

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

GUILHERME MENA OLIVEIRA

A COLABORAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS NEGÓCIOS

São Leopoldo
2015

GUILHERME MENA OLIVEIRA

A COLABORAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Artigo acadêmico apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Edgard Charles Stuber

São Leopoldo

2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	ERRO!
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
2 O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO COLABORATIVO.....	7
2.1 A COLABORAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES.....	7
2.2 A COLABORAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO ÂMBITO EXTERNO....	8
2.2.1 Os ambientes de Coworking.....	8
2.2.2 O Crowdsourcing.....	10
2.2.3 A Cocriação.....	11
2.2.4 O Crowdfunding.....	12
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	15
4 AS EXPERIÊNCIAS DO NÓS COWORKING.....	16
5 CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente complexo de negócios, em que o conhecimento das reais necessidades do público envolvido nas operações das organizações é fundamental para a viabilidade de suas atividades, a colaboração se destaca como um fator estratégico para alcançar o sucesso. Um crescente número de pesquisas, realizadas em diferentes países, têm demonstrado que redes interorganizacionais conduzem a desempenhos e qualidade superiores (Alter e Hage, 1993) e se constituem em estratégias de interação para enfrentar ambientes dinâmicos, de grande transformação (Loiola e Moura, 1996). Há um certo consenso de que redes interorganizacionais são formas distintas de organização, diferentes dos mercados e das hierarquias, mas que podem incluir elementos de ambos (Alexander, 1995).

Estas redes representam uma evolução da racionalidade da organização e constituirão as instituições do futuro, substituindo as tradicionais hierarquias e o mercado como mecanismo de coordenação. Redes interorganizacionais constituem, enfim, um tipo de lógica distinta e podem ser descritas em termos de seus processos, tecnologias, estruturas e desempenhos. As redes sistêmicas oferecem as maiores vantagens competitivas, sendo definidas como grupos de organizações que tomam decisões conjuntamente e integram esforços para produzir produtos ou serviços, através de soluções mais criativas. Podem ser centralizadas ou descentralizadas, dependendo se as decisões são tomadas em poucas ou muitas áreas do sistema, e podem ser laterais ou hierárquicas, dependendo se a origem do sistema está nele próprio ou em um nível mais alto.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com base em uma análise dos ambientes nacional e internacional de negócios, surge uma questão: Como a inovação aberta e a cooperação entre empresas constituem-se fatores estratégicos para o desenvolvimento de novos negócios?

Deste modo, este artigo busca realizar uma análise de como a colaboração, em suas diversas formas, tem contribuído para a geração de vantagem competitiva e auxiliado as organizações na sustentabilidade de suas operações. Para tanto, são levantados casos de

organizações que desenvolvem atividades colaborativas com outras empresas e/ou com a sociedade, destacando-se os benefícios que obtiveram neste processo.

O artigo está dividido em introdução, em referencial teórico acerca dos processos colaborativos, em método para coleta dos dados, estudo de caso e conclusão.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como diferentes formas de colaboração entre empresas e a sociedade contribuem para a geração de vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a situação atual da inovação aberta em âmbito regional e nacional;
- Descrever como diferentes projetos de crowdsourcing e crowdfunding têm contribuído para a geração de ideias e financiamento de projetos inovadores em diferentes setores da economia;
- Analisar como os espaços de coworking têm contribuído para o desenvolvimento de projetos colaborativos e com alto impacto na sociedade;
- Sugerir melhorias para os processos de inovação aberta e colaboração nas organizações brasileiras, com foco na idealização de projetos mais eficientes, impactantes e geradores de vantagem competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cooperação depende de certo grau de equilíbrio. Segundo Mintzberg e outros (1996), muito individualismo leva ao isolamento, mas integração demais pode levar a uma ação difusa, em que as partes não conseguem contribuir com nada novo. A identidade de cada parte deve ser preservada, embora se esperando que algumas práticas e características de cada envolvido sejam alteradas pelo processo de cooperação.

Tanto empresas quanto organizações da sociedade civil têm muito a ganhar trabalhando de forma integrada, pois possuem competências que podem ser muito úteis ao desenvolvimento das outras. Enquanto as empresas podem disseminar práticas como o planejamento, avaliação de resultados e conceitos como eficiência e eficácia, as organizações sem fins lucrativos ensinam a trabalhar em torno de um forte sentido de missão e aumentam a motivação, por exemplo. No entanto, para que a colaboração interorganizacional seja desenvolvida de forma satisfatória, é essencial que a colaboração no âmbito interno esteja bem alicerçada.

Deste modo, é de extrema importância avaliar os mecanismos de colaboração nas empresas, tanto interna quanto externamente e assim, tomar decisões para aprimorar estes processos. A seguir, são apresentadas organizações que desenvolvem satisfatoriamente projetos colaborativos, sendo estes apresentados como diferencial estratégico em suas operações.

2 O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO COLABORATIVO

2.1 A COLABORAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Entre as organizações que buscam estabelecer um processo eficiente de colaboração interna está o Google. A nova sede do Google Inc. na Califórnia foi projetada para maximizar conversas informais entre empregados. Esse tipo de interação é responsável por inovações como o Gmail e o Street View. O projeto do complexo de nove prédios prevê que os funcionários possam trabalhar em contato entre si e aproveitando, na maior parte do tempo, a iluminação natural.

Esse plano foi movido pela forte cultura organizacional do Google acerca dos dados. Por exemplo, cada empregado do novo complexo vai estar a uma caminhada de dois minutos e meio um do outro. O Google e a empresa de arquitetura com que trabalha, a NBBJ, mediram a rapidez com que as pessoas caminham e o diâmetro do espaço a partir de vários ângulos. Uma passarela busca conectar os empregados. Além disso, a planta dos andares é mais estreita que em escritórios tradicionais para que uma equipe possa ver a outra.

Estudos detectaram que ter colegas que trabalham em estreita proximidade está diretamente relacionado com o aumento na colaboração. Pesquisadores da Universidade de Michigan que estudaram um grupo de 172 cientistas, descobriram recentemente que quando compartilhavam os mesmos edifícios e se cruzavam diariamente no local de trabalho, seja caminhando entre o laboratório, o banheiro mais próximo ou o elevador, essas pessoas foram significativamente mais propensas a colaborar umas com as outras: para cada 30 metros de zonas de trabalho sobrepostas, as colaborações aumentaram em até 20%. Assim, quanto mais você se encontrar com um colega, mais provável será que você inicie uma conversa produtiva e isto gere um novo projeto impactante.

Outro caso de sucesso é a rede varejista on-line Zappos. Sua sede de 18.600 metros quadrados em Las Vegas foi totalmente planejada para incentivar a interação entre empregados. As áreas de recreação foram projetadas para serem bem pequenas, de modo que seja inevitável que as pessoas se encontrem e interajam. A empresa fechou uma passarela que conectava o estacionamento com o prédio para que as pessoas andem mais para chegar ao

escritório e assim conversem com outras no caminho. Nos elevadores, foram instalados jogos digitais para ajudar a quebrar silêncios constrangedores e incentivar a interação.

Existem novas formas sendo testadas para aproximar os empregados. David Rose, pesquisador do MIT Media Lab, se uniu às empresas de design Gensler e Tellart para criar várias instalações interativas que serão testadas em escritórios da empresa de tecnologia Salesforce.com. Entre as instalações, há um quiosque de almoço que combina empregados com interesses comuns para que almoquem juntos naquele dia. E há um sistema de videoconferência bidirecional anexado a mesas da cafeteria que permitem conversas informais entre empregados da empresa em escritórios ao redor do mundo.

As tentativas de estimular a colaboração espontânea são mais antigas. Steve Jobs projetou a sede da Pixar com um único banheiro central, de modo que os funcionários de toda a empresa se encontrassem ao longo do dia. E empresas vêm adotando cada vez mais planos abertos e mesas compartilhadas para que os empregados se misturem de forma mais ampla. Quando proibiu empregados de trabalhar à distância, a Yahoo observou, em um comunicado a toda a equipe, que os encontros casuais podem levar a novas descobertas importantes.

2.2 A COLABORAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO ÂMBITO EXTERNO

2.2.1 Os ambientes de Coworking

Coworkings são espaços de trabalho compartilhados entre duas ou mais empresas que pode juntar também autônomos e freelancers. Diferentemente de um ambiente típico de escritório, o coworking não tem cubículos nem paredes separando as empresas e isolando as pessoas.

Segundo Henrique Bussacos, sócio da unidade paulistana do Impact Hub, espaço de coworking presente em 60 cidades do mundo, “Os cubículos são silos em miniatura que inibem a criatividade e as interações sociais. Já no coworking, o empreendedor se beneficia de um caldeirão de ideias que surgem de pessoas com diferentes habilidades e perspectivas sobre como resolver os problemas”. Uma série de eventos formais e informais estimulam o espírito

de colaboração entre os participantes dos coworkings, como exposições, palestras, workshops e sessões improvisadas de bilhar e videogame. Entre uma conversa e outra, um vizinho de mesa pode se transformar em um parceiro de negócios, fornecedor ou cliente. É o que alguns especialistas chamam de acaso assistido, uma multiplicidade de encontros inesperados difíceis de recriar em outro ambiente.

Muitas empresas têm alugado espaços de coworking para acomodar funcionários nômades, que precisam trabalhar a distância, ou quando querem manter equipes locais em outras cidades ou países sem precisar investir em uma estrutura física. Mesmo nas empresas com sede própria, o coworking tem inspirado uma reorganização das estações de trabalho. Em vez de ter mesas e lugares fixos, muitas empresas estão preferindo criar estruturas móveis, em que as pessoas se agrupam de acordo com o tipo de tarefa que precisam desempenhar e a quantidade de gente envolvida.

De acordo com dados da revista alemã Deskmag, há mais de 2.500 espaços de coworking espalhados pelo mundo. Eles vêm aumentando 80% ao ano. Seus organizadores cobram um aluguel mensal de cada usuário.

O conceito não é novo. Nos anos 90, o professor americano Michael Porter, da Harvard University, já usava o termo “clusters” para definir concentrações de empresas que compartilhavam suas estruturas. Mais tarde, em 1999, o termo coworking foi criado por Bernie DeKoven, e em 2005 foi usado pelo programador de sistemas Brad Neuberg, para descrever um espaço físico. Ele foi o criador do “Hat Factory”, um espaço de trabalho colaborativo em San Francisco, que consistia em um apartamento utilizado por profissionais de tecnologia, também disponível durante o dia para quem precisasse de um lugar para trabalhar e compartilhar experiências. Esse foi o primeiro ambiente de coworking de que se têm informações no mundo. Devido às inúmeras facilidades presentes no novo modelo de negócios, ele cresceu e se espalhou por todo o mundo, chegando até o Brasil, em 2008, com as empresas “The Hub” e “Pto de Contato”.

Entre as vantagens e desvantagens do coworking estão:

Aspectos positivos:

- Um clima amistoso e de cooperação torna o trabalho mais leve;
- Profissionais de diversas formações estão presentes em um mesmo ambiente; colaborando com a troca de ideias.

- É indicado para quem está em busca de ampliar o networking;
- Custos mais baixos em relação ao modelo home office.

Aspectos negativos:

- No local, é difícil se concentrar devido à grande quantidade de pessoas falando ao mesmo tempo sobre assuntos diferentes;
- Pela grande quantidade de pessoas, a segurança da informação pode ficar comprometida;
- Em profissões mais formais, o negócio pode ser comprometido pela informalidade.

2.2.2 O Crowdsourcing

O termo apareceu em um artigo escrito pelo jornalista Jeff Howe para a revista americana Wired. É uma junção das palavras crowd (multidão) e outsourcing (terceirização). Significa “usar a inteligência coletiva para resolver problemas”.

Um exemplo clássico de projeto construído usando a força do crowdsourcing é a Wikipédia. Não contratando autores e editores por conta própria, os idealizadores da Fundação Wiki abriram para qualquer pessoa a possibilidade de criar o conteúdo. O resultado foi a enciclopédia mais abrangente já construída em todos os tempos.

Segundo Daniel Saad, sócio da consultoria mineira de inovação Inventta, “A mobilização coletiva costuma executar trabalhos com mais rapidez, menos dinheiro e com menos erros, uma vez que várias pessoas oferecem suas melhores ideias, habilidades e apoio”.

Para os empreendedores, a novidade é que a internet e as redes sociais podem ser utilizadas como facilitadoras para acessar uma mão de obra global que, há alguns anos, ainda estava fora do alcance de uma pequena ou média empresa. De acordo com Alexandre Alves, da Inseed Investimentos, “o empreendedor que precisa resolver demandas pontuais ou criar produtos e serviços pode recorrer a uma imensa comunidade online de profissionais dispostos a vender sua força de trabalho”.

Caso uma empresa precise de um novo logotipo, por exemplo, é possível esboçar a uma comunidade de designers as especificações mínimas da marca, quanto está disposto a pagar e o prazo de conclusão do trabalho. Os interessados criam projetos específicos para a empresa, a qual escolhe os melhores entre dezenas ou centenas de opções.

Um caso de sucesso em Crowdsourcing é a empresa Galatea. Há pouco mais de um ano, o publicitário Luiz Camara Lopes, de 34 anos, sócio da loja online de móveis e objetos

decorativos Galatea, decidiu usar os recursos de crowdsourcing no site de sua empresa. A ideia era receber projetos de poltronas, mesas e luminárias concebidos por designers que não trabalham na empresa.

Lopes reservou no site um espaço em que qualquer profissional de qualquer lugar do mundo poderia sugerir novos produtos. Para isso, o interessado precisava enviar alguns esboços. Uma equipe analisou as sugestões e as colocou em votação entre os clientes da loja.

Quando uma peça recebia muitos votos, era fabricada e incluída no catálogo. O autor da ideia tinha direito a 5% do valor de cada venda. No total, foram recebidos mais de 150 projetos e 30 deles viraram produtos.

No site da Galatea há também um espaço onde decoradores podem publicar fotos de ambientes, como quartos e salas de jantar pré-moldados, com objetos da loja. Dessa forma, o cliente pode comprar os produtos já combinados clicando na foto. Quando isso acontece, o decorador recebe uma comissão de 1% sobre o valor da venda.

Segundo Lopes, “Com uma estrutura enxuta e lançamentos frequentes, pode-se crescer rapidamente sem aumentar os custos na mesma proporção”.

Muitas empresas utilizam também um recurso chamado “microtasking”, que consiste em dividir um trabalho em pequenas tarefas e distribuí-las por plataformas de crowdsourcing para várias pessoas executá-las simultaneamente. Assim, quem tem um site com 1.000 fotos que precisam de legendas, por exemplo, pode pedir que 1.000 pessoas escrevam cada uma a sua. Paga-se por tarefa e, dependendo do caso, o trabalho pode ser feito em poucas horas ou minutos. O microtasking é muito eficiente para tarefas que podem ser desempenhadas de forma independente, como edição de imagens, revisão e tradução de documentos e correção e transcrição de dados.

2.2.3 A Cocriação

É a iniciativa de envolver clientes, fornecedores e até concorrentes no processo de criação de um produto ou serviço. O princípio é que muitas cabeças pensam melhor do que uma.

De acordo com Saad, “A expectativa é que, ao fim, se obtenha um resultado melhor para todas as partes envolvidas, comparado ao que cada uma conseguiria sozinha”.

O termo foi popularizado por dois professores indianos de negócios, C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, no livro “O Futuro da Competição”, de 2004. A cocriação passou,

então, a ser facilitada por tecnologias como redes sociais, blogs e plataformas de crowdsourcing.

A cocriação funciona como o crowdsourcing ao buscar informações e ideias de um grupo de pessoas. No entanto, há uma diferença crucial: na cocriação, o projeto não é disponibilizado em fóruns abertos. Este fica visível para um grupo restrito de indivíduos com habilidades e talentos específicos que se reúne para colaborar.

A contrapartida das empresas que optam pela cocriação é que, ao desenvolver projetos em grupo, elas abdicam da posse da propriedade intelectual. O conceito é mais fácil de ser compreendido no caso dos softwares livres, que podem ser usados gratuitamente, copiados, modificados e redistribuídos de acordo com as necessidades de cada pessoa ou empresa.

Um caso de sucesso em cocriação é o navegador Firefox, da Mozilla Foundation. Criado em 1998, o código do software foi escrito por centenas de programadores ao redor do mundo e traduzido para 70 idiomas por outros voluntários. Depois disso, o código do Firefox serviu de base para a criação de outros navegadores, como o Chrome, do Google. Neste caso, segundo Saad, “A qualidade tende a melhorar, e o custo de produção, a cair, pois o preço inicial de reaproveitar um conhecimento é zero”.

Além de aperfeiçoar produtos com a ajuda da concorrência, a cocriação tem sido usada por pequenas e médias empresas para envolver os clientes no desenvolvimento de novos produtos. Conforme destaca Cassio Spina, diretor da Anjos do Brasil, “Em grandes empresas, é comum definir lançamentos com base em incontáveis reuniões sonolentas, pesquisas de mercado e estudos do departamento de P&D, sendo um processo caro e demorado”.

A fabricante americana de barrinhas de cereais Element Bars, por exemplo, usa a cocriação para descobrir novos sabores desejados pelos clientes. Em um site, os consumidores podem montar sua própria barrinha arrastando ingredientes com o mouse, como frutas e tipos de cereais. As combinações mais frequentes viram produtos testados nas prateleiras.

2.2.4 O Crowdfunding

É a palavra em inglês que define financiamento coletivo, em que várias pessoas e empresas contribuem com pequenas quantias em dinheiro para realizar uma ideia. O capital é obtido por meio de sites que fazem a intermediação entre o dono do projeto e os interessados em financiá-lo.

Segundo Diego Reeberg, do Catarse, “O sistema de crowdfunding abre oportunidade para qualquer empreendedor com uma boa ideia captar recursos sem ter de pedir dinheiro emprestado no banco ou procurar investidores”. A vantagem sobre os métodos tradicionais é que não existe cobrança de juros nem necessidade de abrir mão de uma parte do negócio em troca do dinheiro.

Quem contribui recebe algum tipo de recompensa. Pode ser o investimento de volta, caso o projeto obtenha retorno financeiro, ou o acesso em primeira mão ao serviço ou produto que está ajudando a financiar.

Pela própria natureza, as plataformas de financiamento coletivo em alguns casos funcionam como um rápido e eficiente teste inicial. Além de ajuda financeira, o empreendedor tem a oportunidade de receber avaliações críticas e criar uma comunidade de potenciais clientes que já deram uma declaração explícita de interesse pela empresa.

Os sites de financiamento coletivo começaram a se popularizar em 2009, quando a plataforma americana Kickstarter foi lançada. No Brasil, grande parte dos projetos de crowdfunding são de donos de pequenas empresas que querem lançar novos produtos e serviços ou viabilizar algum investimento na expansão do negócio.

Um caso de sucesso em crowdfunding, no Brasil, é a empresa de consultoria ambiental paulistana MateriaBrasil. Há quase três anos, Carolina Piccin, de 35 anos, sócia da empresa, decidiu diversificar as receitas. A empresa faz análises do ciclo de vida de produtos e pesquisa fornecedores de material sustentável para grandes clientes, como Embraer, Bunge e Good-year. Segundo Piccin, “O objetivo era aproveitar tudo que já se sabia para começar a vender produtos ecológicos com a marca da empresa. O risco era alto, porque a equipe não tinha experiência com fabricação, e os produtos poderiam não ser aceitos pelo mercado”.

Ao conhecer o Catarse, a sócia percebeu que essa seria uma boa maneira de testar a receptividade de possíveis compradores. O primeiro projeto colocado no ar foi de um porta-laptop feito de acrílico reciclado e madeira certificada. Em pouco mais de dois meses, a MateriaBrasil foi ajudada por 248 pessoas e empresas.

A empresa ofereceu prêmios para quem contribuiu com R\$ 10, R\$ 50 e R\$ 120. Quem ajudou com R\$ 10 teve o nome impresso na embalagem do produto. Quem ajudou com R\$ 50 também ganhou uma camiseta. Os que contribuíram com R\$ 120, por sua vez, receberam o próprio porta-laptop.

A experiência foi positiva, o que incentivou a MateriaBrasil a criar um segundo projeto no Catarse, um portal que reúne informações sobre fornecedores de material de

construção com atestado de baixo impacto ambiental. Foi arrecadado R\$ 33.000, e o banco de dados está disponível para ser consultado gratuitamente na internet.

A MateriaBrasil se juntou a outras empresas que trabalham com sustentabilidade para desenvolver produtos e serviços em conjunto, como a paulistana Arquitetura da Terra, que desenvolve projetos de construção ecológica. Conforme destaca Piccin, “A empresa está adaptando seu escritório para se transformar em um coworking para trabalhar em conjunto com esses parceiros”.

O crowdfunding também pode ajudar quem precisa iniciar um negócio do zero. Uma empresa brasileira que nasceu com financiamento coletivo é a loja virtual de sapatilhas Ballerini, de São Paulo, fundada no fim de 2013. Cintia Tominaga, de 32 anos, sócia da empresa, afirma que “Foram captados R\$ 20.000 de investimento inicial com a ajuda de 80 pessoas e empresas reunidas em uma plataforma de crowdfunding”. Clientes da capital paulista acessam, por meio do site da Ballerini, um sistema de prova em domicílio. Os interessados escolhem nove modelos de sapatilhas, que são recebidas em casa. Alguns dias depois, a transportadora volta para buscá-las, sendo que mais de 90% das consumidoras acabam comprando até três sapatilhas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método desta pesquisa tem um enfoque qualitativo, apresentando uma abordagem fenomenológica, envolvendo análises interpretativas e descritivas (ROMERO, 2008). De acordo com Ancona-Lopez (2002), o enfoque fenomenológico busca descrever e compreender as vivências e como elas se mostram. A pesquisa qualitativa, segundo Talhaferro et al. (2007), tem como base o pressuposto de que o conhecimento sobre os indivíduos só é possível com a descrição da experiência humana, tal como esta é vivida e definida por eles próprios.

A pesquisa também terá uma abordagem exploratória, proporcionando maior familiaridade com o tema abordado, utilizando entrevista como forma de explorar o assunto pesquisado (GIL, 2008).

Realizou-se um estudo de caso na empresa Nós Coworking, bem como levantamentos dos resultados de outras organizações que também aplicam a colaboração como fator estratégico no desenvolvimento de novos negócios. O estudo de caso é considerado um dos mais importantes métodos de pesquisa na gestão de operações (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

O plano para coleta de dados foi estabelecido através de entrevista com o Sr. Walker Massa, co-fundador e diretor do Nós Coworking. A organização atua com uma abordagem inovadora no oferecimento de espaços de trabalho, através de um compartilhamento total desses espaços.

O estudo teve como objetivo analisar:

- 1- A estrutura e caracterização da empresa;
- 2- A prática da colaboração entre as empresas instaladas no coworking;
- 3- As vantagens de se instalar em um coworking;
- 4- As práticas de excelência da organização;
- 5- O impacto positivo gerado para os colaboradores e para a sociedade.

Destaca-se, ainda, que os demais casos estudados tiveram como base a coleta e análise de dados através de documentos disponíveis on-line pelas empresas e pela mídia.

4 AS EXPERIÊNCIAS DO NÓS COWORKING

Um caso de sucesso, em Porto Alegre, é o Nós Coworking. O espaço surgiu em setembro de 2011, após seu idealizador, Walker Massa, ter a ideia de criar um call center virtual, com os colaboradores dispostos em home offices. O grande problema deste modelo era o isolamento que gerava, e conseqüentemente o não aproveitamento das potencialidades que um trabalho em um ambiente compartilhado e colaborativo proporcionava. Através de estudos, surgiu a ideia, então, de desenvolver em Porto Alegre um espaço de coworking.

O coworking apresenta vantagens em relação aos escritórios compartilhados tradicionais, por exemplo. Nesses escritórios, o ambiente é compartimentado. Deste modo, as salas das empresas apresentam-se separadas umas das outras, não havendo o contato entre si. Apenas alguns colaboradores, como secretárias compartilhadas, por exemplo, atuam com uma maior interação entre as organizações.

No Nós Coworking o compartilhamento é total, possibilitando que as pessoas interajam, realizem trabalhos em conjunto, desenvolvam parceiros e aumentem o impacto de seus negócios. As pessoas podem sentar em lugares distintos e mover o mobiliário, que possui rodinhas para facilitar o deslocamento e incentivar a integração entre os “coworkers”.

Para utilizar os espaços, é confeccionado um cartão magnético recarregável, que é utilizado na entrada e na saída do prédio. Assim, o usuário só paga pelo tempo que efetivamente estiver usando a estrutura do Nós Coworking, sendo esta uma grande vantagem deste ambiente. O custo cobre as despesas com equipamentos, mobiliário, materiais de escritório, internet, telefone, segurança, limpeza, manutenção, além de diversos eventos proporcionados aos coworkers.

Entre o público, destacam-se jovens empreendedores, homens e mulheres entre 25 e 35 anos. Seus negócios incluem, principalmente, empresas de comunicação, tecnologia e design, que consideram a conexão, a colaboração e o networking como fatores estratégicos para suas operações.

Desde o final de 2012, os espaços apresentam quase 100% de ocupação, o que consolida a atuação da organização, que elaborou em seu plano de negócios algumas etapas para o desenvolvimento de suas atividades, tais como:

- Criar uma cultura e identidade colaborativa do coworking;
- Mentorização e auxílio para quem ocupa os espaços;

- Desenvolvimento social, com participação de organizações não-governamentais, sociedade e agentes do governo, gerando soluções para problemas complexos da cidade de Porto Alegre.

Um caso de sucesso em colaboração entre as empresas instaladas no Nós Coworking foi o de um Centro de Atendimento à Gestantes. Esta empresa, como parte do seu processo de desenvolvimento, necessitava executar uma operação de branding, com a gestão da sua marca. Foi no próprio ambiente do Nós Coworking que se gerou uma parceria para esta atividade, que cuidava da gestão de suas redes sociais. Além disso, foi proporcionada uma integração com mais um profissional publicitário, que ajudou a promover a excelência das atividades de gestão da marca e fortalecimento da imagem corporativa.

Destaca-se, ainda, o impacto positivo de uma visita espontânea de Domenico de Masi, sociólogo italiano contemporâneo, ao espaço do Nós Coworking. Nesta ocasião, diversos coworkers puderam interagir e compartilhar suas experiências, além de gerar novas ideias para seus negócios, o que aumentou a motivação e o engajamento nestas atividades.

5 CONCLUSÃO

A colaboração interna, bem como no âmbito externo das organizações, tem se mostrado um importante meio de fortalecer as interações e estimular os processos criativos, os quais são essenciais na busca da geração de produtos diferenciados e que representam um impacto positivo na qualidade de vida da sociedade. As organizações que desenvolvem uma rede colaborativa e entendem de forma plena as reais necessidades de seu público-alvo e as tendências de comportamento e consumo, apresentam-se melhor adaptadas aos desafios da economia moderna e estarão mais bem preparadas para elaborar suas estratégias de negócios.

Durante muito tempo acreditou-se que a competição entre as pessoas era a grande impulsionadora do alto desempenho. Algumas empresas e gestores ainda mantêm essa crença, e a mudança desta percepção é um dos desafios que os líderes contemporâneos terão que gerenciar. Porém, já está claro para muitos destes que a conexão entre as pessoas é muito mais eficaz na geração de ideias e resultados do que a competição, a qual as afasta umas das outras.

A conexão gera vínculos, que promove um maior entendimento em relação às necessidades de um público e gera comprometimento em aprimorar as relações entre as organizações e a sociedade.

Foram apresentadas neste artigo algumas organizações que estabelecem a colaboração como fator essencial para alavancar processos criativos, tais como Google, Zappos, Galatea, Element Bars, MateriaBrasil, Nós Coworking, entre outras. Ao se analisar os motivos que as levaram a promover a colaboração é possível destacar: acesso à expertise, competências e novas perspectivas; entender as demandas dos seus públicos; dividir ou reduzir os riscos da operação; fortalecer a reputação e o papel de liderança, além de promover o pioneirismo e a inovação.

No caso do Nós Coworking, destaca-se a importância do compartilhamento total dos espaços para o processo criativo das organizações lá instaladas. A colaboração gera valor através do compartilhamento de ideias entre os colaboradores de organizações de diversas áreas, tais como comunicação, tecnologia e design. Um caso que simboliza o potencial que o processo colaborativo traz no ambiente deste coworking é o de um Centro de Atendimento à Gestantes. Esta organização encontrou dentro do Nós Coworking um parceiro para executar sua operação de branding, além de um publicitário, os quais colaboram com o fortalecimento da sua marca e imagem corporativa, aproximando a organização e a sociedade.

Entre os próximos passos na estratégia de gestão do Nós Coworking está a promoção do desenvolvimento social, através da participação de organizações não-governamentais, sociedade e agentes do governo. O objetivo da cooperação entre estas esferas é a análise e desenvolvimento de soluções para problemas na cidade de Porto Alegre, de modo a aprimorar a qualidade de vida da população local. Esta ação está muito alinhada com a abordagem que a “Tríplice Hélice” traz para o processo de gestão organizacional. Ela estabelece uma aproximação entre universidade, empresa e governo com o objetivo de gerar inovação com alto impacto na sociedade.

Deste modo, destacam-se alguns temas com grande potencial para a execução de estudos futuros, tais como: os impactos que a abordagem da tríplice hélice tem gerado na cooperação entre universidades, empresas e governos; os potenciais do “movimento maker” e da economia compartilhada em gerar novas tendências de comportamento e consumo; bem como as influências que estas abordagens exercerão nas estratégias de gestão organizacional e desenvolvimento de processos inovadores.

Conclui-se com este estudo que a colaboração, em suas diversas formas aqui apresentadas, tem estabelecido uma nova e eficaz abordagem na gestão de organizações de pequeno, médio e grande portes, baseada na aproximação entre todos os stakeholders, de modo a gerar inovações com maior potencial de impactar satisfatoriamente a vida das pessoas. Os consumidores estabelecem uma preferência por produtos e serviços que, de fato, podem transformar suas vidas e aprimorar as suas relações entre si e as organizações, não apenas bens que serão acumulados e descartados sem gerar uma experiência de consumo positiva. Neste contexto, cabem às organizações reavaliar seus planos estratégicos e estabelecer de que forma a colaboração promoverá avanços nos seus sistemas de gestão, com foco no desenvolvimento e na sustentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- MINTZBERG, Henry; JORGENSEN, Jan; DOUGHERTY, Deborah; WESTLEY, Frances. *Some surprising things about collaboration - knowing how people connect makes it works better*. Organizational Dynamics, 1996.
- MUNDO DO MARKETING. **Economia compartilhada. O que é, desafios e oportunidades**. São Paulo: MUNDO DO MARKETING, 2015. Disponível em: < <http://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/394/economia-compartilhada--o-que-e-desafios-e-oportunidades.html>>. Acesso em: 31 agosto 2015.
- IDEIA SUSTENTÁVEL. **A colaboração para um futuro sustentável**. São Paulo: IDEIA SUSTENTÁVEL, 2013. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/10/tendencia-a-colaboracao-para-um-futuro-sustentavel/>>. Acesso em: 31 agosto 2015.
- GALILEU. **A economia compartilhada ganha força no Brasil**. São Paulo: GALILEU, 2015. Disponível em: < <http://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2015/02/pode-confiar.html> >. Acesso em: 2 setembro 2015.
- HSM EXPERIENCE. **As empresas e o desafio da colaboração**. São Paulo: HSM EXPERIENCE, 2015. Disponível em: < <http://experience.hsm.com.br/posts/as-empresas-e-o-desafio-da-colaboracao>>. Acesso em: 9 setembro 2015.
- ALEXANDER, Ernest. *How organizations act together: interorganizational coordination in theory and practice*. Gordon & Breach Science Pub, 1995.
- CABRAL, Augusto César de Aquino. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHNSON, Gerry e SCHOLLES, Kevan. *Exploring corporate strategy*. 4th ed. Prentice hall Europe, 1997.
- O GLOBO. **Empresas testam novas formas de estimular a colaboração de funcionários**. Rio de Janeiro: O GLOBO, 2013. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/empresas-testam-novas-formas-de-estimular-colaboracao-de-funcionarios-8496932>>. Acesso em: 4 novembro 2015.
- EXAME. **A economia colaborativa molda os negócios**. São Paulo: EXAME, 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/71/noticias/todo-mundo-junto>>. Acesso em: 9 setembro 2015.
- ESCRITÓRIOS INTELIGENTES. **Você sabe o que é um coworking?** Recife: ESCRITÓRIOS INTELIGENTES, 2015. Disponível em: < <http://einteligentes.com.br/tag/cooperacao/>>. Acesso em: 4 novembro 2015.

GESTÃO E NEGÓCIOS. **Modelos de negócios inovadores**. São Paulo: GESTÃO E NEGÓCIOS, 2015. Disponível em: < <http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/44/artigo264820-1.asp>>. Acesso em: 18 novembro 2015.