



## DO DESENVOLVIMENTO À RECEITA: UM FRAMEWORK INTEGRADO DA ATUAÇÃO DO MARKETING DE PRODUTO PARA TANGIBILIZAR A INOVAÇÃO E ESCALAR INDICADORES DE NEGÓCIO - O MODELO I2R

FROM DEVELOPMENT TO REVENUE: AN INTEGRATED PRODUCT MARKETING FRAMEWORK TO TANGIBILIZE INNOVATION AND SCALE BUSINESS METRICS - THE I2R MODEL

DEL DESARROLLO A LOS INGRESOS: UN MARCO INTEGRADO DE MARKETING DE PRODUCTOS PARA TANGIBILIZAR LA INNOVACIÓN Y ESCALAR MÉTRICAS DE NEGOCIO - EL MODELO I2R

Matheus da Silva <sup>1</sup>

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4736

Recibido: 23/01/2026 | Aceptado: 19/02/2026 | Publicación en línea: 25/02/2026.

### RESUMO

Historicamente confinado a funções de suporte tático, o Marketing de Produto (PMM) enfrenta uma crise de valor no cenário corporativo atual. Este artigo contesta o modelo tradicional de ciclo de vida do produto, propondo um framework proprietário, *Innovation-to-Revenue* (I2R), que reposiciona o PMM como o orquestrador central de inovação e receita. Fundamentado em autores seminais de gestão, posicionamento e na metodologia de hipercrescimento T2D3, o estudo reestrutura a atuação em três fases interdependentes: Desenvolvimento e Arquitetura, Mercado e Lançamento, e Aquisição e Retenção. A pesquisa utiliza o método de pesquisa-ação em uma multinacional de Tecnologia da Informação, documentando o lançamento de um Produto Mínimo Viável (MVP) de *API Manager* para o setor de telecomunicações. Na fase de Desenvolvimento e Arquitetura, demonstra-se como a inteligência de mercado e testes rigorosos mitigam riscos de engenharia. Na fase de Mercado e Lançamento, conecta-se a eficácia do posicionamento à velocidade de pipeline. Por fim, na fase de Aquisição e Retenção, evidencia-se o impacto da voz do cliente (VoC) na economia unitária para cruzar o abismo mercadológico. A adoção deste modelo auditável transforma o PMM de um centro de custos em um motor previsível de crescimento e inovação contínua.

**Palavras-chave:** Marketing de Produto. Inovação. I2R. Desenvolvimento. GTM. Receita.

### ABSTRACT

Historically confined to tactical support functions, Product Marketing Management (PMM) faces a crisis of value in the current corporate landscape. This article challenges the traditional product life cycle model by proposing a proprietary framework, *Innovation-to-Revenue* (I2R), which

<sup>1</sup> Mestre em Digital e Big Data - Marketing de Produto, Universidad Europea Del Atlántico, Santander, Espanha. E-mail: mat@matsilva.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6036-2706>

repositions PMM as the central orchestrator of innovation and revenue. Grounded in seminal authors on management, positioning, and the T2D3 hypergrowth methodology, the study restructures operations into three interdependent phases: Development and Architecture, Market and Launch, and Acquisition and Retention. The research employs an action research method within an Information Technology multinational, documenting the launch of an API Manager Minimum Viable Product (MVP) for the telecommunications sector. In the Development and Architecture phase, it demonstrates how market intelligence mitigates engineering risks. In the Market and Launch phase, it connects the effectiveness of positioning to pipeline velocity. Finally, in the Acquisition and Retention phase, it highlights the impact of the voice of the customer (VoC) on unit economics to cross the market chasm. Adopting this auditable model transforms PMM from a cost center into a predictable engine for sustainable growth.

**Keywords:** Product Marketing. Innovation. I2R. Development. GTM. Revenue.

## RESUMEN

Históricamente confinado a funciones de apoyo táctico, el Marketing de Productos (PMM) enfrenta una crisis de valor en el panorama corporativo actual. Este artículo desafía el modelo tradicional del ciclo de vida del producto al proponer un marco patentado, *Innovation-to-Revenue* (I2R), que reposiciona al PMM como el orquestador central de la innovación y los ingresos. Basado en autores fundamentales sobre gestión, posicionamiento y la metodología de hipercrecimiento T2D3, el estudio reestructura las operaciones en tres fases interdependientes: Desarrollo y Arquitectura, Mercado y Lanzamiento, y Adquisición y Retención. La investigación emplea el método de investigación-acción dentro de una multinacional de Tecnologías de la Información, documentando el lanzamiento de un Producto Mínimo Viable (MVP) de API Manager para el sector de las telecomunicaciones. En la fase de Desarrollo y Arquitectura, se demuestra cómo la inteligencia de mercado mitiga los riesgos de ingeniería. En la fase de Mercado y Lanzamiento, se conecta la eficacia del posicionamiento con la velocidad del pipeline. Finalmente, en la fase de Adquisición y Retención, se destaca el impacto de la voz del cliente (VoC) en la economía unitaria. La adopción de este modelo auditable transforma el PMM de un centro de costos en un motor predecible de crecimiento sostenible.

**Palabras clave:** Marketing de Productos. Inovación. I2R. Desarrollo. GTM. Ganancia.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

## INTRODUÇÃO

A disciplina de Marketing de Produto (conhecida globalmente pela sigla PMM, do inglês *Product Marketing Management*) encontra-se em um ponto de inflexão crítico no cenário corporativo moderno, especialmente no ecossistema de empresas de *Software as a Service* (SaaS). Historicamente, o valor real do Marketing de Produto foi obscurecido pela natureza de suas

próprias entregas, sendo a área frequentemente percebida pelos conselhos diretivos como uma função de suporte tático. Sob essa ótica obsoleta, o escopo do PMM era confinado à responsabilidade de "fazer conteúdos bonitos", atuar como mero facilitador de demandas advindas da equipe de vendas (*Sales*) e orquestrar eventos isolados de lançamento de funcionalidades. No entanto, como Cagan (2008) postula, o maior risco para uma organização não é falhar na construção de um software, mas sim falhar ao construir algo que ninguém deseja comprar; não importando quão excepcional seja a equipe de engenharia se não lhe for dada uma solução valiosa, viável e utilizável para desenvolver.

Entretanto, a maturidade do mercado digital, aliada a um cenário macroeconômico caracterizado por orçamentos restritos e escrutínio rigoroso sobre a eficiência operacional, redefiniu os paradigmas de sobrevivência corporativa. Nesta nova realidade, exige-se que o PMM moderno evolua rapidamente de um executor tático de tarefas isoladas para um orquestrador estratégico contínuo da receita. O cerne do problema de pesquisa deste estudo reside na armadilha estrutural da "fábrica de lançamentos", onde o sucesso é equivocadamente medido pelo volume de produção (*outputs*) em detrimento do impacto financeiro real gerado no balanço da empresa (*outcomes*). Para contrapor essa disfunção crônica que separa o desenvolvimento da engenharia das reais necessidades do mercado, este artigo introduz e analisa o framework proprietário *Innovation-to-Revenue* (I2R). Este modelo vislumbra uma realidade diferente, decomposta em três fases fundamentais: Desenvolvimento e Arquitetura, Mercado e Lançamento, e Aquisição e Retenção, utilizando a analogia sistêmica de um restaurante de alta gastronomia para ilustrar como a inteligência de mercado (o design do menu) deve preceder o lançamento (a inauguração) e garantir o sucesso contínuo (o serviço impecável).

A aplicação prática deste referencial teórico emerge de um contexto corporativo complexo e representativo: uma corporação multinacional de consultoria em Tecnologia da Informação (TI) sediada na Itália que almejava a transição estrutural para se tornar uma *Product Company*. O estudo de caso foca na condução holística do desenvolvimento, entrada no mercado e fidelização de um Produto Mínimo Viável (MVP) de *API Manager* combinado a módulos de Dados e Inteligência Artificial. Inserido no ambiente de vendas complexas B2B, este produto foi testado em um ambiente *Beta Tester* no maior cliente da empresa, proveniente do hiper-regulado setor de telecomunicações. Ao transformar jargões arquiteturais em propostas de valor inegáveis por meio de escuta ativa corporativa (*Voice of Customer* - VoC), a pesquisa tangibiliza as métricas de sucesso teórico.

Diante do exposto, a presente pesquisa formula a seguinte questão central: como as práticas qualitativas de posicionamento, descoberta e inteligência de mercado do PMM podem ser metodologicamente estruturadas e quantitativamente conectadas à geração de inovação e aceleração de pipeline de vendas? Para responder a este questionamento, o objetivo geral deste trabalho é propor e analisar a eficácia do framework I2R na transição do Marketing de Produto para uma função de orquestração de receita previsível, ilustrando as três fases sistêmicas (Desenvolvimento, Lançamento e Retenção) estritamente alinhadas aos padrões de hiper crescimento exigidos pelo mercado, notadamente o modelo T2D3 (*Triple, Triple, Double, Double, Double*) proposto por Hendrikse e Northfield (2021).

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo estabelece a arquitetura conceitual necessária para compreender a complexidade multidimensional do Marketing de Produto em ecossistemas de alta tecnologia. A revisão de literatura empreendida a seguir promove uma análise crítica que costura teorias de mitigação de risco, psicologia do consumidor, engenharia de posicionamento e modelos financeiros de expansão em nuvem.

### O Papel Estratégico do PMM e a Mitigação de Riscos de Inovação

A ontologia contemporânea do marketing, amplamente cristalizada na literatura de Kotler e Keller (2012), defende que a disciplina não se resume a um departamento focado em comunicação pós-desenvolvimento, mas consiste em uma filosofia holística orientada a escolher o valor, fornecê-lo e, só então, comunicá-lo. Em ecossistemas SaaS, a negligência deste ciclo sistêmico frequentemente cria abismos operacionais. Cagan (2008) adverte severamente contra estruturas herméticas onde a Engenharia foca apenas na execução de requisitos técnicos, deixando para o Marketing a árdua e muitas vezes impossível tarefa de encontrar clientes para um produto já concebido sem validação prévia. O PMM deve, portanto, operar como a ponte intelectual que traduz o rigor da engenharia em viabilidade comercial irrefutável.

Para garantir essa viabilidade, a literatura prescreve que qualquer iniciativa tecnológica enfrenta compulsoriamente grandes riscos sistêmicos: valor, usabilidade, viabilidade técnica e viabilidade de negócios. Fitzpatrick (2013) enfatiza que, na fase germinal de *Discovery*, descobrir

a verdade junto aos clientes exige evitar o fenômeno das "falsas respostas positivas". O autor propõe a metodologia do *Mom Test*, alertando que perguntas indutivas e baseadas em opiniões futuras geram dados corrompidos. Em vez disso, o pesquisador de PMM deve focar obstinadamente em comportamentos passados e exigir comprometimento tangível do prospecto (seja em tempo, capital ou reputação) antes de autorizar o avanço no desenvolvimento de código. Complementarmente, Heath e Heath (2007) identificam a "Maldição do Conhecimento" como o maior obstáculo interno e externo da inovação. Especialistas imersos na lógica de seus sistemas perdem a empatia cognitiva de compreender como um leigo enxerga o problema. Sendo assim, o PMM atua para quebrar essa maldição, traduzindo complexidades em linguagens ancoradas em benefícios reais de negócio.

### **Arquitetura de Posicionamento e o Go-to-Market (GTM)**

Ultrapassada a mitigação de risco inicial, o sucesso comercial depende intrinsecamente do Posicionamento Estratégico e do modelo de entrada no mercado (*Go-to-Market*), basicamente pensando em como ter um lançamento eficiente e conectar o produto ao mercado. Voje (2023) define o GTM como a diferença pragmática "entre uma esperança e um plano documentado", exigindo que a equipe atue com inteligência focada, semelhante a operações táticas especiais que exploram vulnerabilidades competitivas específicas. O posicionamento dita as regras desse jogo. Dunford (2019) postula que o posicionamento é o "contexto referencial" absoluto que permite ao cliente avaliar uma inovação frente a um mar de informações. A autora prescreve um processo encadeado de 10 passos, enfatizando que listar funcionalidades isoladas é um erro letal; é mandatório iniciar pelo mapeamento honesto das *alternativas competitivas* na mente do cliente, isolar os *atributos únicos* da solução, traduzi-los rigorosamente em *valor tangível*, e só então escolher uma categoria de mercado que coloque os pontos fortes do produto no epicentro de interesse da audiência alvo.

Um dos desafios mais críticos para produtos inovadores é a transição entre os visionários (*early adopters*) e o mercado de massa (pragmáticos). Moore (2014) conceitua esse intervalo como o "Abismo" (*Chasm*). Produtos que não adaptam sua narrativa e proposta de valor para atender às exigências de segurança e prova social dos pragmáticos acabam falhando, mesmo sendo tecnicamente superiores.

O PMM é responsável por construir a ponte sobre esse abismo através do posicionamento estratégico. Dunford (2019) redefine posicionamento não como um slogan, mas como o "contexto" que torna o valor do produto óbvio. Ao manipular deliberadamente esse contexto, o PMM altera a percepção de valor. Complementarmente, Heath e Heath (2007) argumentam que, para a mensagem sobreviver à travessia do abismo, ela precisa ser "Sticky" (colante) — simples, inesperada, concreta, credível e emocional. Sem essa clareza estratégica, a inovação morre na obscuridade. Porém, indaga-se como o PMM precisa ir além do posicionamento e, de fato, impactar frentes que sustentam o core do negócio. Entende-se, claro, que trabalhar com posicionamento, mensagem são, sim, coisas importantes para um produto de sucesso, mas não é apenas isso que sustenta o negócio.

Contudo, o verdadeiro "abismo" organizacional reside na dificuldade das empresas em mensurar o impacto do PMM na sustentabilidade do negócio. Frequentemente, a eficácia do Marketing de Produto é ofuscada pelo que Voje (2023) classifica como "métricas de vaidade" — indicadores superficiais, como número de seguidores ou visualizações, que geram uma falsa sensação de sucesso, mas falham em informar a estratégia de receita ou o *Product-Market Fit*. Ao confinar o PMM a essas métricas táticas, as organizações ignoram seu potencial para gerar o que Kim e Mauborgne (2005) definem como "Inovação de Valor": o alinhamento simultâneo entre utilidade para o comprador, preço e custo. Portanto, o intuito deste artigo transcende a visão de lançamentos e colaterais; busca-se demonstrar, através de um framework auditável, como o PMM atua como um agente de alavancagem operacional, conectando a subjetividade do posicionamento à objetividade dos indicadores de hipercrecimento e rentabilidade.

Assim como traz Voje (2023, p. 28) é importante que evitemos métricas de vaidade, porque sem uma estratégia bem definida de como elas contribuem para sua receita, não podem ser consideradas o que ela chama de North Star Metric (NSM). Por conseguinte, ela ainda complementa que sua "NSM deve se aplicar a todo o seu negócio e ser fácil de rastrear, medir, comunicar e influenciar suas ações de negócio."

Portanto, ainda segundo Voje (2023, p.23):


"A North Star Metric, conforme definida por Sean Ellis, é uma medida central de quanto valor agregado você está entregando ao seu mercado-alvo. [...] Sua North Star Metric (NSM) não é apenas uma métrica qualquer. Se melhorada, é a métrica única que terá o maior impacto no seu negócio. Os critérios para selecionar uma boa NSM são os seguintes: 1. Leva à receita (mas não precisa ser receita per se). 2. Reflete a criação de valor para os clientes. 3. Mede o progresso como resultado da criação de valor."

## Coreografia de Lançamento e Retroalimentação

A liberação da oferta ao mercado, outrora tratada como um anúncio efêmero, é compreendida hoje como uma coreografia psicológica complexa. Walker (2014) redefiniu a captura de atenção através da *Product Launch Formula* (PLF), que divide o lançamento em fases orquestradas: Pré-pré-lançamento, Sequência de Pré-lançamento e Carrinho Aberto. Segundo o autor, o objetivo não é vender frontalmente no início, mas utilizar arcos narrativos educativos que elevam o nível de consciência do consumidor em relação às suas próprias dores operacionais, inserindo gatilhos mentais que culminam em uma alta conversão no momento da abertura comercial. Para que esta narrativa transponha ruídos, Heath e Heath (2007) as mensagens de lançamento devem abandonar abstrações estéreis e adotar formatações simples, inesperadas e concretas.

No entanto, a venda inicial não encerra o ciclo; ela o inicia. O modelo de hipercrescimento SaaS T2D3 (Triplicar a receita nos dois primeiros anos e Dobrar nos três subsequentes) exige que o foco comercial transcenda a aquisição. Com isso, a base estabelecida deve ser blindada contra o atrito (*Churn*). É neste ponto que o PMM deve estruturar a retroalimentação empírica utilizando inteligência de *Voice of Customer* (VoC) e *Customer Insight*. Assim, auditar vitórias e perdas contratuais e analisar a adoção garante a reinjeção de inteligência no *backlog* da engenharia, fechando o ciclo estratégico e assegurando a evolução ininterrupta e sustentável do faturamento corporativo, conforme a figura:

Figura 1. T2D3.



	MVP	PMF	T2D3	\$100M ARR
<b>% that get here</b>	26%	20%	9%	3%
<b>ARR</b>	<\$1M	\$1-10M	\$10-50M	>\$50M
<b>Team size</b>	9	36	286	491
<b>Goal</b>	Attract your first paying customers	Get customers that "pay", "stay" and refer new customers	Drive customer retention, demand & grow ARPU	Optimize "cost to service", CAC, expand the ICP, go global

Fonte: HENDRIKSE, S., NORTHFIELD, M. T2D3: How some software startups scale, where many fail. Editora T2D3 LLC. Edição 1, 2021.

Para operacionalizar o crescimento em empresas de *SaaS*, Hendrikse e Northfield (2021) propõem o modelo T2D3 (*Triple, Triple, Double, Double, Double*), que descreve uma curva de crescimento exponencial necessária para levar uma startup da fase de *Product-Market Fit* (PMF) até uma receita recorrente anual (ARR) de US\$ 100 milhões em cinco anos. Embora o acrônimo sugira uma meta puramente financeira — triplicar a receita nos dois primeiros anos e dobrá-la nos três subsequentes —, a sua execução depende de uma estratégia de *Go-to-Market* (GTM) multifacetada que evolui ao longo do tempo. E aqui é muito importante que a estratégia de GTM não seja vista apenas como uma apresentação ou documento, mas como traz Voje (2023, p. 08)

Uma estratégia de go-to-market (GTM) refere-se ao plano e abordagem de uma empresa para trazer seu produto ou serviço ao mercado e alcançar seus clientes-alvo. Ela delinea escolhas, etapas e atividades que precisam ser tomadas para introduzir e vender um produto ou serviço de forma eficaz. [...] GTM não é apenas sobre lançar algo.

A definição proposta por Voje (2023) corrobora a premissa central deste estudo ao deslocar a perspectiva do *Go-to-Market* de um evento tático isolado para um *continuum* estratégico de governança. Ao caracterizar o GTM como um conjunto articulado de "escolhas, etapas e atividades", a autora desmistifica a noção reducionista de que a estratégia se encerra no ato do lançamento. No contexto do *framework* integrado aqui apresentado, essa visão fundamenta a atuação do PMM como o orquestrador desse sistema operacional.

Não se trata apenas de anunciar a inovação, mas de governar o processo que assegura que as escolhas de segmentação e posicionamento (definidas na Fase I) se traduzam em atividades de aquisição eficientes (executadas na Fase II) e sustentem a retenção a longo prazo (garantidas na Fase III). Portanto, sob a ótica da governança proposta, o GTM deixa de ser uma apresentação estática para se tornar o mecanismo dinâmico de validação de valor e escala, onde o Marketing de Produto atua como o elo de responsabilidade (*accountability*) entre a promessa estratégica e a entrega operacional.

A sustentabilidade desse hiper crescimento não reside apenas na aquisição desenfreada de novos clientes, mas na orquestração de cinco fatores críticos: (1) diversificação da geração de demanda; (2) otimização do Custo de Aquisição de Clientes (CAC); (3) aumento das taxas de conversão; (4) expansão da receita por cliente (ARPU); e (5) redução do *churn*. Da Silva (2022) argumenta que, sem a fundação estratégica fornecida pelo PMM, as empresas tendem a estagnar após o crescimento inicial, caindo no "abismo de churn" porque o produto não cumpre a promessa de venda ou esgota seu nicho inicial.

Nesse contexto de alta pressão por performance, a *North Star Metric* (NSM), conforme definida por Voje (2023), torna-se a ferramenta de governança essencial. Ao alinhar toda a organização em torno de uma métrica que "reflete a criação de valor para os clientes" (VOJE, 2023, p. 23), o PMM impede que a busca pelas metas do T2D3 degenere em táticas de vendas predatórias que comprometem a retenção a longo prazo. A NSM serve, portanto, como um mecanismo de validação contínua: se a receita cresce (T2D3), mas a NSM (valor entregue) estagna, a empresa está acumulando uma dívida de valor que resultará em *churn* futuro.

Consequentemente, o papel do Marketing de Produto na fase de escalabilidade transcende a promoção. O PMM atua na economia unitária do negócio, utilizando inteligência de mercado para identificar oportunidades de *upsell* e *cross-sell* que aumentam o *Lifetime Value* (LTV) e reduzem o tempo de recuperação do CAC (*Payback Period*). Ao integrar a disciplina da NSM com a agressividade do T2D3, o PMM transforma, portanto, o crescimento de uma "arte" imprevisível em uma ciência replicável de receita e valor.

### **A Integração Sistêmica: a Lacuna entre o Desenvolvimento e a Receita**

A análise das teorias de Cagan (2018), Moore (2014) e Voje (2023) revela um paradoxo operacional no ambiente corporativo: embora a importância do Marketing de Produto seja reconhecida teoricamente, sua prática carece de mecanismos de validação financeira. Da Silva (2024) identifica que o "Abismo" descrito por Moore não é apenas uma descontinuidade de mercado, mas o reflexo de uma fissura interna onde o valor criado pela inovação (Engenharia) se perde antes de ser capturado como receita (Vendas).

Essa perda ocorre porque o PMM tradicionalmente opera no campo da subjetividade — definindo mensagens e posicionamentos que, embora qualitativamente robustos, não são traduzidos em indicadores de performance (*KPIs*) auditáveis. Sem essa tradução, o PMM falha em provar seu valor para a diretoria executiva (*C-Level*), sendo visto como um centro de custo tático em vez de um motor de crescimento estratégico.

Portanto, a proposição de um Framework Integrado de Marketing de Produto não é apenas uma melhoria de processos, mas uma necessidade de **tangibilização**. Tal framework deve atuar como o sistema operacional que converte *inputs* qualitativos (como inteligência de mercado e posicionamento) em *outcomes* quantitativos (como velocidade de *pipeline* e eficiência de aquisição). Ao estabelecer essa conexão causal, o modelo proposto visa preencher a lacuna teórica

e prática entre o desenvolvimento do produto e a geração de receita, oferecendo um método replicável para escalar a inovação de forma sustentável.

## METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo caracteriza-se como **qualitativa, exploratória e aplicada**. A escolha desta abordagem justifica-se pela necessidade de investigar fenômenos complexos em ambientes de alta incerteza — o ecossistema de *SaaS* e inovação — e propor artefatos teóricos (frameworks) que solucionem problemas práticos de gestão (Creswell, 2014).

O estudo adota uma **ótica reconstrutivista**, inspirada nos princípios de Kim e Mauborgne (2005), para redefinir as fronteiras funcionais do Marketing de Produto. Ao invés de analisar o PMM dentro das limitações do marketing tradicional (focado em promoção), o método reconstrói a função integrando elementos de Engenharia (gestão de risco), Finanças (economia unitária) e Vendas (engenharia de valor). Além disso, à luz do objetivo principal que é a proposta do framework, testa-se empiricamente as premissas do *Innovation-to-Revenue* (I2R) em um ambiente corporativo de altíssima complexidade, o que se fundamenta na tradição da pesquisa corporativa (*Action Research*), combinando abordagens qualitativas profundas à coleta quantitativa de métricas de funil de vendas, focando na resolução de gargalos estruturais com a participação ativa e in loco do investigador.

A construção do *Framework Integrado* seguiu um processo estruturado em três etapas dialéticas de investigação e síntese:

- 1. Diagnóstico Crítico (Decomposição):** Realizou-se a análise das falhas estruturais nos modelos lineares de ciclo de vida do produto. Utilizando a teoria do "Abismo" de Moore (2014) e a crítica às "métricas de vaidade" de Voje (2023), identificou-se que a desconexão entre Engenharia e Vendas não é um problema de comunicação, mas de **ausência de indicadores compartilhados**.
- 2. Modelagem Conceitual (O Framework):** A partir das lacunas identificadas, desenvolveu-se um modelo visual proprietário que opera na interseção de dois macrodomínios: a **Construção da Solução** (*Building the Right Solution*) e a **Aceleração de Receita** (*Accelerate Acquisition and Retention*). A metodologia propõe que o PMM atue como o elo de ligação (*middleware*) entre esses domínios, orquestrando um fluxo contínuo de valor.

**3. Sistematização da Tangibilização (Métricas):** Para conferir auditabilidade ao modelo, procedeu-se à seleção de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) específicos para cada fase. O critério metodológico para seleção dos KPIs seguiu a lógica de "Causa e Efeito": para cada *input* subjetivo de PMM (ex: Posicionamento), definiu-se um *outcome* financeiro correspondente (ex: *Win Rate* ou Velocidade de Pipeline), conforme proposto por Da Silva (2024).

### Unidade de Análise Prática e Perfil Amostral

A intervenção prática ocorreu no núcleo de operações estratégicas de uma vasta corporação multinacional de Tecnologia da Informação (TI), originária da Itália. Historicamente reconhecida como uma empresa de consultoria e integração de serviços, o objetivo imperativo do conselho diretivo era conduzir a transição do negócio para uma *Product Company* (empresa nativa de produto SaaS). Para tal feito, a iniciativa abrangeu o desenvolvimento, do zero, de um Produto Mínimo Viável (MVP) central focado em *API Manager*, suportado arquiteturalmente por módulos de Integração de Dados e Inteligência Artificial.

Dado que o produto recém-concebido carecia de histórico e base de clientes pagantes, a amostragem laboratorial exigiu um alvo estratégico. Optou-se pela tática de *Beachhead* (Cabeça de Praia), mirando o hiper-regulamentado e desafiador setor de telecomunicações europeu. A validação prática (conduzida como *Beta Tester*) infiltrou-se no maior cliente preexistente da filial italiana da multinacional: uma megacorporação operadora de telecomunicações. O objetivo técnico primário consistia em substituir as APIs legadas do cliente por nossa solução moderna, utilizando dores operacionais latentes como principal alavanca de infiltração corporativa.

### Instrumentos de Coleta e Etapas de Intervenção

O cronograma tático no campo operou de maneira sequencial, espelhando meticulosamente as três fases fundamentais do modelo I2R, interligando postulados acadêmicos à crueza transacional do mercado B2B:

- **Fase 1: Desenvolvimento e Arquitetura (Inteligência e Estratégia)** Ao invés de alocar capital de risco maciço escrevendo códigos baseados no isolamento e "achismos" da engenharia, a vertente de Marketing de Produto iniciou operações conduzindo sessões

ativas de *Customer Discovery*. Empregando os preceitos rigorosos de Fitzpatrick (2013), as reuniões com os executivos da operadora buscaram extrair fricções relacionadas à manutenção do código legado sem contaminar a amostra com perguntas indutivas sobre a solução futura. Simultaneamente, executou-se uma exaustiva matriz de inteligência competitiva. A identificação prévia desses parâmetros de negócios assegurou a viabilidade exigida por Cagan (2008), garantindo que o MVP de *API Manager* fosse construído ao redor de requisitos mercadológicos verdadeiros antes de transitar para a esteira de desenvolvimento, minimizando os riscos de rejeição de usabilidade e valor.

- **Fase 2: Mercado e Lançamento (Execução e Go-to-Market)** Com o desenvolvimento arquitetural fundamentado, a transição para a estratégia de mercado demandou o realinhamento da comunicação corporativa. A equipe aplicou o roteiro processual de 10 passos de Dunford (2019) para o Posicionamento. Analisaram-se as alternativas (infraestruturas ultrapassadas do próprio cliente), mapearam-se os diferenciais robustos de IA do novo módulo para valores executivos de negócio e ancorou-se a proposta no ganho absurdo de agilidade e redução severa do tempo de processamento de dados. A execução tática do GTM (VOJE, 2023) utilizou uma aproximação aderente e consultiva baseada na *Product Launch Formula* (WALKER, 2014) para os decisores internos do cliente de telecomunicação. Esse arranjo orquestrado permitiu transcender a "Maldição do Conhecimento" (HEATH; HEATH, 2007), trocando o linguajar impenetrável de engenharia de software por uma promessa simples e concreta. O ápice desta fase revelou-se quando a operadora, de mero avaliador *Beta Tester*, converteu-se comercialmente em cliente assinante e pagante, forjando o alicerce de prova social incontestável para captação de novas contas e aceleração orgânica do *pipeline*.
- **Fase 3: Aquisição e Retenção (Habilitação e Sucesso)** O sucesso isolado do projeto piloto impôs a obrigação imediata de transpor o abismo entre o cliente visionário inovador e a massa exigente do mercado (MOORE, 2001). Para garantir a escalabilidade exigida pela trajetória de hipercrecimento T2D3, a pesquisa invocou a fase de Aquisição e Retenção, orquestrando programas densos de inteligência. A implementação pragmática de estratégias de *Customer Insight* e *Voice of Customer* (VoC) serviu para extrair avaliações rigorosas do desempenho prático do software sob o estresse transacional diário das telecomunicações. Neste estágio final do modelo, atesta-se a vitalidade de o PMM ir a campo vender lado a lado com os executivos comerciais. As percepções empíricas dessa

convivência foram transformadas em munição para *Sales Enablement* e fundamentaram reuniões contínuas de análise forense de *Win/Loss*. Tais *insights* fluíram não apenas para capacitar vendedores, mas compuseram o artifício de retroalimentação vitalícia do *backlog* tecnológico da engenharia corporativa, gerando inovação e revisões contínuas nas premissas de preço e empacotamento, como preconizado pelos sistemas gerenciais de Kotler e Keller (2012).

A fim de evidenciar a eficácia prática e causal das intervenções do Marketing de Produto, a mensuração do sucesso deste projeto preteriu projeções teóricas em favor da aferição absoluta da receita real gerada e do impacto direto na evolução do funil comercial. O escrutínio analítico adotou como balizadores primordiais a taxa de conversão do projeto piloto inicial em contrato de assinatura B2B fechado, a expansão do *pipeline* gerado pelo efeito de rede mercadológica e a viabilidade estrutural do crescimento frente às exigências severas do modelo SaaS (T2D3).

Em suma, a aplicação da metodologia de pesquisa-ação ao longo destas três fases de atuação consolidou um ambiente empírico robusto e auditável. Este arranjo não apenas propiciou a validação ativa das hipóteses em tempo real — transmutando com êxito uma relação histórica de consultoria em uma adoção de plataforma de software —, mas transformou o Desenvolvimento, Lançamento e Retenção em engrenagens de um ecossistema autossuficiente de geração de receita. O arcabouço fático e tático aqui apresentado pavimenta de forma adequada o terreno acadêmico para o detalhamento e a profunda discussão dos resultados, que serão minuciosamente dissecados nas seções subsequentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados advindos da intervenção e do estudo de caso atestam a validade de uma reestruturação estratégica dentro das companhias de tecnologia. O presente capítulo detalha a concepção estrutural do framework I2R e como sua aplicação superou a ausência de uma cultura de produto na multinacional estudada, culminando em crescimento previsível e adoção em múltiplos segmentos industriais.

### O Framework Innovation-to-Revenue (I2R)

Sintetizando as complexidades teóricas sobre inovação e a urgência do mercado

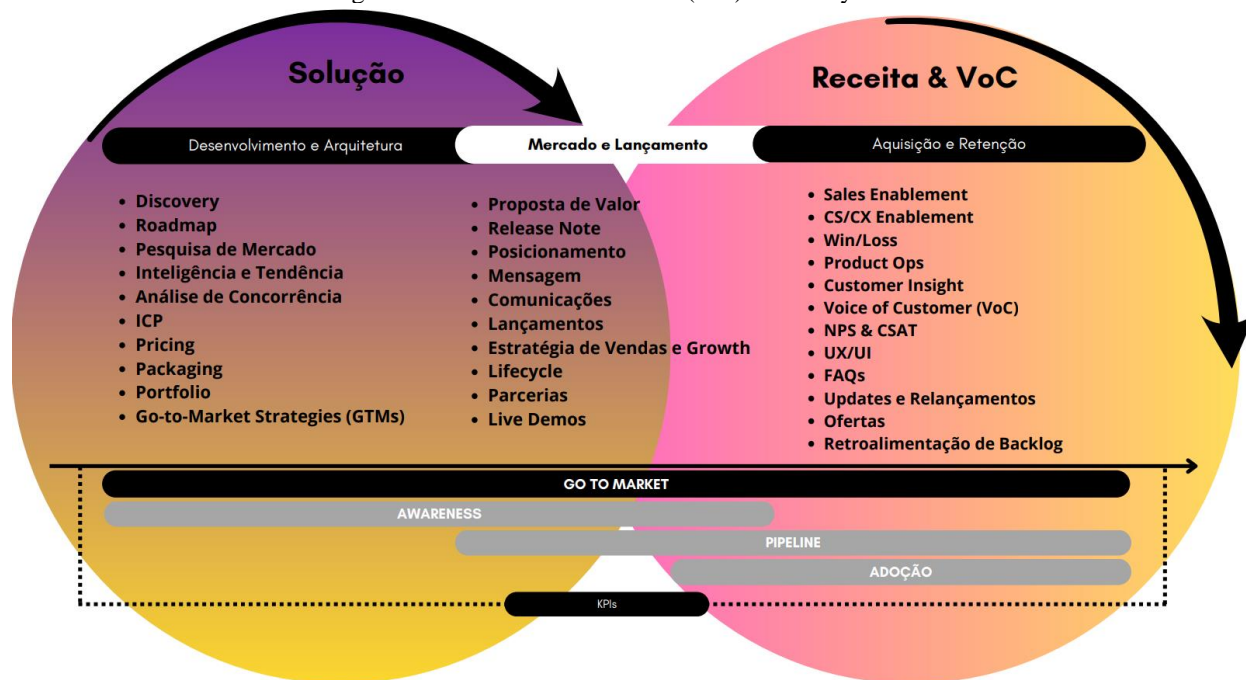
corporativo por métricas financeiras sólidas, o framework proprietário *Innovation-to-Revenue* (I2R) emerge como a resposta metodológica desta pesquisa para preencher a lacuna entre as rotinas intangíveis do Marketing de Produto e a demonstração pragmática de receita em painéis de *business intelligence*. Em essência, o modelo consubstancia a teoria de que o PMM moderno não deve ser pautado pelo mero volume de entregas (como manuais e folhetos), mas sim pela eficiência na condução de um ecossistema voltado a dados e faturamento.

Voje (2023) reforça a imperiosidade deste viés empírico ao atestar que quase a totalidade do sucesso em manobras de Go-to-Market correlaciona-se indissociavelmente com a posse, análise e execução sobre os dados corretos. Estruturando essa necessidade matemática e processual, o I2R divide o ciclo de atuação estratégica em três fases de recursividade contínua, governando todo o domínio do produto tecnológico:

1. **Desenvolvimento e Arquitetura:** Alicerçada na rotina de *Inteligência e Estratégia*, esta fase equivale, no paralelismo do restaurante, ao minucioso design do cardápio. O objetivo primordial é mitigar o risco de valor antes que altos custos de engenharia sejam incorridos (CAGAN, 2008). As entregáveis fundamentais englobam processos de *Discovery* ativo para mapeamento de dores (FITZPATRICK, 2013), análise severa da concorrência, formulação do Perfil de Cliente Ideal (ICP), dinâmicas de empacotamento (*Packaging*) e definição de preço (*Pricing*). O PMM assegura que o produto possua aderência mercadológica e matemática para prosperar.
2. **Mercado e Lançamento:** Traduzida na *Execução e Go-to-Market*, esta fase representa a "grande inauguração" comercial. Quando o trabalho de inteligência prévia é sólido, o GTM assume precisão cirúrgica. Abrange a construção da proposta de valor em notas de liberação (*Release Notes*), o isolamento de atributos em narrativas de posicionamento frente às alternativas competitivas (DUNFORD, 2019) e o sequenciamento persuasivo de campanhas e demonstrações ao vivo (WALKER, 2014). Aqui, a missão do PMM é quebrar o jargão técnico da engenharia para acelerar a captação de clientes.
3. **Aquisição e Retenção:** Consolidada como *Habilitação e Sucesso*, esta fase garante que o negócio cruze o abismo mercadológico (MOORE, 2001) e preserve o serviço impecável necessário para gerar caixa a longo prazo. Ela institucionaliza a inserção do PMM em campo junto ao time de vendas, conduzindo o *Sales Enablement* e realizando auditorias de ganho e perda (*Win/Loss*). As mecânicas sistemáticas de *Voice of Customer* (VoC) e *Customer Insight* formam o cinturão de retroalimentação contínua. Elas calibram a

experiência do usuário (UX/UI), moldam seções de perguntas frequentes (FAQs) e direcionam o *backlog* tecnológico de engenharia para adaptações perenes (KOTLER; KELLER, 2012).

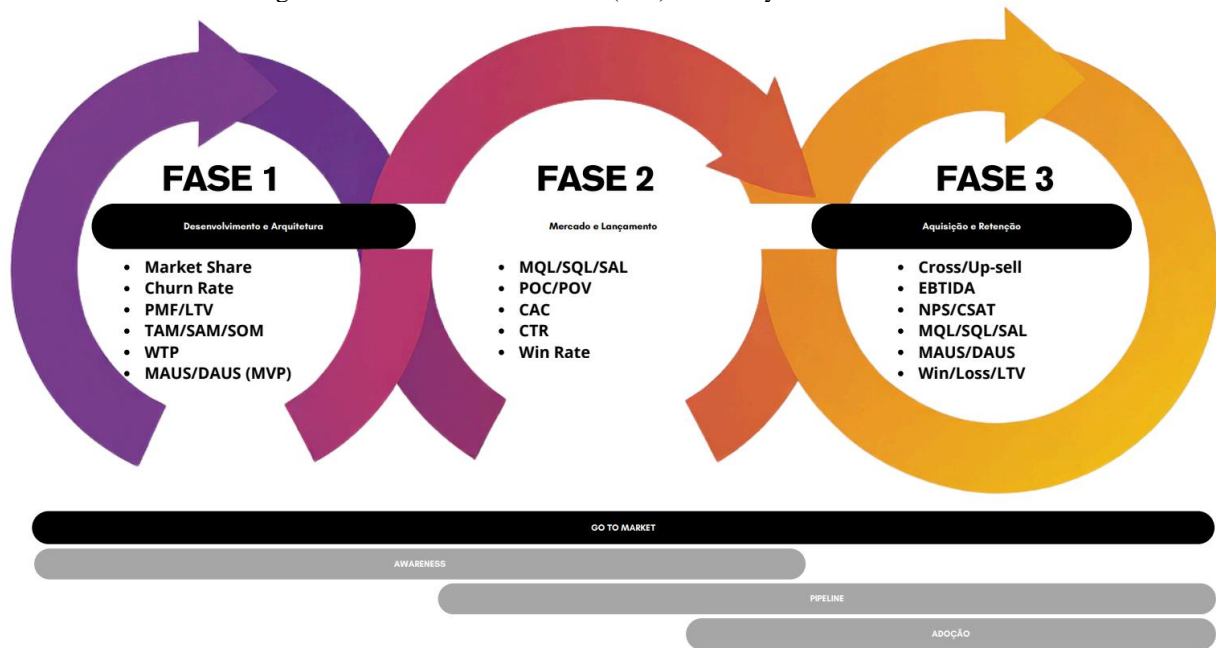
Figura 2. Innovation-to-Revenue (I2R) Model by PMM.



Fonte: Elaboração própria.

Para garantir que o impacto seja rastreável, cada uma destas três fases é chancelada por Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) específicos, garantindo que o Marketing de Produto seja gerido como um centro propulsor de negócios, e não como uma despesa administrativa:

Figura 3. Innovation-to-Revenue (I2R) Model by PMM – Metrics.



Fonte: Elaboração própria.

### Aplicação Prática: a Transição de Consultoria para Product Company

O valor intrínseco do framework I2R materializou-se durante o complexo processo de transição da multinacional de TI italiana. O modelo de negócios da organização era secularmente embasado em alocação de profissionais e prestação de consultoria, um ecossistema fundamentalmente diferente das demandas de uma *Product Company* escalável. Essa dissonância cultural manifestou-se criticamente durante o lançamento original da solução própria de *API Manager* combinada com dados e IA.

Inicialmente, a diretoria lançou o produto ao mercado desprovida de qualquer estrutura formal e empírica de Marketing de Produto. O resultado prático foi um atrito comercial agudo: a força de vendas não conseguia articular o valor da ferramenta e o mercado não a compreendia, culminando em resultados inexpressivos de vendas e absoluta falta de tração no funil. O software havia sido construído inteiramente na "cozinha" da engenharia, baseado em suposições internas, negligenciando a voz e as dinâmicas transacionais do "salão" comercial.

Com a inserção tática do PMM e a adoção formalizada das diretrizes do framework I2R, a empresa instituiu a obrigatoriedade de se pautar por inteligência baseada em dados, e não apenas em desenvolvimento de código. Ao deslocar o eixo cognitivo para a receita e para as demandas estruturais que justificam o pagamento (*Willingness to Pay*), o marketing de produto atuou como

o vetor de mudança cultural da corporação.

## A Execução e Retroalimentação das Fases no Campo

O resgate comercial do *API Manager* atesta a interdependência sistêmica defendida pelos teóricos de produto e estruturada pelo modelo I2R.

Na **Fase de Desenvolvimento e Arquitetura**, o foco voltou-se à condução de inteligência de mercado incansável. A equipe de PMM abandonou os roteiros tradicionais e empregou as metodologias não-indutivas de investigação (FITZPATRICK, 2013) para realizar o *Discovery* e modelar um ICP rigoroso. Destaca-se, nesta etapa, o papel nevrálgico do PMM nas rotinas de Prova de Conceito (POC) e Prova de Valor (POV). Tradicionalmente relegadas aos arquitetos de software como meros testes de estresse sistêmico, o PMM subverteu a POC/POV para utilizá-la como um vasto laboratório de validação de mercado. O envolvimento irrestrito permitiu ao marketing extrair *insights* brutos dos executivos da operadora *Beta Tester* enquanto manuseavam a tecnologia. Esse processo garantiu a lapidação das propostas de valor com base no que era tangivelmente percebido pelo usuário, isolando vantagens competitivas inquestionáveis para fundamentar o empacotamento da oferta (CAGAN, 2008).

Por conseguinte, a maturidade alcançada na primeira fase ditou o sucesso da **Fase de Mercado e Lançamento**. Com atributos mapeados diretamente para ganhos de agilidade e reduções de custo da operação de 5G, o time desenhou um *Go-to-Market* embasado no panorama exato de dores corporativas (VOJE, 2023). A narrativa comercial, estruturada pelo método de posicionamento comparativo (DUNFORD, 2019), aboliu as descrições criptografadas de integração de sistemas, traduzindo complexidades em um idioma de negócios rentável e aniquilando a "Maldição do Conhecimento" que asfixiava a equipe de vendas originária (HEATH; HEATH, 2007). Orquestrado por gatilhos educacionais de liberação paulatina (WALKER, 2014), esse lançamento culminou na conversão exitosa do cliente de telecomunicações de *Beta Tester* gratuito para assinante contratual.

A consolidação do caso de sucesso propiciou a validação do *Product-Market Fit* (PMF) e inaugurou a **Fase de Aquisição e Retenção**. A teoria adverte que para escalar, é vital usar adotantes iniciais como trampolins estratégicos ("cabeças de praia") para acessar a maioria esmagadora de nichos adjacentes (MOORE, 2001). Ao utilizar o *case* corporativo da gigante de telecomunicações, o PMM muniu a força de vendas com materiais irrefutáveis de *Sales*

*Enablement*, alavancando essa prova social primária para perfurar e assinar contratos num segundo segmento de extrema complexidade e concorrência: o setor de Energia. Em campo, as auditorias operacionais (*Win/Loss*) e o contato ombro a ombro dos PMMs com as vendas geraram *Customer Insights* contínuos, garantindo a retroalimentação de falhas da interface diretamente para o *backlog* e pavimentando o ciclo incessante da inovação.

## **Impacto Financeiro e Escala de Indicadores**

A premissa central de que o Marketing de Produto, quando estruturado de modo audível e amparado por dados empíricos, transmuta-se de um custo tático isolado em um motor formidável de geração de receita foi cabalmente comprovada no desfecho da intervenção.

Como resultado tangível dessa orquestração embasada nos pilares do I2R, a adoção e a comercialização do *API Manager* geraram uma cifra superior a US\$ 40 milhões em receita líquida em um período delimitado de apenas dois anos. A estratégia de expansão e ramificação (*bowling alley* estratégico para penetração de nichos) não se conteve nas primeiras conversões. A corporação transcendeu as verticais originárias e angariou de forma sistemática portfólios robustos de clientes pagantes pulverizados em segmentos como energia, telecomunicações, saneamento básico, indústria automotiva, ecossistemas financeiros, *e-commerce* e tecnologias de saúde.

A atração volumosa, atrelada à baixa taxa de cancelamento conferida pelas engrenagens de *Voice of Customer* (VoC) estruturadas na fase final do modelo, corrobora diretamente com a capacidade de aceleração demandada pelo modelo de hiper crescimento SaaS (T2D3). Resta comprovado, à luz da bibliografia de negócios e das métricas corporativas apresentadas, que a intervenção estratégica fundamentada pelas fases de inteligência mitigatória, posicionamento cirúrgico e retroalimentação executiva foi o catalisador essencial para o sucesso financeiro e maturidade escalável da companhia.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo cumpriu seu objetivo principal de propor, detalhar e analisar a eficácia do framework proprietário *Innovation-to-Revenue* (I2R), contestando diretamente o paradigma histórico e limitante que confina o Marketing de Produto (PMM) a funções estritamente táticas e

de suporte comunicacional. Por meio da pesquisa-ação aplicada em uma corporação multinacional italiana de Tecnologia da Informação, restou evidenciado que a transição bem-sucedida de um modelo de serviços baseados em consultoria para uma *Product Company* escalável exige a orquestração estruturada e orientada a dados que apenas o PMM moderno é capaz de fornecer.

Os resultados empíricos atestaram que a aplicação transversal das três fases fundamentais do modelo — *Desenvolvimento e Arquitetura, Mercado e Lançamento, e Aquisição e Retenção* — foi o elemento catalisador para reverter um cenário inicial de falha mercadológica em vendas inexpressivas. Ao assumir o protagonismo estratégico desde a validação primária no processo de Prova de Conceito (POC/POV) até a profunda engenharia de posicionamento frente às alternativas competitivas, o PMM transformou um produto outrora visto como puramente arquitetural e complexo em uma solução viável, compreensível e, sobretudo, lucrativa.

A descoberta mais significativa desta intervenção reside na comprovação de que o sucesso exponencial em vendas B2B de alta complexidade requer inteligência focada e retroalimentação irrestrita. Logo, a conversão da operadora de telecomunicações de testadora *Beta* para cliente pagante validou o *Product-Market Fit* (PMF) e funcionou como uma imprescindível "cabeça de praia". Essa validação forneceu a prova social indispensável para o cruzamento do abismo tecnológico perante o mercado pragmático, viabilizando a expansão agressiva para o setor de energia e, posteriormente, saneamento, automotivo, financeiro e e-commerce. A materialização dessa estratégia resultou na tangível e impressionante marca de mais de US\$ 40 milhões em receita líquida gerada em um horizonte de apenas dois anos.

As contribuições deste artigo para o campo do marketing de produtos e gestão de soluções tecnológicas são substanciais e dicotômicas. Do ponto de vista teórico, o trabalho preenche uma notória lacuna bibliográfica ao integrar, em um único framework processual, os esforços qualitativos essenciais (como *Desenvolvimento e Receita*) com Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) absolutos e irrevogáveis (CAC, LTV e *Pipeline*), oferecendo um mapa auditável para se atingir as rigorosas exigências matemáticas da metodologia de hipercrecimento.

Na esfera de implicação prática, por fim, a pesquisa fornece evidências irrefutáveis aos conselhos diretivos (C-Level) e lideranças do setor SaaS sobre a urgência de institucionalizar a presença do Marketing de Produto na linha de frente de Desenvolvimento e Comercial, e não apenas às estratégias de comunicação e lançamento. Em suma, irremediavelmente, que assegurar

a autoridade do PMM na retroalimentação do *backlog* de engenharia e na condução das estratégias de precificação transmutam a área de um dispendioso centro de custos em um previsível motor de retenção perene, inovação contínua e faturamento escalável no cenário tecnológico.

## REFERÊNCIAS

CAGAN, Marty. **Inspired: How To Create Products Customers Love**. San Jose: SVPG Press, 2008.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

DUNFORD, April. **Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It.**: Ambient Press, 2019.

FITZPATRICK, Rob. **The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you.**: Foundercentric, 2013.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. **Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die**. Nova York: Random House, 2007.

HENDRIKSE, Stijn; NORTHFIELD, Mike. **T2D3: How some software startups scale, where many fail**. Kirkland: T2D3 LLC, 2021.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOORE, Geoffrey A. **Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers**. 3. ed. Nova York: HarperCollins, 2014.

SILVA, Matheus da. **Marketing de Produto como Estratégia para Aumentar a Eficiência do Ciclo de Vida e Impulsionar Receitas de Produtos Digitais**. 2024. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital e Big Data) - Universidad Europea del Atlántico, Brasília, 2024.

VOJE, Maja. **Go-To-Market Strategist: Everything You Need to Reach Product-Market Fit.**: Growth Lab, 2023.

WALKER, Jeff. **Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula to Sell Almost Anything Online, Build a Business You Love, and Live the Life of Your Dreams**. Nova York: Morgan James Publishing, 2014.