

COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A OTIMIZAÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR NO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA *STARTUP*

Resumo

Este relato apresenta a descrição do método pelo qual se construiu o modelo de negócio de uma empresa em fase inicial de existência. O modelo idealizado parte da identificação da oportunidade de preenchimento de uma lacuna de mercado, buscando-se benefícios decorrentes da criação de um negócio novo e diferenciado, que tem como condição de competitividade operar com custos relativamente baixos e controláveis. A lógica assumida considera o efeito que a criação de novos e inexplorados espaços de mercado ocasiona no aumento do valor ofertado ao cliente, sem que este tenha que pagar muito mais por isso e possibilitando maiores margens de lucros com a atividade. Considerou-se fator determinante para a criação de valor a otimização dos custos de transação do negócio, o que levou à opção de recorrer a relações de mercado para minimizar investimentos em ativos internalizados pela empresa. O modelo proposto assume alternativas de cooperação com outros agentes do mercado como estratégia para a obtenção de vantagens competitivas em custo e a canalização do foco das operações às atividades essenciais do negócio. Com o relato, espera-se proporcionar o conhecimento de uma experiência que pode inspirar outros negócios em situações semelhantes.

Palavras-chaves: *startup*, criação de valor, cooperação, custos de transação, estratégia

1 Introdução

Desenvolver visão estratégica para criar opções inovadoras talvez seja um dos maiores desafios enfrentados na prática empreendedora. Mais do que a ação de criar um negócio próprio, empreendedorismo representa transformação de ideias em oportunidades.

A competitividade que caracteriza o ambiente de negócios contemporâneo estabelece como condição de viabilidade do ingresso de uma nova empresa no mercado a capacidade inovadora. Para esse fim, as *startups*, como são conhecidas as empresas jovens, em fase de construção de projetos, dependem de sua competência em investigar o contexto e desenvolver ideias pouco ou ainda não exploradas, principiando pela construção de modelos de negócios diferenciados.

Em um modelo de negócio define-se como a *startup* irá criar valor. Isso significa, em essência, como o que se produzirá será convertido em dinheiro (EXAME, 2017).

Pesquisa da CB Insights (2017), indica que entre as vinte principais razões pelas quais uma *startup* falha, encontra-se a ausência de um modelo de negócios claro e objetivamente definido. De acordo com Perin (2015), a proposição de um modelo de negócios repetível e escalável é muito importante para uma empresa que se encontra nesse estágio. Um modelo de negócios com estratégias que proporcionem efetiva criação de valor, tende a acelerar o atingimento de escala de negócios suficiente para a viabilidade econômica da operação.

Em Exame (2017), encontra-se o argumento de que um negócio bem-sucedido deve ser capaz de entregar várias unidades de produtos com o mesmo padrão, tendo-os sempre disponíveis para atingir escala potencialmente ilimitada. Assim, é possível aumentar as receitas, com custos crescendo mais lentamente, de forma a conseguir que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando mais riqueza.

O *Business Model Canvas* (BMC) - ou Quadro de Modelos de Negócios, como é conhecido em português - proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é considerado um método para a definição de modelos de negócios aperfeiçoado e consagrado, tendo sido utilizado na concepção de inúmeros negócios que se encontram em atividade no mercado. O BMC constitui um instrumento dedicado a proporcionar a visão sumária e integral de todos os componentes que envolvem o modelo de negócios que se planeja para a empresa. Segundo os autores, o BMC funciona como um mapa ou guia para a implantação de processos, sistemas ou uma estratégia organizacional.

O método conduz à elaboração da representação gráfica do modelo de negócios em uma folha, subdividida em nove retângulos. Cada qual apresenta um bloco composto por um conjunto de elementos: 1) segmentos de clientes; 2) proposta de valor; 3) canais; 4) relacionamento com clientes; 5) fontes de receita; 6) recursos principais; 7) atividades chave; 8) parcerias principais; e 9) estrutura de custo. O conjunto ilustra a lógica do negócio e define como ele cria valor. Considera, simultaneamente, os benefícios proporcionados pela empresa aos clientes, motivando-os a preferirem fazer negócio com a empresa e não com seus concorrentes (blocos 1 a 5), os recursos e custos envolvidos para que isso efetivamente ocorra de forma rentável (blocos 6 a 9) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Assim sendo, o BMC proporciona uma perspectiva holística do negócio, possibilitando a visualização dos elementos necessários para a criação de valor, que, em essência, implica em oferecer ao público-alvo, soluções que satisfaçam suas necessidades por meio de processos eficientes, em que a utilização de recursos ocorra com os menores custos possíveis.

Williamson (1985) destaca que os custos das transações que ocorrem entre as empresas nas operações de compra e venda são influenciados por fatores como oportunismo, informação limitada e ambiente incerto. Essa visão pressupõe que as trocas frequentes envolvem incertezas sobre os resultados e requerem investimento em ativos específicos internalizados pelas empresas, enquanto trocas mais simples e não repetitivas não requerem investimentos em ativos específicos, tendendo a ocorrer mediante relações de mercado.

Uma empresa pode usufruir de vantagens competitivas em custo e canalizar o foco das operações às atividades essenciais do negócio ao compartilhar infraestrutura e tecnologia. Isso implica em adotar estratégias de cooperação, por meio de parcerias que ocorrem entre empresas autônomas, para a combinação das capacidades, competências essenciais e recursos, de modo a satisfazer interesses mútuos (PORTER, 1989). Por meio delas, as empresas envolvidas compartilham recursos necessários para se desenvolver no mercado ou penetrar em novos segmentos, com novas competências que contribuem para sua competitividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Esses arranjos empresariais envolvem troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de tecnologia, produtos e serviços (GULATI, 1998), constituindo meios para responder a oportunidades e ameaças externas e desenvolver vantagem competitiva sustentável, de modo a potencializar as forças e minimizar as fraquezas (EIRIZ, 2001). Assim sendo, mais do que prover meios para que as empresas deixem de perder, as estratégias de cooperação envolvem aspectos e oportunidades de criação de valor nas relações interempresariais.

Este relato decorre de uma experiência aplicada à elaboração do modelo de negócio de uma *startup* do setor de marketing digital, que se encontra em processo de incubação. Para a concepção do modelo, levou-se em consideração a oportunidade de constituição de um negócio que se inicie em condições favoráveis de competição, a partir de uma estrutura construída de maneira a proporcionar criação de valor e satisfação de seu público-alvo.

O objetivo do relato é descrever a aplicação de alianças estratégicas como solução para a redução de custos de transação e criação de valor no modelo de negócio da *startup* em evidência, concebida a partir da identificação da oportunidade de preencher uma lacuna no mercado, de modo a compartilhar a experiência.

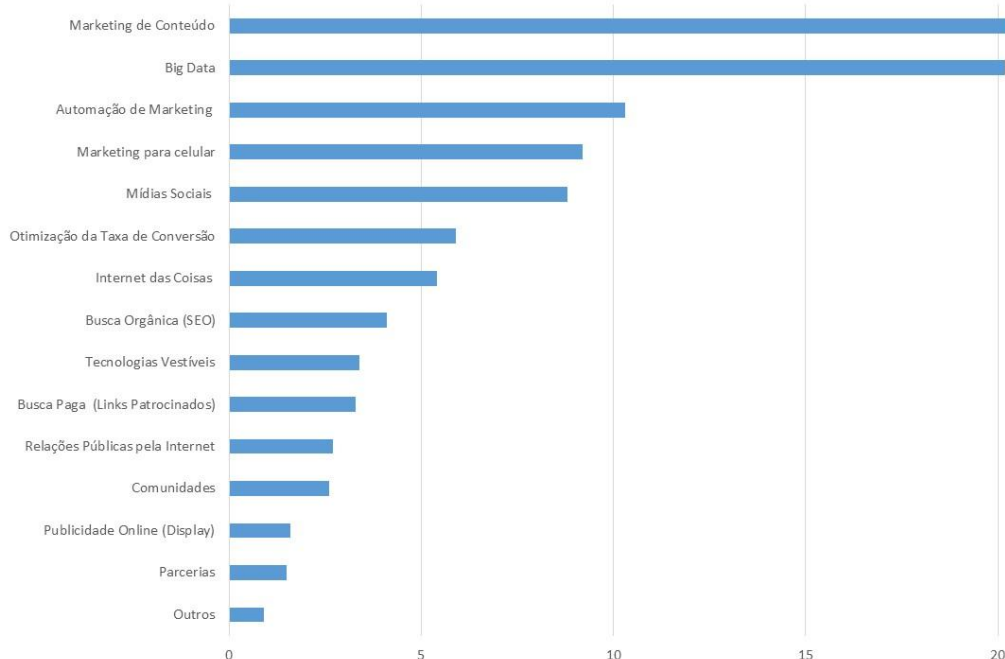
2 Contexto e realidade investigada

A *startup* objeto das propostas contidas neste relato é a DMC – Digital Marketing Cube, uma empresa que oferece ao mercado treinamento e consultorias para estruturação de atividades de marketing digital com a utilização de uma ferramenta própria (CUBO), em empresas de qualquer porte ou segmento de mercado.

Com atividades iniciadas em outubro de 2016, a empresa passou à condição de incubada a partir de janeiro de 2017 e teve sua fundação efetiva em abril de 2017. Assim sendo, embora já estabelecida e atuante, trata-se de um negócio em fase de introdução que passou por uma modelagem prévia, seguindo a concepção da proposta de valor a partir do modelo sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011) e Kim e Mauborgne (2005).

Por ser uma empresa pequena e em fase inicial, entende-se que embora a DMC veja como oportunidade a estruturação de um planejamento de marketing digital, é preciso entender o mercado e comparar um pouco com as atividades que estão sendo feitas hoje dentro da empresa. A DMC concentra suas principais atividades de consultoria e treinamento em Marketing de Conteúdo, Automação em Marketing, SEO, Mídias Sociais, Técnicas de Conversão, Busca Paga, *Display Ads* e *PR Online*, o que corresponde a aproximadamente 65% de todas as possibilidades existentes em marketing digital no mercado atual, de acordo com o relatório da *Smart Insights* (2017), apresentado na figura 1.

Figura 1. Principais Técnicas de Marketing Digital utilizadas em 2017



Fonte: *Smart Insights* (2017)

A principal oportunidade identificada para a proposição do modelo de negócio da DMC decorre da demanda por serviços em um mercado emergente de grandes dimensões,

ainda praticamente não atendido por eventuais concorrentes. De acordo com as projeções do IAB Brasil (2016), o investimento em mídia digital no Brasil teve um crescimento de 12%, totalizando R\$ 10,4 bilhões. A pesquisa “Cenário do *Mobile Commerce*”, realizada pela Criteo (2017), no último trimestre de 2015, registrou que 19% das transações de comércio eletrônico no Brasil foram realizadas via *smartphones* e *tablets* naquele período – entre em dispositivos móveis, os celulares ocupam a liderança disparada, com 81% do total de compras.

Tal cenário provocou o questionamento sobre se o investimento em mídia ou marketing está sendo feito de forma correta e trazendo os resultados que as empresas esperam obter. Identificou-se, assim, a oportunidade de preencher essa lacuna de mercado, a partir da visão de um dos sócios e fundador da DMC, à época em que gerenciava um negócio de *e-commerce*. Neste período, atuando em uma empresa do setor gráfico, desenvolveu um método destinado a auxiliar na estruturação das atividades de Social Media, *E-mail Marketing* e Marketing de Busca, devido aos problemas encontrados na unidade de negócios digital da empresa.

O uso desse método possibilitou melhorar consideravelmente os resultados da loja virtual, com expressivo aumento do número de visitas e da base de usuários para o relacionamento por e-mail, com reflexo no crescimento das vendas no departamento.

Posteriormente, o mesmo método foi aplicado em outros segmentos do mercado. No total, quatro empresas de diferentes segmentos utilizaram-no como modelo e também conseguiram resultados significativamente positivos. Diante do êxito na solução de um problema comum às cinco diferentes empresas em que foi aplicado, decidiu-se transformar o método em um produto e chamá-lo de CUBO, disponibilizando-o como ferramenta para comercialização sob a forma de treinamento, consultoria e programa de certificação.

3 Diagnóstico do problema e/ou oportunidade

Conforme descrito anteriormente, a ideia para a criação de um novo negócio decorre da identificação da oportunidade de preenchimento de uma lacuna de mercado com um negócio que se inicia. A concepção do modelo de negócio foi influenciada pela recomendação de Kim e Mauborgne (2005), sobre os benefícios decorrentes da criação de negócios completamente novos que apresentem diferenciação fundamental em relação à concorrência associada a custos inferiores. A lógica do raciocínio considera o efeito que a criação de novos e inexplorados espaços de mercado, ocasiona no aumento do valor ofertado ao cliente, sem que este tenha que pagar muito mais por isso e possibilitando maiores margens de lucros decorrentes da atividade.

Sob a influência dessa ótica deu-se início, então, a um processo de análise das condições em que se daria a entrada do novo negócio no mercado. A proposta da DMC é preparar os profissionais para que sejam capazes de obter as respostas. Essa proposta levou à declaração das principais diretrizes estratégicas do negócio ao seguinte enunciado:

- **Missão:** Capacitar e auxiliar profissionais e empresas na estruturação do planejamento de estratégias e do plano de ação de marketing digital, ajudando assim as empresas e profissionais a alcançarem seus objetivos de marketing e vendas.
- **Visão:** Ser a empresa líder na capacitação de profissionais de marketing digital nas principais capitais brasileiras por meio do programa de certificação DMC *Certified*.
- **Valores:** Profissionais de marketing em 1º lugar, Transparência, Ética, Comprometimento, Liderança, Respeito, Fazer a diferença e qualidade superior nas capacitações.

A partir dessas diretrizes, procedeu-se uma análise do ambiente, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso do negócio e, de modo mais específico, as forças que seriam necessárias para melhor aproveitamento de oportunidades e minimização do efeito de ameaças a serem enfrentadas. Essa análise, associada à reflexão sobre a inovação e diferenciação requeridas para criação de valor são descritas nos tópicos seguintes.

3.1 Cenários do ambiente externo

De acordo com Lemos (2012), existem diversos eventos que ocorrem na sociedade e que as empresas não conseguem controlar, mas que de alguma forma conseguem impactar em decisões estratégicas, resultados e de uma forma geral afetam até mesmo um setor como um todo. A tabela abaixo apresenta alguns aspectos externos que podem impactar no negócio da DMC. Na figura 2, apresenta-se um cenário externo que pode influenciar a situação atual e a tendência de acontecimentos e o impacto que essas tendências podem causar. Ou seja, qual a porcentagem de Oportunidade (O) ou Risco (R) para a empresa.

Figura 2. Cenários

Aspecto	Situação Atual	Tendências	Impacto	
			O	R
Econômico				
Economia Instável.	Devido à crise política atual, a economia está instável.	Os profissionais entendem que precisam de mais conhecimento, mas nem todos buscam investir em treinamentos nesse momento de crise.	40%	60%
O investimento em mídia digital no Brasil teria um crescimento de 12% em 2016, totalizando R\$ 10,4 bilhões (IAB Brasil).	Embora o Brasil esteja em crise, grande volume de negócios no mercado digital.	O crescimento não deve ser tão grande, mas o mercado de publicidade online tem crescido de acordo com os últimos dois anos, mas nem todos os profissionais sabem gerenciar esses milhões que estão sendo comercializados no mercado.	70%	30%
Social				
Crescimento de cursos universitários e profissionalizantes na área de marketing digital.	Várias instituições de ensino superior e de educação continuada, estão desenvolvendo cursos de formação de profissionais para atuar no mercado digital.	Como várias escolas ou faculdades surgindo surgem mais concorrentes oferecendo treinamento nessa área de marketing digital, devido a demanda reprimida em busca de mais conhecimento nessa área. Por outro lado, nem todas as faculdades hoje capacitam profissionais nas áreas de marketing digital e dessa forma os estudantes recém-formados podem se tornar clientes.	50%	50%
Tecnológico				
Crescimento de tecnologias para automatização de ações de marketing digital.	Empresas investem pesado em soluções para automatizar o trabalho de marketing digital nas empresas.	Cada vez mais os profissionais ficam dependentes de ferramentas, sistemas ou frameworks para desenvolver parte do trabalho deles em marketing digital. Dessa forma, a criação de uma ferramenta (CUBO) pode ser útil para os profissionais.	80%	20%
Ensino a distância.	Crescimento da demanda por formação de profissionais através da internet.	Aumento da comodidade e também da necessidade de soluções mais otimizadas para este novo ambiente de aprendizado.	50%	50%
Político				
Crise política no Brasil.	Alto nível de desemprego no Brasil sem perspectiva de futuro.	Dificuldade para investir em capacitação em novas áreas.	70%	30%

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Análise SWOT

Com o objetivo de identificar forças e fraquezas das características da estrutura com a qual o negócio será iniciado, face às oportunidades e ameaças em relação ao mercado, foi estruturada a matriz SWOT apresentada na figura 3.

Figura 3. Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio do assunto (Marketing Digital); • Ferramenta própria (CUBO); • Currículo dos docentes; • Empresa incubada e com possibilidade de ser acelerada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais de marketing em busca de atualização; • Profissionais de marketing com dificuldade de planejar marketing digital; • Empreendedores / empresários com dificuldade de planejar marketing digital; • Ferramentas de automação já consolidadas no mercado.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de conquistar novos clientes; • Canais de entrega; • Execução da estratégia de Marketing (perda da credibilidade da Ferramenta); • Pouca verba para investir; • Necessidade de adaptação aos espaços existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas ferramentas de automação com módulos de planejamento; • Empresas especializadas em treinamentos atuando a mais tempo no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são recursos tangíveis ou intangíveis que uma empresa precisa ter para alcançar o sucesso quando está competindo no mercado. Consideram-se fatores críticos de sucesso para a DMC:

- Cooperação e contratos formalizados com parceiros para a realização das atividades chaves a custos compatíveis com a proposta de valor;
- Oferta de serviços diferenciados e/ou únicos;
- *Website* acessível e navegável;
- Preparo e incorporação dos valores culturais dos negócios pelos docentes e consultores;
- Planejamento financeiro com ênfase no controle de custos e receitas;
- Indicadores de desempenho (KPIs) para a gestão dos resultados.

Como primeiro elemento que compõe os fatores críticos de sucesso, a celebração de acordos de cooperação com parceiros é condição essencial para a viabilidade do negócio. Por isso, reserva-se atenção especial a esse elemento, apresentando, no tópico seguinte, um detalhamento de quais atividades requerem parceria e quais as características requeridas nos parceiros a selecionar, de forma a referenciar as escolhas das estratégias de cooperação a adotar.

3.4 Mapeamento das estratégias de cooperação requeridas

A partir da análise e definições descritas anteriormente, são consideradas de importância estratégica para a DMC desenvolver parcerias com as finalidades de:

- Transformar o CUBO em uma ferramenta reconhecida pelo mercado, e todo o ecossistema de empreendedorismo nacional como uma solução eficiente para o marketing digital de empresas *startups*;
- Reduzir custos fixos iniciais já que em se tratando de uma *startup* de treinamento de marketing digital em estágio inicial, os valores existentes são bem enxutos para todos os custos que uma empresa possui;
- Cooperar com agências e consultorias em marketing digital para empresas de pequeno, médio e grande porte.

Em síntese, para realizar as atividades necessárias à entrega da proposta de valor aos clientes, são requeridas parcerias com as características descritas na Figura 4.

Figura 4. Parcerias para a realização das atividades principais

Atividade	Parceria requerida		
Aplicação da ferramenta em empresas dos mais diversos segmentos no mercado.	Parceria com empresas do Sistema S, Centros e Federações de Indústrias.	Cooperação através de consultoria especializada em marketing digital em empresas júnior.	Parceria com aceleradoras e incubadoras para oferecer a ferramenta como solução para as estratégias de marketing digital.
Capacitar profissionais na ferramenta para aplicação em empresas (treinamentos corporativos ou individuais).	Cooperação com espaços de <i>coworking</i> em diversos bairros, regiões, cidades e estados do Brasil.	Cursos de extensão em Instituições de Ensino Superior.	Parcerias com Associações de Classe e Comerciais das mais diversas regiões do Brasil.

Fonte: Elaborado pelos autores

4 Propostas de mudança/intervenção/recomendação

O diagnóstico apresentado na seção anterior constituiu a base que fundamenta as definições do modelo segundo o qual se pretende gerar negócios com criação de valor. A partir dessas definições, estruturou-se o modelo de negócio da DMC, descrito e apresentado a seguir.

4.1 Definição dos componentes do Modelo de Negócio da DMC

O Quadro de Modelo de Negócios é uma forma bem simples e prática de conseguir visualizar seu negócio, em uma visão bidimensional. Tudo está exposto em um único lado de uma folha de papel com itens separados em nove quadros menores que compõem este grande quadro.

Como o objetivo deste relato é destacar o uso e aplicação de estratégias de cooperação para redução de custos de transação nas operações do negócio, apresentam-se a seguir as

definições propostas em relação aos recursos-chave, atividades principais, estrutura de custos e parcerias principais, exemplificando a aplicação na DMC e em três cenários empresariais distintos: um buscador da internet, um jornal impresso e uma aceleradora de *startups*.

4.2 Recursos-chave

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o lado direito do *Business Model Canvas* é o lado que está voltado para as questões relacionadas ao valor, o lado esquerdo apresenta maior preocupação com questões relativas à eficiência. O bloco de recursos-chave é o primeiro do lado esquerdo e tem o objetivo de indicar os ativos fundamentais para que o modelo de negócios funcione. Nele se relacionam quais são os principais recursos necessários para a viabilidade do negócio, tais como recursos financeiros, espaço físico, intelectual ou humano, são alguns exemplos de recursos importantes em uma empresa.

Para exemplificar, no Jornal Destak, os principais recursos são os jornalistas e os distribuidores. Já no caso do Buscador Google, os principais recursos são a plataforma de busca, os anúncios e os algoritmos de busca.

Na aceleradora 21212.com, têm-se os mentores, espaço *coworking* e a equipe como os principais recursos. Depois de algumas turmas, a 21212.com fez um pequeno ajuste neste quadrante entendendo que uma *startup* já deveria ter sua equipe mínima e, desta forma, a aceleradora não precisaria ter uma equipe para dar suporte a muitas questões de desenvolvimento, *design* ou até mesmo em questões relacionadas ao marketing.

No entendimento da DMC, o principal recurso da empresa seria o consultor e professor capacitado para os treinamentos e consultorias.

4.3 Atividades Principais

As atividades principais que a empresa deve realizar para fazer com que seu modelo de negócio funcione estão relacionadas à produção. Voltando ao exemplo do Jornal Destak, em que jornalistas constituem recursos-chave, as atividades principais se referem, naturalmente, à prática do jornalismo. Já no caso da aceleradora 21212.com, um dos recursos-chave apresentados eram os mentores e, como atividade principal, se faz necessário o ensino, orientação e mentoria de uma série de boas práticas relacionadas ao empreendedorismo, além das questões estratégicas e de execução para garantir o sucesso de um programa de aceleração de *startups*.

No caso do buscador Google, cujos recursos-chave são os algoritmos e a plataforma de buscas, as atividades principais são focadas em questões relacionadas ao desenvolvimento e manutenção da plataforma de busca e também da plataforma de anúncios, bem como o desenvolvimento de novos algoritmos.

Para a DMC, as principais atividades são: aplicação da ferramenta em empresas dos mais diversos segmentos no mercado e a capacitação de profissionais na ferramenta para aplicação em empresas através de treinamentos corporativos ou individuais.

4.4 Estrutura de custo

Gastos com a equipe, terceirização ou desembolsos com softwares são exemplos de custos que compõem a estrutura necessária para a aquisição dos recursos-chave e realização das atividades principais do negócio. Esses custos também podem vir do bloco de canais como, por exemplo, os valores gastos com ações de marketing ou comissão para representantes comerciais.

Para o Jornal Destak, os principais custos são os dos jornalistas, impressão e distribuição. Já no caso do buscador Google, os principais custos estão atrelados aos “blogueiros”, aos sites parceiros e aos custos de desenvolvimento e manutenção da plataforma. No caso da aceleradora carioca 21212.com, os custos envolvidos são os de equipe, o custo com o espaço *coworking* e os custos com divulgação e eventos tais como *Angel Day* e *Demo Day*, em que o principal objetivo é criar um ambiente propício para a negociação entre investidores e *startups* que fazem parte do programa de aceleração.

Para criar valor por meio da redução dos custos de transação, o modelo de negócio da DMC considera a estratégia de cooperação na realização de atividades principais, o que ajudaria a empresa e repassar custos com os treinamentos mais competitivos no mercado.

4.5 Parcerias principais

Para a definição desse bloco no Quadro do Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011), recomendam responder quais são os principais parceiros que a empresa em questão possui e quais as principais atividades que estes parceiros executam. Outra pergunta importante a ser respondida é por que estes parceiros são estratégicos para o negócio.

Em um caso de um jornal ou de uma revista, a gráfica é, em muitos casos, um parceiro chave, assim como é o caso do jornal Destak. A Google, por sua vez, precisa de diversos sites e blogs para construir uma rede de afiliados dos quais serão exibidos parte dos anúncios feitos na plataforma de publicidade do Buscador. Um site ou um blog pode receber dinheiro do Google caso algumas anunciantes queiram que seus anúncios apareçam nestes sites. Nesses casos específicos, parte do dinheiro pago pelo anunciante fica com o Google, uma parcela menor fica com o site parceiro e, desta maneira, para o Google é muito importante ter como parceiros principais sites e blogs com conteúdo e tráfego qualificado para seus leitores, isso ajuda o buscador a escalar seu negócio e criar valor para anunciantes e *publishers* (veículos parceiros).

No caso da aceleradora de *startups* 21212.com, os parceiros principais são os patrocinadores dos principais eventos organizados pela empresa para rodadas de investimentos nas empresas aceleradas durante o programa.

Para a DMC, os parceiros principais, são diversas empresas do ecossistema empreendedor como associações de classe, federações, fóruns de empreendedores, instituições de ensino, espaços de *coworking* e agências de marketing digital, mas essas parcerias serão explicadas de forma detalhada mais a seguir.

Diante de um mercado extremamente competitivo, onde novidades e soluções sobre marketing digital são divulgadas constantemente, a escolha de fortes alianças é fundamental para o sucesso do novo negócio.

Necessita-se desenvolver uma rede de colaboração, para juntos cocriar valor para todos os *stakeholders* envolvidos. Ramaswamy (2011, p. 195) argumenta que “cocriação é o processo pelo qual o valor mútuo é expandido em conjunto”.

Ainda se posiciona que “a cocriação é envolver pessoas para criar experiências valiosas em conjunto, reforçando simultaneamente a economia de rede”. Portanto, as alianças se demonstram uma estratégia chave para a Digital Marketing Cube obter economia de escala; facilitar o acesso ao mercado com a quebra de barreiras legais; diversificar os negócios; reduzir custos e riscos; compartilhar conhecimento e ter acesso a novas tecnologias.

Segundo Techemayer e Pedroso (2002), há uma grande variedade de oportunidades para as empresas que se lançam em uma estratégia de cooperação. Dentre elas está o aprendizado de ambas as partes. Mesmo que os objetivos com a formação da aliança sejam diferentes, as oportunidades de absorção de aprendizado acontecem de forma mútua, podendo

as empresas permanecerem independentes após a formação da aliança ou unidas para a realização das metas conjuntamente estabelecidas.

A estratégia da DMC é desenvolver parcerias com:

- Incubadoras e aceleradoras;
- Endeavor;
- SEBRAE;
- AJE (Associação de Jovens Empreendedores);
- FIESP e CIESP;
- Empresas Jr.;
- Agências de Marketing Digital;
- *Coworkings*;
- Universidades, faculdades e centros universitários.

Baseado nas propostas de valor que a DMC pretende entregar ao seu segmento de cliente e que são: oferecer uma ferramenta de apoio para estruturar o planejamento por meio de capacitação e aplicação como solução para as empresas e também ajudar na estruturação das estratégias e ações de marketing digital das empresas, as citadas alianças são estratégicas para a entrega de valor proposta no modelo de negócio idealizado para a DMC.

Nos tópicos a seguir, apresenta-se um detalhamento dessas propostas.

4.5.1 Apoio à estruturação de estratégias e ações de marketing digital

Com a utilização da ferramenta própria que soluciona questões de planejamento de marketing digital de forma estruturada, aumentaria ainda mais a credibilidade e visibilidade da DMC, e com isso também é importante criar alianças com empresas integrantes do “Sistema S”, principalmente o SEBRAE, ou que tenham como característica principal, auxiliar no desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país, como é o caso da Endeavor, Associações de Classe (AJE - Associação de Jovem Empreendedor), Federações e Centros de Indústrias como a FIESP e o CIESP.

Todas essas empresas e instituições são muito relevantes dentro do ecossistema empreendedor e também como parceiro estratégico para a DMC. Fazer uso do CUBO de forma eficiente no ecossistema empreendedor também ajudaria na estratégia da empresa, de forma que a aliança com **aceleradoras e incubadoras** é estratégica, já que muitas *startups* possuem problemas na hora de estruturarem suas estratégias e ações de marketing digital quando estão em processo de incubação e / ou aceleração e a ferramenta poderia aparecer com a solução para o problema.

4.5.2 Oferta de ferramenta de apoio ao planejamento

Ao se aliar com o espaço de *coworking* define-se a estrutura para aplicação de cursos e palestras com custos reduzidos e de forma itinerante, já que os cursos serão oferecidos em diversos espaços de trabalho compartilhados espalhados pelas cidades e bairros diferentes.

A parceria almejada com instituições de ensino superior que ofereçam cursos ou disciplinas de marketing digital em nível de extensão, graduação e pós-graduação, teria um objetivo semelhante a parceria que se pretende criar com espaços de *coworking*, assim os

discentes destes treinamentos já sairiam de seus respectivos cursos ou disciplinas com o conhecimento em uma ferramenta eficaz para resolver as questões relacionadas ao planejamento de ação em marketing digital.

Tanto os espaços de *coworking*, quanto as instituições de ensino representam condições que possibilitam reduzir custos fixos. Para a redução de custos variáveis, proporcionais ao volume de atividades do negócio, a opção eleita foi contar com a parceria de empresas júnior de Universidades.

As empresas júnior são potencialmente aliadas para consultorias em marketing digital, a preços inferiores em relação a outras empresas de consultoria por serem compostas por estudantes sob orientação de experientes professores com destacado conhecimento em marketing digital ou marketing eletrônico.

Por último, o modelo de negócio idealizado conta com alianças estratégicas com as agências de marketing digital. Da mesma forma que a DMC pretende cooperar com consultorias de marketing digital para as empresas júnior, é importante firmar alianças estratégicas com agências de marketing digital, pois é nesse ambiente que acontece na maioria das vezes o planejamento de forma desestruturada, em que o CUBO tende a ser uma ferramenta de grande utilidade.

Nas agências é comum que os colaboradores sejam jovens, estudando ainda ou recém-formados e sem experiência na área. Assim, também integra o modelo de negócio da DMC a oferta de treinamento dedicado à capacitação de equipes da agência a executar as atividades do dia a dia.

4.5.3 Criação de valor e benefícios da cooperação

Não obstante das grandes vantagens em se firmar uma cooperação, sabe-se do grande desafio que é encontrar os parceiros certos. Johnson, Scholes e Whittington (2007), dão destaque para os pontos-chaves para que se obtenha uma aliança bem-sucedida: propósito estratégico claro e apoio da alta administração; definição e cumprimento das expectativas de desempenho de cada parte; e o principal de todos, a confiança. Deste modo, a DMC requer da elaboração de contratos com empresas sérias, eficientes e confiáveis, para em cooperação conseguir cocriar valor ao inovador negócio.

A forma de contratação eleita é a que não envolve participação acionária, restringindo-se à consolidação de alianças contratuais para compartilhar recursos e capacitações exclusivos de cada integrante com o objetivo de criar vantagem competitiva de forma que as partes contratantes se beneficiem do acordo.

A figura 5 apresenta um conjunto de benefícios obtidos pelos participantes em decorrência das alianças estabelecidas.

Figura 5. Benefícios da cooperação

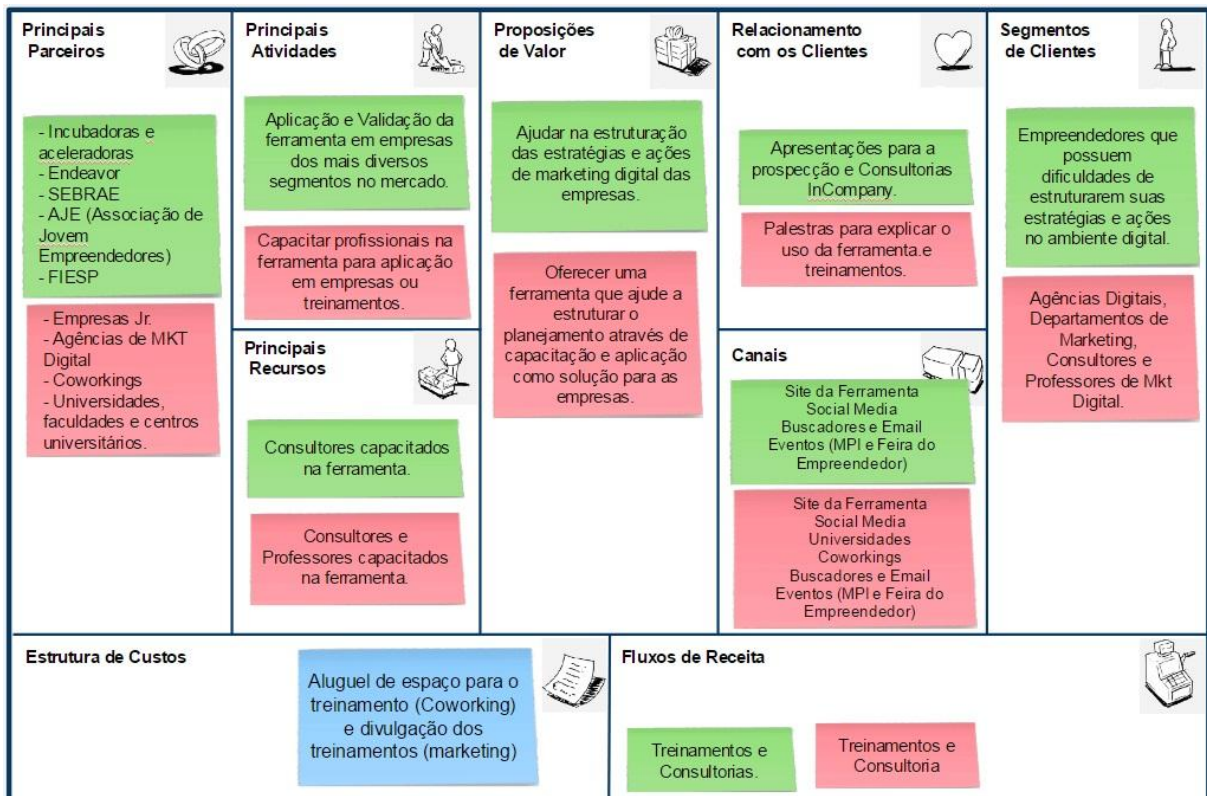
Parceiro	Benefícios para o parceiro	Benefícios para a DMC
Incubadoras e aceleradoras	Utilizar uma ferramenta validada e reconhecida no mercado para facilitar o planejamento de marketing digital das empresas participantes.	Consolidar cada vez mais a ferramenta como uma solução eficiente, gerar estudos de caso para apresentar ao mercado e desenvolver melhorias ou incrementos no CUBO.
Endeavor	Oferecer a Ferramenta como solução para os empresários do grupo.	Aumentar a visibilidade e autoridade em marketing digital da DMC com a parceria.
SEBRAE	Oferecer a Ferramenta como solução para os empresários com dificuldade em desenvolver o marketing digital nas suas empresas.	Aumentar a visibilidade e autoridade em marketing digital da DMC com a parceria.
AJE (Associação de Jovem Empreendedores)	Oferecer capacitação gratuita para jovens empreendedores.	Consolidar cada vez mais a ferramenta como uma solução eficiente, gerar estudos de caso para apresentar ao mercado e desenvolver melhorias ou incrementos no CUBO.
FIESP e CIESP	Oferecer capacitação gratuita para jovens empreendedores.	Consolidar cada vez mais a ferramenta como uma solução eficiente, gerar estudos de caso para apresentar ao mercado e desenvolver melhorias ou incrementos no CUBO.
Empresas Jr.	Contar com consultores especializados para em conjunto desenvolverem projetos de marketing digital.	Capitalizar com as consultorias para empresas que contrataram a consultoria.
Agências de MKT Digital	Capacitar os colaboradores e utilizar a ferramenta para ajudar no planejamento das ações desenvolvidas.	Consolidar cada vez mais a ferramenta como uma solução eficiente, gerar estudos de caso para apresentar ao mercado e desenvolver melhorias ou incrementos no CUBO e ganhar com treinamentos.
<i>Coworkings</i>	Utilizar espaço ocioso com treinamentos da DMC.	Reduzir custos com locação de espaço e ganharia com treinamentos para turmas corporativas ou livres
Universidades, faculdades e centros universitários	Usar a solução como possibilidade de conhecimento diferenciado para os alunos da instituição	Reduzir os custos de locação de espaço para o treinamento e ganharia com os treinamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores

5 O Quadro do Modelo de Negócios

Com base no método de Osterwalder e Pigneur (2011) e no diagnóstico apresentado na seção anterior, elaborou-se Quadro de Modelos de Negócios para a DMC. Conforme se observa nesse quadro, reproduzido na figura 6.

Figura 6. Quadro do Modelo de Negócios da DMC

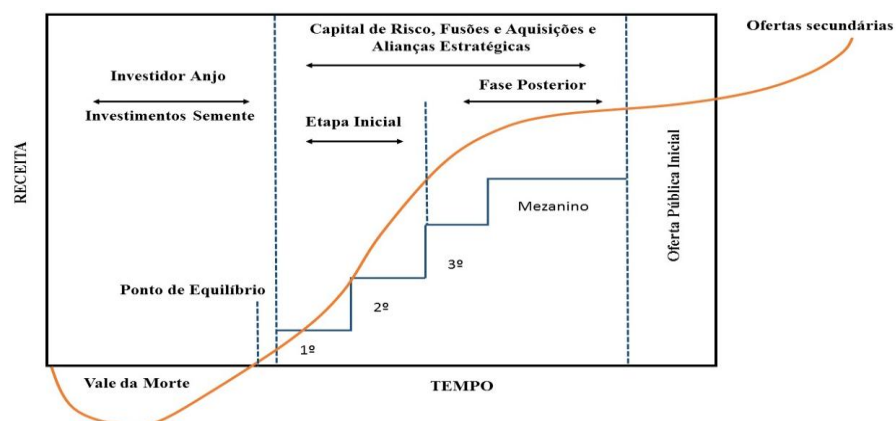


Fonte: Elaborado pelos autores

6 Conclusões e Contribuições

A figura 7, idealizada por McLellan (2014), mostra o ciclo de vida de uma *startup*. Segundo esse modelo, as empresas *startups* têm como objetivo sair do estágio inicial de seus negócios, atingir o ponto de equilíbrio e sobreviver ao que ficou conhecido como o vale da morte, ou seja, o espaço na figura abaixo que ilustra a região onde grande parte das empresas falha e finaliza as suas operações. O mesmo autor pondera que essas empresas só conseguem desenvolver alianças estratégicas depois de atingirem o ponto de equilíbrio e sobreviverem ao vale da morte.

Figura 7. Ciclo de vida das empresas *startups*



Fonte: Adaptado de McLellan (2014)

Neste trabalho, contudo, considera-se que há casos em que empresas *startups* podem desenvolver alianças estratégicas, mesmo que ainda não tenham atingido o ponto de equilíbrio. Não importa se o segmento de atuação for a educação ou o marketing digital, as estratégias de cooperação podem existir justamente com o objetivo de fazer com que empresas unam forças para sobreviver ao vale da morte.

No que se refere às oportunidades de oferta de valor com o negócio proposto, tomou-se por referência a visão de Hayek (1978), segundo a qual a rivalidade empresarial fomenta a descoberta de novos meios para atingir certos fins. O processo competitivo estimula o conhecimento de novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias e novas formas de atender necessidades do mercado. Em essência, o mercado representa um mecanismo de descoberta de possibilidades ainda não imaginadas, em que a contabilidade de lucros e prejuízos contribui para que o conhecimento empresarial se compatibilize com os fundamentos da economia e permita a coordenação de atividades econômicas. Assim, promove-se contínuo desenvolvimento do conhecimento em decorrência da aproximação entre teoria e prática, em busca de desenvolvimento de condições competitivas diferenciadas.

Sob o mesmo prisma, Mises (2010), destaca que se a ação empresarial pode ser considerada uma aplicação do método de tentativa e erro, em busca de soluções para que se obtenha um excedente de receitas sobre os custos. “O lucro informa ao empresário que os consumidores aprovam suas iniciativas; o prejuízo, que as desaprovam” (MISES, 2010, p. 802).

Um elenco estratégico de decisões concernentes ao alinhamento entre os recursos e capacidades disponíveis, e as necessidades de mercado, tem o potencial de conduzir ao crescimento e expansão, de forma a otimizar o retorno dos investimentos e o valor da empresa. Mais do que a contribuição à capacidade de valorização do retorno dos investimentos aos acionistas de determinadas empresas, a competência de gestão se destina a criar valor por meio da promoção do desenvolvimento e melhores condições para a sociedade como um todo. É o que se espera ao relatar os aspectos envolvidos na construção de um modelo de negócio concebido com base na cooperação como estratégia para a criação de valor por meio da otimização dos custos de transação, proporcionando o conhecimento de uma experiência que pode inspirar outros negócios em situações semelhantes.

Referências

- CB INSIGHTS. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>>. Acesso em 04/07/2017 às 14:24 hs.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Curitiba, maio/agosto, 2001.
- EXAME. **O que é uma startup?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 04/07/2017 às 15:34 hs.
- GULATI, R. *Alliances and Network*. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293–317, 1998.
- HAYEK, F.A. *Competition as a Discovery Procedure*. In: *New Studies in Philosophy, Politics and Economics*, Routledge: London, 1978.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul – Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. São Paulo, Elsevier, 2005.

MCLELLAN, C. *Understanding the enterprise startup lifecycle*. 2014. Disponível em: <<http://www.zdnet.com/article/understanding-the-enterprise-startup-lifecycle/>>. Acesso em 22/07/2017 às 09:24 hs.

MISES, L.V. **Ação Humana: Um Tratado de Economia**. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises. Brasil, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PERIN, B. **A revolução das Startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAMASWAMY, V. *It's about human experiences...and beyond, to co-creation*. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011.

TECHEMAYER, C. A.; PEDROZO, E. A. O processo de formação e gestão de alianças estratégicas: proposta de um modelo de análise. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 26, 2002.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1985.