

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

Recebido em 08.12.2017
Aprovado em 21.12.2017

Gustavo Cotta Loureiro

Coordenador de Marketing Digital na agência Arsenal Mercari. É professor convidado em cursos de especialização lato sensu em diversas instituições de ensino superior.

E-mail: gustavo.loureiro@gmail.com

Adilson Caldeira

Professor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br

Samuel Aguiar de Castro e Souza

Consultor do Sebrae-SP em gestão e planos de marketing, formado em Administração de Empresas. É professor convidado na FMU, nos cursos de Comunicação e Marketing, e Marketing e Estratégia Digital.

E-mail: samuelsacs@sebraesp.com.br

Carlos Victor Arcari

Gerente geral da unidade de negócios da Transville Transportes e Serviços LTDA., de Brusque-SC. Formado em Administração pela Unifebe, tem especialização pelo Programa de Desenvolvimento de

Dirigentes pela Fundação Dom Cabral.

E-mail: arcaribq@gmail.com

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

RESUMO

O texto apresenta o relato de um processo de construção do modelo de negócios de uma empresa em fase inicial de operações dedicadas à oferta de soluções voltadas à educação em marketing digital. A concepção do modelo pautou-se pela proposição de uma estrutura de negócios em que se buscam integrar recursos tecnológicos de gestão que proporcionam diferenciais de mercado a custos controlados, de forma a maximizar a oferta de valor ao mercado. A partir da análise de oportunidades, elaborou-se o mapeamento dos clientes estratégicos e a identificação das condições competitivas. Com base nesses elementos, foi idealizado um conjunto de estratégias para a exploração de um espaço de mercado inovador, de forma a diferenciar a proposta em relação ao que se observa nos potenciais concorrentes. O artigo principia com a descrição do contexto em que a ação foi realizada, apresentando, a seguir, o diagnóstico da situação-problema, a intervenção proposta, os resultados obtidos e, finalizando, uma análise das principais contribuições tecnológicas e sociais consideradas no projeto.

PALAVRAS-CHAVE

Competitividade, Empreendedorismo, Inovação, Liberdade Econômica, Modelo de negócios

OBJETIVO PRINCIPAL DO TRABALHO

O relato visa compartilhar o conhecimento adquirido pela experiência de construção de um modelo de negócios dedicado à oferta de valor pela combinação de inovação com custos reduzidos, de modo a contribuir para o desenvolvimento da tecnologia de gestão.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo constitui um elemento essencial na dinâmica de renovação das características do mercado. Esse é um dos princípios considerados pela Escola Austríaca nos estudos sobre liberdade econômica, tais como os de Hayek (1978) e Mises (2010), em que se considera que ações empreendedoras comumente resultam em negócios inovadores para o preenchimento de lacunas de mercado, influenciando o equilíbrio entre demanda e oferta, de modo a proporcionar o desenvolvimento contínuo das condições competitivas.

Empreender envolve capacitação para tirar proveito de oportunidades, mediante a criação de modelos de negócios em que a oferta de valor seja efetivamente reconhecida

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

pelo mercado, de forma que o público-alvo se sinta disposto a pagar pelo benefício recebido. Quando esse fenômeno é neutralizado pela ação dos concorrentes, a dinâmica se acentua e desafia o empreendedor a buscar novas lacunas em busca de se diferenciar para manter vantagens competitivas.

Ainda sob o prisma da liberdade econômica, o processo competitivo estimula o desenvolvimento de novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias e novas formas de atender necessidades das pessoas. Ou seja, o dinamismo do mercado representa um mecanismo de descoberta de possibilidades ainda não imaginadas.

Nos anos que marcaram a transição entre os séculos XX e XXI, o avanço das comunicações e, em especial, a descoberta do potencial que a internet proporcionava para o surgimento de novos negócios impulsionaram significativamente a economia em âmbito mundial. Nesse período, diversas empresas conhecidas como “ponto-com” surgiram com concepções inovadoras de negócios que, aparentemente, poderiam impactar o mercado movimentando expressivos montantes de investimento de capital (EXAME, 2016). Com a proliferação de novos negócios notabilizou-se o

termo “*startup*” e se intensificaram os estudos sobre as condições peculiares de gestão que esse tipo de empreendimento requer.

Para Ries (2012, p. 24) *startups* se configuram como instituições projetadas com o fim de “criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Diante do peso elevado de incerteza inerente à concepção de uma empresa *startup*, Perin (2015) enfatiza a importância da proposição de um modelo de negócios repetível e escalável. Os empreendedores envolvidos em projetos de *startups* são desafiados a desenvolver um modelo que revele as opções estratégicas para a efetiva criação de valor, de modo a proporcionar condições que acelerem o processo pelo qual o empreendimento emergente atingirá escala de negócios economicamente viável para a operação.

O método para a concepção do modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), denominado *Business Model Canvas* (BMC), se disseminou como referência e é aplicado em inúmeros negócios em atividade no mercado. Ele parte da premissa do benefício que se obtém ao conceber um novo negócio a partir da intuição e compreensão da lógica de criação, entrega e captura de valor que proporcionará.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

Conforme evidenciam Kim e Mauborgne (2005), essa concepção proporcionará significativa vantagem se levar à criação de negócios completamente novos, com diferenciações fundamentais e custos inferiores, em vez de competir em condições semelhantes às existentes. A criação de novos e inexplorados espaços de mercado tende a aumentar o valor para o cliente pela oferta de novos benefícios e serviços. Por outro lado, a associação dessa oferta a custos inferiores tende a alavancar ainda mais as condições para a competitividade: o tradicional dilema de posicionamento de mercado, residente na escolha de uma opção entre diferenciação ou baixo custo, dá lugar à decisão de buscar os benefícios da combinação de ambos.

Tal contexto nutre a expectativa de que uma empresa em fase de *startup* que conta, em sua origem, com um modelo de negócios idealizado a partir de uma proposta racional de oferta de valor, nasce com um potencial de sucesso e de contribuição social significativamente maior do que se fosse estabelecida sem qualquer base de posicionamento competitivo.

Este relato descreve a experiência adquirida pelo exercício de idealização do modelo de negócios de uma empresa em

fase inicial de operações (*early stage startup*), que atuará com a oferta de soluções em educação em marketing digital. Para a construção do modelo do negócio, buscou-se referência em instrumentos dedicados à identificação de oportunidades e estabelecimento de estratégias para a criação de valor conhecidos tanto no meio acadêmico como no ambiente corporativo, tais como os propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), Kim e Mauborgne (2005), Barney e Hesterly (2011), Ries (2012) e Perin (2015), dentre outros.

Com o objetivo de oferecer valor que fosse percebido pelo mercado, efetuou-se um mapeamento dos clientes estratégicos e da dinâmica competitiva do mercado em foco. Buscou-se inovar para criar valor, por meio do preenchimento de um novo espaço de mercado, ainda não atendido e, conseqüentemente, menos vulnerável a forças de concorrência.

A partir dessas diretrizes, procedeu-se a uma análise do ambiente, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso do negócio e, de modo mais específico, as competências necessárias para melhor aproveitamento de oportunidades e mitigação do efeito de ameaças a serem enfrentadas. Essa análise, associada à reflexão

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

sobre a inovação e diferenciação requeridas para criação de valor, fundamentou as opções estratégicas eleitas e descritas no presente relato.

Como a receita de uma empresa é proveniente dos negócios realizados com seus clientes, a qualidade do relacionamento influencia diretamente o resultado econômico. Para não perder clientes e aumentar sua frequência de compras é necessário oferecer produtos e serviços que os satisfaçam, atendimento com qualidade, reputação exemplar quanto a respeito ao meio ambiente, práticas éticas e responsabilidade social, como elementos que alavancam a valorização da empresa pelo cliente, impulsionando-o a comprar os produtos da empresa.

Em consonância com os ideais propostos por expoentes da Escola Austríaca, como Hayek (1978) e Mises (2010), Porter e Kramer (2009) destacam os benefícios proporcionados quando o valor é comparilhado por meio de práticas que fomentam a competitividade de uma companhia enquanto, simultaneamente, melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade em que a empresa opera.

A principal contribuição de um trabalho que proporcione condições para a

criação de valor em um negócio e as bases para a sistematização da revisão contínua do modelo de negócios talvez resida na capacitação para o desenvolvimento da tecnologia de gestão.

Como forma de compartilhar a experiência realizada, apresentam-se, na sequência, uma descrição do contexto em que a ação foi realizada, o diagnóstico da situação-problema, a intervenção proposta, os resultados obtidos e, finalizando, uma análise das principais contribuições tecnológicas e sociais consideradas no projeto.

CONTEXTO DA AÇÃO

A *startup* que foi objeto das ações descritas neste relato é a DMC – Digital Marketing Cube, empresa que se originou com a proposta de oferecer ao mercado treinamento e consultoria para estruturação de atividades de marketing digital em empresas de qualquer porte ou segmento de mercado.

Constituída 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 concretamente estabelecida, encontra-se em fase inicial de operação. A evolução da ideia original do negócio ao ponto a que ele chegou

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

no presente passou por uma modelagem que seguiu a concepção do modelo sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011).

A concepção original da DMC partiu da identificação de uma clara oportunidade de preencher uma lacuna estratégica existente no mercado com a oferta de valor decorrente da prestação de serviços dedicados ao planejamento de marketing digital. Pela observação das principais demandas de mercado, o modelo foi estruturado de forma a definir quais atividades devem

ser realizadas para que se possa ofertar o valor que os clientes esperam receber. Essas atividades envolvem consultoria e treinamento em Marketing de Conteúdo, Automação em Marketing, SEO, Mídias Sociais, Técnicas de Conversão, Busca Paga, Display Ads e PR *On-line*. A configuração atende a aproximadamente 65% das possibilidades de atuação que compõem o mercado atual de marketing digital, conforme apurado pela Smart Insights (2017), apresentado no Gráfico 1.



GRÁFICO 1 – Principais técnicas de marketing digital em 2017

Fonte: Smart Insights (2017).

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

A principal oportunidade identificada para a proposição do modelo de negócios 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 (2016), no último trimestre de 2015, registrou que 19% das transações de comércio eletrônico no Brasil foram realizadas via *smartphones* e *tablets* naquele período – entre os 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 com a criação da DMC.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- -PROBLEMA

Conforme descrito anteriormente, a DMC surgiu da identificação de uma oportunidade de mercado a partir da visão de um dos sócios e fundador da empresa, à época em que atuava como gestor de um negócio de *e-commerce*. Nesse período, atuando em uma empresa do setor gráfico, desenvolveu um método para 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 método passou a ser aplicado em outros segmentos do mercado. No total, quatro empresas de diferentes segmentos aplicaram-no como instrumento que conduziu a resultados tão

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

satisfatórios quanto os anteriormente descritos. Diante do êxito na solução de um problema comum às cinco diferentes empresas em que se aplicou o instrumento, decidiu-se transformá-lo em um produto, disponibilizando-o para comercialização. Deu-se início, então, a um processo de análise das condições em que se daria a entrada do novo negócio no mercado. Em princípio, a oferta envolveu ações de treinamento, consultoria e certificação como forma de capacitar os profissionais que compõem o segmento de clientes visado pelo projeto. Assim, foram determinadas, como diretrizes estratégicas do negócio, as seguintes:

- *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*: Transparência, ética, comprometimento, liderança, respeito, fazer a diferença e qualidade superior nas capa-

citações dos profissionais de marketing.

A partir dessas diretrizes, procedeu-se a 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, é descrita nos tópicos subsequentes.

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 decisões estratégicas, resultados e de uma forma geral afetam até mesmo um setor como um todo. O Quadro 1 expõe alguns aspectos externos que podem impactar o negócio da DMC. No Quadro 1 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.

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

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 <i>on-line</i> 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.	Com várias escolas ou faculdades surgindo, aparecem mais concorrentes oferecendo treinamento nessa área de marketing digital, devido à 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 automação 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 <i>frameworks</i> 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 por meio 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%

QUADRO 1 – Cenários

Fonte: Elaborado pelos autores.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

Análise Swot

Com o objetivo de identificar forças e fraquezas das características da estrutura com a qual o negócio será iniciado, em face das oportunidades e ameaças em relação ao mercado, foi estruturada a matriz Swot apresentada no Quadro 2.

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:

- Desenvolvimento de um plano financeiro.
- Definição de KPI para a gestão dos resultados.
- Contratos formalizados com as empresas de parceiras.
- Docentes e consultores sempre treinados.
- *Website* da empresa acessível e navegável.

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
Forças <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. 	Oportunidades <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 <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. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas ferramentas de automação com módulos de planejamento. • Empresas especializadas em treinamentos atuando há mais tempo no mercado.

QUADRO 2 – Matriz Swot

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mapeamento das oportunidades para a criação de valor

Com o objetivo de oferecer valor agregado percebido pelo usuário e gerar benefícios de participação de mercado, efetuou-se um mapeamento dos clientes estratégicos e de quem são os concorrentes. Com base em Kim e Mauborgne (2005), considerou-se o benefício potencial da criação de um novo espaço de mercado ainda não explorado pela concorrência, sem, contudo, desconsiderar a necessidade de se operar com custos reduzidos, de modo a se oferecer valor superior para os compradores. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa quanto para os compradores.

A pedra angular dessa estratégia é justamente a inovação de valor, que por sua vez é a busca simultânea por diferenciação e baixo custo. No projeto realizado foram utilizados alguns instrumentos de análise propostos por Kim e Mauborgne (2005), dentre eles a Matriz de Avaliação de Valor

e o Modelo das Quatro Ações para a construção da Matriz Eliminar-Reduzir-Eliminar-Criar. Os objetivos são captar a situação atual no espaço de mercado conhecido e o que os compradores recebem de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado, evitando, assim, a limitação de tentar imitar ou mesmo superar os concorrentes, oferecendo apenas um pouco mais por um valor menor. Isso afeta o posicionamento crescente e a lucratividade do negócio.

O modelo das quatro ações propõe que a empresa deve reconstruir os elementos de valor para o comprador com o objetivo de criar uma nova curva de valor. Para isso, ela precisa decidir quais atributos devem ser reduzidos com relação aos outros *players* do mercado, quais atributos serão elevados em relação ao setor em questão, quais serão os atributos eliminados e quais serão os atributos criados e nunca antes oferecidos pelo setor. A Figura 1 apresenta a imagem do modelo das quatro ações para um melhor entendimento.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI



FIGURA 1 – Modelo das quatro ações
 Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29).

A partir da análise efetuada segundo esses critérios, construiu-se a matriz com as quatro ações: Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, apresentada no Quadro 3, como

base da estratégia para a criação de valor adotada para o modelo de negócios construído para a DMC.

Eliminar	Elevar
Localização física para ministrar os treinamentos.	Material de apoio aos treinamentos. Alianças estratégicas com espaços de <i>coworking</i> . Foco dos treinamentos.
Reduzir	Criar
Preço dos treinamentos. Carga horária dos treinamentos.	Cubo – Ferramenta em que será construído o planejamento de marketing digital. Programa de certificação para profissionais técnicos e docentes.

QUADRO 3 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar
 Fonte: Elaborado pelos autores.

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

INTERVENÇÃO PROPOSTA

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 negócios da DMC.

O modelo de negócios

Eleito como referência para a apresentação do modelo de negócios proposto, o *Business Model Canvas*, ou Quadro de Modelos de

Negócios, como é conhecido em português, atualmente é um método aplicado por milhares de *startups*, empresas tradicionais de pequeno, médio e grande portes no mundo todo, além de vir ajudando empreendedores e equipes de estrategistas a pensarem e aplicarem inovação em seus modelos de negócios.

O Quadro 4 possibilita a visão sumariada da proposta de modelo de negócios que está sendo pensada e planejada para a empresa. Assim, favorece a implementação e proporciona condições de modificações para que se promovam as melhorias identificadas como necessárias.

Principais Parceiros	Principais Atividades	Proposições de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Incubadoras e aceleradoras - Endeavor - SEBRAE - AJE (Associação de Jovens Empreendedores) - FIESP 	<p>Aplicação e Validação da ferramenta em empresas dos mais diversos segmentos no mercado.</p> <p>Capacitar profissionais na ferramenta para aplicação em empresas ou treinamentos.</p>	<p>Ajudar na estruturação das estratégias e ações de marketing digital das empresas.</p> <p>Oferecer uma ferramenta que ajude a estruturar o planejamento através de capacitação e aplicação como solução para as empresas.</p>	<p>Apresentações para a prospecção e Consultorias InCompany.</p> <p>Palestras para explicar o uso da ferramenta e treinamentos.</p>	<p>Empreendedores que possuem dificuldades de estruturarem suas estratégias e ações no ambiente digital.</p> <p>Agências Digitais, Departamentos de Marketing, Consultores e Professores de Mkt Digital.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas Jr. - Agências de MKT Digital - Coworkings - Universidades, faculdades e centros universitários. 	<p>Principais Recursos</p> <p>Consultores capacitados na ferramenta.</p> <p>Consultores e Professores capacitados na ferramenta.</p>		<p>Canais</p> <p>Site da Ferramenta Social Media Buscadores e Email Eventos (MPI) e Feira do Empreendedor</p> <p>Site da Ferramenta Social Media Universidades Coworkings Buscadores e Email Eventos (MPI) e Feira do Empreendedor</p>	
<p>Estrutura de Custos</p>	<p>Aluguel de espaço para o treinamento (Coworking) e divulgação dos treinamentos (marketing)</p>		<p>Fluxos de Receita</p> <p>Treinamentos e Consultorias</p> <p>Treinamentos e Consultoria</p>	

QUADRO 4 – Quadro do modelo de negócios da DMC

Fonte: Elaborado pelos autores.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

A lógica de criação de valor do modelo de negócios

Segundo a proposição de Kim e Mauborgne (2005), pode-se conquistar significativa vantagem por meio 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.

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que no *Business Model Canvas* o lado direito do quadro está focado na criação de valor e o lado esquerdo, em custos e infraestrutura. Associando o modelo à lógica de inovação de valor de Kim e Mauborgne (2005) de aumentar valor e reduzir custos, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem que os elementos que constroem valor e os que geram custos devem ser considerados de forma a se obter tal efeito como condição para a otimização da criação de valor do negócio. A Figura 2 apresenta essa integração entre ambos os modelos.

4. Estratégia



A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios

- Modelo das 4 Ações (do livro “Estratégia do Oceano Azul”):
 1. Dentre os fatores que o setor considera indispensáveis, quais devem ser eliminados?
 2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
 3. Que fatores devem ser elevados acima do padrão do setor?
 4. Que fatores devem ser criados e que o setor nunca ofereceu?

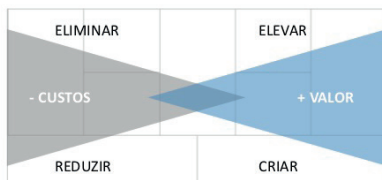


FIGURA 2 – Combinando redução de custos com criação de valor no modelo de negócios
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 228).

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

Com base nessa proposta e nas interpretações das condições apresentadas na seção anterior, procurou-se integrar o modelo das quatro ações apresentado na Figura 1 com o Quadro do Modelo de Negócios desenvolvido para a DMC.

Inicialmente, considerou-se mais indicado reduzir significativamente os custos, substituindo a locação de um espaço físico exclusivo pelo compartilhamento de ambiente (*coworking*). Essa decisão estratégica pode ser visualizada no quadrante “Eliminar”, na Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar (Quadro 3) e também no Quadro do Modelo de Negócios (Quadro 4), no bloco “Principais Parceiros”.

Além do modelo do Quadro de Modelo de Negócios, adotou-se como referência a recomendação de Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith (2014), de que a proposta de valor, com foco no segmento de clientes a quem se pretende entregá-lo, deve ser objeto de especial atenção na concepção do negócio. Para esse fim, os autores sugerem que se idealize o Quadro de Proposição de Valor (*Value Proposition Canvas*), composto por duas figuras que representam esses dois lados: um quadra-

do, em que se define um “Mapa de Valor”, e um círculo, correspondente à caracterização do “Perfil do Cliente”. O Mapa de Valor se destina a descrever como se pretende criar valor para o cliente, enquanto no Perfil do Cliente declaram-se quais problemas desses clientes se propõe resolver

De acordo com Osterwalder et al. (2014), o encaixe ocorre justamente quando um lado (Mapa de Valor) atende ao outro (Perfil do Cliente). O objetivo principal da integração dos dois aspectos é fazer com que a empresa atue no mercado com grandes possibilidades de avançar para um novo estágio no seu ciclo de vida, tendo um modelo de negócios em que o cliente percebe significativa diferenciação dos demais competidores atuantes no mercado.

A Figura 3 apresenta o Quadro de Proposição de Valor idealizado para a DMC. Observa-se, na ilustração, que a proposta de criação de valor inclui, dentre outros recursos, uma ferramenta própria a ser usada durante os treinamentos e um programa de certificações para qualificar e validar o aprendizado, em contrapartida ao que os clientes almejam.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

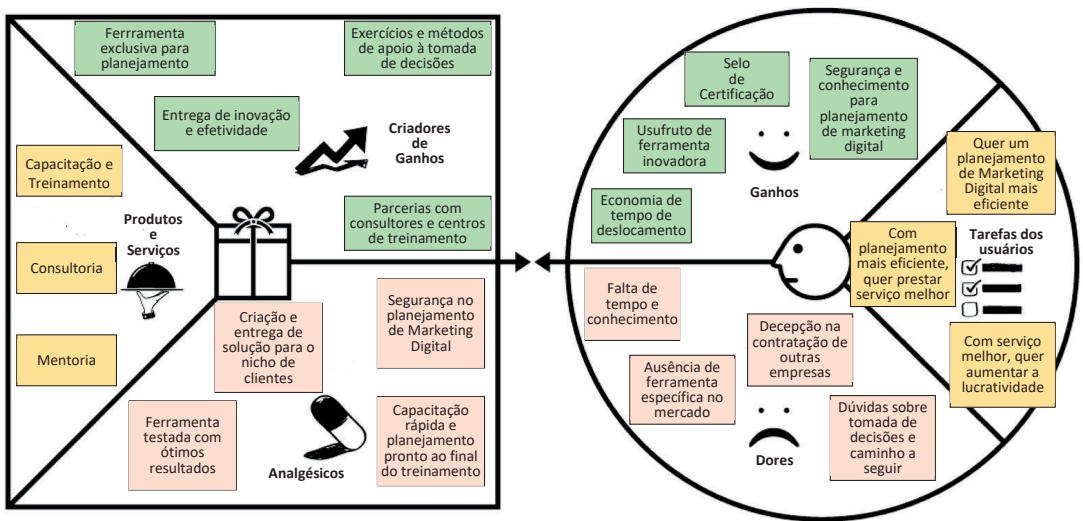


FIGURA 3 – Quadro de proposição de valor (*value proposition canvas*) da DMC

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para as definições dos elementos que compõem o quadro, considerou-se a metáfora proposta por Osterwalder et al. (2014): o lado direito apresenta o segmento de clientes, as tarefas que eles desejam executar, suas “dores” e os ganhos que eles podem conquistar com a proposta de valor

que lhes será entregue. O lado esquerdo do quadro descreve as fontes geradoras de ganhos, a lista de produtos e serviços que cumprirão o papel de “analgésicos”, de forma a adequar a proposta de valor às necessidades dos clientes.

RESULTADOS OBTIDOS

O modelo de negócios idealizado para a DMC parte da proposta de valor que considera o impacto positivo de se adotar uma estrutura interna com custos reduzidos, concomitantemente com uma oferta de valor superior ao mercado, por meio de canais, relacionamento, fonte de receitas e segmentos de clientes diferenciados.

Na visão de Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), o ritmo de mudanças observadas no ambiente em que as organizações atuam as desafia a buscar práticas inovadoras de gestão como forma de construir valor. Uma organização competitiva é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes, obtendo vantagem competitiva.

Para Barney e Hesterly (2011), o valor econômico é determinado pela diferença entre os benefícios obtidos por um cliente na compra de produtos ou serviços e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é determinado pelo valor econômico adicional que ela consegue criar em relação a seus rivais.

O conceito de valor, contudo, não se limita a aspectos tangíveis. Pode-se criar

valor, por exemplo, pela capacidade de desenvolver relações com parceiros como clientes, fornecedores, acionistas e outros *stakeholders*. A partir dos resultados obtidos por meio da gestão de contratos, direitos comerciais, marcas e patentes é possível conquistar ganhos de valor para a empresa (LOW; KALAFUT, 2003).

Considerando a influência dos custos no valor que uma operação gera para a empresa, pode-se considerar que a qualidade do relacionamento pode impactar diretamente seus resultados econômicos. Pesquisas indicam que a conquista de novos clientes custa entre cinco e sete vezes mais que manter os clientes habituais, de forma que a fidelização dos clientes e sua manutenção tende a aumentar os lucros em decorrência da redução das despesas operacionais (GALBREATH, 2002).

Tal contexto nutre a expectativa de que uma empresa *startup* que conta, em sua origem, com um modelo de negócios idealizado a partir de uma proposta racional de oferta de valor nasce com um potencial de sucesso significativamente maior do que se fosse estabelecida sem qualquer base de posicionamento competitivo.

Embora seja cedo para avaliar os resultados econômicos, é possível estimar-se

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

que os principais resultados da ação aqui descrita serão realizados de forma mais tangível à medida que o volume de negócios se amplie.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Como a receita de uma empresa é proveniente dos negócios realizados com seus clientes, a qualidade do relacionamento influencia diretamente o resultado econômico. Para não perder clientes e aumentar sua frequência de compras é necessário oferecer produtos e serviços que os satisfaçam, atendimento com qualidade, reputação exemplar quanto a respeito ao meio ambiente, práticas éticas e responsabilidade social, como elementos que alavancam a valorização da empresa pelo cliente, impulsionando-o a comprar os produtos da empresa.

Quando a competitividade de um negócio conduz, simultaneamente, a resultados que proporcionam prosperidade a seus investidores e à criação de valor para seus clientes e demais *stakeholders*, verificam-se os benefícios desenvolvimentistas descritos por Hayek (1978) e Mises (2010), especialmente no que se refere à oferta de

melhores condições econômicas e sociais da comunidade em que a empresa opera.

A consciência para a importância da integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos e estrutura, para que se sustente a proposta de valor para o cliente e demais *stakeholders*, tende a ser benéfica não apenas à empresa, mas também à sociedade como um todo. O valor gerado por um negócio inclui contribuição para a prosperidade econômica e social da nação em que ele se efetua.

Espera-se que o relato aqui apresentado contribua como exemplo para a concepção de outros negócios com características semelhantes, proporcionando-lhes condições favoráveis ao desenvolvimento pela criação de valor considerada. O trabalho foi dedicado ao desenvolvimento de condições para a criação de valor em um negócio, determinando bases para a construção de um modelo de negócios inovador e competitivo, de modo a contribuir para a ampliação do conhecimento aplicado à tecnologia de gestão.

A consciência para a importância da integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos e estrutura, para que se sustente a proposta de valor para o cliente e demais *stakeholders*, tende a ser benéfica

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

não apenas à empresa, mas também à sociedade como um todo. Afinal, o valor gerado por um negócio contribui para a prosperidade econômica e social da nação em que ele ocorre (PORTER; KRAMER, 2009).

Espera-se, enfim, que este relato contribua para a reflexão e adoção da metodologia descrita em ocasiões futuras, por empresas com características semelhantes, proporcionando-lhes condições favoráveis ao desenvolvimento de seus negócios.

RATIONALIZING THE VALUE OFFER BY COMBINING INNOVATION WITH REDUCED COSTS IN AN ENTREPRENEURIAL BUSINESS MODEL

ABSTRACT

This paper reports the design of the business model applied to a company in the initial stage of operations, which will act with the offer of solutions in education in digital marketing. The business model construction was based on instruments dedicated to the creation of perceived value by the market. From the analysis of opportunities, the strategic clients were mapped, and the competitive conditions were identified. Based on these elements, a set of strategies for the exploration of an innovative market space was devised, to

differentiate the proposal from what is observed in potential competitors. The article begins with the description of the context in which the action was carried out, and follows with the diagnosis of the problem situation, proposal for intervention action, reached results and, finally, an analysis of the main technological and social contributions considered in the project.

KEYWORDS

Competitiveness. Entrepreneurship. Innovation. Economic freedom. Business model.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J.; HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.
- CB INSIGHTS. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 2017. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.
- CRITEO. *Mobile representou 19% das transações no E-commerce no Brasil no último trimestre de 2015*. 2016. Disponível em: <<https://www.criteo.com/br/news/press-releases/2016/02/mobile-representou-19-das-transacoes-no-e-commerce-no-brasil-no-ultimo-trimestre-de-2015-aponta-criteo/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, ADILSON CALDEIRA, SAMUEL AGUIAR DE CASTRO E SOUZA, CARLOS VICTOR ARCARI

- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- EXAME. Afinal, o que é uma startup? 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.
- GALBREATH, J. Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets. *Management Decision*, London, v. 40, n. 1-2, p. 116-126, 2002.
- HAYEK, F. A. Competition as a Discovery Procedure. In: _____ *New Studies in Philosophy, Politics and Economics*. London: Routledge, 1978.
- IAB BRASIL. *Annual Report 2015-2016*. 2016. Disponível em: <http://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2017/07/iab-Annual_report-2017_3.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2017.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. São Paulo: Elsevier, 2005.
- LEMOS, P. M. *Gestão estratégica de empresas*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2012.
- LOW, J.; KALAFUT, P. C. *Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MISES, L. Von. *Ação humana: um tratado de economia*. Tradução Donald Stewart Jr. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises Brasil, 2010.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. *Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- PERIN, B. *A revolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2009. p. 437-510.
- RIES, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RACIONALIZANDO A OFERTA DE VALOR PELA COMBINAÇÃO DE INOVAÇÃO COM CUSTOS REDUZIDOS EM UM
MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR

SMART INSIGHTS. *The 14 top rated digital marketing techniques for 2017 according to Smart Insights readers*. 2017. Disponível em: <<http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017>>. Acesso em: 5 jul. 2017.