isolada e mais como eixo de alinhamento entre discurso, decisão e prática organizacional.

Há ainda o risco de que o próprio ato de medir produza efeitos performativos, incentivando comportamentos voltados mais para “atingir indicadores de propósito” do que para incorporá-lo de forma substantiva nas rotinas organizacionais. Declarações de propósito podem ser convertidas em percentuais, rankings ou índices que não capturam a densidade simbólica, afetiva e cultural das experiências organizacionais. Esse risco reforça a necessidade de combinar indicadores objetivos com procedimentos interpretativos, como análise documental, entrevistas, observação de práticas, leitura de discursos institucionais e avaliação da experiência de diferentes públicos.

Essa dificuldade é intensificada pela natureza situada do propósito. O que é percebido como legítimo, coerente ou relevante varia conforme setor de atuação, contexto cultural, trajetória histórica da organização, ambiente regulatório e expectativas dos stakeholders. Não há, portanto, um conjunto universal de indicadores aplicável indistintamente a todas as organizações. O desafio epistemológico consiste em reconhecer essa complexidade sem renunciar à construção de instrumentos analíticos minimamente sistemáticos.

Dessa forma, o PPLG assume que a operacionalização do propósito deve ocorrer por meio de uma matriz interpretativa e contextual, capaz de articular evidências qualitativas e indicadores indiretos de coerência organizacional. Essa abordagem preserva a complexidade do constructo e, ao mesmo tempo, abre caminho para futuros instrumentos diagnósticos, escalas de maturidade e estudos empíricos capazes de avaliar como o propósito orienta, ou deixa de orientar, decisões de crescimento em contextos organizacionais concretos.

5.3.2 Conflitos entre metas de curto prazo e propósito

Os conflitos entre metas de curto prazo e compromissos organizacionais de propósito constituem uma das tensões mais recorrentes em contextos de crescimento acelerado. Em ambientes orientados por métricas de *performance* e pressionados por resultados imediatos, metas agressivas de aquisição, retenção, engajamento ou monetização tendem a assumir centralidade nas decisões estratégicas. Nesses casos, compromissos éticos, promessas

institucionais e responsabilidades associadas ao propósito podem ser deslocados para segundo plano, especialmente quando não estão incorporados aos critérios efetivos de decisão.

Essa tensão é intensificada pela própria lógica operacional do *Growth Hacking*, baseada em ciclos rápidos de experimentação, mensuração e otimização contínua. Embora essa lógica favoreça aprendizagem, adaptação e eficiência, ela também pode induzir uma racionalidade excessivamente orientada por ganhos incrementais de curto prazo. Resultados positivos em métricas de conversão, retenção ou receita podem ser celebrados internamente mesmo quando obtidos por meio de experiências negativas para usuários, aumento de fricção intencional, opacidade informacional ou práticas comunicacionais incompatíveis com o propósito declarado.

Práticas como remarketing invasivo, fluxos de cancelamento pouco transparentes, mecanismos artificiais de urgência, hipersegmentação sensível, personalização opaca ou interfaces desenhadas para explorar vulnerabilidades cognitivas dos usuários ilustram situações em que a busca por resultados rápidos pode entrar em choque com compromissos organizacionais de responsabilidade, confiança e cuidado. Nesses casos, o problema não está apenas na técnica utilizada, mas na ausência de critérios claros capazes de definir quais meios de crescimento são aceitáveis e quais ultrapassam os limites éticos do propósito organizacional.

Além disso, esses conflitos raramente se apresentam de forma explícita. Muitas vezes, são administrados por meio de racionalizações internas ou narrativas organizacionais¹⁶⁹ que justificam decisões de curto prazo em nome da sobrevivência, da competição, da pressão por escala ou da necessidade de crescimento imediato. Esse tipo de discurso pode normalizar práticas que fragilizam o propósito declarado, transformando-o em horizonte distante, promessa simbólica ou elemento subordinado às metas de *performance*.

No âmbito do *Purpose Led Growth*, essa tensão exige que o propósito funcione como critério de orientação e também como limite para as práticas de *growth*. Isso significa reconhecer que nem todo experimento eficaz em termos de métrica deve ser considerado legítimo do ponto de vista organizacional, comunicacional ou social. A análise deve observar se a organização possui mecanismos capazes de avaliar não apenas o resultado dos experimentos, mas também os meios utilizados para alcançá-los, os públicos afetados e os efeitos produzidos sobre confiança, reputação e coerência institucional.

Para uma análise comunicacional e organizacional do *growth*, torna-se fundamental tornar visíveis esses conflitos, suas formas de justificação e seus efeitos sobre a cultura

¹⁶⁹ Narrativas organizacionais: discursos, histórias, mensagens e enquadramentos utilizados pela organização para construir sentido sobre sua identidade, suas ações e seus objetivos.

organizacional, a experiência dos usuários e a legitimidade da organização. Dessa forma, o PPLG permite deslocar a pergunta de “qual prática gera mais crescimento?” para uma questão mais crítica: “qual crescimento é coerente com o propósito, os valores e as responsabilidades que a organização afirma assumir?”.

5.3.3 Dependência de contexto

A discussão sobre propósito organizacional não pode ser dissociada dos contextos sociais, culturais, econômicos e regulatórios nos quais as organizações estão inseridas. O que é reconhecido como propósito legítimo, relevante ou responsável varia conforme setor de atuação, país, cultura local, marco regulatório, trajetória histórica da organização e expectativas dos diferentes públicos com os quais ela se relaciona. Dessa forma, o *Purpose Led Growth* não pode ser compreendido como modelo universal aplicável de maneira homogênea a qualquer organização, mas como uma matriz analítica sensível às condições específicas de cada contexto.

Em ambientes altamente regulados, por exemplo, compromissos de propósito tendem a dialogar diretamente com exigências legais, normativas e institucionais. Setores como finanças, saúde, educação, segurança, tecnologia e plataformas digitais enfrentam demandas específicas relacionadas à privacidade, proteção de dados, transparência, responsabilidade algorítmica, inclusão e confiança pública. Já em ecossistemas de inovação menos regulados ou em mercados emergentes, o propósito pode assumir caráter mais aspiracional, experimental ou disruptivo, ainda em processo de legitimação social e institucional.

Essa dependência de contexto também se manifesta na forma como diferentes públicos interpretam o propósito organizacional. Usuários, colaboradores, investidores, comunidades, parceiros, órgãos reguladores e sociedade civil podem atribuir sentidos distintos às mesmas declarações institucionais, a partir de suas próprias experiências, expectativas e posições sociais. Assim, o propósito não é apenas declarado pela organização, mas continuamente interpretado, negociado e tensionado nas relações comunicacionais que ela estabelece com seus públicos.

Do ponto de vista epistemológico, essa variação contextual impõe limites a qualquer tentativa de construção de modelos universais de crescimento orientado por propósito. Não há uma definição única e estável do que seja propósito legítimo em todos os setores, culturas e realidades organizacionais. Ao contrário, as disputas em torno do propósito são também disputas comunicacionais, culturais e políticas, situadas em campos organizacionais específicos. Essa constatação reforça a necessidade de analisar não apenas os enunciados

formais da organização, mas também as estruturas sociais e simbólicas nas quais esses enunciados circulam e adquirem, ou perdem, legitimidade.

Essa questão é particularmente relevante em contextos brasileiros e latino-americanos, marcados por assimetrias de recursos, desigualdades sociais, diferentes níveis de maturidade *digital*, instabilidade regulatória e limitações de infraestrutura. Nesses ambientes, práticas de *growth* orientadas por propósito podem assumir desafios distintos daqueles observados em organizações globais de alta maturidade tecnológica. A análise do PPLG nesses contextos exige atenção às condições concretas de operação das organizações, aos públicos afetados, aos limites institucionais e às formas locais de produção de confiança, valor e legitimidade.

Para uma tese que articula comunicação, tecnologia e cultura organizacional, essa constatação é central. Ela indica que a análise do crescimento orientado por propósito precisa considerar tanto as declarações formais quanto as práticas concretas, os mecanismos comunicacionais, os critérios de decisão e os efeitos produzidos em contextos específicos. Dessa forma, a dependência de contexto não fragiliza o PPLG; ao contrário, reforça sua natureza interpretativa e crítica, ao impedir que o propósito seja tratado como fórmula genérica e ao exigir que cada estratégia de crescimento seja analisada em relação às condições culturais, regulatórias e organizacionais em que se realiza.

5.4 COMO O CONCEITO RESPONDE A ESSAS TENSÕES

O *Purpose Led Growth* incorpora essas tensões não como problemas a serem eliminados, mas como elementos constitutivos da análise do crescimento em organizações contemporâneas. Em vez de propor um modelo normativo idealizado, o PPLG oferece um enquadramento interpretativo capaz de observar como organizações lidam, na prática, com dilemas entre desempenho, responsabilidade, coerência e sentido. Sua contribuição não está em afirmar que organizações orientadas por propósito deixam de enfrentar conflitos, mas em oferecer categorias analíticas para tornar esses conflitos visíveis, discutíveis e metodologicamente observáveis.

Em relação à dificuldade de mensuração do propósito, o PPLG propõe uma abordagem interpretativa e combinada, articulando evidências qualitativas e indicadores indiretos de coerência organizacional. O foco não está em medir diretamente o “grau de propósito” de uma organização, como se ele fosse uma variável isolada e plenamente quantificável, mas em observar o nível de alinhamento entre o propósito declarado e as práticas efetivas de cultura organizacional, comunicação, produto, uso de dados, experimentação e responsabilidade.

Assim, o propósito é analisado a partir de suas manifestações nas decisões, nos discursos, nas rotinas, nos critérios de avaliação e nos impactos produzidos pela organização.

No que se refere aos conflitos entre metas de curto prazo e compromissos de propósito, o *Purpose Led Growth* propõe que a forma como tais conflitos são reconhecidos, discutidos e administrados seja tratada como elemento relevante da maturidade organizacional¹⁷⁰. Em vez de pressupor uma situação ideal, sem tensões entre *performance* e responsabilidade, interessa observar como organizações negociam esses dilemas em suas rotinas decisórias. A questão central não é apenas se a organização cresce, mas quais critérios utiliza para decidir o que pode ou não ser feito em nome do crescimento.

Diante da dependência de contexto, o PPLG assume explicitamente seu caráter flexível, situado e interpretativo. O conceito não pretende estabelecer um padrão universal de propósito organizacional, aplicável indistintamente a todos os setores, países ou culturas. Em vez disso, oferece seis eixos analíticos — propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade — que podem ser mobilizados na análise de diferentes organizações, respeitando suas especificidades institucionais, regulatórias, culturais e históricas.

Dessa forma, o *Purpose Led Growth* apresenta-se como uma lente interpretativa¹⁷¹ capaz de integrar técnica e ética, desempenho e sentido, crescimento e responsabilidade. Mais do que prescrever um modelo ideal de conduta organizacional, o conceito oferece uma matriz analítica preliminar para examinar criticamente como o crescimento é construído, comunicado, mensurado, legitimado e corrigido em organizações contemporâneas. Essa perspectiva preserva a complexidade do fenômeno e reforça o papel do PPLG como contribuição teórico-metodológica desta tese.

5.5 OPERACIONALIZAÇÃO¹⁷² DO PPLG

O conceito de *Purpose Led Growth*, conforme desenvolvido ao longo desta tese, não se limita a uma formulação teórica ou normativa sobre o crescimento organizacional. Embora sua proposição central seja conceitual, o PPLG pode ser compreendido como uma matriz analítica

¹⁷⁰ Maturidade organizacional: grau de desenvolvimento, consistência e capacidade de uma organização para sustentar práticas, processos e decisões alinhadas a determinado modelo ou estratégia.

¹⁷¹ Lente interpretativa: perspectiva analítica utilizada para observar, organizar e compreender determinado fenômeno a partir de categorias conceituais específicas.

¹⁷² Operacionalização: processo de transformar um conceito teórico em categorias, etapas, perguntas, indicadores ou procedimentos que permitam sua aplicação analítica.

preliminar com potencial de desdobramento metodológico em contextos organizacionais. Seu objetivo não é oferecer um método fechado ou empiricamente validado de intervenção, mas estruturar categorias e etapas capazes de orientar a leitura crítica das relações entre propósito, cultura, comunicação, produto, dados, experimentação, impacto e responsabilidade.

Nesse sentido, a operacionalização do PPLG deve ser compreendida como um percurso analítico, e não como uma receita universal de aplicação. Trata-se de uma estrutura que permite observar como o propósito declarado pela organização se traduz, ou deixa de se traduzir, em práticas concretas de crescimento. Essa abordagem possibilita deslocar o debate do plano exclusivamente conceitual para uma dimensão aplicada, na qual o crescimento passa a ser analisado a partir de critérios explícitos de sentido, coerência, responsabilidade e aprendizagem organizacional.

A operacionalização preliminar do *Purpose Led Growth* pode ser organizada em etapas interdependentes. A primeira etapa corresponde ao diagnóstico, voltado à identificação do estado atual da organização em termos de maturidade, práticas de crescimento, indicadores utilizados, cultura decisória e lacunas entre discurso e prática. A segunda etapa refere-se ao direcionamento, na qual o propósito organizacional é explicitado como critério orientador das decisões de crescimento, acompanhado da definição de limites, parâmetros e prioridades estratégicas.

A terceira etapa corresponde ao planejamento, momento em que objetivos, métricas, iniciativas e responsabilidades são definidos de modo a traduzir o propósito em ações organizacionais observáveis. A quarta etapa envolve a execução experimental, sustentada por ciclos iterativos de teste, análise de dados, aprendizagem e ajuste. Nessa fase, práticas de *growth* são conduzidas não apenas com base em eficiência ou *performance*, mas também em critérios de coerência com o propósito e responsabilidade diante dos públicos afetados.

A quinta etapa corresponde à avaliação e responsabilização, voltada ao monitoramento dos resultados e dos impactos produzidos pelas decisões de crescimento. Essa etapa envolve tanto indicadores de desempenho quanto sinais relacionados à confiança, experiência, reputação, coerência cultural, impacto social e legitimidade organizacional. Por fim, a sexta etapa refere-se à escala e institucionalização dos aprendizados, na qual práticas bem-sucedidas são consolidadas, comunicadas e incorporadas às rotinas organizacionais, preservando o alinhamento entre crescimento, propósito e responsabilidade.

Essa estrutura permite compreender o crescimento como processo contínuo de aprendizagem organizacional. Decisões não são tratadas como movimentos isolados, mas como parte de ciclos permanentes de observação, interpretação, experimentação e revisão de rota.

Nesse ponto, o PPLG dialoga com abordagens de aprendizagem organizacional e *sensemaking*, ao reconhecer que organizações constroem sentido a partir da interpretação contínua de suas práticas, resultados e interações com o ambiente (Weick, 1995).

QUADRO 4: ESTRUTURA ANALÍTICA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO *PURPOSE LED GROWTH*

Etapa	Função	Elementos centrais	Saída esperada
Diagnóstico	Identificar o estado atual da organização	Maturidade organizacional, práticas de <i>growth</i> , métricas existentes, cultura decisória, lacunas entre discurso e prática	Mapa inicial de alinhamentos, desalinhamentos e pontos críticos
Direcionamento	Definir o sentido do crescimento	Propósito organizacional, critérios de decisão, limites éticos, prioridades estratégicas e públicos afetados	Diretrizes de crescimento orientadas por propósito
Planejamento	Traduzir diretrizes em ação	Objetivos, métricas, iniciativas, responsabilidades, recursos e critérios de priorização	Plano de ação com metas, responsáveis e indicadores
Execução	Implementar e testar estratégias	Ciclos iterativos, experimentação, uso de dados, testes, aprendizagem e ajustes contínuos	Experimentos documentados e aprendizados registrados
Avaliação	Monitorar resultados e impactos	Indicadores de desempenho, confiança, experiência, impacto, <i>feedback</i> organizacional e mecanismos de escuta	Relatório de avaliação, riscos, efeitos e recomendações
Escala	Consolidar e sistematizar aprendizados	Padronização de práticas, comunicação interna, governança, revisão de processos e disseminação organizacional	Aprendizados incorporados às rotinas e critérios futuros de decisão

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura apresentada no Quadro 4 não constitui um modelo prescritivo fechado, mas uma derivação aplicada do enquadramento teórico proposto nesta tese. Seu objetivo não é substituir a análise crítica do fenômeno do *Growth Hacking*, nem afirmar a existência de um método empiricamente validado de *Purpose Led Growth*, mas oferecer uma base preliminar para orientar diagnósticos, leituras comparativas e futuras aplicações em contextos organizacionais.

Como matriz analítica preliminar, o PPLG pode ser futuramente desdobrado em perguntas-guia¹⁷³, checklists analíticos¹⁷⁴, escalas de maturidade, indicadores de coerência e instrumentos de diagnóstico. Tais instrumentos poderão avaliar, por exemplo, em que medida o propósito é utilizado como critério de decisão, como a cultura organizacional sustenta ou limita práticas de *growth*, como a comunicação traduz o sentido do crescimento, como o produto materializa a promessa institucional, como dados e experimentos são governados e como impactos são monitorados e corrigidos.

Recomenda-se, em desdobramentos futuros, que essa matriz seja testada em organizações reais por meio de entrevistas, análise documental¹⁷⁵ interna, observação de processos decisórios e aplicação piloto¹⁷⁶ de instrumentos diagnósticos. Uma possibilidade metodológica consiste na construção de escalas de maturidade, por exemplo de 1 a 5, para cada uma das seis dimensões do PPLG. Essa escala não deve ser compreendida como mensuração definitiva do propósito, mas como recurso de apoio à análise da coerência entre discurso, prática, decisão e impacto.

Dessa forma, a operacionalização do *Purpose Led Growth* reforça seu caráter teórico-metodológico. O PPLG afirma-se como uma matriz capaz de articular reflexão conceitual e possibilidade de aplicação analítica, permitindo compreender o crescimento organizacional não apenas como expansão de mercado ou otimização de métricas, mas como processo orientado por sentido, responsabilidade, aprendizagem e coerência institucional.

¹⁷³ Perguntas-guia: questões orientadoras utilizadas para conduzir a análise de um fenômeno, categoria ou dimensão específica.

¹⁷⁴ Checklist analítico: lista estruturada de critérios utilizada para verificar a presença, ausência ou qualidade de determinados elementos em uma análise.

¹⁷⁵ Análise documental: procedimento metodológico baseado na interpretação de documentos, registros públicos, materiais institucionais, publicações acadêmicas e fontes secundárias.

¹⁷⁶ Aplicação piloto: teste preliminar de um instrumento, método ou modelo em contexto limitado, com o objetivo de avaliar sua clareza, pertinência e viabilidade.

6 ANÁLISE DOS CASES¹⁷⁷

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo analisar casos de organizações associadas a práticas de *Growth Hacking* em diferentes contextos organizacionais. A seleção dos casos contempla diversidade de setores, modelos de negócio e estágios de maturidade empresarial, incluindo *startups*, *scale-ups* e grandes corporações, de modo a observar como estratégias de crescimento orientadas por experimentação, dados, produto e comunicação se materializam em trajetórias organizacionais distintas.

Ao aproximar o debate teórico desenvolvido nos capítulos anteriores de experiências organizacionais publicamente documentadas, o capítulo permite compreender como princípios associados ao *Growth Hacking* são traduzidos em práticas concretas. Programas de indicação, mecanismos de reputação¹⁷⁸, personalização algorítmica¹⁷⁹, campanhas digitais experimentais e estratégias baseadas em efeitos de rede constituem exemplos de iniciativas que articulam produto, comunicação, cultura organizacional e análise de dados em processos de crescimento acelerado.

Do ponto de vista metodológico, os casos analisados neste capítulo devem ser compreendidos como estudos exploratórios¹⁸⁰ de natureza documental e interpretativa. Eles não foram construídos a partir de entrevistas, observação participante ou acesso a documentos internos das organizações, mas com base em fontes públicas, literatura acadêmica, registros institucionais e materiais secundários disponíveis. Essa delimitação define o alcance da análise: os casos não têm a função de testar empiricamente as seis dimensões do *Purpose Led Growth* em profundidade, mas de observar como diferentes práticas de crescimento associadas ao *Growth Hacking* podem ser interpretadas à luz dessas dimensões.

Mais do que ilustrar exemplos de sucesso empresarial, a análise dos casos desempenha um papel central na construção analítica desta tese. Os casos são mobilizados como material

¹⁷⁷ *Cases*: casos organizacionais selecionados para análise interpretativa, utilizados como exemplos empírico-documentais de práticas, estratégias ou fenômenos observáveis em contextos reais.

¹⁷⁸ Mecanismos de reputação: recursos utilizados em plataformas digitais para construir confiança entre usuários, como avaliações, comentários, rankings, selos, perfis verificados e histórico de interações.

¹⁷⁹ Personalização algorítmica: adaptação automatizada de conteúdos, recomendações, ofertas ou experiências com base em dados de comportamento, preferências e padrões de uso dos usuários.

¹⁸⁰ Estudos exploratórios: investigações voltadas à compreensão inicial de um fenômeno, especialmente quando o objeto ainda demanda sistematização conceitual ou metodológica.

empírico-documental¹⁸¹ exploratório para observar manifestações, convergências e tensões entre crescimento, comunicação, cultura organizacional, produto, dados, propósito e responsabilidade. Assim, não se pretende afirmar que as organizações estudadas adotam formalmente o *Purpose Led Growth*, mas examinar em que medida suas trajetórias revelam elementos que ajudam a sustentar, tensionar ou refinar o enquadramento proposto.

O capítulo também contribui para a consolidação do *Purpose Led Growth* (PPLG) como matriz analítica preliminar da tese. Ao examinar como organizações articulam cultura, comunicação, produto, dados e impacto em seus processos de expansão, torna-se possível observar em que medida essas dimensões operam de forma integrada ou, ao contrário, revelam desalinhamentos entre crescimento organizacional, propósito institucional e responsabilidade social.

Assim, os casos não apenas ilustram a aplicação de estratégias de *growth* em contextos organizacionais contemporâneos, mas também oferecem subsídios para compreender a complexidade dessas práticas. Ao revelar tanto suas potencialidades quanto suas contradições, contribuem para a formulação do *Purpose Led Growth* como um quadro interpretativo capaz de integrar dimensões técnicas, organizacionais, comunicacionais e éticas do crescimento.

6.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO¹⁸² DOS CASOS

A seleção dos casos analisados neste capítulo foi orientada por uma lógica teórica e intencional, coerente com o caráter exploratório, documental e interpretativo da pesquisa. Não se trata de uma amostra estatística ou probabilística de organizações que utilizam práticas de *Growth Hacking*, mas de um conjunto de casos exemplares selecionados por seu potencial analítico para iluminar diferentes manifestações do crescimento organizacional em ambientes digitais.

O objetivo da seleção não foi identificar apenas casos de sucesso empresarial, mas reunir trajetórias organizacionais capazes de evidenciar variações, convergências e tensões nas práticas contemporâneas de crescimento. Nesse sentido, os casos foram escolhidos por permitirem observar a articulação entre produto, comunicação, cultura organizacional, dados, experiência do usuário, efeitos de rede e construção de valor simbólico.

¹⁸¹ Material empírico-documental: conjunto de documentos e registros públicos utilizados como base empírica para análise, sem coleta direta por entrevistas, observação ou acesso a dados internos.

¹⁸² Critérios de seleção: parâmetros definidos para justificar a escolha dos casos analisados, garantindo coerência metodológica, pertinência teórica e transparência na pesquisa.

Quatro critérios principais orientaram a escolha das organizações analisadas. O primeiro critério refere-se à relevância teórica¹⁸³ dos casos para o debate sobre *Growth Hacking*. Foram priorizadas organizações frequentemente associadas, na literatura profissional e acadêmica, a práticas de crescimento baseadas em experimentação, viralidade, produto, marca, redes digitais e uso intensivo de dados.

O segundo critério diz respeito à diversidade dos mecanismos de crescimento observáveis. A seleção contempla diferentes formas de manifestação do *growth*: o crescimento orientado pelo produto, no caso do Dropbox; o crescimento apoiado em marca, comunicação e diferenciação simbólica¹⁸⁴, no caso do Nubank; o crescimento baseado em *marketplace*¹⁸⁵, confiança e efeitos de rede, no caso do Airbnb; e o crescimento estruturado por redes profissionais, reputação *digital* e capital social, no caso do LinkedIn.

O terceiro critério refere-se à variedade de modelos de negócio digitais¹⁸⁶. Os casos contemplam organizações baseadas em software e armazenamento em nuvem, serviços financeiros digitais, plataformas de intermediação entre usuários e redes profissionais. Essa diversidade permite observar como princípios associados ao *Growth Hacking* são apropriados em arquiteturas de negócio distintas, evitando restringir a análise a um único setor ou formato organizacional.

O quarto critério corresponde à disponibilidade de fontes secundárias¹⁸⁷ e documentais suficientes para a análise. Como esta pesquisa não se baseia em entrevistas, observação direta ou documentos internos das organizações, foram selecionados casos amplamente documentados em publicações acadêmicas, materiais institucionais, registros públicos, livros, reportagens especializadas e análises sobre estratégias de crescimento *digital*. Esse critério garante maior transparência metodológica e permite explicitar os limites da interpretação desenvolvida.

Com base nesses critérios, foram selecionados quatro casos: Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn. Cada organização permite observar uma dimensão específica das práticas de *Growth Hacking* e, ao mesmo tempo, contribui para tensionar o enquadramento proposto pelo

¹⁸³ Relevância teórica: pertinência de determinado caso, conceito ou fenômeno para contribuir com a construção, tensionamento ou refinamento do argumento central da pesquisa.

¹⁸⁴ Diferenciação simbólica: estratégia pela qual uma organização se distingue no mercado por meio de narrativas, valores, linguagem, identidade visual e posicionamento cultural.

¹⁸⁵ *Marketplace*: plataforma *digital* que intermedeia relações entre diferentes grupos de usuários, permitindo oferta, busca, contratação, compra ou troca de bens e serviços.

¹⁸⁶ Modelos de negócio digitais: formas de criação, entrega e captura de valor estruturadas por tecnologias digitais, plataformas, dados, redes e interações online.

¹⁸⁷ Fontes secundárias: materiais produzidos a partir de informações previamente registradas ou analisadas, como artigos, livros, relatórios, reportagens especializadas e documentos institucionais.

Purpose Led Growth. O Dropbox representa uma manifestação clássica do *Product-Led Growth*, em que o próprio produto atua como mecanismo de aquisição e expansão. O Nubank evidencia a força da comunicação, da experiência do usuário e da construção simbólica de marca em estratégias de crescimento. O Airbnb permite analisar a relação entre *marketplace*, confiança, reputação e efeitos de rede. O LinkedIn, por sua vez, exemplifica o crescimento baseado em redes profissionais, capital social *digital*¹⁸⁸ e circulação de valor relacional.

A diversidade desses casos permite compreender o *Growth Hacking* não como um conjunto fixo de técnicas, mas como uma lógica organizacional adaptável, cuja aplicação varia conforme contexto, modelo de negócio, cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e estratégia comunicacional. Ao mesmo tempo, a análise preserva seus limites metodológicos: os casos não comprovam empiricamente o *Purpose Led Growth*, mas oferecem material empírico-documental para observar como suas dimensões podem ser mobilizadas como lente interpretativa.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

6.3.1 Dropbox — *Product-Led Growth*

Fundado em 2007 por Drew Houston e Arash Ferdowsi, o Dropbox surgiu com a proposta de resolver um problema recorrente da computação pessoal: a dificuldade de armazenar, sincronizar e compartilhar arquivos entre diferentes dispositivos. Em um contexto marcado pela expansão da computação em nuvem¹⁸⁹ e pela intensificação da mobilidade *digital*, a empresa posicionou-se como uma solução simples e intuitiva para armazenamento, compartilhamento e colaboração online, alcançando rápida adoção entre usuários individuais e organizações (Ries, 2011, p. 3–7).

O modelo de negócio do Dropbox baseia-se na lógica de software como serviço (SaaS), associado à estrutura *freemium*. Usuários podem acessar gratuitamente uma versão básica da plataforma e, conforme suas necessidades aumentam, migrar para planos pagos com maior capacidade de armazenamento e funcionalidades adicionais. Esse modelo contribuiu para ampliar a base inicial de usuários e criar condições para posterior monetização, articulando

¹⁸⁸ Capital social *digital*: valor relacional produzido por conexões, reputação, visibilidade, confiança e participação em redes digitais.

¹⁸⁹ Computação em nuvem: modelo de armazenamento, processamento e acesso a dados e aplicações por meio de servidores remotos conectados à internet.

experiência de uso, escalabilidade e conversão progressiva¹⁹⁰ em planos pagos (Eisenmann; Parker; Van Alstyne, 2011, p. 1273–1276).

O crescimento inicial da plataforma tornou-se um dos exemplos mais citados de práticas associadas ao *Growth Hacking*. Em vez de depender exclusivamente de investimentos em publicidade tradicional, o Dropbox incorporou ao próprio produto um sistema de indicação entre usuários, no qual cada convite enviado a novos participantes gerava espaço adicional de armazenamento tanto para quem indicava quanto para quem se cadastrava. Esse mecanismo transformou usuários em agentes ativos de aquisição, criando um ciclo de crescimento baseado em recomendação social¹⁹¹, incentivo direto e difusão entre pares (Ellis; Brown, 2017; Ries, 2011, p. 139–142).

Essa estratégia pode ser interpretada como manifestação típica do *Product-Led Growth*, abordagem na qual o próprio produto atua como canal de aquisição, ativação e retenção de usuários. Ao inserir mecanismos de viralização diretamente na experiência de uso, o Dropbox aproximou valor funcional e mecanismo de crescimento: quanto mais o usuário utilizava e compartilhava a plataforma, maior era o benefício percebido e maior o potencial de expansão da rede de usuários. Nessa lógica, o crescimento não se apoiava apenas em campanhas externas de comunicação, mas na própria arquitetura do produto e na experiência cotidiana de seus usuários (Bush, 2019, p. 55–63).

O caso permite observar a articulação entre produto, comunicação e dados em uma estratégia de crescimento *digital*. O produto funcionava como infraestrutura de valor; a recomendação entre usuários operava como mecanismo comunicacional de difusão; e os dados de adesão, uso e conversão permitiam acompanhar a efetividade do modelo. Essa combinação evidencia como práticas associadas ao *Growth Hacking* podem transformar funcionalidades técnicas em mecanismos de aquisição e expansão organizacional.

À luz do *Purpose Led Growth*, o caso Dropbox contribui para compreender a força do produto como vetor de crescimento, mas também revela limites importantes da análise documental. A partir das fontes disponíveis, é possível identificar mecanismos de escalabilidade, viralização e experiência do usuário, mas não avaliar em profundidade como decisões internas, critérios de propósito, dilemas éticos ou impactos organizacionais foram discutidos pela empresa em seus processos de crescimento. Assim, o caso é mobilizado nesta

¹⁹⁰ Conversão progressiva: processo pelo qual usuários gratuitos ou iniciais avançam gradualmente para formas mais intensas de uso, planos pagos ou maior engajamento com a plataforma.

¹⁹¹ Recomendação social: indicação, validação ou endosso realizado por outros usuários, funcionando como sinal de credibilidade em redes digitais.

tese não como validação empírica¹⁹² do PPLG, mas como exemplo interpretativo de como uma estratégia de *Product-Led Growth* pode ser analisada a partir das dimensões de produto, comunicação, dados e expansão.

6.3.2 Nubank — *Brand Hacking*

Fundado em 2013 por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible, o Nubank surgiu em um contexto de forte insatisfação dos consumidores brasileiros com os serviços bancários tradicionais, frequentemente associados a altas tarifas, burocracia, baixa transparência e experiências pouco centradas no usuário. Inserida no movimento global de expansão das fintechs¹⁹³, a empresa posicionou-se desde o início como uma alternativa *digital* voltada à simplificação da experiência financeira e à ampliação da autonomia dos consumidores (Arner; Barberis; Buckley, 2016, p. 1276–1279).

O modelo de negócio do Nubank baseia-se em uma plataforma financeira *digital* que integra diferentes serviços, como cartão de crédito, conta *digital*, investimentos e seguros. Ao operar inicialmente sem agências físicas e com forte dependência de infraestrutura tecnológica, a empresa construiu uma proposta de valor¹⁹⁴ orientada à redução de fricções na jornada do usuário, à simplificação do acesso aos serviços financeiros e à comunicação direta com seus clientes. Essa configuração permitiu ao Nubank consolidar-se como uma das principais referências do ecossistema latino-americano de fintechs, especialmente pela combinação entre experiência *digital*, posicionamento de marca e relacionamento com o consumidor.

O crescimento da empresa foi fortemente associado a uma estratégia de comunicação centrada na construção de uma identidade de marca diferenciada. Ao adotar o cartão roxo como símbolo visual e posicionar-se discursivamente contra práticas percebidas como burocráticas no setor bancário tradicional, o Nubank transformou sua marca em um elemento de identificação cultural para parte significativa de seus usuários. A empresa também investiu em linguagem acessível, atendimento humanizado e presença ativa em redes sociais, favorecendo a formação de uma comunidade de consumidores que frequentemente atuam como defensores espontâneos da marca (Jenkins, 2006, p. 135–138).

¹⁹² Validação empírica: processo de verificação de um conceito, modelo ou instrumento por meio de dados, evidências ou aplicação em contextos reais de pesquisa.

¹⁹³ Fintech: empresa que utiliza tecnologia *digital* para oferecer, simplificar ou transformar serviços financeiros, como pagamentos, crédito, contas digitais e investimentos.

¹⁹⁴ Proposta de valor: conjunto de benefícios, diferenciais e soluções que uma organização oferece a seus públicos, clientes ou usuários.

Essa estratégia aproxima o caso do Nubank da lógica do *Brand Hacking*, abordagem em que narrativas de marca, símbolos culturais e engajamento comunitário funcionam como motores de crescimento organizacional. Diferentemente de estratégias centradas exclusivamente em funcionalidades técnicas de produto, o crescimento da fintech pode ser interpretado como resultado da articulação entre comunicação, experiência do cliente¹⁹⁵ e identidade institucional em torno de valores como simplicidade, transparência e empoderamento financeiro (Kotler; Keller, 2016, p. 267–270).

Do ponto de vista comunicacional, o caso evidencia como a marca pode operar como infraestrutura simbólica de crescimento. O Nubank não apenas ofereceu uma alternativa *digital* a serviços financeiros tradicionais, mas construiu uma narrativa de oposição ao sistema bancário convencional, produzindo identificação emocional e senso de pertencimento entre seus usuários. Nesse processo, a comunicação não atua apenas como divulgação, mas como mediação estratégica entre proposta de valor, experiência do cliente e reputação organizacional.

À luz do *Purpose Led Growth*, o caso Nubank contribui especialmente para observar a relação entre propósito declarado, comunicação de marca, experiência do usuário e construção de confiança em um contexto brasileiro e latino-americano. A partir das fontes públicas e documentais disponíveis, é possível identificar a centralidade da comunicação e da experiência na expansão da empresa, bem como a importância de narrativas de simplicidade e autonomia financeira na legitimação de seu crescimento. No entanto, os limites metodológicos da análise impedem afirmar, em profundidade, como decisões internas, tensões culturais, dilemas regulatórios ou critérios de propósito foram efetivamente discutidos nos processos organizacionais da empresa. Assim, o caso é mobilizado nesta tese como exemplo interpretativo de *Brand Hacking* e não como validação empírica do PPLG.

6.3.3 Airbnb — *Marketplace Growth* e Efeitos de Rede

Fundado em 2008 por Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, o Airbnb surgiu inicialmente como uma solução improvisada para hospedar visitantes durante uma conferência em San Francisco. A ideia evoluiu para uma plataforma *digital* destinada a conectar anfitriões dispostos a disponibilizar acomodações temporárias com viajantes em busca de alternativas à hospedagem tradicional. Inserida no contexto da economia de plataformas e da chamada economia do compartilhamento, a empresa tornou-se uma das referências mais conhecidas no

¹⁹⁵ Experiência do cliente: conjunto de percepções, interações e avaliações construídas ao longo da relação entre cliente e organização.

debate sobre marketplaces digitais e novas formas de intermediação entre usuários (Guttentag, 2015, p. 1193–1195).

O modelo de negócio do Airbnb baseia-se na intermediação entre dois grupos principais de usuários: anfitriões e hóspedes. Trata-se, portanto, de uma plataforma de dois lados, na qual o valor do serviço depende da capacidade de atrair, equilibrar e reter participantes em ambos os polos da rede. A empresa não possui diretamente os ativos de hospedagem, mas oferece infraestrutura tecnológica, sistemas de pagamento, mecanismos de busca, mediação de transações e recursos de reputação que viabilizam a interação entre participantes desconhecidos. Esse tipo de arquitetura organizacional depende fortemente da construção de confiança, da redução de incertezas e da capacidade de coordenar oferta e demanda dentro da plataforma (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 21–25).

O crescimento inicial do Airbnb é frequentemente associado a estratégias criativas vinculadas à lógica do *Growth Hacking*. Um dos exemplos mais citados refere-se à integração com o Craigslist, plataforma já consolidada de classificados online, por meio da qual anúncios criados no Airbnb puderam alcançar maior visibilidade em um ambiente *digital* previamente estabelecido. Essa prática ilustra a dimensão experimental do *growth*: identificar infraestruturas digitais existentes, compreender seus fluxos de atenção e utilizá-las estrategicamente para ampliar a aquisição de usuários sem depender exclusivamente de publicidade tradicional (Holiday, 2013; Ellis; Brown, 2017).

Outro elemento relevante para a expansão da plataforma foi o desenvolvimento de mecanismos de reputação baseados em avaliações mútuas entre anfitriões e hóspedes. Esses sistemas contribuíram para reduzir assimetrias de informação e ampliar a confiança entre usuários que não possuíam relação prévia. Em marketplaces digitais, a confiança não é apenas atributo relacional, mas componente estrutural do próprio modelo de negócio, pois sustenta a disposição dos participantes em realizar transações mediadas pela plataforma (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 45–48).

O crescimento do Airbnb pode ser compreendido a partir da lógica dos efeitos de rede, característica comum a plataformas digitais. À medida que novos anfitriões aderem ao sistema, aumenta a variedade de opções disponíveis aos hóspedes; ao mesmo tempo, a entrada de novos hóspedes torna a plataforma mais atrativa para anfitriões. Esse ciclo cumulativo amplia o valor percebido da rede e reforça sua capacidade de expansão. Nessa dinâmica, crescimento, comunicação, confiança e arquitetura tecnológica tornam-se dimensões interdependentes do modelo de negócio (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 27–30).

Analicamente, o caso Airbnb permite observar uma manifestação específica do *Growth Hacking* em ambientes de plataforma: o crescimento não decorre apenas da aquisição individual de usuários, mas da capacidade de estruturar um ecossistema relacional no qual cada novo participante aumenta o valor potencial da rede. A comunicação assume papel central nesse processo, tanto na construção da confiança entre usuários quanto na legitimação simbólica de uma nova forma de consumo, hospedagem e compartilhamento de ativos.

Em conformidade com o *Purpose Led Growth*, o caso Airbnb contribui para analisar a relação entre crescimento, confiança, reputação e impacto em plataformas digitais. A partir das fontes públicas e documentais disponíveis, é possível identificar mecanismos de expansão baseados em efeitos de rede, experimentação e mediação tecnológica. No entanto, a análise documental não permite avaliar em profundidade como decisões internas, tensões regulatórias, impactos urbanos, conflitos com comunidades locais ou dilemas éticos foram tratados nos processos organizacionais da empresa. Assim, o caso é mobilizado nesta tese como exemplo interpretativo de *Marketplace Growth* e efeitos de rede, e não como validação empírica do PPLG.

6.3.4 LinkedIn — *Network Growth*¹⁹⁶ e *Capital Social Digital*

Fundado em 2002 por Reid Hoffman e lançado oficialmente em 2003, o LinkedIn surgiu com a proposta de criar uma rede social voltada especificamente para conexões profissionais. Diferentemente de outras plataformas sociais emergentes naquele período, estruturou sua proposta de valor em torno da construção de identidades profissionais, da circulação de oportunidades de trabalho e da formação de redes de relacionamento no ambiente corporativo. Inserida no contexto mais amplo da expansão das plataformas digitais, a empresa consolidou-se como uma das principais infraestruturas globais de networking profissional (Van Dijck, 2013, p. 45–48).

O modelo de negócio da plataforma baseia-se na intermediação de relações profissionais e na gestão de dados sobre trajetórias de carreira, competências e conexões entre usuários. A empresa oferece serviços gratuitos para criação de perfis e formação de redes profissionais, ao mesmo tempo em que monetiza sua base de usuários por meio de soluções voltadas a recrutamento, publicidade e assinaturas premium. Esse arranjo permite que a plataforma opere como um grande banco de dados relacional sobre o mundo do trabalho, integrando indivíduos,

¹⁹⁶ *Network Growth*: estratégia de crescimento baseada na expansão de redes de usuários, conexões, relações e fluxos de valor entre participantes.

empresas, recrutadores e anunciantes em um mesmo ecossistema *digital* (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 21–25).

O crescimento do LinkedIn foi impulsionado por mecanismos de expansão próprios das redes sociais digitais. Um dos elementos centrais dessa estratégia foi o incentivo permanente à ampliação das conexões entre usuários, por meio de convites, recomendações, endossos de competências e interações que reforçam o valor da rede. À medida que novos participantes aderem à plataforma e estabelecem vínculos profissionais, aumenta a densidade relacional do sistema e, conseqüentemente, sua utilidade para os demais usuários, caracterizando efeitos de rede típicos de plataformas digitais (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016, p. 27–30).

Essa dinâmica pode ser compreendida a partir do conceito de capital social *digital*, entendido como o conjunto de recursos relacionais que indivíduos mobilizam por meio de suas redes de contato (Bourdieu, 1986, p. 248–249). No LinkedIn, o crescimento da plataforma depende da capacidade de transformar conexões profissionais em ativos informacionais, reputacionais e econômicos. Cada novo usuário não representa apenas expansão numérica da base, mas também ampliação potencial das oportunidades de trabalho, colaboração, visibilidade e circulação de conhecimento dentro da rede.

Dessa forma, o LinkedIn exemplifica uma modalidade de crescimento baseada na articulação entre rede, reputação e dados profissionais. Diferentemente de plataformas centradas prioritariamente na viralização de conteúdo ou em funcionalidades isoladas de produto, sua expansão depende da consolidação de um ambiente em que usuários se sintam estimulados a expor suas trajetórias, atualizar seus perfis, ampliar conexões e interagir com outros atores do mercado de trabalho. A confiança, nesse caso, não está associada apenas à segurança transacional, mas à credibilidade da identidade profissional construída na plataforma (Castells, 2009, p. 55–58).

Sob a perspectiva do *Growth Hacking*, o caso evidencia como o crescimento pode emergir da própria estrutura relacional da plataforma. O produto não apenas oferece uma funcionalidade, mas organiza um sistema no qual o valor aumenta conforme os usuários alimentam a rede com dados, conexões, recomendações e interações. A comunicação assume papel decisivo nesse processo, pois a visibilidade profissional depende da produção contínua de sinais: atualizações de carreira, publicações, endossos, comentários e vínculos que reforçam a presença do usuário no ecossistema.

Essa leitura também permite tensionar o caso a partir do *Purpose Led Growth*. O LinkedIn apresenta uma relação direta entre crescimento, identidade profissional e circulação de oportunidades, o que torna o propósito da plataforma inseparável de seus efeitos sobre o

mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, por se tratar de uma análise baseada em fontes documentais e públicas, não é possível avaliar em profundidade como a empresa equilibra internamente decisões de crescimento, uso de dados profissionais, critérios algorítmicos de visibilidade e impactos sobre usuários. O caso, portanto, contribui para a tese ao mostrar que redes profissionais digitais não crescem apenas pela aquisição de usuários, mas pela capacidade de converter relações sociais em valor informacional, reputacional e econômico.

6.4 EIXOS DE ANÁLISE

6.4.1 Caracterização das empresas

Os casos analisados, Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn, foram selecionados por representarem organizações que alcançaram expansão significativa em diferentes setores da economia contemporânea, ao mesmo tempo em que mobilizaram estratégias de crescimento associadas a práticas frequentemente relacionadas ao *Growth Hacking*.

Apesar de atuarem em segmentos distintos, armazenamento *digital*, serviços financeiros, hospedagem e redes profissionais —, essas empresas compartilham algumas características estruturais que justificam sua comparação. Em primeiro lugar, todas operam em modelos de negócio fortemente mediados por plataformas tecnológicas, nas quais a experiência do usuário, a infraestrutura *digital* e o uso de dados desempenham papel central na dinâmica de crescimento organizacional (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016).

Em segundo lugar, as organizações analisadas desenvolveram estratégias de expansão baseadas em mecanismos de experimentação contínua, otimização de processos e exploração de dinâmicas de rede entre usuários. Essas práticas aproximam-se das abordagens descritas na literatura sobre *Growth Hacking*, que enfatizam a integração entre produto, comunicação, dados e tecnologia como vetores de crescimento acelerado (Ries, 2011).

Além disso, cada uma dessas empresas exemplifica uma configuração distinta de crescimento organizacional. O Dropbox tornou-se conhecido por estratégias centradas no produto e em mecanismos de recomendação entre usuários, frequentemente associados ao chamado *Product-Led Growth*. O Nubank, por sua vez, construiu sua trajetória de expansão a partir de uma forte identidade de marca e de narrativas comunicacionais que mobilizam valores como transparência e simplicidade no setor financeiro. O Airbnb representa um modelo de crescimento baseado em plataformas multilaterais e efeitos de rede, nos quais o valor do sistema aumenta à medida que novos participantes aderem à plataforma. Já o LinkedIn exemplifica uma

dinâmica de crescimento associada à expansão de redes profissionais e à construção de capital social *digital* entre seus usuários.

Essa diversidade de modelos permite observar como estratégias associadas ao *Growth Hacking* assumem diferentes formas conforme a natureza da organização e o ecossistema em que ela opera. Ao mesmo tempo, a comparação entre esses casos possibilita identificar elementos recorrentes nas práticas de crescimento organizacional contemporâneas, especialmente no que se refere ao papel das plataformas digitais, da comunicação organizacional e da experimentação baseada em dados.

A caracterização das empresas analisadas serve, portanto, como base para a etapa seguinte da análise, na qual serão apresentados os índices utilizados para examinar sistematicamente as estratégias de crescimento presentes em cada caso.

6.4.2 Categorias analíticas¹⁹⁷ de leitura dos casos

Para examinar os casos selecionados de forma comparativa, a análise foi estruturada a partir de categorias analíticas derivadas do enquadramento teórico do *Purpose Led Growth*. Essas categorias não correspondem a indicadores quantitativos estritos nem a instrumentos de mensuração validados empiricamente. Trata-se de eixos interpretativos utilizados para orientar a leitura dos casos documentais, permitindo observar como diferentes organizações articulam crescimento, comunicação, produto, dados, cultura organizacional, propósito e responsabilidade em suas estratégias de expansão.

Essa delimitação é metodologicamente relevante porque os casos analisados foram construídos a partir de fontes públicas e secundárias. Assim, as categorias aqui mobilizadas não pretendem avaliar em profundidade os processos internos das organizações, mas identificar manifestações observáveis nas fontes disponíveis e tensioná-las à luz do PPLG. A análise, portanto, possui caráter exploratório e interpretativo, funcionando como ponte entre a fundamentação teórica da tese e a discussão crítica dos casos.

A partir desse enquadramento, a análise foi conduzida considerando seis categorias analíticas derivadas diretamente do *Purpose Led Growth*: propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade.

¹⁹⁷ Categorias analíticas: conceitos ou dimensões utilizados para organizar a leitura, comparação e interpretação dos casos analisados.

A primeira categoria, propósito, busca observar de que modo a organização apresenta uma finalidade orientadora para além do crescimento quantitativo. Nos casos analisados, essa dimensão é tratada de forma interpretativa, a partir de indícios presentes em narrativas públicas, posicionamento institucional, proposta de valor e discursos associados à relação com usuários e mercado.

A segunda categoria, cultura organizacional, refere-se aos valores, práticas e modos de operação que sustentam as estratégias de crescimento. Como a pesquisa se baseia em fontes públicas e secundárias, essa dimensão não é analisada a partir de acesso direto aos processos internos das empresas, mas por meio de evidências documentais relacionadas à experimentação, inovação, autonomia, orientação ao usuário e aprendizagem organizacional.

A terceira categoria, comunicação, examina como narrativas, linguagem de marca, reputação, interação com usuários e circulação simbólica contribuem para a expansão das organizações analisadas. Essa dimensão é central porque, no contexto do *Growth Hacking*, a comunicação não atua apenas como divulgação, mas como mecanismo de construção de confiança, engajamento e legitimação do crescimento.

A quarta categoria, produto e experiência, observa como funcionalidades, usabilidade, design, mecanismos de indicação, jornada do usuário e redução de fricção contribuem para aquisição, retenção e expansão. Essa categoria permite compreender o produto como parte ativa da estratégia de crescimento, e não apenas como entrega final ao mercado.

A quinta categoria, dados, métricas e experimentos, contempla o papel do monitoramento, da experimentação, da personalização, dos testes e da aprendizagem iterativa nas estratégias de *growth*. O objetivo não é mensurar diretamente essas práticas, mas identificar, nas fontes disponíveis, sinais de uma lógica decisória orientada por dados.

A sexta categoria, impacto e responsabilidade, busca observar as tensões entre crescimento, confiança, legitimidade, efeitos sobre usuários, responsabilidade social e coerência organizacional. Essa dimensão aproxima a análise dos casos da contribuição crítica do PPLG, ao deslocar o olhar do crescimento como eficiência operacional para o crescimento como processo que produz impactos simbólicos, relacionais e sociais.

Essas categorias não operam como métricas fechadas nem como instrumento validado de mensuração, mas como lentes interpretativas de leitura comparativa. Sua função é organizar a análise dos casos documentais e permitir a identificação de convergências, diferenças e tensões entre distintas manifestações do *Growth Hacking*.

A utilização dessas categorias permite examinar os casos analisados de forma comparativa, identificando convergências, diferenças e tensões nas estratégias de crescimento

observáveis a partir das fontes documentais disponíveis. Sem pressupor a existência de um modelo único de *Growth Hacking*, a análise procura evidenciar como diferentes combinações entre propósito, cultura organizacional, comunicação, produto, dados, experimentação, impacto e responsabilidade estruturam práticas contemporâneas de expansão organizacional.

Essas categorias constituem, portanto, a base interpretativa para a etapa seguinte da investigação, na qual serão discutidas as diferentes variações de *Growth Hacking* observadas nos casos analisados. Sua função não é medir de forma definitiva o grau de aderência das organizações ao *Purpose Led Growth*, mas organizar uma leitura crítica das manifestações, limites e possibilidades do crescimento orientado por comunicação, tecnologia e cultura organizacional.

6.4.3 Variações do *Growth Hacking*

A análise comparativa dos casos permite observar que as práticas associadas ao *Growth Hacking* não se manifestam de maneira uniforme entre as organizações estudadas. Embora compartilhem elementos como experimentação, orientação por dados¹⁹⁸, busca por escalabilidade e integração entre comunicação, produto e tecnologia, as estratégias de crescimento assumem configurações distintas conforme o modelo de negócio, a arquitetura da plataforma, a proposta de valor e as formas de interação com os usuários.

Essa diversidade reforça a compreensão do *Growth Hacking* não como um conjunto fixo de técnicas replicáveis em qualquer contexto, mas como um campo de práticas organizacionais adaptáveis. Nos casos analisados, é possível identificar quatro variações predominantes: *Product-Led Growth*, *Brand Hacking*, *Marketplace Growth* e *Network Growth*. Tais variações não devem ser entendidas como categorias fechadas ou excludentes, mas como formas predominantes de manifestação do *growth* em cada trajetória organizacional analisada.

No caso do Dropbox, a expansão está associada principalmente ao *Product-Led Growth*. A lógica de crescimento foi incorporada à própria experiência de uso, especialmente por meio de mecanismos de indicação e incentivos ao compartilhamento. O produto não funcionava apenas como solução técnica para armazenamento e sincronização de arquivos, mas também como canal de aquisição e difusão. Nesse sentido, o crescimento emergia da combinação entre valor funcional, experiência do usuário e recomendação social, aproximando-se da literatura que compreende o produto como motor de expansão organizacional (Bush, 2019).

¹⁹⁸ Orientação por dados: uso sistemático de dados para apoiar decisões, formular hipóteses, avaliar resultados e ajustar estratégias.

No caso do Nubank, observa-se uma variação mais próxima do *Brand Hacking*, na qual a comunicação, a identidade visual e a construção simbólica da marca assumem papel central no crescimento. A empresa não se diferenciou apenas pela oferta de serviços financeiros digitais, mas pela construção de uma narrativa de oposição às práticas bancárias tradicionais, associando sua proposta de valor a simplicidade, transparência e autonomia do usuário. Dessa forma, a marca tornou-se um vetor de identificação e engajamento, mobilizando consumidores como agentes espontâneos de difusão e legitimação.

O Airbnb, por sua vez, expressa uma dinâmica de *Marketplace Growth*, fortemente associada à lógica das plataformas multilaterais e aos efeitos de rede. Seu crescimento depende da capacidade de articular simultaneamente dois grupos de usuários, anfitriões e hóspedes, criando um ecossistema de interações no qual o valor da plataforma aumenta à medida que novos participantes aderem à rede. Nesse modelo, mecanismos de reputação, confiança e visibilidade tornam-se componentes estruturais da expansão, pois reduzem incertezas e viabilizam transações entre desconhecidos (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016).

Já o LinkedIn evidencia uma modalidade de *Network Growth*, baseada na ampliação de redes profissionais e na circulação de capital social *digital*. A plataforma cresce à medida que novos usuários constroem perfis, estabelecem conexões, compartilham informações e tornam suas trajetórias profissionais visíveis dentro do ecossistema. Cada nova conexão amplia o valor potencial da rede, transformando relações profissionais em ativos informacionais, reputacionais e econômicos. Essa dinâmica dialoga com a noção de capital social, entendida como o conjunto de recursos mobilizáveis por meio das relações sociais (Bourdieu, 1986).

A identificação dessas quatro variações permite compreender que o *Growth Hacking* opera de formas distintas conforme o tipo de organização analisada. Em alguns casos, o crescimento é impulsionado predominantemente pela arquitetura do produto; em outros, pela força simbólica da marca, pela estruturação de *marketplaces* ou pela densidade das redes de usuários. Essa diferenciação é relevante porque impede uma leitura simplificada do *growth* como mera técnica de aquisição de usuários.

Ao mesmo tempo, as variações observadas apresentam pontos de convergência¹⁹⁹. Em todos os casos, o crescimento depende da articulação entre comunicação, tecnologia, experiência do usuário e algum tipo de dinâmica relacional: recomendação, pertencimento, confiança, reputação ou conexão profissional. Essa constatação reforça a leitura do *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico, no qual resultados de expansão não decorrem apenas de

¹⁹⁹ Pontos de convergência: elementos comuns identificados entre casos distintos, capazes de revelar padrões, recorrências ou dimensões compartilhadas.

ferramentas digitais, mas da interação entre sistemas técnicos, práticas comunicacionais, cultura organizacional e comportamento dos usuários.

Desse modo, a análise das variações prepara a etapa seguinte da investigação, dedicada à identificação dos pontos em comum entre os casos. A partir deles, torna-se possível observar de que modo diferentes estratégias de *growth*, apesar de suas especificidades, compartilham uma lógica organizacional baseada em experimentação, circulação de valor, mediação comunicacional e aprendizagem contínua.

6.4.4 Pontos em comum

Apesar das diferenças entre os modelos de negócio e entre as variações predominantes de *Growth Hacking* observadas nos casos analisados, a comparação entre Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn permite identificar elementos recorrentes nas práticas contemporâneas de crescimento organizacional. Essas convergências não indicam a existência de um modelo único de *Growth Hacking*, tampouco autorizam generalizações estatísticas sobre o fenômeno. Elas apontam, antes, para padrões interpretativos que ajudam a compreender como organizações digitais articulam produto, comunicação, dados, redes de usuários e cultura organizacional em processos de expansão mediados por tecnologia (Castells, 1996; Ellis; Brown, 2017).

Um primeiro ponto de convergência diz respeito à centralidade da experiência do usuário como eixo estruturante do crescimento. Nos quatro casos analisados, a expansão organizacional não se apoia apenas na oferta de um produto ou serviço, mas na capacidade de reduzir fricções, ampliar valor percebido e estimular interações contínuas entre usuário, plataforma e organização. No Dropbox, essa lógica aparece nos mecanismos de compartilhamento e indicação incorporados ao próprio produto; no Nubank, na simplificação da experiência financeira e na construção de uma relação menos burocrática com o usuário; no Airbnb, na mediação da jornada entre anfitriões e hóspedes; e no LinkedIn, na organização de perfis, conexões e oportunidades profissionais em uma mesma infraestrutura *digital*. Essa recorrência reforça a leitura do produto não apenas como entrega final, mas como ambiente de interação, retenção e aprendizagem organizacional (Bush, 2019; Ries, 2011).

Um segundo elemento comum refere-se ao uso de dados, métricas e ciclos de experimentação como fundamentos das estratégias de crescimento. Ainda que a análise documental não permita acessar em profundidade os processos internos de decisão das empresas, os casos indicam a presença de uma lógica orientada por monitoramento, *feedback* e adaptação contínua. Em ambientes digitais, as interações dos usuários produzem informações

que podem ser analisadas e reintegradas às decisões sobre produto, comunicação, experiência e expansão. Esse movimento aproxima o *Growth Hacking* de uma racionalidade iterativa, na qual hipóteses são testadas, resultados são observados e ajustes são incorporados às estratégias organizacionais (Ries, 2011; Davenport, 2007; Provost; Fawcett, 2013).

Outro ponto de convergência está na integração entre produto, comunicação e tecnologia. Nos casos analisados, as estratégias de crescimento não se restringem a campanhas isoladas de marketing, mas resultam da articulação entre diferentes dimensões organizacionais. O crescimento emerge da combinação entre arquitetura de produto, desenho da experiência, mecanismos de recomendação, construção simbólica de marca, sistemas de reputação, redes de relacionamento e análise de dados. Essa integração rompe com modelos funcionais mais fragmentados, nos quais marketing, produto, tecnologia e atendimento operam de maneira relativamente independente, aproximando-se de uma lógica organizacional orientada por aprendizagem, coordenação e produção compartilhada de sentido (Weick, 1995; Schein, 2010).

A comunicação também aparece como dimensão transversal nos quatro casos. No Dropbox, ela se manifesta na recomendação entre pares e na transformação do usuário em agente de difusão. No Nubank, assume a forma de narrativa de marca, linguagem acessível e construção simbólica de oposição às práticas bancárias tradicionais. No Airbnb, opera na construção de confiança entre desconhecidos, sustentada por avaliações, descrições, imagens e mecanismos de reputação. No LinkedIn, aparece na produção contínua de sinais profissionais, como perfis, publicações, recomendações, endossos e conexões. Assim, a comunicação não atua apenas como divulgação, mas como infraestrutura de circulação de confiança, reputação, identificação e valor relacional²⁰⁰ (Jenkins, 2006; Castells, 2009; Luhmann, 1995).

Também se observa, nos diferentes casos, a participação ativa dos usuários nos processos de expansão. Os usuários não aparecem apenas como receptores de produtos, serviços ou mensagens, mas como agentes que contribuem para ampliar o alcance, a legitimidade e o valor das plataformas. Eles indicam novos usuários, compartilham experiências, avaliam interações, constroem reputação, produzem dados, estabelecem conexões e participam da circulação simbólica das marcas e plataformas. Esse aspecto é particularmente evidente no Airbnb e no LinkedIn, em razão dos efeitos de rede, mas também aparece no Dropbox, por meio dos mecanismos de indicação, e no Nubank, pela formação de comunidades simbólicas de usuários e defensores da marca (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016; Bourdieu, 1986).

²⁰⁰ Valor relacional: valor produzido pela qualidade, intensidade e utilidade das relações estabelecidas entre pessoas, organizações ou comunidades.

As dinâmicas de rede constituem, portanto, outro elemento recorrente. Em plataformas multilaterais como Airbnb e LinkedIn, o valor do sistema cresce à medida que novos participantes ingressam, ampliando a densidade das interações e a utilidade percebida da plataforma. No Dropbox, a rede aparece como mecanismo de difusão, já que a indicação entre usuários contribui para a expansão da base. No Nubank, embora a lógica de rede não seja estruturalmente idêntica à de *marketplaces* ou redes sociais profissionais, ela se manifesta na circulação de narrativas, recomendações e vínculos de identificação entre consumidores. Desse modo, o crescimento *digital* não depende apenas da aquisição individual de usuários, mas da capacidade de ativar relações, recomendações, confiança e pertencimento em ecossistemas conectados (Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016; Castells, 2009).

Por fim, os casos analisados revelam uma tensão comum entre escalabilidade, confiança, impacto e responsabilidade. Estratégias de *Growth Hacking* podem ampliar rapidamente a base de usuários, reduzir custos de aquisição, fortalecer redes e gerar diferenciação competitiva. Contudo, também produzem efeitos sobre relações sociais, circulação de dados, reputação profissional, práticas de consumo, experiências financeiras, confiança entre usuários e formas de mediação algorítmica. Essa constatação é relevante para a tese porque evidencia que o crescimento não deve ser analisado apenas como eficiência operacional ou expansão quantitativa, mas como fenômeno sociotécnico atravessado por implicações culturais, comunicacionais e organizacionais (Zuboff, 2019; Castells, 1996; Orlikowski, 1992).

A identificação desses pontos em comum permite compreender que, embora Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn expressem variações distintas de *Growth Hacking*, suas estratégias compartilham princípios estruturais: centralidade do usuário, uso estratégico de dados, integração entre funções organizacionais, comunicação como mediação de valor, ativação de redes e aprendizagem contínua. Esses elementos reforçam a interpretação do *Growth Hacking* como uma lógica organizacional adaptativa, situada na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional. Ao mesmo tempo, abrem espaço para a discussão crítica do *Purpose Led Growth*, pois demonstram que práticas de crescimento precisam ser examinadas não apenas por sua capacidade de escalar resultados, mas também por sua coerência com o propósito, seus impactos e seus limites éticos, simbólicos e organizacionais.

6.5 DISCUSSÃO CRÍTICA

A análise comparativa dos casos permite observar que as estratégias associadas ao *Growth Hacking* não se restringem a um conjunto específico de técnicas de marketing *digital*,

mas configuram uma lógica organizacional mais ampla, orientada por experimentação, uso de dados, integração entre áreas e adaptação contínua. Nos casos analisados — Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn — o crescimento emerge da articulação entre produto, comunicação, infraestrutura tecnológica, experiência do usuário e dinâmicas relacionais, evidenciando a natureza sociotécnica dos processos contemporâneos de expansão organizacional (Castells, 1996; Luhmann, 1995; Ellis; Brown, 2017).

Essa constatação reforça a compreensão do *Growth Hacking* como prática situada, dependente do modelo de negócio, da arquitetura tecnológica e das formas de interação estabelecidas entre organização e usuários. No Dropbox, o crescimento foi incorporado à própria lógica do produto, por meio de mecanismos de indicação e compartilhamento. No Nubank, a comunicação de marca²⁰¹, a experiência do cliente e a construção simbólica de oposição ao sistema bancário tradicional tornaram-se vetores relevantes de expansão. No Airbnb, a lógica de *marketplace* exigiu mecanismos de confiança, reputação e equilíbrio entre oferta e demanda. No LinkedIn, o crescimento estruturou-se pela ampliação de redes profissionais, circulação de capital social e produção contínua de valor relacional (Bush, 2019; Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016; Bourdieu, 1986).

Ao mesmo tempo, os casos indicam que o crescimento *digital* não pode ser compreendido apenas como ampliação quantitativa de usuários, receita ou participação de mercado. Decisões relacionadas ao desenho do produto, à coleta e interpretação de dados, à construção de narrativas de marca, aos mecanismos de reputação e às formas de interação entre usuários produzem efeitos culturais, comunicacionais e organizacionais. Assim, o *growth* não opera em um vazio técnico: ele expressa valores, orienta comportamentos, define critérios de sucesso e influencia a forma como usuários, comunidades e mercados se relacionam com as organizações (Weick, 1995; Schein, 2010; Zuboff, 2019).

Essa dimensão crítica torna-se especialmente relevante quando se considera a centralidade dos dados e das métricas nas práticas de *Growth Hacking*. A possibilidade de monitorar comportamentos, testar hipóteses e ajustar estratégias em ciclos contínuos amplia a capacidade adaptativa das organizações, mas também introduz dilemas relacionados à privacidade, assimetria informacional²⁰², manipulação comportamental e dependência de plataformas digitais. Desse modo, a experimentação orientada por dados precisa ser analisada

²⁰¹ Comunicação de marca: conjunto de mensagens, narrativas, símbolos e interações utilizados para construir identidade, reputação e relacionamento com públicos de interesse.

²⁰² Assimetria informacional: situação em que uma das partes possui mais informações ou capacidade de análise do que outra, podendo gerar desequilíbrios em decisões, interações ou relações de poder.

não apenas por sua eficiência operacional, mas também por seus efeitos sobre confiança, transparência, autonomia dos usuários e legitimidade organizacional (Davenport, 2007; Provost; Fawcett, 2013; Zuboff, 2019).

É nesse ponto que a contribuição conceitual do *Purpose Led Growth* torna-se particularmente relevante. Ao propor que o crescimento seja interpretado à luz de propósitos organizacionais explicitamente assumidos e socialmente situados, o PPLG amplia o horizonte analítico das práticas de *growth*. Sob esse enquadramento, métricas de aquisição, retenção, engajamento ou monetização deixam de ser observadas como fins em si mesmas e passam a ser interrogadas em relação aos valores que expressam, aos comportamentos que incentivam e aos impactos que produzem sobre usuários, colaboradores, comunidades e ecossistemas organizacionais.

A leitura dos casos a partir desse enquadramento permite observar que diferentes organizações mobilizam o *growth* de maneiras distintas, refletindo prioridades estratégicas, modelos de negócio e contextos institucionais específicos. Algumas enfatizam a centralidade do produto e da experiência do usuário; outras apoiam sua expansão na construção simbólica de marca, na formação de comunidades, na circulação de confiança ou na criação de mercados multilaterais. Essas variações demonstram que o *Growth Hacking* não constitui um modelo homogêneo de expansão organizacional, mas um campo de práticas adaptáveis, cuja compreensão exige considerar simultaneamente comunicação, tecnologia, cultura organizacional, produto, dados e relações sociais.

No entanto, é necessário reafirmar os limites metodológicos desta análise. Como os casos foram examinados com base em fontes públicas e documentais, não é possível afirmar de modo definitivo como essas organizações deliberam internamente sobre propósito, responsabilidade, governança de dados ou dilemas éticos. A análise desenvolvida nesta tese não pretende validar empiricamente o PPLG, mas utilizá-lo como lente interpretativa para tensionar práticas contemporâneas de crescimento e identificar dimensões que merecem investigação futura com dados primários, entrevistas, documentos internos e observação direta.

Dessa forma, a principal contribuição da discussão crítica consiste em evidenciar que o crescimento organizacional, quando mediado por tecnologia, dados e comunicação *digital*, precisa ser analisado para além de sua eficiência instrumental. O *Purpose Led Growth* oferece uma matriz conceitual capaz de integrar crescimento, sentido e responsabilidade, permitindo observar não apenas como as organizações crescem, mas também quais valores orientam esse crescimento, quais públicos são afetados por ele e quais limites éticos, simbólicos e organizacionais devem ser considerados. Essa perspectiva amplia o debate acadêmico sobre

Growth Hacking ao deslocá-lo de uma lógica exclusivamente operacional para uma abordagem sociotécnica, comunicacional e crítica.

6.5.1 Contribuições da análise interpretativa²⁰³ dos casos

A análise interpretativa dos casos apresentados neste capítulo oferece contribuições relevantes para a compreensão das estratégias contemporâneas de crescimento organizacional. Ao examinar organizações de diferentes setores — tecnologia, serviços financeiros digitais, plataformas de intermediação e redes profissionais — foi possível observar como práticas associadas ao *Growth Hacking* assumem configurações distintas conforme o modelo de negócio, a infraestrutura tecnológica, a proposta de valor e as formas de interação entre organizações e usuários. Essa diversidade reforça a compreensão do crescimento *digital* como fenômeno situado, dependente das condições sociotécnicas, comunicacionais e culturais em que cada organização opera (Castells, 1996; Luhmann, 1995).

Uma primeira contribuição consiste em evidenciar que o *Growth Hacking* não deve ser compreendido como um conjunto homogêneo de técnicas aplicáveis de maneira uniforme em diferentes organizações. Os casos analisados indicam que as estratégias de crescimento podem estar centradas no design do produto, na construção simbólica da marca, na expansão de redes de usuários ou na estruturação de plataformas multilaterais. Essa diversidade reforça a ideia de que o *growth* constitui um campo de práticas organizacionais adaptáveis, configuradas de acordo com as características específicas de cada ecossistema organizacional e com os mecanismos de valor que sustentam sua expansão (Ellis; Brown, 2017; Bush, 2019; Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016).

Uma segunda contribuição refere-se à identificação de elementos estruturais recorrentes nos processos de crescimento analisados. Independentemente das variações observadas entre os casos, algumas dimensões aparecem de forma consistente: a centralidade da experiência do usuário, o uso estratégico de dados na tomada de decisão, a integração entre comunicação e desenvolvimento de produto, a presença de dinâmicas de rede e a aprendizagem contínua por meio de ciclos de experimentação. Esses elementos indicam que o crescimento organizacional contemporâneo tende a emergir da articulação entre infraestrutura tecnológica, práticas comunicacionais, cultura organizacional e interações entre usuários, e não apenas da aplicação isolada de campanhas ou ferramentas de marketing (Ries, 2011; Weick, 1995; Schein, 2010).

²⁰³ Análise interpretativa: abordagem qualitativa voltada à compreensão de sentidos, relações, padrões e tensões presentes em determinado fenômeno, sem pretensão de mensuração definitiva.

Uma terceira contribuição está na aproximação entre *Growth Hacking* e comunicação organizacional. Os casos analisados mostram que a comunicação não atua apenas como instrumento de divulgação ou persuasão mercadológica, mas como dimensão constitutiva dos processos de crescimento. Ela organiza narrativas de marca, sustenta relações de confiança, favorece a circulação de reputação, estimula recomendações e contribui para a legitimação das plataformas junto aos seus públicos. Nesse sentido, a comunicação aparece como infraestrutura simbólica e relacional do crescimento, em diálogo com abordagens que compreendem os processos comunicacionais como centrais para a produção de sentido nas organizações e nas redes digitais (Luhmann, 1995; Jenkins, 2006; Castells, 2009).

Por fim, a análise contribui para reforçar a relevância do *Purpose Led Growth* como enquadramento conceitual proposto nesta tese. Ao observar as práticas de crescimento das organizações analisadas, torna-se possível identificar não apenas mecanismos técnicos de expansão, mas também narrativas organizacionais, valores institucionais, relações de confiança e impactos produzidos sobre usuários e ecossistemas digitais. O PPLG permite organizar essa leitura ao deslocar o foco da eficiência operacional para a relação entre crescimento, sentido, coerência e responsabilidade. Essa contribuição, contudo, deve ser compreendida dentro dos limites metodológicos assumidos pela pesquisa: os casos não validam empiricamente o PPLG, mas oferecem material documental e interpretativo para tensionar suas dimensões e apontar caminhos para investigações futuras com dados primários.

Assim, os elementos analisados neste capítulo contribuem para ampliar o entendimento das estratégias contemporâneas de crescimento organizacional. Eles indicam que tais processos não podem ser reduzidos a métricas de desempenho, aquisição de usuários ou expansão de mercado. Ao contrário, envolvem dinâmicas sociotécnicas complexas nas quais propósito, comunicação, experiência do usuário, dados, infraestrutura *digital* e responsabilidade se articulam na construção de trajetórias de crescimento. Essa leitura prepara o fechamento do capítulo, no qual se sintetizam as principais contribuições dos casos para a consolidação do PPLG como matriz analítica preliminar.

6.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou a análise comparativa de quatro organizações frequentemente associadas a estratégias contemporâneas de crescimento — Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn — com o objetivo de observar como práticas relacionadas ao *Growth Hacking* se manifestam em diferentes contextos organizacionais. A partir de uma abordagem documental,

exploratória e interpretativa, buscou-se compreender de que maneira essas organizações estruturam seus processos de expansão, considerando a articulação entre produto, comunicação, tecnologia, dados, experiência do usuário e redes de interação.

A análise evidenciou que, embora os casos compartilhem elementos associados à experimentação, ao uso estratégico de dados e à busca por escalabilidade, suas estratégias de crescimento assumem configurações distintas conforme o modelo de negócio, a arquitetura tecnológica e o ecossistema em que cada organização opera. O Dropbox aproxima-se de uma lógica de *Product-Led Growth*, ao incorporar mecanismos de indicação e compartilhamento ao próprio produto. O Nubank evidencia a força da marca, da comunicação e da experiência do usuário como vetores de crescimento. O Airbnb expressa uma dinâmica de *Marketplace Growth*²⁰⁴, baseada em confiança, reputação e efeitos de rede. O LinkedIn, por sua vez, exemplifica o crescimento estruturado por redes profissionais, capital social *digital* e circulação de valor relacional.

Apesar dessas variações, foi possível identificar elementos recorrentes nas estratégias analisadas. Entre eles, destacam-se a centralidade da experiência do usuário, a integração entre comunicação e produto, o uso de dados e métricas para orientar decisões, a presença de dinâmicas de rede e a participação ativa dos usuários na ampliação do valor das plataformas. Esses elementos indicam que o crescimento organizacional contemporâneo não se sustenta apenas em ações isoladas de marketing, mas em arquiteturas sociotécnicas nas quais tecnologia, comunicação, cultura organizacional e relações com usuários operam de maneira interdependente.

A discussão crítica desenvolvida ao longo do capítulo permitiu aproximar os casos do enquadramento conceitual proposto nesta tese. O *Purpose Led Growth* foi mobilizado como lente interpretativa para ampliar a compreensão das práticas de *growth*, incorporando à análise dimensões relacionadas ao propósito organizacional, à construção de sentido, à confiança, à responsabilidade e aos impactos produzidos pelas decisões de crescimento. Dessa forma, os casos não foram tratados como validação empírica definitiva do PPLG, mas como material documental capaz de tensionar, ilustrar e refinar suas dimensões analíticas.

Com isso, o capítulo contribui para demonstrar que o *Growth Hacking* deve ser compreendido como fenômeno sociotécnico e organizacional, situado na interseção entre comunicação, tecnologia, produto, dados e cultura. Ao mesmo tempo, evidencia que estratégias de crescimento precisam ser analisadas para além de sua eficiência operacional ou de sua

²⁰⁴ *Marketplace Growth*: estratégia de crescimento própria de plataformas que conectam diferentes grupos de usuários, como ofertantes e demandantes, ampliando valor por meio da expansão da rede.

capacidade de escala. Elas também devem ser observadas em relação aos valores que mobilizam, às experiências que produzem, aos vínculos que constroem e aos impactos que geram sobre usuários, comunidades e ecossistemas organizacionais.

A partir dessas constatações, o capítulo seguinte aprofunda a discussão sobre os desdobramentos estratégicos do *Growth Hacking* em ambientes organizacionais mediados por inteligência artificial, dados e novas arquiteturas de negócio. Esse avanço permite ampliar a reflexão sobre os limites e possibilidades do crescimento orientado por tecnologia, preparando o terreno para as considerações finais da tese e para a consolidação das contribuições teóricas, metodológicas e práticas do *Purpose Led Growth*.

7 IA E MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULARES: UM DESFECHO ESTRATÉGICO PARA O *GROWTH HACKING*

7.1 *GROWTH HACKING* COMO ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAGEM²⁰⁵

Ao longo desta tese, argumentou-se que o *Growth Hacking* não deve ser compreendido apenas como um conjunto de técnicas voltadas à aquisição acelerada de usuários ou à expansão rápida de mercado, mas como uma lógica organizacional baseada em experimentação contínua, uso intensivo de dados, integração entre áreas e ciclos sistemáticos de aprendizagem. Essa perspectiva aproxima o *growth* de abordagens contemporâneas de inovação organizacional que enfatizam processos iterativos de teste, medição e adaptação, nos quais hipóteses são formuladas, experimentos são conduzidos, resultados são analisados e aprendizados são incorporados às decisões estratégicas (Ries, 2011; Croll; Yoskovitz, 2013; Ellis; Brown, 2017).

A análise dos casos apresentada no capítulo anterior reforça essa interpretação. Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn evidenciam que o crescimento organizacional contemporâneo não emerge de ações isoladas de marketing, mas da articulação entre produto, comunicação, tecnologia, dados, experiência do usuário e dinâmicas relacionais. Cada caso expressa uma configuração específica dessa lógica: mecanismos de indicação incorporados ao produto, narrativas de marca, efeitos de rede, reputação *digital*²⁰⁶, confiança entre usuários e circulação de valor em plataformas. Esses elementos indicam que o *Growth Hacking* opera como uma arquitetura organizacional de aprendizagem, na qual crescimento e conhecimento são produzidos de forma interdependente.

Nesse contexto, a experimentação deixa de ser um recurso pontual e passa a constituir uma infraestrutura organizacional de produção de conhecimento. Protocolos de hipótese, evidência e aprendizado orientam a formulação de testes, a análise de resultados e a incorporação de aprendizados nas rotinas organizacionais. Dessa forma, o crescimento não resulta apenas da execução de estratégias previamente definidas, mas da capacidade da organização de interpretar continuamente seus próprios processos, suas interações com usuários e as respostas do ambiente em que atua. Essa dinâmica aproxima o *growth* de processos de

²⁰⁵ Arquitetura organizacional de aprendizagem: estrutura de processos, dados, comunicação e práticas culturais que permite à organização aprender continuamente a partir de experimentos, resultados e interações com o ambiente.

²⁰⁶ Reputação *digital*: avaliação pública ou percebida de um usuário, organização ou serviço em ambientes online, formada por interações, avaliações, comentários e histórico de comportamento.

sensemaking organizacional, nos quais dados, eventos e resultados precisam ser interpretados coletivamente para orientar decisões (Weick, 1995).

Esse enquadramento também desloca o papel do produto na estratégia de crescimento. O produto deixa de ser tratado exclusivamente como resultado final do desenvolvimento tecnológico e passa a operar como canal ativo de aquisição, retenção, interação e aprendizagem. Funcionalidades como *onboarding* progressivo, mecanismos de recomendação, *loops* de indicação e ajustes iterativos de interface passam a integrar a própria infraestrutura de crescimento. Nessa lógica, o produto funciona como espaço contínuo de experimentação, no qual os dados gerados pelo uso retroalimentam decisões sobre design, experiência, comunicação e expansão (Ellis; Brown, 2017; Bush, 2019).

Paralelamente, a comunicação assume papel estruturante nesse sistema. Longe de funcionar apenas como etapa final de divulgação institucional, ela passa a operar como infraestrutura reflexiva capaz de articular dados, interpretações e decisões organizacionais. Internamente, a comunicação organiza rituais de aprendizagem, registros de experimentos, análise de resultados e circulação de conhecimento entre áreas. Externamente, traduz variáveis técnicas em narrativas de valor, reduz incertezas, constrói confiança e sustenta a legitimidade das estratégias de crescimento. Sob essa perspectiva, a comunicação pode ser compreendida como mecanismo de coordenação organizacional, produção de sentido e estabilização de expectativas em ambientes complexos (Luhmann, 1995; Castells, 2009).

Essa dinâmica aproxima o *Growth Hacking* de um sistema autorreferente de aprendizagem organizacional. Hipóteses geram experimentos; experimentos produzem dados; dados são interpretados por equipes e convertidos em narrativas organizacionais; essas narrativas orientam decisões, reconfiguram produtos e produzem novos ciclos de experimentação. O crescimento passa a ser resultado de ciclos reflexivos de observação, interpretação e adaptação, nos quais organizações aprendem continuamente sobre si mesmas, seus usuários e seus ecossistemas de atuação.

Contudo, a ampliação dessa lógica de aprendizagem também intensifica desafios críticos. À medida que organizações passam a depender de dados, algoritmos, automação e plataformas digitais para orientar decisões de crescimento, aumentam também as responsabilidades relacionadas à governança, à transparência, à privacidade, à confiança e aos impactos produzidos sobre usuários e comunidades. É nesse ponto que o *Purpose Led Growth* permanece como eixo conceitual da tese: o crescimento orientado por dados precisa ser interrogado não apenas por sua eficiência, mas também por seu sentido, seus limites e sua coerência com propósitos organizacionais explicitamente assumidos.

Dessa forma, a discussão desenvolvida neste capítulo não substitui a proposição do PPLG, mas a desdobra em uma direção estratégica. Ao articular *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares, busca-se compreender como a lógica de experimentação, aprendizagem e adaptação pode ser ampliada diante de novas condições tecnológicas e organizacionais. A inteligência artificial potencializa a capacidade de análise, previsão e automação; os modelos de negócio circulares introduzem a necessidade de repensar eficiência, recursos e impacto; e o *Purpose Led Growth* oferece o eixo crítico para integrar crescimento, responsabilidade e sentido nesse novo cenário (Dwivedi et al., 2024; Geissdoerfer et al., 2017).

É nesse horizonte que se insere a proposição do *framework* GH-CBM-AI, apresentada nas seções seguintes. O *framework* deve ser compreendido como um desdobramento analítico e estratégico da tese, voltado a explorar como organizações podem articular crescimento, inteligência artificial e circularidade²⁰⁷ sem perder de vista os fundamentos comunicacionais, culturais e éticos que sustentam o *Purpose Led Growth*.

7.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULARES

A incorporação de sistemas de inteligência artificial nas organizações contemporâneas tem ampliado significativamente a capacidade de coleta, processamento e interpretação de grandes volumes de dados operacionais. Em contextos marcados por elevada complexidade informacional, algoritmos de aprendizagem de máquina, sistemas preditivos e modelos de recomendação permitem identificar padrões, antecipar comportamentos e apoiar processos decisórios orientados por evidências. Essa capacidade torna a inteligência artificial particularmente relevante para organizações que operam segundo lógicas de experimentação contínua, aprendizagem iterativa e adaptação estratégica, características associadas ao *Growth Hacking* (Russell; Norvig, 2010; Brynjolfsson; McAfee, 2014; Dwivedi et al., 2024).

A literatura recente indica que a inteligência artificial não deve ser compreendida apenas como ferramenta de automação, mas como infraestrutura analítica capaz de ampliar a capacidade cognitiva das organizações. Sistemas baseados em IA possibilitam analisar dados provenientes de diferentes fontes, como interações digitais, sensores, plataformas operacionais, registros transacionais e fluxos de comportamento dos usuários. Ao transformar esses dados em

²⁰⁷ Circularidade: lógica organizacional e produtiva voltada à manutenção de recursos em uso pelo maior tempo possível, reduzindo desperdícios e favorecendo reaproveitamento, reutilização, reparo, remanufatura ou reciclagem.

padrões interpretáveis, tais sistemas contribuem para a identificação de oportunidades de melhoria, otimização de processos, personalização de experiências e desenvolvimento de novos modelos de negócio (Mayer-Schönberger; Cukier, 2013).

Essa discussão dialoga diretamente com o percurso desenvolvido nesta tese. Se o *Growth Hacking* pode ser compreendido como uma arquitetura organizacional de aprendizagem, a inteligência artificial amplia a velocidade, a escala e a profundidade desses ciclos de aprendizagem. A formulação de hipóteses, a análise de resultados, a identificação de padrões e a adaptação de estratégias passam a ocorrer em ambientes cada vez mais mediados por sistemas algorítmicos. Contudo, essa ampliação da capacidade analítica também intensifica desafios relacionados à governança de dados, à privacidade, aos vieses algorítmicos, à transparência decisória e à responsabilidade organizacional (Dwivedi et al., 2024; Zuboff, 2019).

Paralelamente ao avanço das tecnologias digitais, outro movimento relevante na literatura organizacional refere-se ao desenvolvimento de modelos de negócio circulares. Diferentemente de modelos produtivos lineares, baseados na sequência extração, produção, consumo e descarte, a economia circular propõe a reorganização dos sistemas produtivos com o objetivo de reduzir desperdícios, ampliar a reutilização de recursos, estender o ciclo de vida de produtos e favorecer formas mais sustentáveis de criação de valor (Geissdoerfer et al., 2017).

Modelos de negócio circulares podem ser compreendidos como arranjos organizacionais que incorporam práticas como reutilização de materiais, remanufatura²⁰⁸, compartilhamento de ativos, extensão do ciclo de vida de produtos, manutenção preditiva, logística reversa²⁰⁹ e reaproveitamento de componentes. Tais práticas implicam mudanças significativas na forma como organizações concebem suas cadeias produtivas, suas relações com fornecedores, seus processos operacionais e suas interações com usuários finais. Como destacam Bocken et al. (2016), modelos circulares exigem novas arquiteturas organizacionais capazes de articular inovação tecnológica, redes colaborativas e sistemas de gestão orientados à sustentabilidade.

A convergência entre inteligência artificial e modelos de negócio circulares torna-se especialmente relevante porque sistemas digitais ampliam a capacidade das organizações de monitorar fluxos de materiais, prever demandas, otimizar processos logísticos e identificar

²⁰⁸ Remanufatura: processo de recuperação, reconstrução ou recondicionamento de produtos ou componentes usados para que voltem a desempenhar função semelhante à original.

²⁰⁹ Logística reversa: processo de retorno de produtos, materiais ou embalagens ao ciclo produtivo, permitindo reaproveitamento, descarte adequado, reciclagem ou remanufatura.

oportunidades de reutilização de recursos. Tecnologias baseadas em dados podem apoiar cadeias de suprimento mais eficientes, antecipar necessidades de manutenção, reduzir desperdícios, mapear padrões de consumo e facilitar a coordenação de redes produtivas voltadas à remanufatura, ao reaproveitamento e à extensão da vida útil de produtos (Geissdoerfer et al., 2017; Dwivedi et al., 2024).

Sob essa perspectiva, a inteligência artificial pode ser interpretada como uma infraestrutura tecnológica que potencializa a operacionalização de estratégias circulares em escala organizacional. Ao transformar grandes volumes de dados operacionais em conhecimento acionável²¹⁰, sistemas algorítmicos contribuem para reduzir incertezas, ampliar a visibilidade sobre fluxos produtivos e apoiar decisões orientadas por eficiência sistêmica²¹¹. Essa articulação reconfigura a lógica tradicional de crescimento, deslocando-a de uma expansão puramente linear de mercado para uma lógica mais integrada, na qual desempenho, aprendizagem, eficiência de recursos e responsabilidade organizacional passam a ser considerados de forma conjunta (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Castells, 1996).

No entanto, a aproximação entre inteligência artificial e circularidade não deve ser compreendida como solução automática para os desafios contemporâneos do crescimento. A adoção de sistemas algorítmicos e modelos circulares também depende de cultura organizacional, comunicação interna, governança, clareza estratégica e critérios éticos de decisão. Sem esses elementos, tecnologias avançadas podem apenas acelerar processos existentes, inclusive ampliando assimetrias, opacidades e impactos não intencionais. É nesse ponto que o *Purpose Led Growth* oferece uma contribuição crítica: ao recolocar o propósito como eixo de orientação do crescimento, o PPLG permite avaliar não apenas a eficiência das tecnologias adotadas, mas também sua coerência com valores, responsabilidades e impactos organizacionais.

Dessa forma, a articulação entre inteligência artificial e modelos de negócio circulares cria condições para repensar o crescimento organizacional em termos mais amplos. O crescimento passa a envolver não apenas aquisição de usuários, aumento de receita ou expansão de mercado, mas também aprendizagem organizacional, eficiência sistêmica, sustentabilidade, governança de dados e responsabilidade sobre os impactos produzidos. Como será discutido na seção seguinte, a integração dessas dimensões com práticas de experimentação orientadas por

²¹⁰ Conhecimento acionável: informação analisada e interpretada de modo a orientar decisões práticas, ajustes estratégicos ou intervenções organizacionais.

²¹¹ Eficiência sistêmica: capacidade de otimizar recursos, processos e fluxos organizacionais considerando o funcionamento integrado do sistema, e não apenas ganhos isolados de desempenho.

dados permite propor o *framework* GH-CBM-AI como um desdobramento estratégico da tese, sem deslocar o *Purpose Led Growth* de sua posição central como matriz conceitual do trabalho.

7.3 PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK* GH-CBM-AI

A articulação entre *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares permite propor um enquadramento conceitual ampliado para compreender o crescimento organizacional em contextos marcados por intensa digitalização, disponibilidade crescente de dados e pressão por maior eficiência sistêmica. Nesta tese, essa articulação é sintetizada por meio do *framework* GH-CBM-AI, entendido como um desdobramento analítico e estratégico da discussão sobre *Growth Hacking*, e não como substituição ao *Purpose Led Growth*. O PPLG permanece como matriz conceitual central da tese, enquanto o GH-CBM-AI funciona como uma proposta complementar para pensar como capacidades de experimentação, inteligência algorítmica e circularidade podem ser integradas em arquiteturas organizacionais contemporâneas.

O primeiro componente do *framework* corresponde ao *Growth Hacking*, compreendido como sistema organizacional de experimentação orientado por dados, hipóteses e ciclos rápidos de aprendizagem. Nesse sistema, decisões são continuamente informadas por testes, interações com usuários, análise de comportamento e interpretação de dados operacionais. A contribuição do *Growth Hacking* para o *framework* está na sua capacidade de transformar crescimento em processo iterativo, no qual a organização aprende continuamente a partir de seus próprios experimentos e das respostas produzidas pelo ambiente *digital* (Ries, 2011; Croll; Yoskovitz, 2013; Ellis; Brown, 2017).

O segundo componente corresponde aos *Circular Business Models* (CBM), que introduzem uma lógica produtiva baseada na extensão da vida útil de produtos, na reutilização de materiais, no compartilhamento de ativos, na remanufatura, na logística reversa e no fechamento de ciclos produtivos. Diferentemente de modelos lineares de expansão, orientados pela sequência extração, produção, consumo e descarte, os modelos circulares deslocam a criação de valor para uma perspectiva mais sistêmica, na qual eficiência, reaproveitamento e responsabilidade ambiental tornam-se dimensões relevantes da estratégia organizacional (Bocken et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017).

O terceiro componente corresponde à Inteligência Artificial (AI), compreendida como infraestrutura analítica capaz de transformar grandes volumes de dados operacionais em conhecimento acionável. Por meio de algoritmos de aprendizagem de máquina, modelos

preditivos e sistemas de recomendação, a IA pode identificar padrões complexos, antecipar comportamentos, apoiar decisões e ampliar a capacidade organizacional de interpretar fluxos produtivos, interações digitais e dinâmicas de mercado. Sua contribuição para o *framework* está na ampliação da velocidade, da escala e da precisão dos ciclos de análise e adaptação (Russell; Norvig, 2010; Mayer-Schönberger; Cukier, 2013; Dwivedi et al., 2024).

No *framework* GH-CBM-AI, a inteligência artificial atua como elemento mediador entre dados operacionais e decisões estratégicas. Informações provenientes de sensores, plataformas digitais, registros de uso, históricos transacionais, cadeias logísticas e interações com usuários podem ser analisadas por modelos algorítmicos capazes de identificar padrões, gerar previsões e orientar intervenções organizacionais. Essas intervenções podem envolver ajustes no design do produto, personalização de serviços, planejamento logístico, manutenção preditiva, redução de desperdícios, reorganização de processos produtivos e identificação de oportunidades de reaproveitamento de recursos.

A integração entre esses três componentes desloca o *growth* para um patamar mais sistêmico. O crescimento deixa de ser compreendido apenas como aquisição de usuários, expansão de mercado ou aumento de receita, passando a envolver também aprendizagem organizacional, otimização de fluxos de valor, eficiência no uso de recursos e capacidade de adaptação contínua. Nesse sentido, o GH-CBM-AI propõe uma leitura ampliada do crescimento, na qual desempenho, tecnologia e circularidade são analisados de forma integrada.

Entretanto, essa integração não deve ser interpretada como solução automática para os desafios do crescimento contemporâneo. A adoção de inteligência artificial e modelos circulares exige cultura organizacional, comunicação interna, governança de dados, clareza estratégica e critérios éticos capazes de orientar decisões. Sem esses elementos, a tecnologia pode apenas acelerar processos pouco responsáveis, reforçar assimetrias informacionais ou ampliar impactos não intencionais. É nesse ponto que o *framework* se conecta diretamente ao *Purpose Led Growth*: o PPLG oferece o eixo crítico capaz de perguntar não apenas como crescer com mais eficiência, mas para quê crescer, com quais impactos, sob quais limites e com qual coerência organizacional.

Dessa forma, o GH-CBM-AI deve ser compreendido como uma proposição conceitual exploratória, voltada a ampliar a discussão sobre *Growth Hacking* diante das transformações associadas à inteligência artificial e à circularidade. Seu objetivo não é apresentar um modelo empiricamente validado, mas organizar uma estrutura analítica capaz de evidenciar como experimentação, dados, aprendizagem, eficiência sistêmica e responsabilidade podem ser articulados em estratégias contemporâneas de crescimento organizacional. Nas seções

seguintes, esse *framework* será desdobrado em seus pilares operacionais, permitindo compreender de que maneira cultura organizacional, produto e comunicação funcionam como infraestruturas necessárias para sua aplicação.

7.4 PILARES OPERACIONAIS DO *FRAMEWORK* GH-CBM-AI

A possível operacionalização do *framework* GH-CBM-AI exige o desenvolvimento de capacidades organizacionais capazes de integrar experimentação, inteligência algorítmica²¹² e gestão circular de recursos. Essa integração não ocorre apenas no plano tecnológico, nem pode ser reduzida à adoção de ferramentas digitais. Ela depende da articulação entre cultura organizacional, arquitetura de produto, governança de dados e processos comunicacionais capazes de sustentar ciclos contínuos de aprendizagem, decisão e adaptação.

Nesta tese, o funcionamento do *framework* é compreendido a partir de três pilares operacionais interdependentes: cultura organizacional orientada à experimentação, produto como infraestrutura de dados²¹³ e comunicação como infraestrutura organizacional. Esses pilares não constituem etapas lineares nem um método fechado de implementação, mas dimensões analíticas que permitem compreender as condições necessárias para que dados operacionais sejam transformados em conhecimento acionável e, posteriormente, em decisões organizacionais orientadas por crescimento, eficiência sistêmica e responsabilidade.

O primeiro pilar, a cultura organizacional, define as condições internas para que hipóteses sejam formuladas, testadas e transformadas em aprendizagem. O segundo, o produto como infraestrutura de dados, evidencia que produtos, serviços e plataformas não apenas entregam valor ao usuário, mas também geram informações relevantes sobre uso, desempenho, manutenção, consumo e potencial de circularidade. O terceiro, a comunicação como infraestrutura organizacional, permite que dados, sinais técnicos e resultados experimentais sejam interpretados, compartilhados e convertidos em decisões coletivas. Em conjunto, esses pilares articulam *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos circulares em uma lógica organizacional de aprendizagem contínua (Ries, 2011; Weick, 1995; Luhmann, 1995).

Sob a perspectiva do *Purpose Led Growth*, esses pilares devem ser compreendidos também a partir de seus limites. A cultura experimental precisa ser orientada por critérios de

²¹² Inteligência algorítmica: capacidade de sistemas computacionais analisarem dados, identificarem padrões, realizarem previsões e apoiarem decisões organizacionais por meio de algoritmos.

²¹³ Produto como infraestrutura de dados: compreensão do produto, serviço ou plataforma como fonte contínua de geração de dados sobre uso, desempenho, comportamento, manutenção, consumo e oportunidades de melhoria.

responsabilidade; o uso de dados exige governança e transparência; e a comunicação deve preservar coerência entre propósito, decisão e impacto. Dessa forma, o GH-CBM-AI não é apresentado como solução automática para o crescimento organizacional, mas como um enquadramento analítico para compreender como organizações podem articular tecnologia, aprendizagem e circularidade sem dissociar eficiência de sentido e responsabilidade.

7.4.1 Cultura organizacional orientada à experimentação

A primeira dimensão necessária para compreender a operacionalização do *framework* GH-CBM-AI refere-se à cultura organizacional. Sistemas baseados em experimentação, dados e inteligência artificial dependem da capacidade das organizações de institucionalizar processos contínuos de aprendizagem. Essa capacidade envolve não apenas a adoção de ferramentas analíticas, mas a criação de rotinas, valores e práticas que incentivem a formulação de hipóteses, a realização de testes, a análise crítica de evidências e a incorporação sistemática dos aprendizados à tomada de decisão.

A literatura sobre inovação organizacional e desenvolvimento de produtos destaca que organizações capazes de estruturar ciclos rápidos de experimentação tendem a desenvolver maior capacidade adaptativa em ambientes marcados por incerteza e mudança contínua (Ries, 2011; Croll; Yoskovitz, 2013). No contexto do *Growth Hacking*, esses ciclos são frequentemente operacionalizados por meio de testes controlados, análise do comportamento de usuários, experimentação em interfaces, ajustes em funcionalidades e revisão contínua de modelos de negócio (Ellis; Brown, 2017).

Entretanto, quando essa lógica é integrada a sistemas baseados em inteligência artificial e modelos de negócio circulares, a experimentação passa a envolver não apenas interações digitais com usuários, mas também processos operacionais, produtivos e logísticos mais amplos. Hipóteses podem envolver, por exemplo, a otimização de ciclos de manutenção, estratégias de reutilização de componentes, ajustes no design de produtos para facilitar desmontagem, identificação de oportunidades de remanufatura ou mudanças em políticas logísticas associadas à recuperação de ativos. Assim, a experimentação deixa de operar apenas no campo da aquisição e retenção de usuários e passa a alcançar dimensões mais amplas da criação, circulação e recuperação de valor.

Para que esses experimentos produzam aprendizagem organizacional consistente, torna-se necessário instituir mecanismos de governança capazes de estruturar processos de teste, validação e difusão dos resultados. Isso inclui a definição de critérios para formulação de

hipóteses, métodos de avaliação, parâmetros de risco, limites éticos, formas de registro dos aprendizados e procedimentos para compartilhamento entre áreas. Em outras palavras, a cultura experimental depende de rotinas organizacionais que permitam transformar experimentos isolados em conhecimento acumulado e útil à organização.

Essa perspectiva aproxima o *Growth Hacking* de abordagens de aprendizagem organizacional e *sensemaking*, nas quais as organizações desenvolvem capacidade reflexiva para observar seus próprios processos, interpretar sinais do ambiente e ajustar suas estratégias a partir de evidências e significados compartilhados (Weick, 1995; Schein, 2010). Nesse contexto, os experimentos deixam de ser eventos pontuais e passam a constituir mecanismos estruturantes da evolução organizacional.

No entanto, a cultura orientada à experimentação também carrega tensões. A busca por velocidade, otimização e *performance* pode induzir decisões excessivamente guiadas por métricas de curto prazo, especialmente quando os critérios de sucesso não incorporam impactos sobre usuários, colaboradores, parceiros e ecossistemas mais amplos. Por isso, no âmbito do GH-CBM-AI, a experimentação deve ser compreendida como prática organizacional responsável, orientada não apenas pela eficiência dos resultados, mas também por critérios de coerência, governança e propósito. É nesse ponto que o *framework* se conecta diretamente ao *Purpose Led Growth*, ao reconhecer que a aprendizagem organizacional só se torna estratégica quando está alinhada ao sentido do crescimento e aos impactos que a organização se dispõe a produzir.

7.4.2 Produto como infraestrutura de dados

O segundo pilar do *framework* GH-CBM-AI refere-se ao papel do produto como infraestrutura de geração de dados, interação e aprendizagem organizacional. Em ambientes digitais contemporâneos, produtos, serviços e plataformas deixam de operar apenas como entregas finais ao mercado e passam a incorporar sensores, sistemas de telemetria, registros de uso e mecanismos de coleta capazes de acompanhar interações, padrões de comportamento e condições operacionais ao longo do tempo.

Essa transformação altera a função estratégica do produto. Ele passa a atuar simultaneamente como artefato técnico, interface de relacionamento com usuários e fonte contínua de informações sobre desempenho, uso, manutenção, experiência e valor percebido. Dados provenientes dessas interações podem alimentar modelos analíticos e sistemas de

inteligência artificial capazes de identificar padrões, antecipar falhas, personalizar experiências e orientar intervenções organizacionais em diferentes níveis.

A literatura sobre transformação *digital* destaca que a capacidade de coletar, processar e interpretar grandes volumes de dados tornou-se um dos fatores centrais de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas (McAfee; Brynjolfsson, 2017; Davenport; Ronanki, 2018). No contexto do *Growth Hacking*, essa capacidade sustenta ciclos contínuos de experimentação, pois permite observar comportamentos, testar hipóteses, medir respostas e ajustar produtos ou estratégias de comunicação com base em evidências. O produto, nesse sentido, torna-se parte ativa do processo de crescimento, pois gera os dados que retroalimentam as decisões organizacionais.

No contexto de modelos de negócio circulares, essa função torna-se ainda mais relevante. A circularidade depende da capacidade de monitorar produtos ao longo de todo o seu ciclo de vida, desde o uso inicial até manutenção, recuperação, remanufatura, reutilização ou descarte responsável. Sistemas de telemetria podem registrar condições de uso, níveis de desgaste, padrões de operação e necessidades de intervenção técnica. Essas informações podem alimentar modelos preditivos capazes de estimar vida útil, antecipar manutenção, reduzir desperdícios e identificar oportunidades de reaproveitamento de componentes (Bocken et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017).

Dessa forma, o produto deixa de ser apenas objeto de consumo e passa a funcionar como infraestrutura informacional de acompanhamento do próprio desempenho ao longo do tempo. Essa mudança é decisiva para estratégias circulares, pois permite que organizações desenvolvam maior visibilidade sobre fluxos materiais e operacionais, ampliando sua capacidade de planejar processos de manutenção preditiva, logística reversa, remanufatura e extensão da vida útil dos produtos. A inteligência artificial, nesse contexto, potencializa a análise desses dados ao transformar registros dispersos em conhecimento acionável para decisões operacionais e estratégicas.

Sob a perspectiva do *framework* GH-CBM-AI, produto, dados e aprendizagem tornam-se dimensões interdependentes. O *Growth Hacking* oferece a lógica experimental; a inteligência artificial amplia a capacidade de análise e previsão; e os modelos circulares redefinem o horizonte de valor, deslocando o foco da simples aquisição de usuários ou venda de produtos para a gestão contínua do ciclo de vida, da eficiência sistêmica e da responsabilidade sobre recursos. Assim, o produto funciona como ponto de encontro entre crescimento, tecnologia e circularidade.

Entretanto, compreender o produto como infraestrutura de dados exige também atenção crítica. A coleta contínua de informações sobre uso, comportamento e desempenho não é neutra. Ela envolve decisões sobre quais dados serão coletados, com qual finalidade, por quanto tempo, sob quais critérios de consentimento e com quais limites de governança. Sem transparência e responsabilidade, a infraestrutura de dados pode produzir assimetrias informacionais, opacidade decisória ou práticas de vigilância incompatíveis com uma lógica de crescimento orientada por propósito.

É nesse ponto que o *Purpose Led Growth* contribui para qualificar o *framework*. O produto como infraestrutura de dados não deve ser avaliado apenas por sua capacidade de gerar eficiência, previsibilidade ou expansão, mas também por sua coerência com o propósito organizacional, seus impactos sobre usuários e sua contribuição para formas mais responsáveis de criação de valor. Dessa maneira, o produto passa a ser compreendido não apenas como motor de crescimento, mas como espaço de mediação entre experiência, dados, responsabilidade e aprendizagem organizacional.

7.4.3 Comunicação como infraestrutura organizacional

O terceiro pilar do *framework* GH-CBM-AI refere-se ao papel da comunicação na articulação entre dados, interpretação e decisão organizacional. Em sistemas complexos baseados em inteligência artificial, experimentação contínua e fluxos intensivos de dados, a comunicação desempenha função central na tradução de sinais técnicos em significados compartilhados, capazes de orientar ações coletivas e sustentar processos de aprendizagem organizacional.

A teoria dos sistemas sociais desenvolvida por Luhmann destaca que organizações operam por meio de processos comunicacionais que estruturam decisões, expectativas e interpretações sobre o ambiente. Nessa perspectiva, dados e métricas não possuem significado organizacional por si mesmos; seu valor depende da forma como são selecionados, interpretados, contextualizados e incorporados aos processos decisórios. Assim, indicadores técnicos somente se tornam conhecimento organizacional quando são comunicados, discutidos e convertidos em orientações compreensíveis para diferentes áreas da organização (Luhmann, 1995; Weick, 1995).

Em ambientes orientados por dados, a comunicação passa a desempenhar papel fundamental na transformação de informações técnicas em narrativas operacionais compreensíveis. Indicadores como taxas de falha, níveis de desgaste, métricas de circularidade,

padrões de uso, previsões de manutenção, emissões evitadas ou índices de reaproveitamento precisam ser traduzidos em interpretações capazes de orientar decisões sobre design de produto, manutenção, logística, relacionamento com usuários e estratégias de mercado. Sem essa mediação comunicacional, os dados permanecem fragmentados, restritos a áreas técnicas ou desconectados da tomada de decisão estratégica.

Essa função torna-se ainda mais relevante quando inteligência artificial e modelos circulares são integrados às práticas de crescimento. Sistemas algorítmicos podem identificar padrões e produzir recomendações, mas a decisão organizacional exige interpretação humana, negociação entre áreas, definição de prioridades e avaliação de impactos. A comunicação atua justamente nesse espaço de mediação: permite que sinais produzidos por sistemas técnicos sejam discutidos à luz de objetivos estratégicos, restrições operacionais, responsabilidades éticas e compromissos institucionais.

Internamente, a comunicação funciona como mecanismo de coordenação entre áreas que tradicionalmente operam com linguagens distintas, como tecnologia, produto, operações, marketing, sustentabilidade, gestão e atendimento ao cliente. No *framework* GH-CBM-AI, essa coordenação é essencial porque decisões sobre crescimento, circularidade e inteligência artificial dificilmente pertencem a um único departamento. Elas exigem alinhamento entre múltiplos atores organizacionais, capazes de interpretar dados, compartilhar aprendizados, revisar hipóteses e transformar resultados experimentais em práticas consistentes.

Externamente, a comunicação desempenha papel relevante na construção de legitimidade pública. Em contextos nos quais sustentabilidade, responsabilidade ambiental, governança de dados e transparência passam a compor as expectativas de usuários, parceiros e demais stakeholders, organizações precisam comunicar de forma clara os impactos de suas operações. Isso inclui indicadores relacionados à redução de desperdícios, extensão do ciclo de vida de produtos, reutilização de materiais, eficiência operacional, proteção de dados e critérios adotados no uso de sistemas algorítmicos.

No entanto, essa dimensão comunicacional também apresenta riscos. Narrativas de inovação, sustentabilidade ou inteligência artificial podem ser utilizadas apenas como recurso reputacional, sem correspondência efetiva com práticas organizacionais concretas. Nesse caso, a comunicação deixa de funcionar como infraestrutura de alinhamento e passa a operar como mecanismo de legitimação superficial. Por isso, no âmbito do GH-CBM-AI, a comunicação precisa ser analisada não apenas por sua capacidade persuasiva, mas por sua coerência com dados, práticas, decisões e impactos efetivamente produzidos.

Sob a perspectiva do *Purpose Led Growth*, a comunicação assume papel ainda mais estratégico. Ela é o mecanismo pelo qual o propósito organizacional se torna inteligível, compartilhável e verificável nas rotinas da organização. Ao traduzir dados técnicos em narrativas compreensíveis, alinhar áreas internas, orientar comportamentos de usuários e prestar contas aos stakeholders, a comunicação conecta crescimento, responsabilidade e sentido. Dessa forma, ela funciona simultaneamente como infraestrutura interna de coordenação organizacional e como interface externa de construção de confiança e legitimidade.

Assim, no *framework* GH-CBM-AI, a comunicação não é etapa posterior à análise de dados nem simples instrumento de divulgação das ações organizacionais. Ela constitui uma condição para que dados se transformem em conhecimento, conhecimento se transforme em decisão e decisão se converta em prática coerente com o propósito, a responsabilidade e os impactos esperados do crescimento.

7.5 INTEGRAÇÃO SISTÊMICA²¹⁴ E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

A articulação entre cultura organizacional orientada à experimentação, produto como infraestrutura de dados e comunicação como infraestrutura organizacional cria as condições necessárias para compreender o funcionamento sistêmico do *framework* GH-CBM-AI. Esses três pilares não operam de forma isolada, mas de maneira interdependente, formando uma arquitetura sociotécnica na qual dados, algoritmos, práticas comunicacionais e processos organizacionais interagem continuamente. Nessa perspectiva, o crescimento organizacional deixa de ser interpretado apenas como resultado de ações pontuais de aquisição ou expansão de mercado e passa a ser compreendido como efeito de ciclos integrados de aprendizagem, adaptação e reorganização estratégica.

Nesse sistema, a inteligência artificial não atua isoladamente como ferramenta tecnológica, mas como componente de uma arquitetura organizacional mais ampla. Sua função consiste em ampliar a capacidade de analisar dados operacionais, identificar padrões, gerar previsões e apoiar decisões em contextos marcados por elevada complexidade informacional. No entanto, para que esses dados se convertam em conhecimento acionável, é necessário que estejam integrados a rotinas organizacionais, critérios de decisão e processos comunicacionais capazes de interpretar seus significados e orientar ações coletivas (Mayer-Schönberger; Cukier, 2013; Dwivedi et al., 2024).

²¹⁴ Integração sistêmica: articulação coordenada entre áreas, tecnologias, dados, processos e decisões organizacionais para produzir aprendizagem, adaptação e crescimento de forma interdependente.

A integração sistêmica proposta pelo GH-CBM-AI pode ser compreendida como um ciclo contínuo. Produtos, serviços e plataformas geram dados a partir de interações, uso, desempenho e condições operacionais. Sistemas de inteligência artificial processam esses dados, identificando padrões e oportunidades de intervenção. A comunicação organiza a interpretação desses sinais, traduzindo informações técnicas em decisões compreensíveis para diferentes áreas. A cultura organizacional, por sua vez, sustenta a disposição para experimentar, aprender e ajustar processos. Esse ciclo permite que a organização desenvolva uma capacidade reflexiva de observar seu próprio funcionamento e reconfigurar suas estratégias com base em evidências, sentido e responsabilidade (Weick, 1995; Luhmann, 1995).

Essa perspectiva amplia a compreensão sobre crescimento organizacional. Em vez de ser interpretado apenas como aumento de receita, expansão de base de usuários ou conquista de novos mercados, o crescimento passa a envolver também aprendizagem organizacional, eficiência sistêmica, otimização de fluxos de valor, gestão responsável de recursos e capacidade de adaptação a mudanças ambientais. No contexto dos modelos de negócio circulares, essa ampliação é particularmente relevante, pois o valor deixa de estar associado apenas à venda ou ao consumo imediato e passa a envolver extensão do ciclo de vida, reutilização, remanufatura, manutenção preditiva e reaproveitamento de ativos (Bocken et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017).

Do ponto de vista estratégico, o *framework* GH-CBM-AI permite compreender que a vantagem organizacional contemporânea não depende apenas da posse de dados ou da adoção de tecnologias avançadas. Ela depende da capacidade de transformar dados em aprendizagem, aprendizagem em decisões e decisões em práticas coerentes com objetivos organizacionais mais amplos. Essa transformação exige alinhamento entre tecnologia, cultura, comunicação e propósito. Sem esse alinhamento, sistemas de inteligência artificial podem acelerar decisões pouco refletidas, ampliar assimetrias informacionais ou reforçar modelos de crescimento desconectados de seus impactos sociais, ambientais e organizacionais (Zuboff, 2019).

Assim, a integração entre *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares dialoga diretamente com a perspectiva do *Purpose Led Growth* desenvolvida nesta tese. O GH-CBM-AI amplia a lógica experimental do *growth* ao incorporar dimensões relacionadas à eficiência sistêmica, circularidade, sustentabilidade e uso estratégico de dados. Entretanto, é o PPLG que oferece o eixo crítico para avaliar a direção desse crescimento. Em outras palavras, o *framework* permite pensar como organizações podem crescer de forma mais inteligente e sistêmica, enquanto o *Purpose Led Growth* recoloca a pergunta sobre para quê crescer, com quais impactos, sob quais limites e em coerência com quais valores.

Essa distinção é importante para preservar a arquitetura conceitual da tese. O GH-CBM-AI não substitui o *Purpose Led Growth* nem constitui um segundo conceito central concorrente. Ele deve ser compreendido como um desdobramento estratégico da discussão, voltado a explorar como a lógica de experimentação, dados e aprendizagem pode se articular a novas demandas tecnológicas e produtivas. O PPLG permanece como matriz teórico-metodológica principal, responsável por integrar crescimento, comunicação, cultura organizacional, tecnologia, propósito e responsabilidade.

Dessa forma, a principal implicação estratégica da integração sistêmica proposta está em deslocar o *growth* de uma racionalidade exclusivamente instrumental para uma abordagem mais ampla, na qual crescimento, aprendizagem, circularidade e responsabilidade passam a ser analisados conjuntamente. Essa leitura reforça que organizações contemporâneas não precisam apenas crescer mais rápido, mas aprender melhor, comunicar com mais coerência, utilizar dados com maior responsabilidade e produzir valor de forma mais sustentável. É nesse ponto que o *framework* GH-CBM-AI contribui para a tese: como uma proposta analítica complementar que amplia o debate sobre *Growth Hacking* sem perder de vista o fundamento central do *Purpose Led Growth*.

7.6 AGENDA DE PESQUISA FUTURA

A integração entre *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares abre novas possibilidades de investigação para os estudos organizacionais, para a comunicação e para a literatura sobre inovação e transformação *digital*. Embora esta tese tenha estruturado um enquadramento conceitual capaz de articular essas dimensões, diversas questões permanecem abertas e indicam caminhos relevantes para pesquisas futuras. Tais agendas não apenas ampliam a discussão sobre o *framework* GH-CBM-AI, mas também contribuem para o aprofundamento do *Purpose Led Growth* como matriz teórico-metodológica voltada à análise crítica do crescimento organizacional.

Uma primeira agenda de investigação refere-se à realização de estudos empíricos em organizações que adotam simultaneamente estratégias de experimentação orientadas por dados, sistemas de inteligência artificial e práticas associadas à economia circular. Estudos de caso longitudinais poderiam examinar de que forma essas organizações integram ciclos de teste, aprendizagem, automação analítica e gestão responsável de recursos em suas rotinas decisórias. Em especial, pesquisas futuras poderiam analisar como métricas tradicionais de *growth*, como aquisição, retenção, valor do ciclo de vida do cliente e custo de aquisição, se relacionam com

indicadores de circularidade, como extensão da vida útil de produtos, taxas de reutilização, remanufatura, redução de desperdícios e eficiência no uso de recursos (Geissdoerfer et al., 2017; Bocken et al., 2016).

Uma segunda linha de investigação envolve a operacionalização e validação empírica do *Purpose Led Growth*. Como esta tese propõe o PPLG como enquadramento conceitual e matriz analítica preliminar²¹⁵, estudos futuros poderão avançar na construção de instrumentos diagnósticos, escalas, entrevistas semiestruturadas, protocolos de observação e indicadores capazes de avaliar a presença das seis dimensões propostas: propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade. Esse desdobramento permitiria testar o modelo em organizações reais, comparar contextos distintos e avaliar seus limites, ajustes necessários e potencial de aplicação prática.

Uma terceira agenda refere-se à governança de sistemas algorítmicos em contextos organizacionais complexos. À medida que decisões operacionais e estratégicas passam a ser orientadas por modelos preditivos, sistemas de recomendação e automações baseadas em dados, questões relacionadas à transparência, auditabilidade, privacidade, vieses algorítmicos e responsabilidade tornam-se cada vez mais relevantes. Investigações futuras poderiam analisar como organizações estruturam mecanismos de controle, supervisão e prestação de contas sobre sistemas baseados em inteligência artificial, bem como os efeitos dessas práticas sobre confiança organizacional, legitimidade institucional e gestão de riscos (Dwivedi et al., 2024; Zuboff, 2019).

Uma quarta linha de pesquisa envolve o papel comunicacional das infraestruturas digitais em sistemas orientados por dados. Conforme discutido ao longo desta tese, a comunicação desempenha função central na tradução de sinais técnicos em narrativas organizacionais capazes de orientar decisões, alinhar áreas internas e construir legitimidade pública. Estudos futuros poderiam investigar como diferentes formas de representação de dados, como *dashboards*, relatórios de sustentabilidade, indicadores de desempenho, plataformas digitais e sistemas de visualização, influenciam a interpretação organizacional das métricas e a tomada de decisão estratégica. Essa agenda é particularmente relevante para compreender como dados se transformam em sentido, e como sentido se transforma em ação organizacional (Weick, 1995; Luhmann, 1995).

²¹⁵ Matriz analítica preliminar: estrutura conceitual inicial composta por dimensões de análise, ainda passível de refinamento, aplicação empírica e validação em diferentes contextos organizacionais.

Uma quinta agenda refere-se ao estudo de ecossistemas produtivos baseados em plataformas digitais e fluxos de dados compartilhados. Em cadeias produtivas interconectadas, a circulação de informações entre diferentes atores pode desempenhar papel fundamental na coordenação de processos de reutilização, remanufatura, manutenção preditiva e logística reversa. Pesquisas futuras poderiam examinar como APIs, sistemas de dados compartilhados, plataformas digitais e arquiteturas colaborativas contribuem para a construção de redes produtivas mais eficientes, sustentáveis e transparentes. Essa perspectiva permite ampliar a análise do *growth* para além da organização isolada, considerando ecossistemas de valor mais amplos e interdependentes (Castells, 1996; Parker; Van Alstyne; Choudary, 2016).

Por fim, uma agenda especialmente relevante consiste em investigar a aplicação do *Purpose Led Growth* e do *framework* GH-CBM-AI em organizações brasileiras e latino-americanas. A maior parte dos casos e referências sobre *Growth Hacking*, plataformas digitais e modelos de crescimento ainda se concentra em experiências globais, muitas delas situadas em mercados de alta maturidade tecnológica. Pesquisas futuras poderiam analisar como empresas brasileiras, *startups* latino-americanas, organizações públicas, pequenas e médias empresas e negócios de base tecnológica em mercados emergentes lidam com crescimento, propósito, dados, comunicação e responsabilidade em contextos marcados por restrições de recursos, desigualdades estruturais, assimetrias digitais e diferentes níveis de maturidade organizacional.

Essas agendas indicam que a articulação entre inteligência artificial, circularidade, comunicação, propósito e aprendizagem organizacional constitui um campo emergente de investigação interdisciplinar. Ao apontar esses caminhos, esta tese reconhece os limites de sua própria abordagem e, ao mesmo tempo, abre possibilidades para o aprofundamento teórico, metodológico e empírico do PPLG. A continuidade dessa agenda poderá contribuir para transformar o *Purpose Led Growth* de matriz conceitual preliminar em instrumento analítico e aplicado, capaz de orientar diagnósticos, decisões e práticas de crescimento em organizações contemporâneas.

7.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo ampliou a discussão sobre *Growth Hacking* ao articulá-la com duas agendas emergentes do debate organizacional contemporâneo: o uso estratégico da inteligência artificial e a transição para modelos de negócio orientados à circularidade. Essa articulação não teve como objetivo deslocar o eixo central da tese, sustentado pelo *Purpose Led Growth*, mas explorar um desdobramento estratégico das práticas de *growth* em ambientes marcados por

intensa digitalização, disponibilidade crescente de dados e pressão por maior responsabilidade no uso de recursos.

Inicialmente, argumentou-se que o *Growth Hacking* pode ser compreendido não apenas como um conjunto de técnicas de marketing ou estratégias de aquisição de usuários, mas como uma lógica organizacional baseada em experimentação contínua, uso intensivo de dados e ciclos reflexivos de aprendizagem. Essa perspectiva permite interpretar o *growth* como uma arquitetura organizacional capaz de produzir conhecimento contínuo sobre produtos, usuários, processos e mercados, aproximando-o de abordagens que compreendem a inovação como processo iterativo de teste, interpretação e adaptação (Ries, 2011; Croll; Yoskovitz, 2013; Ellis; Brown, 2017).

Na sequência, discutiu-se como o avanço da inteligência artificial amplia a capacidade das organizações de processar grandes volumes de dados, identificar padrões complexos, apoiar decisões estratégicas e automatizar análises em diferentes níveis organizacionais. Paralelamente, os modelos de negócio circulares introduzem novas formas de criação de valor, baseadas na extensão do ciclo de vida dos produtos, na reutilização de materiais, na redução de desperdícios, na remanufatura e na reorganização dos fluxos produtivos. A convergência entre essas duas agendas evidencia que o crescimento organizacional contemporâneo não pode ser interpretado apenas como expansão de mercado, mas também como capacidade de aprendizagem, eficiência sistêmica e responsabilidade sobre impactos produzidos (Dwivedi et al., 2024; Geissdoerfer et al., 2017; Bocken et al., 2016).

A partir dessa articulação, foi proposto o *framework* GH-CBM-AI, que integra *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares como sistemas complementares de capacidades organizacionais. Nesse enquadramento, o *Growth Hacking* oferece a lógica de experimentação e aprendizagem; a inteligência artificial amplia a capacidade de análise, previsão e adaptação; e os modelos circulares expandem o horizonte estratégico do crescimento ao incorporar eficiência de recursos, extensão do ciclo de vida e responsabilidade ambiental. O *framework*, contudo, deve ser compreendido como proposição conceitual exploratória, e não como modelo empiricamente validado de implementação organizacional.

Em seguida, foram discutidos três pilares operacionais necessários para compreender a possível aplicação desse *framework*: cultura organizacional orientada à experimentação, produto como infraestrutura de dados e comunicação como infraestrutura organizacional. Esses pilares evidenciam que a integração entre *growth*, inteligência artificial e circularidade não depende apenas de tecnologia, mas de condições culturais, comunicacionais e organizacionais capazes de transformar dados em conhecimento, conhecimento em decisão e decisão em prática

coerente. Nesse sentido, cultura, produto e comunicação funcionam como mediações fundamentais entre capacidades técnicas e aprendizagem organizacional (Weick, 1995; Luhmann, 1995).

A análise desenvolvida ao longo do capítulo também permitiu evidenciar os limites dessa integração. A adoção de sistemas algorítmicos, arquiteturas baseadas em dados e modelos produtivos circulares pode ampliar eficiência e capacidade adaptativa, mas também introduz riscos relacionados à governança, opacidade decisória, vieses algorítmicos, assimetria informacional e uso instrumental de narrativas de sustentabilidade ou inovação. Por isso, o GH-CBM-AI não deve ser interpretado como solução automática para os desafios do crescimento contemporâneo, mas como estrutura analítica que exige orientação crítica, critérios éticos e coerência organizacional.

É nesse ponto que o capítulo se reconecta diretamente ao *Purpose Led Growth*. O PPLG permanece como matriz teórico-metodológica central da tese, responsável por recolocar o propósito, a comunicação, a cultura organizacional e a responsabilidade no centro da análise do crescimento. O GH-CBM-AI amplia o debate ao explorar como inteligência artificial e circularidade podem potencializar práticas de *growth*; o PPLG, por sua vez, oferece o eixo crítico para perguntar para quê crescer, com quais impactos, sob quais limites e em coerência com quais valores.

Dessa forma, o capítulo contribui para aprofundar a compreensão do *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico, no qual dados, algoritmos, produtos, processos comunicacionais e culturas organizacionais interagem continuamente na construção de trajetórias de crescimento. Ao articular experimentação, inteligência artificial e circularidade, a análise amplia o horizonte estratégico do *growth*, mas preserva a necessidade de interpretá-lo à luz do propósito, da responsabilidade e da produção de sentido.

Essa perspectiva prepara o terreno para as considerações finais da tese, nas quais serão retomados os principais achados da pesquisa, suas contribuições teóricas, metodológicas e práticas, bem como seus limites e possibilidades de aprofundamento futuro. A partir do percurso desenvolvido, torna-se possível consolidar o *Purpose Led Growth* como contribuição central do trabalho e como matriz analítica voltada à compreensão crítica das dinâmicas contemporâneas de crescimento organizacional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender o *Growth Hacking* a partir de uma perspectiva interdisciplinar situada na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional, investigando suas bases epistemológicas e suas implicações nos processos contemporâneos de crescimento organizacional. Para isso, foi desenvolvida uma investigação de natureza quali-quantitativa, articulando análise bibliométrica, análise lexicométrica, revisão crítica de literatura e análise documental e interpretativa de casos organizacionais. Esse percurso permitiu examinar tanto a evolução conceitual do campo quanto suas manifestações em práticas contemporâneas de crescimento mediadas por dados, plataformas digitais, comunicação e cultura organizacional.

Ao longo da tese, buscou-se demonstrar que o *Growth Hacking* não deve ser compreendido apenas como um conjunto de técnicas operacionais voltadas à aquisição de usuários ou à ampliação acelerada de mercado. Em vez disso, o fenômeno foi interpretado como uma lógica organizacional mais ampla, baseada em experimentação contínua, uso estratégico de dados, integração entre áreas e aprendizagem iterativa. Essa compreensão abriu caminho para a proposição do *Purpose Led Growth* (PPLG), principal contribuição conceitual da pesquisa, entendido como matriz teórico-metodológica voltada à análise crítica do crescimento organizacional orientado por propósito, coerência e responsabilidade.

Como principal contribuição teórica e metodológica, esta tese propôs o conceito de *Purpose Led Growth* (PPLG), construído a partir da investigação do *Growth Hacking* em uma perspectiva interdisciplinar situada na interseção entre comunicação, tecnologia e cultura organizacional. Com isso, buscou-se compreender não apenas as bases epistemológicas do fenômeno, mas também suas implicações nos processos contemporâneos de crescimento organizacional, especialmente quando mediados por dados, experimentação, comunicação e cultura organizacional.

Nesse sentido, o *Purpose Led Growth* não se apresenta como negação da lógica experimental e orientada por dados do *Growth Hacking*, mas como seu tensionamento crítico. A proposta desloca a discussão do crescimento de uma lógica exclusivamente instrumental e quantitativa para uma abordagem que considera o propósito como eixo analítico das decisões organizacionais. Assim, perguntas como “para quê crescer”, “a quem o crescimento serve” e “quais impactos são produzidos” tornam-se centrais para compreender as práticas contemporâneas de *growth* em organizações mediadas por tecnologia.

8.1 SÍNTESE DOS ACHADOS

Os resultados desta pesquisa evidenciam o *Growth Hacking* como um fenômeno multifacetado, transversal e sociotécnico, cuja complexidade ultrapassa sua compreensão inicial como prática restrita ao marketing *digital*. A análise bibliométrica permitiu mapear a emergência e a difusão do tema na produção científica, indicando sua aproximação com debates sobre comunicação *digital*, inovação, cultura organizacional, plataformas e estratégias de crescimento em ambientes mediados por tecnologia.

A análise lexicométrica, desenvolvida com apoio do IRAMUTEQ, contribuiu para identificar padrões discursivos, classes temáticas e relações semânticas presentes no corpus analisado. Os resultados reforçaram a presença de dimensões recorrentes associadas à comunicação, tecnologia, cultura organizacional, dados e inovação, oferecendo sustentação metodológica para compreender o *Growth Hacking* como fenômeno situado em um campo interdisciplinar e ainda em processo de consolidação conceitual.

A revisão teórica permitiu aprofundar essa leitura ao demonstrar que o *Growth Hacking* articula diferentes tradições e práticas organizacionais. Embora sua origem esteja vinculada ao marketing *digital* e ao ecossistema de *startups*, sua evolução aponta para uma lógica mais ampla de gestão do crescimento, marcada por ciclos de experimentação, *feedback*, mensuração, adaptação e integração entre produto, comunicação, tecnologia e cultura organizacional. Nesse sentido, o *growth* passa a ser compreendido não apenas como técnica de escala, mas como forma de produção contínua de conhecimento organizacional.

A análise documental e interpretativa dos casos — Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn — reforçou essa interpretação ao evidenciar a plasticidade do conceito em diferentes arquiteturas organizacionais. O Dropbox permitiu observar a força do *Product-Led Growth*, com mecanismos de indicação incorporados ao próprio produto. O Nubank evidenciou a relevância da marca, da comunicação e da experiência do usuário como vetores de crescimento. O Airbnb demonstrou a importância da confiança, da reputação e dos efeitos de rede em plataformas multilaterais. O LinkedIn, por sua vez, mostrou como redes profissionais, capital social *digital* e circulação de valor relacional podem sustentar processos de expansão.

De forma transversal, os achados indicam a recorrência de elementos estruturantes nas práticas contemporâneas de *Growth Hacking*: cultura organizacional orientada à experimentação, produtos concebidos como canais de aquisição e aprendizagem, comunicação

como infraestrutura de sentido²¹⁶ e coordenação, uso estratégico de dados e participação ativa dos usuários nos processos de expansão. Esses elementos demonstram que o crescimento organizacional contemporâneo não emerge apenas de campanhas de marketing ou ações isoladas, mas da articulação entre sistemas técnicos, práticas comunicacionais, decisões organizacionais e dinâmicas relacionais.

A partir desse percurso, a tese sustenta que o *Growth Hacking* deve ser interpretado como fenômeno sociotécnico inserido nas transformações contemporâneas da comunicação, da tecnologia e da cultura organizacional. Essa leitura fundamenta a proposição do *Purpose Led Growth*, que emerge como contribuição central do trabalho ao recolocar o propósito como eixo analítico das estratégias de crescimento. O PPLG não nega a lógica experimental e orientada por dados do *Growth Hacking*, mas a tensiona a partir de perguntas sobre sentido, coerência, impacto e responsabilidade.

Por fim, o *framework* GH-CBM-AI, apresentado como desdobramento estratégico da discussão, ampliou o debate ao articular *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares. Sua contribuição está em demonstrar que práticas de crescimento tendem a se tornar cada vez mais dependentes de dados, algoritmos, aprendizagem organizacional e eficiência sistêmica. Contudo, esse desdobramento reforça, e não substitui, a centralidade do PPLG: em contextos de crescente complexidade tecnológica, torna-se ainda mais necessário perguntar não apenas como crescer, mas para quê crescer, com quais impactos e sob quais limites organizacionais, éticos e sociais.

8.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

As contribuições desta tese podem ser organizadas em três dimensões principais: teórica, metodológica e prática. No plano teórico, o trabalho contribui ao reposicionar o *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico, comunicacional e organizacional, ultrapassando sua compreensão restrita como técnica de marketing *digital*. No plano metodológico, a tese propõe um desenho de investigação integrador, articulando análise bibliométrica, análise lexicométrica, revisão crítica de literatura e análise documental e interpretativa de casos. No plano prático, a pesquisa oferece o *Purpose Led Growth* como matriz analítica preliminar para apoiar diagnósticos e reflexões estratégicas sobre crescimento, propósito, cultura, comunicação, produto, dados e responsabilidade.

²¹⁶ Comunicação como infraestrutura de sentido: compreensão da comunicação como processo que organiza interpretações, alinha decisões, produz legitimidade e conecta propósito, cultura, produto, dados e impacto.

Essa organização permite evidenciar que a tese não apenas revisa um conceito emergente, mas propõe um novo enquadramento para compreender as dinâmicas contemporâneas de crescimento organizacional em ambientes mediados por tecnologia, dados e comunicação. A contribuição central do trabalho está na formulação do *Purpose Led Growth*, entendido como um conceito teórico-metodológico capaz de integrar crescimento, sentido, coerência organizacional e responsabilidade em uma mesma estrutura analítica.

8.2.1 Contribuição teórica²¹⁷

No plano teórico, a principal contribuição desta tese consiste na proposição do conceito de *Purpose Led Growth* (PPLG) como enquadramento analítico para compreender o crescimento organizacional orientado por propósito. O PPLG emerge como resposta crítica à literatura sobre *Growth Hacking*, ao reconhecer a relevância da experimentação, dos dados e da integração entre áreas, mas também ao tensionar os limites de uma lógica de crescimento centrada predominantemente em métricas de aquisição, retenção, engajamento e monetização.

Ao propor o PPLG, a tese desloca a pergunta central do *growth*. Em vez de tomar como ponto de partida apenas “como crescer mais rápido?”, o enquadramento proposto introduz questões relacionadas a “para quê crescer?”, “a quem o crescimento serve?”, “quais valores orientam as decisões de expansão?” e “quais impactos são produzidos sobre usuários, colaboradores, comunidades e ecossistemas organizacionais?”. Esse deslocamento constitui uma contribuição teórica mais relevante da pesquisa, pois amplia a compreensão do crescimento organizacional para além da eficiência instrumental.

Outra contribuição teórica reside na interpretação do *Growth Hacking* como fenômeno sociotécnico. A tese demonstrou que as práticas de *growth* não se reduzem à aplicação de ferramentas ou técnicas digitais, mas resultam da articulação entre cultura organizacional, produto, comunicação, dados, tecnologia e dinâmicas de interação entre usuários. Essa leitura permite aproximar o *Growth Hacking* dos estudos da comunicação, da teoria dos sistemas, da cultura organizacional, da sociedade em rede e das abordagens contemporâneas de inovação e aprendizagem organizacional.

Além disso, a tese contribui ao organizar o *Purpose Led Growth* em seis dimensões analíticas: propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade. Essas dimensões oferecem uma

²¹⁷ Contribuição teórica: avanço conceitual produzido pela pesquisa ao propor novas interpretações, categorias ou relações explicativas para determinado fenômeno.

estrutura conceitual capaz de analisar o crescimento de forma integrada, evidenciando tanto seus mecanismos operacionais quanto suas implicações simbólicas, culturais, éticas e organizacionais.

Por fim, o *framework* GH-CBM-AI, desenvolvido no Capítulo 7, aparece como contribuição teórica complementar, ao articular *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares. Sua função não é substituir o PPLG, mas ampliar o debate sobre como experimentação, dados, aprendizagem organizacional, inteligência algorítmica e circularidade podem compor novas arquiteturas de crescimento. Nessa relação, o *Purpose Led Growth* permanece como matriz conceitual central, responsável por orientar criticamente a análise do crescimento a partir de propósito, coerência e responsabilidade.

8.2.2 Contribuição metodológica²¹⁸

No plano metodológico, a tese contribui ao propor um desenho de pesquisa integrador para a análise de um fenômeno emergente, interdisciplinar e ainda em processo de consolidação conceitual. A investigação combinou análise bibliométrica, análise lexicométrica com apoio do software IRAMUTEQ, revisão crítica de literatura e análise documental e interpretativa de casos organizacionais. Essa combinação permitiu examinar o *Growth Hacking* tanto em sua estrutura de produção científica quanto em suas manifestações conceituais e organizacionais.

A análise bibliométrica, realizada a partir da base *Web of Science*, possibilitou mapear a produção científica relacionada ao tema, identificando padrões de publicação, áreas de concentração, recorrências temáticas e lacunas do campo. A análise lexicométrica, por sua vez, permitiu aprofundar a leitura do corpus textual por meio da identificação de classes lexicais, relações semânticas e estruturas discursivas recorrentes. A combinação dessas duas etapas fortaleceu a robustez metodológica da pesquisa, articulando indicadores quantitativos da produção científica com uma leitura interpretativa dos sentidos presentes na literatura.

A revisão crítica de literatura complementou esse percurso ao mobilizar referenciais da comunicação, da cultura organizacional, da cibernética, da sociedade em rede, dos estudos sobre plataformas digitais, da inovação e do próprio *Growth Hacking*. Essa etapa permitiu construir a base epistemológica necessária para interpretar o *growth* como fenômeno sociotécnico e para fundamentar a proposição do *Purpose Led Growth*.

²¹⁸ Contribuição metodológica: contribuição relacionada à forma de investigar o objeto, incluindo escolhas de método, articulação de técnicas, construção de matriz analítica ou proposição de instrumentos de análise.

A análise dos casos, por sua vez, foi conduzida de forma documental, exploratória e interpretativa. Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn foram selecionados por sua relevância teórica e por representarem diferentes manifestações de práticas associadas ao *Growth Hacking*. Esses casos não tiveram a finalidade de validar empiricamente o PPLG de forma definitiva, mas de tensionar, ilustrar e refinar suas dimensões analíticas a partir de fontes públicas e secundárias. Essa delimitação metodológica é relevante porque preserva o rigor da pesquisa e explicita seus limites.

Como contribuição metodológica adicional, a tese oferece uma matriz preliminar de leitura baseada nas seis dimensões do PPLG. Essa matriz poderá ser aprofundada em pesquisas futuras por meio de entrevistas, observação direta, documentos internos, aplicação piloto de instrumentos diagnósticos e construção de escalas ou indicadores de maturidade. Desse modo, a pesquisa não encerra a operacionalização do PPLG, mas abre caminho para sua futura validação e aplicação em contextos organizacionais diversos.

8.2.3 Contribuição prática²¹⁹

No plano prático, a tese oferece contribuições relevantes para gestores, empreendedores, profissionais de comunicação, líderes de produto, equipes de inovação e organizações que atuam em contextos marcados pela digitalização, pela pressão por crescimento e pela necessidade de maior coerência estratégica. Ao propor o *Purpose Led Growth*, o trabalho oferece uma matriz analítica capaz de apoiar reflexões sobre o alinhamento entre crescimento, propósito institucional, cultura organizacional, comunicação, produto, uso de dados e responsabilidade.

Mais do que um conceito abstrato, o PPLG pode ser compreendido como uma ferramenta preliminar de leitura e diagnóstico organizacional. Suas seis dimensões permitem que organizações avaliem em que medida suas estratégias de crescimento estão alinhadas ao propósito declarado, aos valores vividos internamente, às narrativas comunicacionais, à experiência entregue aos usuários, aos critérios de uso de dados e aos impactos produzidos sobre diferentes públicos.

Essa perspectiva é especialmente relevante em ambientes nos quais métricas de crescimento tendem a ocupar posição central nas decisões organizacionais. A tese sugere que indicadores como aquisição, retenção, engajamento, conversão e monetização continuam

²¹⁹ Contribuição prática: aplicação potencial dos resultados da pesquisa em contextos organizacionais, profissionais ou institucionais, oferecendo diretrizes, diagnósticos ou possibilidades de ação.

relevantes, mas não devem ser analisados isoladamente. No âmbito do *Purpose Led Growth*, essas métricas precisam ser interpretadas em conjunto com dimensões como confiança, legitimidade, coerência cultural, responsabilidade no uso de dados e impacto sobre usuários, colaboradores, comunidades e ecossistemas.

A contribuição prática também se manifesta na possibilidade de orientar processos de planejamento, diagnóstico e tomada de decisão. Organizações podem utilizar o PPLG para revisar suas estratégias de crescimento, avaliar a coerência entre discurso e prática, identificar riscos associados ao uso intensivo de dados, refletir sobre seus mecanismos de comunicação e qualificar decisões relacionadas a produto, experiência e relacionamento com usuários.

Por fim, a tese contribui ao oferecer uma perspectiva crítica para organizações que desejam crescer sem perder coerência. O crescimento sustentável, nesse enquadramento, não depende apenas da otimização de métricas, mas da capacidade de integrar propósito, cultura, comunicação, tecnologia, dados e responsabilidade em um sistema organizacional consistente. Dessa forma, o *Purpose Led Growth* amplia o repertório estratégico das organizações contemporâneas ao propor que crescer melhor exige não apenas velocidade e eficiência, mas também sentido, legitimidade e responsabilidade institucional.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar das contribuições apresentadas, esta pesquisa possui limitações que precisam ser reconhecidas de forma explícita. A primeira delas refere-se à delimitação da análise bibliométrica. Embora a *Web of Science* seja uma base de dados reconhecida internacionalmente e amplamente utilizada em estudos bibliométricos, sua utilização como fonte principal pode ter deixado de fora produções relevantes indexadas em outras bases, como *Scopus*, Google Scholar, bases nacionais, livros, capítulos, relatórios técnicos, white papers e publicações profissionais. Considerando que o *Growth Hacking* é um fenômeno fortemente difundido também em ambientes de prática empresarial, parte significativa de sua circulação conceitual pode ocorrer fora dos periódicos científicos indexados.

Outra limitação diz respeito ao recorte temporal adotado. A delimitação entre 2015 e 2025 permitiu mapear a consolidação recente do debate e sua aproximação com temas como comunicação *digital*, cultura organizacional, inovação, dados e plataformas. Contudo, esse período não contempla integralmente as raízes anteriores do fenômeno no campo do marketing *digital*, da cultura hacker, do empreendedorismo tecnológico e das primeiras práticas de crescimento em *startups*. Do mesmo modo, por tratar-se de um campo em rápida transformação,

novas produções posteriores ao período analisado poderão ampliar, tensionar ou reconfigurar os achados aqui apresentados.

A terceira limitação refere-se à natureza dos casos analisados. Dropbox, Nubank, Airbnb e LinkedIn foram selecionados por sua relevância teórica e por representarem diferentes manifestações de práticas associadas ao *Growth Hacking*. No entanto, a análise foi desenvolvida com base em fontes públicas, documentais e secundárias, sem acesso a entrevistas, observação direta, documentos internos ou dados primários das organizações. Dessa forma, os casos não permitem avaliar em profundidade os processos internos de decisão, as tensões culturais, os critérios de governança, os dilemas éticos ou as disputas organizacionais que podem ter acompanhado suas estratégias de crescimento.

Essa delimitação também impede que os casos sejam compreendidos como validação empírica definitiva do *Purpose Led Growth*. Nesta tese, o PPLG foi proposto como conceito teórico-metodológico e matriz analítica preliminar, e não como instrumento já testado ou validado em campo. Os casos contribuíram para tensionar, ilustrar e refinar suas dimensões, mas não substituem a necessidade de futuras pesquisas empíricas com entrevistas, observação direta, aplicação de instrumentos diagnósticos, análise documental interna e comparação entre organizações de diferentes portes, setores e contextos culturais.

Outra limitação está relacionada ao escopo geográfico e organizacional dos casos. Embora o Nubank represente um exemplo brasileiro e latino-americano relevante, o conjunto analisado permanece fortemente associado a organizações digitais de grande visibilidade e alta maturidade tecnológica. Pequenas e médias empresas, negócios tradicionais em processo de transformação *digital*, organizações públicas, empresas familiares, *startups* de mercados emergentes e iniciativas latino-americanas ainda carecem de investigações específicas. Esses contextos poderiam revelar desafios distintos relacionados a recursos limitados, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional, maturidade analítica e assimetrias digitais.

Por fim, o *framework* GH-CBM-AI, apresentado no Capítulo 7, deve ser compreendido como proposição conceitual exploratória. Sua formulação permite ampliar o debate sobre *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares, mas não constitui um modelo operacional empiricamente validado. Sua aplicação prática dependerá de pesquisas futuras capazes de testar suas dimensões em organizações reais, especialmente no que se refere à governança de dados, circularidade, aprendizagem organizacional, comunicação interna, responsabilidade algorítmica e alinhamento com propósito.

Essas limitações não reduzem a relevância da pesquisa, mas delimitam seu alcance e reforçam seu caráter de contribuição teórica, metodológica e analítica. Ao reconhecer tais

limites, a tese preserva o rigor acadêmico de sua proposta e abre caminhos para investigações futuras voltadas à validação, aplicação e aprimoramento do *Purpose Led Growth* em diferentes realidades organizacionais.

8.4 PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISA

As análises realizadas nesta tese indicam que o *Growth Hacking* constitui um fenômeno em expansão, cujas práticas, interpretações e implicações ainda se encontram em processo de consolidação acadêmica. Embora o presente estudo tenha contribuído para ampliar sua compreensão conceitual e epistemológica, diferentes caminhos permanecem abertos para pesquisas futuras, especialmente no que se refere à validação empírica do *Purpose Led Growth*, à análise de organizações em mercados emergentes e ao aprofundamento das relações entre crescimento, ética, tecnologia e responsabilidade.

Uma primeira perspectiva futura refere-se à aplicação empírica do *Purpose Led Growth* em organizações reais. Como esta tese propôs o PPLG como matriz teórico-metodológica preliminar, investigações posteriores poderão avançar na construção e validação de instrumentos diagnósticos²²⁰ capazes de avaliar suas seis dimensões: propósito, cultura organizacional, comunicação, produto e experiência, dados, métricas e experimentos, e impacto e responsabilidade. Esse desdobramento pode envolver entrevistas semiestruturadas, observação direta, análise de documentos internos, aplicação de questionários, construção de escalas de maturidade²²¹ e estudos longitudinais²²² voltados a compreender como o propósito efetivamente orienta decisões de crescimento ao longo do tempo.

Outra agenda relevante diz respeito à ampliação geográfica e contextual dos estudos sobre *Growth Hacking* e *Purpose Led Growth*. Pesquisas futuras podem investigar como *startups*, pequenas e médias empresas, organizações públicas, empresas familiares e negócios de base tecnológica em mercados emergentes²²³ adaptam práticas de *growth* às suas realidades econômicas, culturais, regulatórias e institucionais. Nesse sentido, América Latina, África e Ásia constituem campos férteis para novas investigações, especialmente por apresentarem

²²⁰ Instrumentos diagnósticos: ferramentas analíticas utilizadas para avaliar práticas, níveis de maturidade, alinhamentos, lacunas ou tensões em determinado contexto organizacional.

²²¹ Escalas de maturidade: instrumentos que classificam o grau de desenvolvimento de uma organização em relação a determinadas dimensões, práticas ou capacidades.

²²² Estudos longitudinais: pesquisas que acompanham um fenômeno ao longo do tempo, permitindo observar mudanças, continuidades, impactos e processos de evolução.

²²³ Mercados emergentes: contextos econômicos em desenvolvimento, geralmente marcados por crescimento acelerado, restrições estruturais, assimetrias tecnológicas e especificidades culturais, institucionais e regulatórias.

contextos marcados por restrições de recursos, assimetrias digitais, diferentes níveis de maturidade tecnológica e formas próprias de cultura organizacional. No caso brasileiro e latino-americano, essa agenda é particularmente relevante para descentralizar o debate, ainda fortemente ancorado em exemplos globais de alta maturidade *digital*.

Um terceiro campo de aprofundamento refere-se à relação entre crescimento, ética e regulação. As práticas contemporâneas de *Growth Hacking* são cada vez mais atravessadas por decisões relacionadas à coleta de dados, personalização algorítmica, automação, testes comportamentais e mediação de plataformas digitais. Estudos futuros podem investigar como organizações, marcos regulatórios e políticas públicas negociam tensões entre expansão acelerada, privacidade, transparência, responsabilidade algorítmica²²⁴, inclusão *digital* e proteção dos usuários. Essa agenda torna-se ainda mais relevante diante do avanço de tecnologias como inteligência artificial, *big data* e sistemas preditivos, que ampliam simultaneamente as possibilidades de inovação e os riscos de opacidade, vigilância e assimetria informacional (Zuboff, 2019; Dwivedi et al., 2024).

Também se abre uma agenda relacionada às tecnologias emergentes e às novas arquiteturas de crescimento organizacional. A incorporação de inteligência artificial generativa, blockchain, internet das coisas, realidade aumentada e sistemas automatizados de decisão tende a reconfigurar as formas de interação entre organizações, usuários, produtos e plataformas. Pesquisas futuras podem examinar como essas tecnologias alteram práticas de aquisição, retenção, engajamento, personalização, experiência do usuário e construção de comunidades digitais. Mais do que identificar novas ferramentas de *growth*, será necessário compreender como essas tecnologias modificam relações de confiança, regimes de visibilidade, formas de consumo e critérios de legitimidade organizacional.

Outra perspectiva importante envolve o aprofundamento do *framework* GH-CBM-AI apresentado nesta tese como desdobramento estratégico. Investigações futuras podem analisar de que modo organizações integram *Growth Hacking*, inteligência artificial e modelos de negócio circulares em práticas concretas de gestão, inovação e sustentabilidade. Estudos de caso longitudinais poderiam examinar como métricas tradicionais de crescimento, como aquisição, retenção, valor do ciclo de vida do cliente e custo de aquisição, se relacionam com indicadores de circularidade, como extensão da vida útil de produtos, reutilização de materiais, remanufatura, redução de desperdícios e eficiência no uso de recursos (Bocken et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017).

²²⁴ Responsabilidade algorítmica: princípio segundo o qual organizações devem responder pelos efeitos produzidos por sistemas automatizados, algoritmos e decisões orientadas por dados.

Além disso, estudos futuros podem explorar com maior profundidade o papel da comunicação organizacional nas estratégias de crescimento orientadas por propósito. Conforme discutido ao longo da tese, a comunicação não atua apenas como divulgação de produtos ou campanhas, mas como infraestrutura de sentido, coordenação, confiança e legitimação. Pesquisas posteriores podem investigar como narrativas institucionais, *dashboards*, relatórios de impacto, rituais internos de aprendizagem, discursos de liderança e práticas de comunicação externa contribuem para alinhar ou desalinhar propósito, cultura e crescimento.

Por fim, destaca-se que o *Purpose Led Growth* inaugura uma agenda específica de pesquisa ao propor que o crescimento organizacional seja analisado não apenas por sua eficiência, mas por sua coerência com propósito, cultura, comunicação, dados e responsabilidade. Estudos futuros poderão testar o PPLG em diferentes setores, comparar organizações com distintos níveis de maturidade *digital* e investigar como suas dimensões se comportam em contextos de crise, escala, internacionalização, transformação *digital* ou pressão por resultados de curto prazo.

Dessa forma, o *Purpose Led Growth* apresenta-se não apenas como contribuição conceitual desta tese, mas como campo emergente de investigação. Seu aprofundamento poderá contribuir para ampliar o debate acadêmico sobre crescimento organizacional e oferecer novas perspectivas para a análise crítica das dinâmicas de inovação, expansão e legitimação em contextos sociotécnicos contemporâneos. Ao reconhecer esses caminhos futuros, esta tese reafirma que crescer, no ambiente organizacional atual, exige mais do que velocidade e eficiência: exige sentido, coerência, responsabilidade e capacidade contínua de aprendizagem.

9 REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual. The wrong kind of AI? Artificial Intelligence and the future of labour demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, v. 13, n. 1, p. 25-35, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>.

AHLIN, Tanja; HIDDINGA, Anja. Technological socialities: the impact of information and communication technologies on belonging among deaf and hard-of-hearing people. *Sociology Compass*, v. 17, n. 5, art. e13068, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/soc4.13068>.

ARNER, Douglas W.; BARBERIS, János; BUCKLEY, Ross P. The evolution of FinTech: a new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, v. 47, n. 4, p. 1271-1319, 2016.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BANSAL, Rohit; SAINI, Shweta; NGAH, Abdul Hafaz; PRASAD, Tapeswarapu Durga. Proselytizing the potential of influencer marketing via Artificial Intelligence: mapping the research trends through bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, art. e2372889, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372889>.

BARBOSA, Marialva. *História da comunicação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2013.

BILIĆ, Dinko. Utjecaj e-komunikacije na podizanje razine učinkovitosti turističke destinacije Grada Zagreba. *Ekonomski pregled, Zagreb*, v. 70, n. 6, 2019. DOI: <https://doi.org/10.32910/ep.70.6.3>.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BOCCONCELLI, Roberta et al. SMEs and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, n. 4, p. 1-28, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>.

BOCKEN, Nancy M. P.; DE PAUW, Ingrid; BAKKER, Conny; VAN DER GRINTEN, Bram. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, v. 33, n. 5, p. 308-320, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.

BORMANE, S.; BLAUS, E. Artificial Intelligence in the context of digital marketing communication. *Frontiers in Communication*, v. 9, art. 1411226, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1411226>.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, John G. (org.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 1986. p. 241-258.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

BUSH, Wes. *Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself*. Canada: ProductLed Institute, 2019.

CASTELLS, Manuel. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell, 1996.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, Manuel. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

CHESBROUGH, Henry William. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy. *Competing on talent analytics*. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. *Artificial intelligence for the real world*. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

DI DOMENICO, Giandomenico; SIT, Jason; ISHIZAKA, Alessio; NUNAN, Daniel. *Fake news, social media and marketing: a systematic review*. *Journal of Business Research*, v. 124, p. 329-341, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.037>.

DWECK, Carol S. *Mindset: updated edition: changing the way you think to fulfil your potential*. London: Hachette UK, 2017.

EDMONDSON, Amy C. *Strategies for learning from failure*. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 4, p. 48-55, 2011.

EINSLE, Carmen Sarah; ESCALERA IZQUIERDO, Gregorio; GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo. *Social media hook sports events: a systematic review of engagement*. *Communication & Society*, v. 36, n. 3, p. 133-151, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15581/003.36.3.133-151>.

EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall. *Platform envelopment*. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 12, p. 1270-1285, 2011.

ELLIS, Sean. *Find a growth hacker for your startup*. *Startup Marketing*, 2010.

ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. *StartUp Growth Engines*. San Francisco: GrowthHackers, 2014.

ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. New York: Crown Business, 2017.

FILO, Kevin; LOCK, Daniel; KARG, Adam. Sport and social media research: a review. *Sport Management Review*, v. 18, n. 2, p. 166-181, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>.

GALLAGHER, Leigh. *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions... and Created Plenty of Controversy*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy M. P.; HULTINK, Erik Jan. The Circular Economy: a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757-768, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.

GUTTENTAG, Daniel. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, v. 18, n. 12, p. 1192-1217, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>.

HABERNAL, Ivan; GUREVYCH, Iryna. Argumentation mining in user-generated web discourse. *Computational Linguistics*, v. 43, n. 1, p. 125-179, 2017. DOI: https://doi.org/10.1162/COLI_a_00276.

HOLIDAY, Ryan. *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. New York: Penguin, 2013.

HOLIDAY, Ryan. *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. New York: Portfolio, 2014.

JAYAWARDENA, Nirma Sadamali; BOE, Jack; ROHOIA, Angeline; SHARMA, Parmendra. Promoting SMEs in Pacific Island countries through effective marketing strategies: a systematic literature review and a future research agenda. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, v. 20, n. 2, p. 1-24, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4018/JECO.300299>.

JENKINS, Henry. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press, 2006.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 15. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

KSHETRI, Nir; DWIVEDI, Yogesh K.; DAVENPORT, Thomas H.; PANTELI, Niki. Generative artificial intelligence in marketing: applications, opportunities, challenges, and

research agenda. *International Journal of Information Management*, v. 75, art. 102716, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716>.

LEVY, Steven. *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*. 25th anniversary ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

LI, Fangfang; LARIMO, Jorma; LEONIDOU, Leonidas C. Social media in marketing research: theoretical bases, methodological aspects, and thematic focus. *Psychology & Marketing*, v. 40, n. 1, p. 124-145, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21746>.

LIESEN, M. *Communicatio: communio: koinonia*. *Questões Transversais*, v. 2, n. 4, p. 89-97, 2014.

LUHMANN, Niklas. *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press, 1995.

LUHMANN, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. México: Universidad Iberoamericana, 1996.

LUHMANN, Niklas. *The Reality of the Mass Media*. Stanford: Stanford University Press, 2000.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes e redes*. Petrópolis: Vozes, 2014.

MARTINO, Luiz C. Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 27-38.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

MCAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

MCLUHAN, Marshall. *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Toronto: University of Toronto Press, 1962.

MCLUHAN, Marshall. *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: McGraw-Hill, 1964.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação: como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 1974.

MCLUHAN, Marshall; FIORE, Quentin. *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*. New York: Bantam Books, 1967.

MEYROWITZ, Joshua. No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior. New York: Oxford University Press, 1985.

MOHAMMAD, Saif M.; TURNEY, Peter D. Crowdsourcing a word-emotion association lexicon. *Computational Intelligence*, v. 29, n. 3, p. 436-465, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8640.2012.00460.x>.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NUBANK. 20 curiosidades sobre o Nubank. Blog Nubank, 21 jan. 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/20-curiosidades-sobre-nubank/>. Acesso em: 27 maio 2026.

NIKULINA, Olesia; VAN RIEL, Allard C. R.; LEMMINK, Jos G. A. M.; GREWAL, Dhruv; WETZELS, Martin. Narrate, act, and resonate to tell a visual story: a systematic review of how images transport viewers. *Journal of Advertising*, v. 53, n. 4, p. 605-625, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2024.2309921>.

ORLIKOWSKI, Wanda J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W. W. Norton & Company, 2016.

POSTMAN, Neil. Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business. New York: Viking Penguin, 1985.

PRIYA, G. Shruthi; SATHISH, A. S. Storytelling alchemy in marketing: unveiling future research directions with ADO-TCM framework. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, art. 2392257, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392257>.

PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.

REINERT, Max. Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, n. 26, p. 24-54, 1990.

RIES, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011.

ROBERTS, Julie; DE BENEDICTIS, Sara. Childbirth on television: a scoping review and recommendations for further research. *Feminist Media Studies*, v. 21, n. 2, p. 248-264, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14680777.2019.1690025>.

ROCHA, G. de; FILHO, V. B. S. Da guerra às emoções: história da internet e o controverso surgimento do Facebook. *Encontro Regional Norte de História da Mídia*, v. 4, 2016.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

SARGEANT, Adrian; EDWORTHY, Kathryn; SHANG, Jen. *Loyalty Meets Philanthropic Psychology: A New Approach to Supporter Retention*. Plymouth: Institute for Sustainable Philanthropy, 2022.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHREINER, Melanie; FISCHER, Thomas; RIEDL, Rene. Impact of content characteristics and emotion on behavioral engagement in social media: literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research*, v. 21, p. 329-345, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-019-09353-8>.

SHANNON, Claude E. A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, v. 27, n. 3, p. 379-423; n. 4, p. 623-656, 1948.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SPINAK, Ernesto. *Indicadores bibliométricos*. Montevideu: UNESCO; Universidad de la República, 1996.

TAYLOR, Christine. *Accountability at Work: How to Make and Keep Promises and Have Others Do the Same*. Walking Your Talk Press, 2021. (@work Series). ISBN 9781838329600.

THOMKE, Stefan H. *Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

TRIST, Eric L.; BAMFORTH, Ken W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, v. 4, n. 1, p. 3-38, 1951.

UNAY-GAILHARD, İlkey; BRENNEN, Mark A. How Digital Communications contribute to shaping the career paths of youth: a review study focused on farming as a career option. *Agriculture and Human Values*, v. 39, p. 1491-1508, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10335-0>.

VAN DIJCK, José. *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

VANTI, Nadia Aparecida Zanon Tempesta. Bibliometria e cientometria: contribuições para o estudo da ciência aberta. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/739>. Acesso em: 7 jul. 2025.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WIENER, Norbert. *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge: MIT Press, 1948.

ZADUSKI, Jeong Cir Deborah; SANTOS, Michele dos. Evolução da empresa Nubank por meio das estratégias de marketing digital. *Revista Alomorfia*, v. 4, n. 1, p. 21-31, 2020. Disponível em: <https://www.alomorfia.com.br/index.php/alomorfia/article/view/82>. Acesso em: 27 maio 2026.

ZERVAS, Georgios; PROSERPIO, Davide; BYERS, John W. The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, v. 54, n. 5, p. 687-705, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>.

ZUBOFF, Shoshana. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs, 2019.

GLOSSÁRIO 1 - GLOSSÁRIO DE TERMOS CONCEITUAIS

Accountability – Princípio de responsabilidade e prestação de contas no qual indivíduos ou organizações assumem compromisso pelos resultados e impactos de suas ações.

Aldeia global – Conceito formulado por Marshall McLuhan que descreve a intensificação das conexões sociais mediadas por tecnologias de comunicação.

Ambiência digital – Contexto sociotécnico caracterizado pela interação entre tecnologias, usuários, plataformas e fluxos informacionais.

Brand Hacking – Aplicação dos princípios do *Growth Hacking* à construção, diferenciação e posicionamento estratégico de marcas.

Branding – Conjunto de estratégias voltadas à construção, gestão, diferenciação e posicionamento simbólico de marcas.

Capital social digital – Valor produzido pelas relações, conexões, reputação e interações estabelecidas em ambientes digitais.

Cibernética – Campo interdisciplinar que estuda sistemas de controle, comunicação, retroalimentação e autorregulação.

Comunicação digital – Conjunto de práticas comunicacionais mediadas por tecnologias digitais, plataformas e redes de informação.

Comunicação organizacional – Processos comunicacionais que estruturam relações internas e externas, coordenam ações e produzem sentido nas organizações.

Cultura digital – Conjunto de práticas sociais, culturais e comunicacionais mediadas por tecnologias digitais.

Cultura organizacional – Sistema de valores, normas, pressupostos, práticas e comportamentos que orientam a ação coletiva dentro das organizações.

Data-driven – Abordagem baseada na utilização sistemática de dados para orientar análises, decisões e estratégias organizacionais.

Ecossistema digital – Ambiente formado por plataformas, usuários, tecnologias, dados e fluxos comunicacionais interconectados.

Engajamento – Grau de envolvimento, interação e participação de usuários, públicos ou consumidores com conteúdos, marcas, plataformas ou organizações.

Epistemologia – Campo da filosofia que estuda a natureza, a origem, os limites e os critérios de validade do conhecimento.

Escalabilidade – Capacidade de crescimento de uma organização, produto ou plataforma sem aumento proporcional de custos ou complexidade operacional.

Experimentação contínua – Processo iterativo de formulação, teste, análise e validação de hipóteses com base em dados e evidências.

Feedback – Processo de retroalimentação pelo qual os resultados de uma ação retornam ao sistema, permitindo ajustes, aprendizagem e controle adaptativo.

Framework – Estrutura conceitual utilizada para organizar, interpretar e analisar fenômenos, processos ou práticas.

Growth Hacking – Estratégia de crescimento baseada em experimentação rápida, análise de dados, criatividade, integração organizacional e aprendizagem contínua.

Guardrails éticos – Salvaguardas, limites ou critérios definidos para orientar o uso responsável de tecnologias, dados, algoritmos e experimentos.

Hacking – Exploração criativa de sistemas, processos ou tecnologias com o objetivo de compreendê-los, modificá-los, otimizá-los ou adaptá-los.

Inovação – Introdução de novos processos, ideias, produtos, tecnologias ou modelos capazes de gerar valor organizacional, social ou econômico.

Interdisciplinaridade – Integração entre diferentes áreas do conhecimento para analisar fenômenos complexos que não podem ser plenamente compreendidos por uma única disciplina.

Iteratividade – Capacidade de sistemas, plataformas ou processos permitirem interação ativa, contínua e recíproca entre usuários, tecnologias e organizações.

Modelo de negócio – Estrutura que define como uma organização cria, entrega e captura valor em determinado mercado ou ecossistema.

Network Growth – Crescimento impulsionado pela expansão de redes de usuários, conexões, relações e fluxos de valor entre participantes.

Paradigma – Conjunto de pressupostos, referências teóricas e critérios que orientam a produção de conhecimento em determinado campo.

Product-Led Growth – Estratégia em que o produto atua como principal motor de aquisição, ativação, retenção e expansão de usuários.

Propósito organizacional – Razão orientadora da existência de uma organização, articulando seus valores, compromissos e impactos para além do lucro.

Purpose Led Growth – Modelo de crescimento organizacional orientado pelo propósito institucional como eixo estruturante das decisões estratégicas, comunicacionais e culturais.

Rede sociotécnica – Conjunto de relações entre elementos sociais, tecnológicos, culturais e organizacionais que produzem determinado fenômeno.

Responsabilidade social – Compromisso da organização com os impactos sociais, ambientais, culturais e econômicos produzidos por suas ações.

Social media – Plataformas digitais de interação, produção, circulação e compartilhamento de conteúdos entre usuários, marcas e organizações.

Startup – Empresa emergente, geralmente de base tecnológica, caracterizada por modelo de negócio escalável, inovação e alto potencial de crescimento.

Sistema social – Estrutura composta por comunicações, relações e expectativas que organizam interações sociais em determinado contexto.

GLOSSÁRIO 2 - GLOSSÁRIO DE TERMOS METODOLÓGICOS

Análise bibliométrica – Método quantitativo utilizado para examinar a produção científica por meio de indicadores estatísticos, como número de publicações, citações, autores, periódicos e áreas temáticas.

Análise documental – Técnica de pesquisa baseada na leitura, seleção, interpretação e sistematização de documentos, registros públicos, materiais institucionais ou fontes secundárias.

Análise fatorial de correspondência – Técnica estatística que permite representar relações de proximidade, oposição e associação entre variáveis ou classes lexicais em um plano bidimensional.

Análise lexicométrica – Método estatístico de análise textual baseado na frequência, distribuição e associação de palavras em determinado corpus.

Análise de similitude – Método de análise textual que identifica relações de coocorrência entre palavras, permitindo visualizar conexões semânticas em forma de grafo.

Bibliometria – Campo metodológico que aplica técnicas estatísticas e matemáticas à análise da produção científica.

Classe lexical – Agrupamento de palavras ou segmentos textuais que apresentam similaridade estatística e proximidade semântica dentro de um corpus.

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) – Método de análise textual que organiza segmentos de texto em classes com base na similaridade lexical e na distribuição estatística do vocabulário.

Corpus – Conjunto de textos, documentos ou registros reunidos para análise em uma pesquisa.

Corpus bibliográfico – Conjunto de artigos científicos, livros ou documentos acadêmicos selecionados para compor a base de análise da pesquisa.

Corpus textual – Conjunto de textos submetidos a tratamento estatístico, lexical ou interpretativo.

Dendrograma – Representação gráfica hierárquica que demonstra a organização, divisão e relação entre agrupamentos de dados ou classes lexicais.

Formas lexicais – Palavras distintas identificadas em um corpus e consideradas como unidades de análise textual.

Frequência lexical – Número de ocorrências de uma palavra ou forma lexical em determinado corpus.

Grafo – Representação visual composta por nós e conexões, utilizada para demonstrar relações entre elementos, como palavras, conceitos ou categorias.

Hapax – Palavra ou forma lexical que aparece apenas uma vez em um corpus analisado.

Inércia – Medida estatística utilizada em análises fatoriais para indicar a proporção da variabilidade explicada por determinado eixo ou fator.

Lexicometria – Campo metodológico que aplica procedimentos estatísticos à análise de textos, permitindo identificar padrões lexicais, frequências e relações semânticas.

Método de Reinert – Técnica de análise textual que classifica segmentos de texto com base na distribuição do vocabulário, permitindo identificar classes lexicais homogêneas.

Metodologia mista – Abordagem de pesquisa que combina métodos qualitativos e quantitativos para ampliar a robustez da análise.

Ocorrências – Número total de palavras ou formas registradas em um corpus durante o processamento textual.

Pesquisa quali-quantitativa – Abordagem metodológica que integra análise qualitativa e quantitativa para compreender um fenômeno de forma mais ampla.

Polarização estrutural – Oposição ou distanciamento entre conjuntos de termos, classes ou categorias em uma análise estatística ou textual.

Revisão crítica de literatura – Análise interpretativa da produção científica existente, voltada à identificação de contribuições, limites, lacunas e possibilidades teóricas.

Revisão sistemática – Método estruturado de levantamento, seleção e análise de estudos com critérios previamente definidos e procedimentos replicáveis.

Segmento de texto – Unidade textual utilizada em análises estatísticas, geralmente formada por trechos do corpus divididos automaticamente pelo software de análise.

String de busca – Combinação estruturada de termos, operadores booleanos e símbolos utilizada para recuperar registros em bases de dados científicas.

Tokenização – Processo de segmentação do texto em unidades menores, como palavras, expressões ou *tokens*, para viabilizar a análise computacional.

Topic Search – Operador de busca utilizado em bases científicas para recuperar termos presentes em campos como título, resumo, palavras-chave e indexadores.

Truncamento – Técnica de busca que utiliza caracteres curinga para recuperar variações de uma mesma raiz lexical ou expressão.

Unidades de Contexto Elementar (UCE) – Segmentos textuais utilizados pelo IRAMUTEQ como unidades básicas para análise estatística lexical.

GLOSSÁRIO 3 - GLOSSÁRIO DE TERMOS TECNOLÓGICOS

Algoritmo – Sequência estruturada de instruções utilizada por sistemas computacionais para processar dados, executar tarefas, identificar padrões e orientar decisões.

Application Programming Interface (API) – Interface que permite a comunicação entre diferentes sistemas, softwares ou aplicações, possibilitando integração e troca de dados.

Automação – Uso de tecnologias, sistemas ou algoritmos para executar tarefas com mínima intervenção humana.

Big data – Grandes volumes de dados gerados em alta velocidade e variedade, cujo processamento exige técnicas computacionais e analíticas específicas.

Chatbot – Sistema automatizado de interação textual ou conversacional utilizado para atendimento, suporte, triagem ou relacionamento em plataformas digitais.

Computação em nuvem – Modelo tecnológico que permite armazenar, processar e acessar dados, sistemas e aplicações por meio de servidores remotos conectados à internet.

Dashboard – Painel visual utilizado para acompanhar métricas, indicadores e informações estratégicas em tempo real ou em períodos definidos.

Dados – Registros, informações ou sinais coletados, armazenados e processados para análise, interpretação e apoio à tomada de decisão.

Inteligência artificial – Campo tecnológico dedicado ao desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas associadas à inteligência humana, como aprendizagem, reconhecimento de padrões, previsão e tomada de decisão.

Inteligência algorítmica – Capacidade de sistemas computacionais analisarem dados, identificarem padrões, realizarem previsões e apoiarem decisões por meio de algoritmos.

Interface digital – Ambiente visual ou interativo por meio do qual usuários se relacionam com sistemas, plataformas, aplicativos ou dispositivos tecnológicos.

Internet – Rede mundial de computadores que permite a conexão, comunicação e troca de informações entre usuários, sistemas e organizações.

Machine learning – Área da inteligência artificial voltada ao desenvolvimento de sistemas capazes de aprender padrões a partir de dados e melhorar seu desempenho ao longo do tempo.

Mineração de dados – Processo de exploração e análise de grandes conjuntos de dados para identificar padrões, relações, tendências ou informações relevantes.

Natural Language Processing (NLP) – Área da inteligência artificial dedicada à análise, interpretação e geração computacional da linguagem humana.

Plataforma digital – Sistema tecnológico online que organiza interações, transações, conteúdos, serviços, dados ou relações entre diferentes usuários e públicos.

Personalização algorítmica – Adaptação automatizada de conteúdos, recomendações, ofertas ou experiências com base em dados de comportamento, preferências e padrões de uso dos usuários.

Rede digital – Estrutura de conexão mediada por tecnologias digitais, permitindo circulação de dados, comunicação e interação entre diferentes atores.

Sistema de recomendação – Sistema algorítmico utilizado para sugerir conteúdos, produtos, serviços ou conexões com base em dados de comportamento, preferências ou similaridade.

Software – Conjunto de programas, instruções e sistemas computacionais que permitem a execução de tarefas em dispositivos digitais.

Software as a Service (SaaS) – Modelo de disponibilização de software pela internet, geralmente mediante assinatura, sem necessidade de instalação local pelo usuário.

Tecnologia digital – Conjunto de dispositivos, sistemas, plataformas e infraestruturas baseados em processamento computacional e codificação digital de informações.

Transformação digital – Processo de incorporação de tecnologias digitais em práticas, modelos de negócio, processos organizacionais e formas de comunicação.

Vieses algorítmicos – Distorções sistemáticas produzidas por sistemas computacionais em razão de dados enviesados, critérios de modelagem ou escolhas de otimização.

APÊNDICE A - REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ACEMOGLU, Daron; AKCIGIT, Ufuk; KERR, William R. Innovation network. Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 113, n. 41, p. 11483-11488, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1613559113>.

ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual. The race between man and machine: implications of technology for growth, factor shares, and employment. American Economic Review, v. 108, n. 6, p. 1488-1542, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>.

ADAH, Christiana Ada; AGHIMIEN, Douglas Omoregie; OSHODI, Olalekan. Work-life balance in the construction industry: a bibliometric and narrative review. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 32, n. 1, p. 38-59, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0150>.

AGUSTINA, Lidya; SUHARMAN, Harry; SUMANTRI, Roebiandini; AGOES, Sukrisno. The importance of trustworthiness: a systematic literature review in budget slack. Cogent Business & Management, v. 11, n. 1, art. 2354846, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2354846>.

AKCAN, Burçe; MERDIN, Mustafa. From an operational problem to an organizational crisis: the case of Patiswiss Chocolate. Journalism and Media, v. 6, n. 2, art. 73, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/journalmedia6020073>.

ALI, Aisha J.; FUENZALIDA, Javier; GÓMEZ, Margarita; WILLIAMS, Martin J. Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis. Oxford Review of Economic Policy, v. 37, n. 2, p. 335-366, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>.

ALONSO-RAMÍREZ, Karina; NAHUM-LAJUD, Prisca. Impacto de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo en home office: un caso de estudio en una empresa comercializadora de plásticos. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, v. 17, n. 50, p. 41-57, 2024. DOI: <https://doi.org/10.35588/xbxe4b22>.

ALRASHEDI, Ahmed Khalid. The key criteria that determine the degree to which management's use of competitive intelligence. Cogent Business & Management, v. 10, n. 2, art. 2250553, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2250553>.

ALSAIED, Mohammad; MCLAUGHLIN, Patrick. Ambidextrous innovation in project management: a systematic literature review. Administrative Sciences, v. 14, n. 7, art. 151, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14070151>.

ARMANI, Ananda Borgert; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa. What are the attributes of sustainable leadership? Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 820-835, out./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>.

AZIZI, Bisotoon; MOHAMMADI, Mohammad. The relationship between Organizational Culture and organizational entrepreneurship of employees of Sports and Youth in Hamadan province, Iran. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 64-76, 2023. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i3.59060>.

BALLERINI, Lizete de Paula; BALLERINI, Reginaldo Luiz; FONTES, Andrea Regina Martins. Sustentabilidade em transações de fusões e aquisições: uma revisão sistemática. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 14729-14749, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2530>.

BASSI, D.; FOMSGAARD, S.; PEREIRA-FARIÑA, M. Decoding persuasion: a survey on ML and NLP methods for the study of online persuasion. *Frontiers in Communication*, v. 9, art. 1457433, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1457433>.

BOCKEN, Nancy M. P.; SHORT, Samuel W.; RANA, Padmakshi; EVANS, Steve. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.

BOGALE, Addisalem Tadesse; DEBELA, Kenenisa Lemi. Organizational Culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, art. 2340129, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.

BORBA, Darci de; CHAVES, Marcirio Silveira; OLIVEIRA, Mirian. Knowledge sharing in the banking sector: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Knowledge Management Studies*, v. 13, n. 1, p. 55-70, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.119260>.

ÇAKIRKAYA, Murat; AFŞAR, Önder Aytaç. Bibliometric and content analysis of viral marketing in marketing literature. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, art. 2364847, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364847>.

ČANDRLIĆ-DANKOŠ, Ivana. Implementing a quality management system in the Croatian public administration. *Ekonomski vjesnik / Econviews – Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, v. 34, n. 1, p. 213-223, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.16>.

CARTWRIGHT, Severina; LIU, Hongfei; RADDATS, Chris. Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: a systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, v. 97, p. 35-58, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.005>.

CHRISTENSEN, Jannick Friis; GUSCHKE, Bontu Lucie; STORM, Kai Inga Liehr; MUHR, Sara Louise. The norm of norms in HRM research: a review and suggestions for future studies. *Human Resource Management Review*, v. 31, art. 100859, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100859>.

COLLING, Louise; CEULEMANS, Kim. A holistic view on the opportunities and threats of normative control: a literature review. *Journal of Management Control*, v. 34, n. 3, p. 275-316, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00358-x>.

DROPULIĆ, Branka; KRUPKA, Zoran; VLAŠIĆ, Goran. Brand equity in a digital age: systematic literature review. *Ekonomska misao i praksa (EMIP) / Economic Thought and Practice*, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/1.13>.

ELBAZ, J.; JEBLI, F.; CHERRAFI, A.; AKENROYE, T. O.; IDDIK, S. The cultural dimensions in supply chain management research: a state-of-the-art review and research agenda. *European Business Review*, 2021. ISSN 0955-534X.

ESAU, Katharina; CHOUCAIR, Tariq; VILKINS, Samantha; SVEGAARD, Sebastian F. K.; BRUNS, Axel; O'CONNOR-FARFAN, Kate S.; LUBICZ-ZAORSKI, Carly. Destructive polarization in Digital Communication contexts: a critical review and conceptual framework. *Information, Communication & Society*, v. 28, n. 8, p. 1499-1520, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2024.2413127>.

GENEL, Zeynep. Sürdürülebilir tüketim, anti tüketim akımları ve IKEA Buy Back Friday hareketi. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, edição especial, p. e240-e260, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17829/turcom.1020881>.

GORTON, Gary B.; GRENNAN, Jillian; ZENTEFIS, Alexander K. Corporate culture. *Annual Review of Financial Economics*, v. 14, p. 535-561, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092321-124541>.

HERTEL, Tobias; KAYA, Devrimi; REICHMANN, Doron. Corporate culture and M&A deals: using text from crowdsourced employer reviews to measure cultural differences. *Journal of Banking & Finance*, v. 161, art. e107118, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107118>.

IFTIKHAR, Anas; PURVIS, Laura; GIANNOCARO, Ilaria. A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, v. 135, p. 408-425, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048>.

IN, Soh Young; LEE, Young Joon; ECCLES, Robert G. Looking back and looking forward: a scientometric analysis of the evolution of corporate sustainability research over 47 years. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 31, n. 3, p. 2225-2259, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2679>.

ISHII, Ryuta; KIKUMORI, Mai. Word-of-mouth in business-to-business marketing: a systematic review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 38, n. 13, p. 45-62, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0099>.

KARIKUMPU, Venla et al. Trust in the leader and trust in the organization in healthcare: a concept analysis based on a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1155/2024/8776286>.

LACARCEL, Francisco Javier; HUETE, Raquel. Digital Communication strategies used by private companies, entrepreneurs, and public entities to attract long-stay tourists: a review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2023. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00843-8>.

LEWANDOWSKI, Mateusz. Designing the business models for circular economy: towards the conceptual framework. *Sustainability*, v. 8, n. 1, art. 43, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8010043>.

LEYVA-DUARTE, José Efrén et al. Organizational Culture in the hospitality industry: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Independent Journal of Management & Production*, v. 11, n. 4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i4.1089>.

LICKLIDER, J. C.; TAYLOR, R. W. The computer as a communication device. *Science and Technology*, v. 76, n. 2, p. 1-3, 1968.

LOCK, Irina. Explicating communicative organization–stakeholder relationships in the digital age: a systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, v. 45, art. 101829, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829>.

MADANAGULI, Arun; SJÖDIN, David; PARIDA, Vinit; MIKALEF, Patrick. Artificial Intelligence capabilities for Circular Business Models: research synthesis and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 200, art. 123189, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123189>.

MASEDA, A.; ITURRALDE, T.; APARICIO, G.; COOPER, S. Y. Building bridges between gender and family business literature to advance women’s empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, v. 38, n. 8, p. 1029-1074, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2022-0056>.

MONTAUDON-TOMAS, C. M.; PINTO-LÓPEZ, I. N.; AMSLER, A. The great labor discontent: a review of the trends to consider. *Inquietud Empresarial*, v. 23, n. 2, art. e15492, 2023. DOI: <https://doi.org/10.19053/01211048.15492>.

MONTEIRO, Renan Albino et al. Global trends and practices of Industry 4.0 applications in the clothing sector: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, v. 14, art. 258, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14020258>.

MUNINGER, Marie-Isabelle; MAHR, Dominik; HAMMEDI, Wafa. Social media use: a review of innovation management practices. *Journal of Business Research*, v. 143, p. 140-156, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.039>.

MURRAY, Curtis; MITCHELL, Lewis; TUKE, Jonathan; MACKAY, Mark. Revealing patient-reported experiences in healthcare from social media using the design-acquire-process-model-analyse-visualise framework. *Digital Health*, v. 10, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/20552076241251715>.

NÆSS, Hans Erik. Diversity and inclusion management in sport organizations: an integrative literature review. *Managing Sport and Leisure*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2213707>.

NGUYEN, Loi A. Management innovation: a critical review. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, v. 8, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51659/josi.19.118>.

O’DONOVAN, Róisín et al. A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *Journal of Nursing Management*, v. 29, n. 6, p. 1420-1443, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13403>.

ORTIZ-OSPINA, Esteban. The rise of social media. Our World in Data, 2019. Disponível em: <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>. Acesso em: 17 jan. 2026.

PALUMBO, Rocco; DOUGLAS, Alexander. The secret ingredient? Uncovering the effect of Organizational Culture on quality management: a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 41, n. 1, p. 195-228, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0077>.

PECHMANN, Cornelia; CATLIN, Jesse; ZHENG, Yu. Facilitating adolescent well-being: a review of the challenges and opportunities and the beneficial roles of parents, schools, neighborhoods, and policymakers. *Journal of Consumer Psychology*, aug. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcpy.1136>.

POWELL, Shaun M. Journal of Brand Management – year end review 2016. *Journal of Brand Management*, v. 23, n. 6, p. 601-611, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0021-5>.

PURCHASE, Sharon; VOLERY, Thierry. Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, v. 36, n. 9-10, p. 763-793, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>.

READER, Tom W.; GILLESPIE, Alex; HALD, Julie; PATTERSON, Megan. Unobtrusive indicators of culture for organizations: a systematic review. London: Department of Psychological and Behavioural Science, London School of Economics, [s.d.]. Manuscrito (preprint).

REYES GONZALEZ, José Gasco; LLOPIS, Juan. Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 32, n. 11, p. 3545-3579, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0272>.

RITCHIE, Hannah et al. Internet. Our World in Data, 2023. Disponível em: <https://ourworldindata.org/internet>. Acesso em: 17 jan. 2026.

RODRÍGUEZ-SUÁREZ, Julio; MORÁN-NECHES, Lorena; HERRERO-OLAIZOLA, Juan-Bautista. Investigación en red, nuevos lenguajes y simbologías del activismo digital: una revisión sistemática. *Comunicar: Revista Científica de Educomunicación*, v. 29, n. 68, p. 47-58, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3916/C68-2021-04>.

ROSA, Renato de Oliveira; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 6, n. 2, p. 28-39, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/2237-3713rta2017v6n1p28>.

ROY, Achinto; NEWMAN, Alexander; ROUND, Heather; BHATTACHARYA, Sukanto. Ethical culture in organizations: a review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, v. 34, n. 1, p. 97-138, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>.

SAIZ SÁENZ, Martha Leonor; JÁCOME, Rosmira Teresa. Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Pessoas y Tecnología*, v. 15, n. 43, abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>.

SANTOS, Susana; GONÇALVES, Helena Martins. The consumer decision journey: a literature review of the foundational models and theories and a future perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 173, art. 121117, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121117>.

SHAHID, Sanya; QURESHI, Jawaid A. Consumer empowerment in the digital media marketing age: a comparative literature review and trends across selected countries. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, v. 11, n. 1, p. 149-177, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.149-177>.

SHAWKY, Sara; KUBACKI, Krzysztof; DIETRICH, Timo; WEAVER, Scott. Using social media to create engagement: a social marketing review. *Journal of Social Marketing*, v. 9, n. 2, p. 204-224, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-05-2018-0046>.

SMITH, C.; FATORACHIAN, H. COVID-19 and supply chain disruption management: a behavioural economics perspective and future research direction. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 18, p. 2163-2187, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer18040109>.

SONY, M.; ANTONY, J.; DOUGLAS, J. A. Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: a narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*, 2020. ISSN 1754-2731.

SPÖRL-WANG, Katja; KRAUSE, Franziska; HENKEL, Sven. Predictors of social media influencer marketing effectiveness: a comprehensive literature review and meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 186, art. e114991, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114991>.

SWART, Kurt; BOND-BARNARD, Taryn; CHUGH, Ritesh. Challenges and critical success factors of Digital Communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 10, n. 4, p. 59-75, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>.

TAGLIABUE, Marco; SIGURJONSDOTTIR, Sigridur Sofia; SANDAKER, Ingunn. The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 29, n. 6, p. 841-861, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>.

TALAVERO CABRERA, Víctor; GARCÍA-MAGARIÑO, Sergio. Revisión de la influencia de los criterios deontológicos en la empresa del siglo XXI: significado, alcance y repercusión sectorial. *Revista Empresa y Humanismo*, v. 24, n. 2, p. 83-103, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.2.83-103>.

TAMIRAT, Shimelis; ZEWDIE, Shimelis. Digital marketing in developing and emerging economies: a systematic review of introductory phase features. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, v. 11, n. 21, p. 48-67, dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2023.v11.n21.48-67>.

VAFEIADIS, Michail; HAN, Jiangxue Ashley; SHEN, Fuyuan. News storytelling through images: examining the effects of narratives and visuals in news coverage of issues. *International Journal of Communication*, v. 14, p. 4364-4384, 2020.

VELASCO, Elena Rey; PEDERSEN, Hanne Sæderup; SKINNER, Timothy Charles. Methodological approaches applicable to patient-provider interaction analysis: a mini-review. *Frontiers in Communication*, v. 7, art. 1034427, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.1034427>.

WERKE, Shimelis Zewdie; BOGALE, Addisalem Tadesse. Nonprofit marketing: a systematic review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v. 36, n. 5, p. 603-640, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2290531>.

WU, L.; SHEN, H.; LI, M.; DENG, Q. C. Sharing information now vs. later: the effect of temporal contiguity cue and power on consumer response toward online reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 2, p. 648-668, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0587>.

XU, Qianwen Ariel; JAYNE, Chrisina; CHANG, Victor. An emoji feature-incorporated multi-view deep learning for explainable sentiment classification of social media reviews. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 202, art. 123326, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123326>.

YAHAYA, Hassan Dauda; NADARAJAH, Gunalan. Determining key factors influencing SMEs' performance: a systematic literature review and experts' verification. *Cogent Business & Management*, v. 10, n. 3, art. 2251195, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>.

YILDIZ, Ayşe Nevin; KARA, Umut Yener; ARIKAN, Gökhan. Türkiye'de siyasal iletişim çalışmalarını haritalandırmak: Türkçe araştırma makaleleri üzerine bir inceleme. *İlef Dergisi*, v. 11, n. 1, p. 79-110, [s.d.]. DOI: <https://doi.org/10.24955/ilef.1328452>.

ZAMARREÑO ARAMENDIA, Gorka; CRUZ RUIZ, Elena; HERNANDO NIETO, Claudia. La digitalización de la experiencia enoturística: una revisión de la literatura y aplicaciones prácticas. *Doxa Comunicación*, n. 33, p. 257-283, 2021. DOI: <https://doi.org/10.31921/doxacom.n33a930>.