

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Recebido em 15.12.2017
Aprovado em 20.12.2017

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

Samuel Aguiar de Castro e Souza

Consultor do Sebrae-SP em gestão e planos de marketing, formado em Administração de Empresas pelo Mackenzie. 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

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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

RESUMO

Este relato apresenta a descrição do método pelo qual se construiu o modelo de negócios de uma empresa que está na fase inicial de operações. 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 da criação de novos e inexplorados espaços de mercado, com custos de operação minimizados, no valor ofertado ao cliente e aos demais *stakeholders* envolvidos, potencializando maior aproveitamento de recursos e eficácia da 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 este relato, espera-se proporcionar o conhecimento de uma experiência que possa inspirar outros negócios em situações semelhantes.

PALAVRAS-CHAVE

Criação de valor. Cooperação. Custos de transação. Estratégia. Modelo de negócios.

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

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 a 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* criar valor. Isso significa, em essência, como o que se produzirá será convertido em dinheiro (FONSECA, 2016).

Pesquisa da CB Insights (2017) indica que entre as vinte principais razões pelas quais uma *startup* falha está a ausência de um modelo de negócios claro e objetivamen-

te 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 Fonseca (2016), 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 um método para a definição de modelo de negócios adotado por grande número de empresas para a concepção de novos negócios e aperfeiçoamento dos que se encontram em atividade no mercado.

O BMC constitui um instrumento dedicado à promoção de visão sumária e

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA STARTUP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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 um guia para a implantação de processos, sistemas ou uma estratégia organizacional (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

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 negócios com a empresa, e não com seus concorrentes (blocos 1 a 5), os recursos e os 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 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 é comum observar-se no mercado a opção pela integração da produção, em que a empresa internaliza diferentes etapas do processo produtivo, em vez da especialização em uma atividade específica da cadeia produtiva. De acordo com o autor, esse fato ocorre porque nas relações econômicas entre as firmas incidem “custos de transação”, que resultam de ineficiências decorrentes, principalmente, da racionalidade limitada do tomador de decisões, da incerteza sobre o futuro e da possibilidade do eventual comportamento oportunista por parte de determinados atores envolvidos nas transações. A dependência causada pela necessidade de confiança, de respeito mútuo e de comprometimento entre os agentes, portanto, tende a um fator determinante na composição de custos das operações.

A visão de Williamson (1985) considera, porém, os benefícios que uma empresa poderia obter se os custos de tran-

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

sação fossem minimizados, de forma a favorecer a opção pela especialização na produção de um componente específico. Para o autor, a produção verticalizada de uma empresa incorre em diferentes curvas de custos associados à produção de cada um dos componentes utilizados no produto final. A organização da produção tende a ser mais eficiente quando ocorre a especialização da firma na produção de um dos componentes do produto, pois, assim, pode-se conseguir manter uma curva de custos inferior em decorrência do foco no desenvolvimento de habilidade e de *know-how* em uma atividade específica da cadeia produtiva. O efeito conjunto para as demais firmas dessa cadeia pode ser a minimização do custo total do produto final que chegará ao mercado.

As empresas podem usufruir de vantagens competitivas em custo e canalizar o foco das operações às atividades essenciais do negócio ao compartilhar infraestrutura e tecnologia. Isso implica adotar estratégias de cooperação que minimizem o efeito dos custos de transação apontados por Williamsom (1985), por meio do estabelecimento de parcerias que ocorrem entre empresas autônomas, porém comprome-

tidas, para a combinação das capacidades, competências essenciais e recursos, de modo a satisfazer interesses mútuos (PORTER, 1989).

Por meio de alianças sólidas e que contemplem o interesse comum de desenvolvimento dos negócios, 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, 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 negócios de uma *startup* do setor de *marketing* digital que se encontra em processo de

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA STARTUP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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 e compartilhar a experiência adquirida com a busca de soluções para a criação de valor, por meio de estratégias de cooperação, com especial cuidado e atenção para a mitigação de eventuais custos de transação, no modelo de negócios de uma empresa em fase inicial de operações, concebidas a partir da identificação da oportunidade de preencher uma lacuna no mercado.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Este trabalho apresenta o relato de ações realizadas na construção de um modelo de negócios de uma empresa em fase inicial de operações (*startup*) que oferece ao mercado treinamento e consultoria para a estruturação de atividades de *marketing* digital, por meio de uma ferramenta desenvolvida especificamente para esse fim, em empre-

sas de qualquer porte ou segmento de mercado. Neste texto, a referência ao empreendimento descrito se dá pelas iniciais de sua razão social: DMC.

A *startup* encontra-se em processo de incubação desde o início de 2017 e, embora já estabelecida e atuante, é um negócio em fase de introdução que passou por uma modelagem prévia, seguindo a concepção da proposta de valor a partir dos modelos sugeridos 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 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).

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

A construção do modelo de negócio da DMC partiu da identificação de um mercado emergente de grandes dimensões e ainda não plenamente atendido por concorrentes potenciais. O investimento em mídia digital no Brasil é estimado pelo IAB Brasil (2017) em R\$ 10,4 bilhões, e, no quarto trimestre de 2015, cerca de 19% das transações de comércio eletrônico no Brasil foram realizadas via *smartphones* e *tablets*, conforme indicam os dados de pesquisa efetuada pela Criteo (2016).

Esses dados representam uma oportunidade de preencher uma lacuna de mercado, atendendo às necessidades de clientes específicos de modo inovador.

A partir da visão de um dos fundadores da DMC, à época em que gerenciava um negócio de *e-commerce* no setor gráfico, desenvolveu-se 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 denominá-lo “CUBO”, disponibilizando-o como ferramenta para comercialização sob a forma de treinamento, consultoria e programa de certificação.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

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

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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 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*: Ter transparência, ética, comprometimento, liderança, respeito, fazer a diferença e oferecer qualidade superior nas capacitações.

A partir dessas diretrizes, procedeu-se a uma análise do macroambiente para identificar os fatores críticos de sucesso do negócio e, de modo mais específico, as forças que seriam necessárias para o melhor aproveitamento de oportunidades e a minimização do efeito de ameaças a serem enfrentadas. Essa análise, associada à reflexão sobre a inovação e a diferenciação requeridas para a criação de valor levaram à concepção do modelo de negócios, descrito mais adiante.

A análise do macroambiente é fundamental para a identificação de cenários que podem impactar decisões estratégicas e, de forma geral, afetar em comum todo um setor de atividade. No caso da DMC, foram considerados impactantes potenciais os aspectos externos descritos a seguir.

Com relação à política, o Brasil passa por um período em que o nível de desemprego ainda é alto, embora venha experimentando uma redução gradativa. Esse quadro tende a ocasionar uma inibição nos investimentos em capacitação em novas áreas, como é o caso do *marketing* digital.

No plano econômico, vislumbra-se uma situação de instabilidade. Essa con-

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

dição provoca tendências na compreensão de que profissionais precisam de mais conhecimento, mas nem todos buscam investir em treinamentos nesse momento de crise.

Embora o Brasil esteja em crise, observa-se grande volume de negócios no mercado digital, com uma tendência a não ocorrer um crescimento muito significativo. O mercado de publicidade *online* tem crescido nos últimos dois anos, mas nem todos os profissionais estão preparados para aproveitar as oportunidades de negócios.

Relativamente aos aspectos socioculturais, observa-se o crescimento de cursos universitários e profissionalizantes na área. Por um lado, várias instituições de ensino superior e de educação continuada estão desenvolvendo cursos de formação de profissionais para atuar no mercado digital. Uma das consequências é o aumento no número de concorrentes oferecendo treinamento nessa área de *marketing* digital, devido à demanda reprimida em busca de mais conhecimento na área. Por outro lado, nem todas as faculdades atualmente

capacitam profissionais de *marketing* digital, e dessa forma os estudantes recém-formados podem se tornar clientes.

Quanto às tendências tecnológicas, observa-se o desenvolvimento de tecnologias para a automatização de ações de *marketing* digital. Cada vez mais os profissionais ficam dependentes de ferramentas, sistemas ou *frameworks* para desenvolver parte do trabalho. Dessa forma, a criação de uma ferramenta pode ser útil para os profissionais.

Também se observa o crescimento do mercado de Educação a Distância (EAD), com a opção de formação de profissionais pela *internet*. Há, assim, uma tendência de aumento da comodidade e também da necessidade de soluções mais otimizadas para esse novo ambiente de aprendizado.

A partir do cenário estabelecido, procedeu-se à análise e à classificação das oportunidades e das ameaças a serem enfrentadas no empreendimento em implantação, bem como de suas principais forças e fraquezas (pontos a melhorar) em relação aos potenciais concorrentes, discriminadas no Quadro 1.

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio do assunto (<i>Marketing</i> Digital). • Ferramenta própria. • Currículo dos docentes. • Empresa incubada e com possibilidade de ser acelerada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais de <i>marketing</i> em busca de atualização. • Profissionais de <i>marketing</i> com dificuldade de planejar <i>marketing</i> digital. • Empreendedores/empresários com dificuldade de planejar <i>marketing</i> 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 <i>Marketing</i> (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.

QUADRO 1 – Principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do negócio

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na análise desses elementos, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso, ou seja, os recursos tangíveis ou intangíveis e as capacitações de que a empresa necessita para o alcance de condições favoráveis à sua competitividade no mercado. Os fatores críticos de sucesso identificados são:

- Cooperação e contratos formalizados com parceiros para a realização das atividades-chave 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 (KPI) para a gestão dos resultados.

Como primeiro elemento que compõe os fatores críticos de sucesso, a celebração de acordos de cooperação com parceiros é

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

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.

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

- Tornar a ferramenta desenvolvida 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, uma vez que, por ser 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 no Quadro 2:

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 <i>marketing</i> digital em empresas júniores.	Parceria com aceleradoras e incubadoras para oferecer a ferramenta como solução para as estratégias de <i>marketing</i> digital.
Capacitar profissionais na ferramenta para a 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.

QUADRO 2 – Parcerias para a realização das atividades principais

Fonte: Elaborado pelos autores.

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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 a criação de valor. A partir dessas definições, estruturou-se o modelo de negócio da DMC, descrito e apresentado a seguir.

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 de forma bidimensional. Tudo está exposto em um único lado de uma folha de papel com itens separados em nove quadros menores que compõem esse grande quadro.

Como o objetivo deste relato é destacar o uso e a aplicação de estratégias de cooperação para a redução de custos de transação nas operações do negócio, apresentam-se a seguir as definições propostas em relação aos recursos-chave, às atividades principais, à estrutura de custos e às 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*.

Recursos-chave

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o lado direito do BMC está voltado às questões relacionadas ao valor, e 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, relacionam-se os principais recursos necessários para a viabilidade do negócio, tais como recursos financeiros, espaço físico, intelectual ou humano.

Para exemplificar, no jornal *Destak*, os principais recursos são os jornalistas e os distribuidores. 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 mentores, espaço de *coworking* e equipe como os principais recursos. Depois de algumas turmas, a 21212.com fez um pequeno ajuste nesse quadrante, entendendo que uma *startup* já deveria ter sua equipe mínima, e, dessa forma, a aceleradora não precisaria ter uma equipe

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

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 o professor capacitado para os treinamentos e as consultorias.

Atividades principais

As atividades principais que a empresa deve realizar para 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.

No caso da aceleradora 21212.com, um dos recursos-chave apresentados eram os mentores, e, como atividade principal, se fazem necessários 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 à 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 a aplicação em empresas através de treinamentos corporativos ou individuais.

Estrutura de custo

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

Para o Jornal *Destak*, os principais custos são os com jornalistas, impressão e distribuição. No caso do buscador Google, os principais custos estão atrelados aos “blogueiros”, aos *sites* parceiros e desenvolvimento e à manutenção da plataforma.

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA STARTUP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Na aceleradora 21212.com, os custos envolvidos são os com equipe, com o espaço de *coworking* e 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.

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 eles executam. Outra pergunta importante a ser respondida é por que esses parceiros são estratégicos para o negócio.

Para um jornal ou uma revista, a gráfica é, frequentemente, 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 alguns anunciantes queiram que seus anúncios apareçam nesses *sites*. Nesses casos específicos, parte do dinheiro pago pelo anunciante fica com o Google, uma parcela menor fica com o *site* parceiro. Dessa maneira, para o Google, é muito importante ter como parceiros principais *sites* e *blogs* com conteúdo e tráfego qualificado para seus leitores, pois 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

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

parcerias serão explicadas de forma detalhada mais a seguir.

Diante de um mercado extremamente competitivo, em que 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” (RAMASWAMY, 2011, p. 195).

Portanto, as alianças demonstram ser 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 Pedrozo (2002), há uma grande variedade de oportunidades para as empresas que se lançam em uma estratégia de cooperação. Entre 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 mutuamente, 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.
- Associação de Jovens Empreendedores (AJE).
- 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 (oferecer uma ferramenta de apoio para estruturar o planejamento por meio da capacitação e da 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

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

valor proposta no modelo de negócio idealizado para a DMC.

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

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 a 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 o auxílio ao 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 parceiros estratégicos 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 estruturar 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.

Oferta de ferramenta de apoio ao planejamento

Ao se aliar ao espaço de *coworking*, define-se a estrutura para a aplicação de cursos e palestras com custos reduzidos e de forma itinerante, uma vez que os cursos serão oferecidos em diversos espaços de trabalho compartilhados espalhados por 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 à parceria que se pretende criar com espaços de *coworking*, assim os discentes desses 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.

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

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 parcerias de empresas júniores de universidades.

As empresas júniores são potencialmente aliadas para consultorias em *marketing* digital a preços inferiores em relação a outras empresas de consultoria por serem compostas por estudantes sob a 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 júniores, 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 que são 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.

Criação de valor e benefícios da cooperação

Não obstante as 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-chave 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. Desse modo, a DMC requer a 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 a 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.

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA STARTUP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

O Quadro 3 apresenta um conjunto de benefícios obtidos pelos participantes em decorrência das alianças estabelecidas:

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 <i>marketing</i> 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 a autoridade em <i>marketing</i> digital da DMC com a parceria.
Sebrae	Oferecer a ferramenta como solução para os empresários com dificuldade em desenvolver o <i>marketing</i> digital nas suas empresas.	Aumentar a visibilidade e a autoridade em <i>marketing</i> 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 <i>marketing</i> 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 ganhar 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 ganhar com os treinamentos.

QUADRO 3 – Benefícios da cooperação

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Com base no método de Osterwalder e Pigneur (2011) e no diagnóstico apresentado na seção anterior, elaborou-se um Quadro de Modelos de Negócios para a DMC, reproduzido na Figura 1.

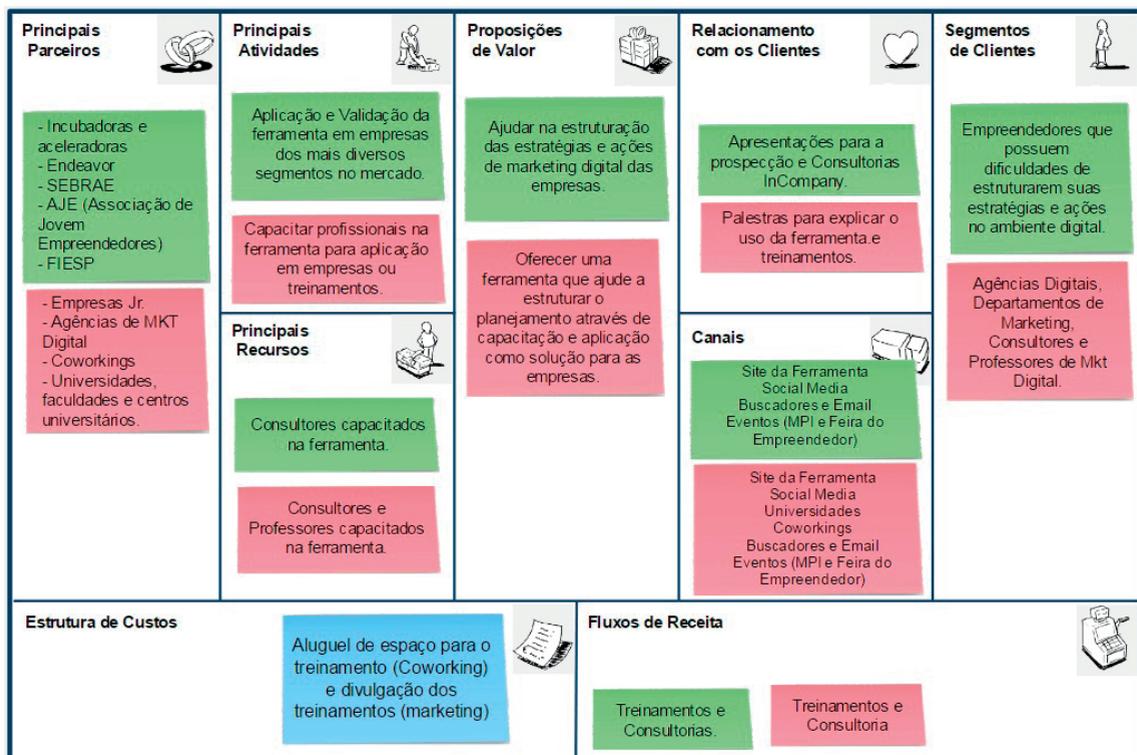


FIGURA 1 – Modelo de negócios

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA *STARTUP*: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A Figura 2, 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 que ilustra a região em que 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.

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

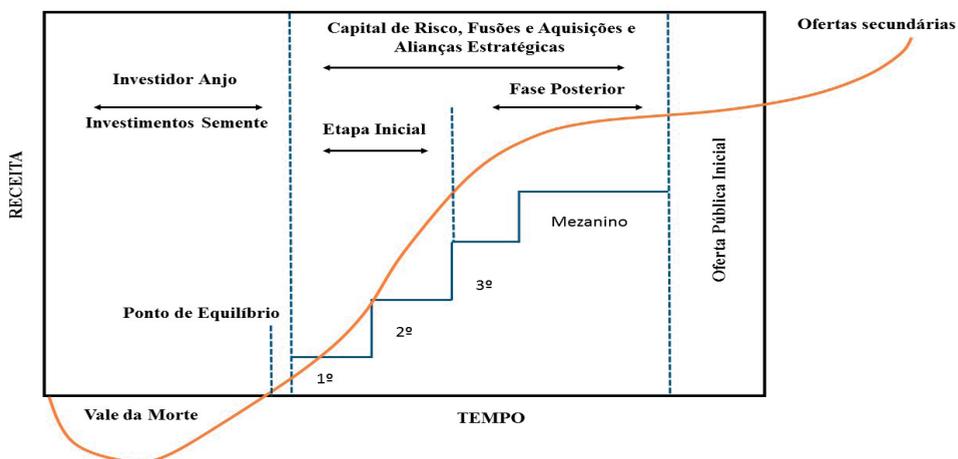


FIGURA 2 – Ciclo de vida das empresas *startups*

Fonte: Adaptado de McLellan (2014).

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

estimula o conhecimento de novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias e novas formas de atender às 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 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 as capacidades disponíveis, e as necessidades de mercado, tem o potencial

de conduzir ao crescimento e à 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 de 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.

STRATEGIES FOR COOPERATION AND CONTROL OF TRANSACTION COSTS AS CHALLENGES FOR THE CONSTRUCTION OF A STARTUP BUSINESS MODEL: AN EXPERIENCE REPORT

ABSTRACT

This report presents a description of the method adopted to build the business model of a startup company. The idealized model starts by identifying

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO COMO DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA STARTUP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

the opportunity to fill a gap in the market, seeking benefits arising from the creation of new business and, as a condition of competition, operate with relatively low and controllable costs. The assumed logic considers the effect of creating new and unexplored market spaces, with minimized operating costs, in the amount offered to the client and other stakeholders, enhancing the use of resources and the effectiveness of the activity. It was a determinant factor for the creation of value to the optimization of business transaction costs, which led to the option of resorting to market relations to minimize investments in assets internalized by the company. The proposed model assumes cooperation alternatives with other market actors as a strategy for achieving a competitive edge in cost and driving the focus of operations to essential business activities. With this report, knowledge and experience may inspire other businesses in similar situations.

KEYWORDS

Value creation. Cooperation. Transaction costs. Strategies. Business model.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J.; HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CB INSIGHTS. The Top 20 Reasons Startups Fail. *Research Briefs*, 2 Rev. 2017. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.
- CHAFFEY, D. The 14 top rated digital marketing techniques for 2017 according to Smart Insights readers. *Smart Insights*, 15 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017>>. Acesso em: 5 jul. 2017.
- CRITEO. Mobile representou 19% das transações no E-commerce no Brasil no último trimestre de 2015. *Criteo*, 2 fev. 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.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65-90, maio/ago. 2001.
- FONSECA, M. Afinal, o que é uma startup? *Exame PME*, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/afinal-o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

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

- 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*. London: Routledge, 1978.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2008.
- IAB BRASIL. *Annual Report 2015-2016*. 2017. São Paulo: IAB, 2016. Disponível em: <http://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2017/07/iab-Annual_report-2017_3.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2017.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A Estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. São Paulo: Elsevier, 2005.
- LEMONS, P. M. *Gestão Estratégica de Empresas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- MCLELLAN, C. Understanding the enterprise startup lifecycle. *ZDnet*, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.zdnet.com/article/understanding-the-enterprise-startup-lifecycle/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.
- 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*. 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. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 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. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-eso-1053.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2018.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1985.