

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC - SP

André Nery Franco da Silva

Avaliação de negócios para uma nova economia - um estudo dos *coworkings* brasileiros como ambiente de inovação empresarial e geração de valor.

Mestrado em: Tecnologias da Inteligência e Design Digital

São Paulo

2017

André Nery Franco da Silva

Avaliação de negócios para uma nova economia - um estudo dos *coworkings* brasileiros como ambiente de inovação empresarial e geração de valor.

Mestrado em: Tecnologias da Inteligência e Design Digital

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Brissac.

Agradecimentos:

Agradeço à CAPES pela oportunidade de cursar o presente curso com auxílio concedido, tornando sua conclusão possível.

Banca examinadora

André Nery Franco da Silva

Programa: Tecnologias da Inteligência e Design Digital

Área de concentração: Teoria e Pesquisa em Comunicação

Linha de Pesquisa: Design digital e inteligência coletiva

Título da Pesquisa: Avaliação de negócios para uma nova economia - um estudo dos *coworkings* brasileiros como ambiente de inovação empresarial e geração de valor.

Nível do projeto: Mestrado

Título: Avaliação de novos negócios - um estudo dos *coworkings* brasileiros como ambiente de inovação empresarial e geração de valor.

Resumo: Uma das grandes alterações causadas pela *internet* na sociedade foi a quebra de barreiras de comunicação propiciando o surgimento de uma comunidade global, interconectada e em rede. O impacto na organização e na forma como se criamos novos negócios no mundo *online* e *off-line* tem sido cada vez maior, dando origem à termos como “economia colaborativa”, negócios em rede, *crowdsourcing* e afins. Este trabalho tem um caráter exploratório e busca compreender o processo de geração de valor em espaços colaborativos (*coworkings*) não apenas para compreender este processo, mas, principalmente para propor uma maneira de avaliar projetos e negócios. Neste âmbito abordaremos conceitos de criação de negócios como *Lean Startup*, *Customer Development*, teoria de sistemas e de redes, inteligência coletiva e metodologias de avaliação de negócios e métricas para *startups* (*valuation*).

Abstract: One of the major changes caused by the Internet in society was the breakdown of communication barriers, leading to the emergence of a global, interconnected and networked community. The impact on the organization and the way we create new business in the online and offline world has been increasing, giving rise to terms such as "collaborative economics," networking, crowdsourcing, and the like. This work has an exploratory character and seeks to understand the process of generating value in collaborative spaces (*coworkings*) not only to understand this process, but mainly to propose a way to evaluate projects and business. In this scope we will approach business creation concepts such as *Lean Startup*, *Customer Development*, system and network theory, collective intelligence and business valuation methodologies and metrics for startups (*valuation*).

Sumário:

1. Questão da pesquisa	8
2. Objeto	10
3. Justificativa	12
4. Objetivos	12
5. Metodologia	13
6. Estado da arte	15
A. Economia Colaborativa, Desenvolvimento Tecnológico e um novo Paradigma Econômico.	15
B. Criação de redes e plataformas colaborativas de negócios.	23
C. Metodologias de criação de negócios inovadores de alto impacto.	31
D. Pequenas e Médias empresas neste novo cenário.	36
E. Dinâmica de sistemas e pensamento sistêmico aplicado a negócios	37
F. <i>Coworking</i> e geração de valor através de novos projetos, serviços e negócios.	41
7. Projeto de Pesquisa Aplicado – <i>Community Space</i> :	44
A. Conceito	44
B. B. Pré-requisitos para a operação do espaço	45
C. C. Sobre a estrutura da metodologia proposta	46
D. D. Fatores Culturais fundamentais ao espaço	47
8. Projeto de Pesquisa Aplicado – Processo de avaliação de novos negócios, produtos e serviços	49
A. Avaliação do conhecimento do time sobre a complexidade do ambiente de negócios através de conceitos do pensamento de sistemas.	50
B. Avaliação do potencial de inovação do negócio, produto ou serviço baseado na Escala de Diagnóstico de Solução Criativa (<i>Creative Solution Diagnosis Scale - CSDS</i>).	51
C. Avaliação de métricas de negócios dos projetos / empresas;	52
9. Conclusão	55
10. Bibliografia	56

1. Questão da pesquisa:

É praticamente impossível falar sobre contemporaneidade sem abordar o tema "*internet* e demais tecnologias digitais de informação e comunicação". Este é, provavelmente, um dos temas mais abordados em espaços acadêmicos no Brasil. O acesso a um volume maior de informação, a transparência e a popularização de novos meios de comunicação vêm nos forçando a pensar um mundo mais aberto e horizontal, onde inúmeras instituições vêm sendo postas em cheque. O aspecto descentralizador de poder e de conhecimento propostos pelo surgimento da *internet* é claro e impressionante.

O fato é que, além de disseminação de conhecimento, a *internet* propiciou a criação de uma sociedade conectada. Disseminação do conhecimento, desenvolvimento tecnológico e novas formas de produção e de trabalho, não mais pautadas exclusivamente em bens tangíveis e manufaturados, criaram a era do conhecimento e a sociedade pós-moderna: mais dinâmica, aberta, heterogênea e fragmentada. Já em 2000, Domenico de Masi (2000) apontava os impactos que a sociedade estava prestes a viver quando escreve sobre a reorganização do trabalho proposta pelas novas tecnologias: "*graças ao teletrabalho e ao comércio eletrônico, que trarão de volta o trabalho para dentro dos lares e, assim, nos obrigarão a rever toda a organização prática da nossa existência*".

Ainda do ponto de vista humano e social, Rifkin (2012) aponta uma mudança profunda nos valores sociais ao escrever que "*o pensamento patriarcal, normais sociais rígidas e o comportamento xenofóbico dos mais velhos é tão estranho à geração que cresceu em redes de mídia social, com ênfase na transparência, no comportamento colaborativo e em relações entre pares, que marca um divisor histórico na própria consciência*", demonstrando as grandes tensões causadas por este novo paradigma. Indo além, ao comentar os recentes confrontos no Oriente durante a Primavera Árabe, o autor aponta que "*a geração da internet, que começou desafiando grandes conglomerados de mídia centralizados no Ocidente com o compartilhamento de música e informação, agora começa a servir de espelho para os pares no Oriente Médio, que estão desafiando o comando político centralizado de governos autocráticos*". Todas essas reverberações apontam grandes transformações sociais e humanas que, naturalmente, impactam também a forma como nos organizamos em relação ao trabalho.

Além dos impactos na forma de organização social, os avanços tecnológicos relacionados aos meios de comunicação trouxeram consigo a retomada da valorização do imaterial e do intangível. Neste contexto a informação passa também a gozar de grande valor, onde o dinheiro deixa de ser físico e começa a ser criptografado através de contas bancárias *online*, ou até de “criptomoedas”¹. As transações econômicas deixam de acontecer presencialmente, por intermédio de notas de papel, para acontecerem no toque de um botão, através da internet.

Portanto, além do impacto social, o desenvolvimento das novas tecnologias digitais de comunicação aconteceu de maneira extremamente rápida (datam da década de 1990) e disruptiva, mudando por completo também os padrões competitivos dos negócios e do mercado. A velocidade imprimida pela maior facilidade de comunicação de uma sociedade em rede, bem como o barateamento da produção e de *commodities* vem forçando o repensar dos processos produtivos industriais tradicionais. As grandes organizações se tornaram lentas e não mais conseguem responder com eficácia às mudanças cada vez mais rápidas da sociedade.

É neste novo ambiente que um novo conceito foi cunhado e vem sendo posto à prova: o conceito de economia colaborativa. Essa nova forma de pensar a economia vem sendo adotada, em maior escala, por micro e pequenas empresas, como uma forma fortalecimento mútuo.

Enquanto grandes organizações ainda sofrem sob a batuta de uma mentalidade industrial, de proteção do capital intelectual interno, crescimento de produção e diminuição de custos, voltados quase exclusivamente para o acirramento da competição e criação de diferenciais competitivos, determinados ambientes já conseguiram assimilar este movimento vanguardista e colaborativo (como os espaços de *coworkings* estudados). De uma maneira muito mais natural e orgânica estas redes de empresas e trabalhadores (ou empreendedores) compreenderam que o fortalecimento do ecossistema, como um todo, gera o fortalecimento individual.

Neste momento fornecedores viram clientes, clientes viram concorrentes e as relações entre as pessoas, bem como suas relações com o trabalho vem sofrendo grandes alterações. A criação de novos negócios, produtos e serviços inovadores passa a ser papel e responsabilidade de todos os envolvidos, tornando o processo mais harmonioso e humano. Apesar de vanguardista esse movimento busca basicamente o retorno à essência de comunidade. A essência de compartilhar para gerar o crescimento.

¹ Matéria na revista Exame sobre o bitcoin e moedas criptografadas
<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-a-bitcoin>

É fundamental compreender que todas as mudanças colocadas acima, mesmo que invariavelmente aconteçam em um ambiente *offline*, só foram possíveis graças a criação de uma identidade de sociedade em rede, bem como a criação de instrumentos (ou tecnologias) que propiciassem tal mentalidade. Repensar os modelos produtivos atuais e encontrar na economia colaborativa um canal para geração de valor e inovação perpassa por compreender o processo da criação de redes e a busca pela sistematização do mesmo.

Estas novas formas de organização social geraram impactos na forma como concebemos negócios, damos vida a novas ideias e a novos projetos, sendo natural que também haja um impacto na forma como avaliamos tais projetos, ideias e negócios.

Portanto, as questões que está pesquisa levanta são:

1. Compreendendo os novos paradigmas que vivemos e as novas formas de organização descritas, como avaliar o potencial de crescimento de novas empresas de uma forma ampla e sistêmica, prevendo seu desenvolvimento e sucesso?
2. É possível organizar pequenas empresas em uma “cadeia” que crie produtos e serviços para resolução problemas complexos?
3. É possível criar uma abordagem que consiga definir sucesso ou fracasso de uma empresa usando outras óticas que não só a comercial e financeira?
4. Neste sentido, como medir a qualidade e atratividade destas empresas?

2. Objeto:

O mundo vem passando por profundas modificações e rupturas em várias instituições, mais ou menos tradicionais. No ambiente dos negócios vemos um impacto sem precedentes, causado pela abertura, acesso a informação e facilidade de comunicação causados pela internet. A Web 2.0 trouxe consigo a possibilidade de se criar novos modelos de negócios e inovações de valor baseados na descentralização e empoderamento dos atores envolvidos, bem como na quebra de barreiras de entrada de novos competidores, barateamento da produção e "*commoditização*" de diferenciais de negócios antes extremamente inovadores e duradouros.

Neste contexto surgem dois conceitos que nos apoiaremos: o da economia colaborativa e o das redes de negócios, como alternativas para se criar diferenciais competitivos para a criação de negócios sustentáveis, inovação e distribuição de lucros mais igualitária. Estes tópicos serão abordados no início do capítulo 6, onde falaremos sobre a Economia Colaborativa e as redes de negócios.

O estudo destes conceitos tem sido inerente ao ambiente *online*, uma vez que foi a *internet* uma das grandes responsáveis pelo surgimento de inúmeros modelos de negócios abertos e descentralizados. Porém, também se faz necessário compreender tais processos em ambientes *offlines* de negócios, com o intuito de compreendê-los e explicá-los de maneira mais completa, orgânica e sistêmica, bem como propor modelos e metodologias validadas para ambos ambientes. Estes temas serão abordados também no decorrer do sexto capítulo, onde passaremos por um macro contexto sobre o desenvolvimento de uma sociedade em rede e como isso impacta a criação de novos negócios, mais inovadores, criativos e interconectados. Falaremos sobre os pequenos e médios negócios e como compreender a dinâmica de sistemas neste contexto.

Posteriormente abordaremos especificamente o cenário *offline*, onde os *coworkings* constituem uma peça importante de tradução de tudo que foi falado ao longo do capítulo e este tema servirá de embasamento para entrarmos no objeto de estudo desta dissertação, no capítulo 7.

Estes espaços de trabalho compartilhado surgiram como uma opção mais barata e inclusiva para espaços de incubação de novos negócios. Neles localizam-se micro, pequenas e médias empresas, em sua maioria ligadas à economia criativa, que utilizam-se do espaço comum, e das conexões geradas ali, para criar novos negócios e valor através da troca de expertises, backgrounds e capacidades.

Através da observação das relações interpessoais, comerciais e empresariais em *coworkings*, aliado ao arcabouço teórico da economia colaborativa e da criação de redes de negócios descentralizadas, propomos conectar e avaliar as metodologias atuais de geração de negócios e o estudo de criação destas redes descentralizadas e auto-organizadas. Apesar de trazermos alguns conceitos sobre inteligência coletiva e temas paralelos, os tópicos relacionados especificamente aos *coworkings* serão abordados de maneira menos conceitual e mais prática ao longo do capítulo 7.

O grande valor do estudo, porém, se dá no fato de termos um objeto de estudo real; diferentes abordagens complementares aos temas de colaboração e redes em campos distintos da ciência; e de abordarmos um conceito relativamente novo para o estudo da administração e ainda sem uma metodologia bem definida e validada pela maioria acadêmica e mercadológica.

Após passarmos por estes conceitos durante os capítulos 6 e 7 chegaremos ao objetivo deste trabalho, no capítulo 8. Criando o observando este pequeno laboratório em uso será possível constituir um modelo de avaliação de novos negócios de maneira mais assertiva e que compreenda a junção do estudo acadêmico e formal, com a prática profissional e mercadológica. Este modelo está presente no capítulo 8, onde falaremos sobre a dinâmica de sistemas, análise de potencial criativo e métricas mais tradicionais de avaliação de empresas para entregarmos um modelo que englobe tudo o que foi dito anteriormente.

3. Justificativa:

- a) Em um cenário de profunda remodelagem de várias instituições - inclusive as mais tradicionais como o modelo de representação política, a família, os negócios e etc. – várias áreas ainda carecem de sistematização do conhecimento de forma acionável e replicável. Uma delas é a área de criação de produtos e serviços inovadores e úteis;
- b) Ainda não há unanimidade em como empresas deveriam ser avaliadas baseadas nesse novo contexto onde predomina a complexidade e aumento de variáveis a serem consideradas. Tais fatos geram incerteza e insegurança nos empreendedores, e discrepância em critérios de avaliação de empresas em formação por parte do mercado e de investidores;
- c) Por outro lado, em função do pouco tempo do surgimento dos espaços de trabalho compartilhados e de pouco estudo relacionados a eles também há uma certa insegurança e dúvida sobre sua real contribuição para o surgimento de novas empresas.
- d) Por fim, um trabalho que possa contextualizar um pouco melhor todos esses desafios pode ser um bom primeiro passo para a sistematização e compreensão das correlações de todos esses fenômenos, ainda que essa correlação não seja tão simples de ser identificada;

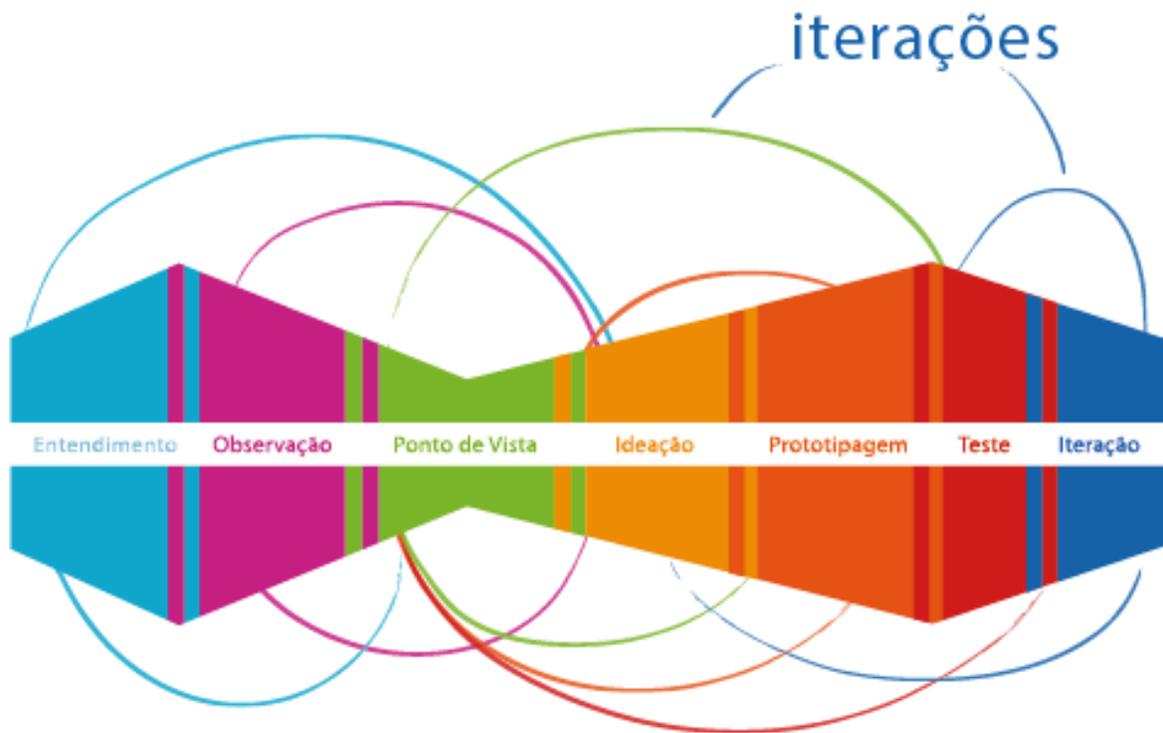
4. Objetivo Principal:

Compreender a correlação entre os temas estudados com a criação de negócios inovadores e propor um modelo de avaliação de negócios, serviços e produtos que leve em consideração não só o potencial de geração de lucro e capital, mas o grau de inovação dos mesmos e sua aderência a um contexto de mundo onde o estudo da complexidade se faz cada vez mais necessário.

Objetivos Secundários:

1. Propor uma abordagem de criação de negócios de sucesso em um ambiente de trabalho compartilhado;
2. Compreender quais ações, serviços e sistemas contribuem de forma mais significativa para a criação de um ambiente de trabalho compartilhado realmente colaborativo e fértil, no que tange a geração de novos negócios e projetos;
3. Propor um modelo de avaliação de projetos, negócios, produtos e serviços que una: lucratividade e retorno financeiro; potencial de inovação e impacto; grau de interatividade entre diferentes empresas

5. Metodologia:



Fonte: <<http://www.escoladesignthinking.com.br/designthinkingexperience/>>

Antes de abordar o método científico utilizado para o presente estudo é preciso explicar o modelo mental por trás dele. O *framework* acima deriva de um conceito chamado *design thinking*, mundialmente difundido pela consultoria de design e inovação chamada IDEO. O recorte dessa metodologia aplicado ao estudo diz mais respeito a uma forma de pensar do que à aplicação do método em si, porém é necessário lembrar que nasce desta forma de pensar toda a proposta para o estudo (principalmente por se tratar de um tema multi e transdisciplinar).

A resolução de um determinado problema pela lente do *design thinking* se dá através de sete passos consecutivos. O entendimento do problema perpassa o momento do entendimento e a observação, onde o sujeito amplia seus horizontes em busca de novos repertórios e vieses cujo objetivo é compreender facetas e vieses geralmente esquecidos. Desenvolverei o mesmo tipo de pensamento nesta pesquisa. É possível que inicialmente ela pareça dispersa e sem um sentido palpável, mas essa abordagem é fundamental para entendermos o tema com a multiplicidade de olhares necessária. O estudo de áreas diversas e complementares auxilia num entendimento mais amplo e profundo do problema uma vez que não nos prendemos a uma única forma de conhecimento, agregando repertórios em áreas com conceitos distintos. Essa forma de abordar a

questão busca sinergia com correntes mais sistêmicas e orgânicas de estudo de fenômenos modernos.

Para finalizarmos, a metodologia do *design thinking* ainda dispõe de cinco momentos, que também serão utilizados ao longo da dissertação: Ponto de vista - momento onde agregamos as informações colhidas e formamos o primeiro conceito (ou a forma básica) do que será solucionado no final do processo; Ideação, Prototipagem e teste - todos esses momentos possuem um caráter semelhante, que poderia ser grosseiramente resumido na criação e teste de hipóteses de soluções do problema; e a Iteração - momento posterior ao teste, onde avaliamos se o resultado foi satisfatório ou não e decidimos reiniciar o processo ou não.

No que tange ao sentido mais teórico da pesquisa, seu caráter é exploratório e focado na criação de um diagnóstico para oferecer um modelo de avaliação de empresas.

Recolhemos dados e insumos através de fontes de informações primárias e secundárias com o objetivo de compreender o arcabouço teórico que envolve o tema. Mapeamento de *coworkings* na cidade de São Paulo com iniciativas proeminentes de criação e manutenção de comunidades e redes de negócios internos, entrevistas com responsáveis por estes espaços com o objetivo de compreender as iniciativas para fomentar a troca de oportunidades de negócios e expertises entre os *coworkers*.

6. Estado da arte (Referencial teórico):

A. Economia Colaborativa, Desenvolvimento Tecnológico e um novo Paradigma Econômico.

O mundo contemporâneo (e pós-industrial) vive o que Zygmunt Bauman (2007) denomina "tempos líquidos": um momento de transição, de uma sociedade industrial para sociedade do conhecimento, onde nada mantém sua forma por muito tempo. Onde as tecnologias de informação e comunicação mudaram drasticamente a cadência da vida cotidiana, imprimindo uma velocidade sem precedentes e causando, em última análise, um grande descompasso entre planejamento e execução. A fragilidade e a fugacidade assumem papéis preponderantes numa sociedade onde as instituições perdem sistematicamente sua vitalidade.

Segundo o autor "*é pouco provável que essas formas, quer já presentes ou apenas vislumbradas, tenham tempo suficiente para se estabelecer, e elas não podem servir como arcabouços de referência para as ações humanas, assim como para as estratégias existenciais a longo prazo, em razão de sua expectativa de vida curta.*"

Esse momento de incerteza humana e descompasso entre o planejamento e a prática reverbera em um ambiente de eminente escassez de alimentos e uma profunda deteriorização dos recursos naturais e do meio ambiente². Rifkin (2012) aponta uma

Neste contexto torna-se uma questão de sobrevivência compreender e analisar novos, e profundos, processos produtivos que continuem gerando desenvolvimento.

Por outro lado, alguns pesquisadores como Diller, Shedroff e Rhea (2008) vêm estudando a emergência de valores morais e sociais, outrora esquecidos, de uma sociedade ávida por empatia e significado. Valores como comunidade - sensação de estar ligado a outros seres humanos; harmonia - relação equilibrada e agradável entre as partes e o todo, seja na natureza, na sociedade ou no indivíduo; homogeneidade - sensação de unidade diante de tudo o que está ao nosso redor; verdade - compromisso com a honestidade e integridade; e a justiça - garantia de tratamento equitativo e parcial vêm nutrindo uma nova relação com questões relacionadas ao consumo consciente e a preservação da humanidade em si.

Paralelo à necessidade de perpetuação do desenvolvimento e do progresso, vemos a necessidade do fortalecimento não só do discurso, mas das ações voltadas a um desenvolvimento sustentável de fato, isto é, que "*satisfaça as necessidades da geração atual, sem comprometer as necessidades das gerações futuras*" (WCED, 1987). No ambiente econômico e social é necessário compreender que o termo assume o significado de desenvolvimento econômico. Para Tomazzoni (2007), desenvolvimento seria sinônimo de sustentabilidade social, que depende de ações coordenadas de cooperação para reverter o quadro de concentração de renda em determinadas regiões.

Schweigert (2007) propõe a interpretação da sustentabilidade vinculada a efeitos sociais desejados, as funções práticas que o discurso pretende tornar realidade objetiva. Sustentabilidade é vista como algo bom, desejável, consensual. E o ponto mais relevante para nosso estudo,

² Fonte: <<http://www.unmultimedia.org/radio/portuguese/2013/12/onu-afirma-que-mundo-tera-de-produzir-70-a-mais-de-alimentos-ate-2050/>> acessado em 30/05

sustentabilidade também pode ser considerada uma nova ordem de eficiência econômica que beneficia todos os cidadãos, em vez de beneficiar poucos em detrimento de muitos.

Portanto, compreendendo o sentido econômico e social que o termo sustentabilidade assume, entendemos que a capacidade de inovação e a economia colaborativa podem se tornar uma resposta para um desenvolvimento econômico sustentável de longo prazo.

E, neste contexto, conceitos sociais e econômicos tradicionalmente relegados a segundo plano, como a colaboração e a comunidade, vem ganhando mais relevância. Tapscott & Williams (2007) apontam o surgimento de uma economia mais aberta e processos de inovação colaborativos e dinâmicos:

"Com o surpreendente aumento da potência computacional, da capacidade e do alcance das redes, além do crescente acesso às ferramentas necessárias para que possamos nos organizar, criar valor e competir, essa nova web abriu as comportas para uma explosão mundial de participação." (Tapscott & Williams, 2007 p.30)

Os mesmos autores apontam a tecnologia como a grande responsável pela aceleração deste processo:

"Estamos todos participando do surgimento de uma plataforma global e onipresente para computação e colaboração que esta remodelando quase todos os aspectos das relações humanas. Enquanto a velha web era constituída por sites, cliques e chats, a nova web é composta por comunidades, participação e peering." (Tapscott & Williams, 2007 p.30)

Vivemos um momento onde a capacidade tecnológica aumenta de maneira exponencial, chegando a dobrar a cada ano³, e é este desenvolvimento exponencial que vem possibilitando o desenvolvimento de uma nova forma de organização econômica e social. Com o aprimoramento da tecnologia e o barateamento da comunicação, que compõe duas das principais barreiras para a

³ Fonte: <http://www.ted.com/talks/ray_kurzweil_on_how_technology_will_transform_us/transcript>
Acessado em 01/06/2014

colaboração entre empresas, surge um fenômeno caracterizado pela diminuição de custos de desenvolvimento e produção quando este passa a ser feito em conjunto com outras empresas. Ou seja, o processo que anteriormente era iniciado (pesquisa e P&D) e finalizado (distribuição e comercialização) dentro de uma única empresa torna-se ser mais caro do que se feito de maneira aberta, criando uma cadeia de colaboração em torno deste. A partir do momento e que há uma vantagem economia em produzir em rede e colaborativamente há um maior esforço para que isso seja feito (Tapscott e Williams - 2007).

É de extrema importância compreendermos que tais processos abertos e colaborativos têm a capacidade de moldar profundamente os mercados e a maneira como a humanidade vem construindo suas relações. Apesar de observarmos grandes mobilizações sociais em torno de todo o mundo, a economia também vem sendo alvo destas mudanças⁴. Principalmente relacionado a maneira como fazemos negócios, cujas bases, ou parte delas, foram criadas durante o século XIX.

"A nova colaboração em massa está mudando a maneira como as empresas e as sociedades utilizam o conhecimento e a capacidade de inovar para criar valor. Isso afeta praticamente todos os setores da sociedade e todos os aspectos da gestão. Um novo tipo de empresa está surgindo - uma empresa que abre as suas portas para o mundo. Inova em conjunto com todos (sobretudo clientes), compartilha recursos que antes eram guardados a sete chaves, utiliza o poder da colaboração em massa e se comporta como uma multinacional, mas como algo novo: uma firma verdadeiramente global. Essas empresas estão liderando importantes mudanças em seus ramos e reescrevendo muitas regras da concorrência." (Tapscott & Williams, 2007 p.31)

Assim como as grandes mudanças e crescente abertura e compartilhamento de informações ocorridas em função da criação dos livros, no século I, e do barateamento de sua

⁴ Fonte: <<http://www.forbes.com/sites/teconomy/2011/09/07/social-power-and-the-coming-corporate-revolution/>> Acessado em 02/06/2014

produção e conseqüente aumento da circulação com a criação do papel, no século XII⁵, a internet causou uma grande revolução na forma como a informação é disseminada. Com a popularização dos livros o homem não mais precisaria ser clérigo para ter acesso aos conhecimentos vigentes da época. Assim tornou-se possível ter acesso a um leque maior de conhecimento com maior praticidade (maior facilidade e menor tempo).

A rede de computadores trouxe consigo a possibilidade de disseminar conhecimento, ideias e boas práticas de maneira rápida e com custo incrivelmente mais baixo. Qualquer indivíduo com acesso a rede, em qualquer parte do mundo, pode criar ou aperfeiçoar um conceito e em pouco tempo compartilhar seu pensamento promovendo o debate em torno do tema.

E este sentido de colaboração proporcionado pela rede vem moldando também os ambientes tradicionais de negócios, criando ambientes de negócios colaborativos. Hoje já existem metodologias para acompanhar este movimento e gerar valor para as empresas⁶.

Para prosseguirmos o estudo é de fundamental importância salientar quatro conceitos básicos (Tapscott & William, 2007):

- **Ser aberto:** para acompanhar o ritmo de mudanças e crescimento dos mercados, produção e demanda por inovação e excelência, *“as empresas precisam cada vez mais abrir suas próprias portas para o parque global de talentos que prospera fora dos seus muros.”*
- **Peering:** ou *peer-to-peer* é uma nova forma de organização horizontal utilizada para gerar produtos e serviços baseada em informação e em alguns casos bens físicos. Nesta forma de organização não se tem a figura do grande centralizador da produção e distribuição de serviços e produtos, todo o processo é feito e distribuído pela rede;
- **Compartilhamento:** *“Construir espaços comuns não é altruísmo; muitas vezes a melhor maneira de construir ecossistemas empresariais dinâmicos que utilizam uma base comum de tecnologia e conhecimento para acelerar o crescimento e a inovação.”*. Os autores ainda apontam que *“Empresas inteligentes estão tratando a propriedade*

⁵ Fonte: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2008/resumos/R12-0645-1.pdf>> Acessado em 01/06/2014

⁶ Pentagrowth por Creus, Javier: <<http://ideasforchange.com/wp-content/uploads/2014/05/Fastread6pager-1.pdf>>

intelectual como um fundo mútuo - elas administram uma carteira equilibrada de ativos de propriedade intelectual, sendo alguns protegidos, outros compartilhados”.

- **Agir globalmente:** *“Quando removido, o isolamento produz inevitavelmente efeitos de ruptura na estratégia de negócios, nas estruturas empresariais, na paisagem competitiva e na ordem social e política global.”*, ou seja, o agir globalmente abre as fronteiras do desenvolvimento para muito além do conhecimento local. Com a facilidade de comunicação é extremamente razoável reconhecer que seu concorrente direto está nascendo em um país do outro lado do globo. Permanecer competitivo neste novo cenário demanda uma capacidade de inovação e produção muito maior, que só será suprida através dos outros três princípios.

Isso parece muito distante da realidade nossa realidade? Pois bem, esses quatro novos conceitos vêm criando um dos mercados mais promissores e abertos do mundo, o mercado do “faça você mesmo”. Além de um mercado, esse movimento pode ser responsável por uma reorganização social e de produção sem precedentes na história moderna.

Chris Anderson, ex-jornalista de uma das maiores revistas de tecnologia e inovação do mundo – a revista Wired – e fundador da 3D Robotics trás em seu livro “Makers – A Nova Revolução Industrial” um interessante panorama do desenvolvimento do movimento “faça você mesmo”:

“A indústria se tornou digital: os objetos físicos agora começam como projetos em telas, e esses projetos podem ser compartilhados online, como arquivos. Nos últimos decênios, essa tendência vem transformando as grandes instalações de produção e os escritórios de desenho industrial, mas agora também se estendeu às mesas e aos porões dos consumidores. E, depois de se tornar digital, os setores se revolucionam profundamente, conforme já vimos em numerosas áreas, como varejo e publicação. A maior transformação não se situa na maneira como fazem as coisas, mas quem as faz. Depois que as coisas passam a ser feitas em computadores, qualquer pessoa pode produzi-las. E isso

é exatamente o que esta acontecendo agora no setor industrial.

Hoje, qualquer pessoa com um bom desenho ou um bom projeto pode enviar arquivos para outra pessoa ou organização capaz de produzi-lo em pequenos ou grandes lotes. Mas também há a alternativa do próprio autor concretizar a ideia, por meio de ferramentas de fabricação digital desktop, como impressoras 3D. Os pretensos inventores e empreendedores já não estão à mercê de grandes empresas para pôr em prática suas ideias.” (Anderson, 2012 p. 20)

O que Chris Anderson expõe é que, o acesso ao conhecimento se transformou, da capacitação para a criação de bens físicos, por parte de qualquer um com acesso a um computador e uma conexão com a internet. Esta descentralização tem sido, inclusive, testada em modelos de negócios modernos.

O próprio autor é o fundador da 3D Robotics, uma empresa que testou todo seu conceito e a criação de seu produto em rede, através do *crowdsourcing* – veremos mais à frente. Hoje empresas como a Local Motors⁷ já criam automóveis em rede, propondo desafios online para designers e engenheiros automotivos recém-formados e desempregados ajudarem na criação de soluções que possam ser aplicadas em seus veículos. Desta maneira os profissionais conseguem contribuir em um projeto de seu interesse e a empresa consegue a melhor solução possível sem precisar contratar o profissional.

Muito além de novos negócios, a reorganização das pessoas e empresas neste formato mais aberto e focado na criação conjunta gera novas formas de construção de conhecimento. Os próprios integrantes do movimento “faça você mesmo” tem como princípio o compartilhamento das informações abertamente e online documentado em um manifesto:

⁷ <http://www.xprize.org/news/blog/can-you-even-crowdsource-design-of-car>

M A N I F E S T O
for

MAKERS

Make

Making is fundamental to what it means to be human.
We must make, create, and express ourselves to feel whole. There is something unique about making physical things. These things are like little pieces of us and seem to embody portions of our souls.

Share

Sharing what you have made and what you know about making with others is the method by which a maker's feeling of wholeness is achieved.
You cannot make and not share.

Give

There are few things more selfless and satisfying than giving away something you have made. *The act of making puts a small piece of you in the object.* Giving that to someone else is like giving someone a small piece of yourself. Such things are often the most cherished items we possess.

Learn

You must learn to make. You must always seek to learn more about your making.
You may become a journeyman or master craftsman, but you will still learn, want to learn, and push yourself to learn new techniques, materials, and processes. Building a lifelong learning path ensures a rich and rewarding making life and, importantly, enables one to share.

Tool up

You must have access to the right tools for the project at hand.
Invest in and develop local access to the tools you need to do the making you want to do. The tools of making have never been cheaper, easier to use, or more powerful.

Play

Be playful with what you are making, and you will be surprised, excited, and proud of what you discover.

Participate

Join the Maker Movement and reach out to those around you who are discovering the joy of making. Hold seminars, parties, events, maker days, fairs, expos, classes, and dinners with and for the other makers in your community.

Support

This is a movement, and it requires emotional, intellectual, financial, political, and institutional support. *The best hope for improving the world is us, and we are responsible for making a better future.*

Change

Embrace the change that will naturally occur as you go through your maker journey. Since making is fundamental to what it means to be human, you will become a more complete version of you as you make.



www.engrave.in

Fonte: < http://engrave.in/media/wysiwyg/makers/img_blog/the-maker-manifesto-1000px.jpg>

No Brasil vimos alguns projetos muito interessantes como o Chinês⁸, uma plataforma gratuita que conecta pessoas que gostariam de propor encontros e aulas sobre os mais variados temas com possíveis interessados através de seu site. Com este modelo o Chinês desconstrói a ideia de que é preciso um espaço específico, uma formação mínima ou qualquer tipo de chancela para se promover um encontro para compartilhar conhecimento.

Espaços de trabalho compartilhado, com foco no movimento faça você mesmo também vem ganhando força em São Paulo, como é o caso do “Engenho Maker”⁹. Além de cursos e palestras sobre temas correlatos a engenharia (construção de canoas, robôs, impressão de objetos em impressoras 3D e etc.) o Engenho vem desenvolvendo projetos de criação de protótipos usando a inteligência coletiva de sua rede de empreendedores e pessoas interessadas no tema para grandes empresas que propõem desafios de engenharia de baixa, média e alta complexidade.

Usando seu espaço físico como um ponto de encontro e de criação de relações, *know-how* técnico e o poder de centenas de pessoas que fazem parte da sua rede o Engenho Maker consegue criar uma nova lógica de trabalho, que vai da criação da demanda por projetos inovadores junto à grandes empresas até a congregação de empreendedores e interessados em torno dos projetos e desafios e a prototipagem em si dessas soluções nas suas instalações.

Todos os exemplos e conceitos abordados durante este subcapítulo servem de insumo para entendermos um novo contexto de criação de negócios. Mais colaborativo, dinâmico e aberto. Este ponto de partida servirá de apoio para observarmos como este pensamento dá origem a novos modelos de negócios recriando formas de organização espacial e de cadeias produtivas.

⁸ <http://www.chinese.me/>

⁹ <http://engenhomaker.com.br/>

B. Criação de redes e plataformas colaborativas de negócios.

O papel das Redes de Negócios, dos Negócios em Rede e da Inteligência Coletiva.

É impossível desassociar economia colaborativa, colaboração e redes. Steven Johnson (2010) aponta duas condições básicas para que redes líquidas gerem conexões e inovação: "*Primeiro, o simples tamanho da rede: não se pode ter uma epifania com apenas três neurônios se acendendo.*" e a "*segunda pré-condição é que a rede seja plástica, capaz de adotar novas configurações.*". Segundo o autor, as redes líquidas são pré-requisitos para termos espaços e processos colaborativos e inovadores.

Porter (1999, p.211) também aborda o tema de redes trabalhando com o conceito de *cluster*, sendo este "*um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares*". Ainda sobre o tema, Zaccarelli (2000, p.197) complementa o pensamento agregando o sentido de vantagem competitiva: "*é relevante a necessidade de que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá cluster*"

Porém, os *clusters* criados apontados por Porter possuem um sentido *top-down*, ou seja, são definidos pelo poder público e operados por empreendedores e empresas (mais à frente discutiremos sobre a relação dos *clusters* e dos *coworkings*). Tal ponto diverge da concepção de Johnson, e assume um caráter mais corporativo, uma vez que o segundo autor defende a criação de redes como algo fluído e voltado para o processo criativo. Em termos práticos, a autor apresenta o exemplo de um laboratório de biologia que nos ajuda a entender o papel fundamental da rede em um ambiente criativo:

"O ambiente de grupo ajudava a contextualizar problemas, a medida que perguntas feitas por colegas forçavam os pesquisadores a pensar seus experimentos numa escala ou nível diferente. As interações do grupo desafiavam as suposições dos pesquisadores sobre seus achados mais surpreendentes, tornando-os menos propensos a descartá-los como erro experimental. Em sessões grupais de solução de problemas, escreve Dunbar, 'os resultados do raciocínio de uma pessoa

tornavam-se o input para o raciocínio de outra... resultando em mudança significativa em todos os aspectos do modo como a pesquisa era conduzida'. Analogias produtivas entre diferentes campos especializados tinham maior probabilidade de emergir no ambiente de diálogo da reunião de laboratório" (Johnson, 2010 p. 55)

Resumindo, *"quando trabalhamos sozinhos num gabinete, olhando num microscópio, nossas ideias podem ficar emperradas, presas aos nossos preconceitos iniciais. O fluxo social da conversa em grupo transforma esse estado sólido privado numa rede líquida."*¹⁰. Este seria o grande valor das redes segundo o autor.

Porém, para que redes e conexões sejam criadas é necessário haver algo que as conecte, ou seja, uma plataforma. Essa plataforma é a responsável por unir os interesses do grupo ao objetivo ou produto final. Johnson (2010) aponta as APIs (*Application Programming Interface, ou interface de aplicação de programação*) como uma das ferramentas mais importantes, no mundo digital, para se criar conexões e gerar valor através do coletivo. Johnson explica que:

"uma API é uma espécie de lingua franca que aplicativos de software podem usar de maneira confiável para se comunicar uns com os outros, um conjunto de regras e definições padronizadas que permite aos programadores criar novas ferramentas com base em outra plataforma, ou combinar informações provenientes de múltiplas plataformas." (Johnson, 2010 p. 160)

Uma plataforma como uma API tem sua essência na colaboração: diferentes pessoas, de diferentes ambientes, com diferentes capacidades e interesses criam algo novo a partir de uma base, de um produto inicial. Dessa maneira o criador da API e os indivíduos que a utilizam para desenvolver algo novo conseguem agregar valor e produzir em uma escala muito maior, e em menor tempo, do que conseguiriam isoladamente. Tapscott (2007) define as APIs como *"plataformas para explorar ideias, talentos e energias ezternas em escala maciça"*, e os

¹⁰ Johnson, Steven. De onde vem as boas ideias - 2010 pag. 67

benefícios da sua utilização: “*alavanca recursos muito maiores do que aqueles que poderia utilizar internamente e desenvolve inovações com uma velocidade muito maior do que a permitida por modelos internos.*”. Exemplos de empresas que surgiram através da manipulação de APIs são o *Youtube* (em 6 meses de trabalho) e o *Twitter*.

Tapscott (2007) e Johnson (2010) abordam a criação de redes através do ambiente digital, ou seja, através de uma plataforma *online*. Para tanto, outro conceito que traremos à luz é o conceito de Pierre Lévy (1994, p. 28) sobre inteligência coletiva. Segundo o autor, “*inteligência coletiva é uma Inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências*”.

A partir, e em conjunto com, modelos como as APIs e as redes líquidas surgiram modelos de redes de negócios onlines, chamados por Tapscott & William (2007) de “*b-web*”. Os autores apontam essas redes como “*aglomerados de empresas que se juntam na internet. Embora cada empresa mantenha a própria identidade, elas agem juntas, criando mais riqueza do que jamais esperariam criar individualmente.*”. Um dos objetivos desta pesquisa é compreender como essas redes de pessoas se formam em ambientes e espaços físicos como o *coworking* sem, necessariamente, se pautarem em uma plataforma *online*. Ao compreender tais processos daremos um passo a mais na criação de uma metodologia útil para criações de redes locais de negócios abertas.

Tapscott & William (2007) também apontam características-chave de produtos e serviços para que seja viável seu desenvolvimento através de redes abertas e globais. Tais conceitos nos ajudam a pensar a criação de rede a partir de um parâmetro real e já posto em prática:

1. **Facilidade de fragmentar a produção:** quanto maior a facilidade de quebrá-la em diferentes momentos e processos curtos, maior a facilidade de agregar indivíduos ao trabalho em questão;
2. **Custo de produção e complexidade:** quanto menor o custo (tempo, esforço e capital), bem como a complexidade, para gerar valor com o produto ou serviço mais fácil é gerar a rede em torno do mesmo;
3. **Estímulos semelhantes e ética comunitária:** também entendido como um objetivo único e comum;

- 4. Know-how na área:** não somente experiência com o processo em que o indivíduo esta inserido, bem como o mesmo ter uma fonte de renda vinculada a produção de materiais pertinentes ao tema;

No Brasil já tivemos alguns casos de empresas que migraram para um modelo de trabalho em rede. Uma das primeiras foi a Empresa TEIA¹¹, criada em 2009 por Oswaldo de Oliveira para trabalhar em projetos de consultoria de inovação. Apesar da TEIA não ter tido sido um grande case de sucesso foi um pontapé para outros desdobramentos.

O mesmo Oswaldo foi responsável pela criação de um dos espaços colaborativos (ou rede de negócios) mais conhecidos da capital paulista, a Laboriosa 89¹². A Laboriosa foi um experimento de um espaço aberto, completamente auto gerido e auto financiado por pessoas que quisessem utilizar a casa para qualquer fim. Ao entrar na casa, já toda equipada, você fazia sua própria cópia da chave e tinha acesso a qualquer cômodo ou equipamento do espaço, bem como sua agenda de utilização.

Durante seus quase 2 anos de existência o experimento “incubou” dezenas de iniciativas sociais, novos empreendimentos e negócios sociais (dentre eles o Cinese, já abordado), além de encontros e catarses sem fim, comprovando seu total sucesso enquanto experimento.

Outro exemplo ímpar de redes de negócios no Brasil vem de um projeto na região do Vale dos Sinos, criado pela Universidade Feevale cujo nome é “Redes de Cooperação”¹³. O projeto se baseia em:

- Criação e disponibilização de uma metodologia específica (parceria entre o governo do Estado e Universidades);
- Consultoria com consultores capacitados que orientam toda a formação e evolução da rede;
- Acompanhamento do início ao fim para minimizar possíveis conflitos entre envolvidos;
- Disponibilização de ferramentas de apoio à rede: - plano de operação, expansão e negociação;

¹¹ <https://www.linkedin.com/company/empresa-teia>

¹² <http://projetodraft.com/laboriosa-89/> e <http://projetodraft.com/era-lindo-mas-acabou-a-laboriosa-89-um-icone-de-horizontalidade-e-autogestao-fecha-as-portas/>

¹³ <http://www.feevale.br/institucional/infraestrutura/estrutura-externa-aos-campus/nucleo-de-extensao-universitaria/redes-de-cooperacao>

- Encontros estaduais de integração de empresários de redes, com apresentação de cases de sucesso, trocas de experiências e aprendizagem coletiva.

As redes são criadas de acordo com os segmentos de mercados mais presentes na região e têm como objetivo não só promover a troca de experiência entre os empreendedores, mas promover vantagens competitivas para o setor como negociação de matéria-prima, colaboração entre serviços, fornecedores e etc.

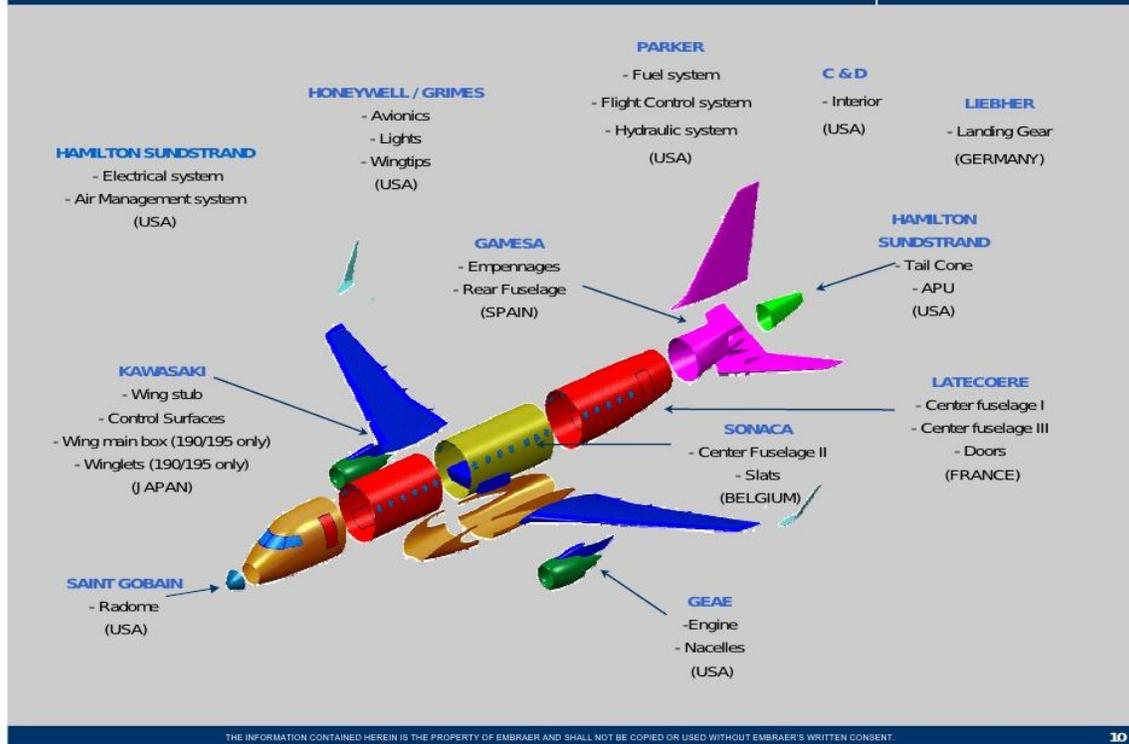
Outros modelos que buscam usar o poder da inteligência coletiva e das redes de negócios que vem ganhando força no país são desafios propostos por grandes empresas junto à aceleradoras de *startups*. Recentemente o laboratório *Pfizer* lançou o “Desafio Pfizer”¹⁴, um desafio junto à Berrini Ventures cujo objetivo é encontrar startups no segmento de saúde que estejam gerando valor para elas e para o mercado.

Nestes programas as startups passam por um projeto de mentoria junto às aceleradoras e grandes empresas (que propõem o desafio) para desenvolver as soluções num modelo de desafio, onde o prêmio final varia de uma quantia em dinheiro até contratos de negócios ou a compra da própria startup. Nesse modelo de desafio o compartilhamento de informações, tecnologia e know-how deixa de ser estimulado em prol da competitividade entre as empresas.

Outro tema bastante relevante para a discussão é a criação de modelos de negócios baseados em parcerias. Gassmann (2014) define o modelo “Open Business” como a “*inclusão de parceiros externos em processos de geração de valor geralmente tratados como processos internos das empresas, como pesquisa e desenvolvimento de produtos*”. Neste modelo a empresa passa a introduzir parceiros estratégicos em diferentes processos dentro do seu negócio a fim de agregar conhecimento técnico e gerar maior velocidade, diferenciação competitiva e etc.

Dois exemplos de empresas que adotaram este modelo são a Embraer, que deixou de ser uma fabricante de aviões para se tornar uma “montadora” de aviões como podemos ver na figura abaixo:

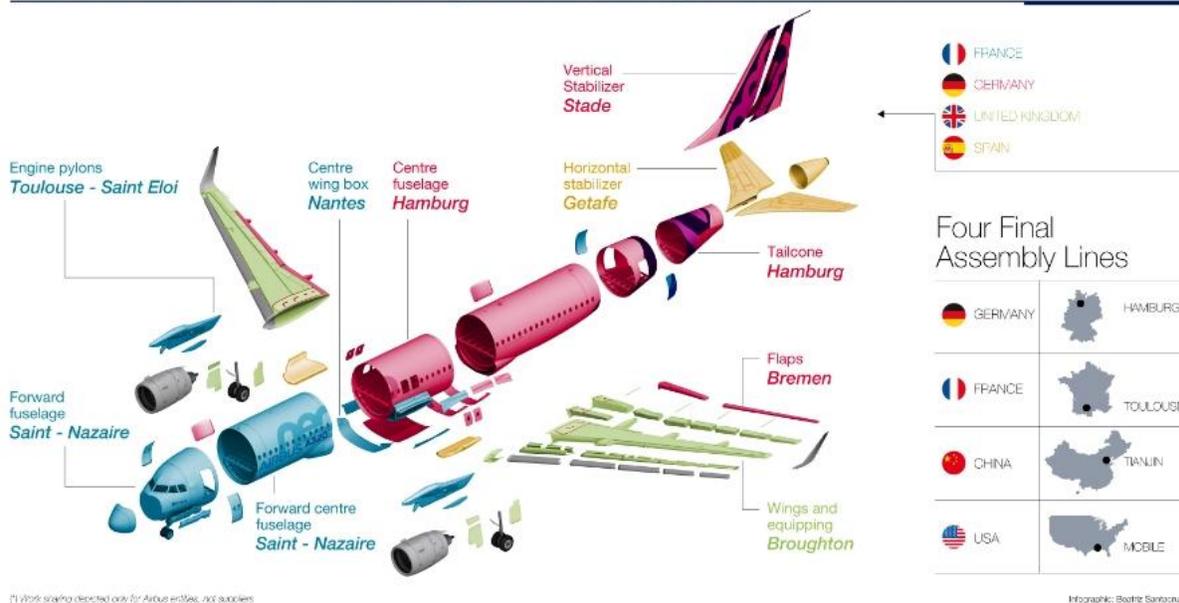
14 <http://desafiopfizer.com.br/>



Fonte: < <http://www.slideshare.net/embraerri/2004-5oencontro-anual-de-investidores-da-embraer-programa-embraer-170-190disponvel- apenas-em-ingles>>

E a Airbus:

Airbus A320, a truly global programme



Fonte:

<http://www.airbusgroup.com/.imaging/stk/airbusgroup/imageBig_930/dam/assets/airbusgroup/int/en/story-overview/born-to-evolve-a320neo/20151102-Who-makes-what-in-A320neo/jcr:content/20151102-Who-makes-what-in-A320neo.2015-11-12-10-47-29.jpg>

Como pudemos ver, os novos padrões de comunicação trouxeram consigo a abertura e o compartilhamento de bens, serviços e recursos em escalas antes impossíveis. Até meados da década de 90 era inconcebível uma empresa que construísse máquinas tão complexas quanto aviões comerciais de forma distribuída, ou seja, sem produzir grande parte das peças e componentes deste avião. Hoje, graças à abertura, circulação da informação, distribuição da cadeia produtiva e junção de diferentes capacidades técnicas em escala global é possível se criar um jato com dezenas de fornecedores, ou agregar diferentes pequenas empresas em um desafio comum, como no caso da Pfizer.

Inovação Aberta e crowdsourcing.

Ao avaliar os novos paradigmas de colaboração modernos Chesbrough (2003) apresenta o termo de "inovação aberta", que segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001) aponta uma quebra nos

padrões tradicionais de desenvolvimento tecnológicos a partir do momento que as organizações conseguem reduzir custos, risco de entrada em mercado e tempo de desenvolvimento de produtos. Tapscott & William (2007) trazem o exemplo do sistema operacional Linux. Outros exemplos tem surgido, e o mais interessante, tem se mostrado rentáveis¹⁵.

Sobre plataformas de inovação abertas Tapscott & William (2007) definem as ideógrafas como espaços que reúnem especialistas em determinados temas, cujo objetivo é resolver um problema de maneira individual ou colaborativa em troca de prêmios em dinheiro. Os autores apontam o site InnoCentive como um destes *hubs* com mais de 91 mil cientistas em 175 países. Hoje a plataforma presta serviços de desenvolvimento e pesquisa para empresas como DuPont, Boing, Novartis e P&G.

Outra maneira comum de se criar plataformas colaborativas onlines é através do *crowdsourcing*, definido por Estelles e Gonzales como:

“um tipo de atividade on-line participativa em que um indivíduo, uma instituição, uma organização sem fins lucrativos, ou a empresa propõe a um grupo de indivíduos de diferentes conhecimentos, heterogeneidade e número, através de uma chamada flexível e aberta, o compromisso voluntário de uma tarefa. (Estellés, A.; GONZÁLES, E., 2012)

Howe (2006) define o termo como a junção colaborativa de um grande número de pessoas com interesses em comum sobre um determinado assunto e destaca a eficiência do processo na geração de projetos e ideias acerca do tema trabalhado em questão.

Empresas de diversos setores vêm adotando programas de inovação aberta para colher os insights de seus consumidores e da comunidade em geral (técnica e que tem relação com aquele mercado em questão ou não) e solucionar seus desafios. Uma das maiores consultorias de inovação do mundo, chamada IDEO¹⁶, lança um desafio anual global para criar produtos, serviços e conceitos que auxiliem a humanidade na solução de problemas sociais. O desafio

¹⁵ Um dos mais recentes exemplos, da empresa Tesla Motors: <<http://blog.caranddriver.com/tesla-says-patents-are-for-everyone-and-no-one-goes-full-open-source>> e <http://www.huffingtonpost.com/2014/06/16/tesla-patent-supercharger-station_n_5500724.html?ncid=fbklnkushpimg00000042&ir=Technology> acessado em 18/06/2014

¹⁶ <https://openideo.com/>

deste ano é “como podemos minimizar o problema da fome no mundo mudando nossa relação com a comida?”. Neste desafio a rede passou por uma metodologia da própria consultoria para chegar a ideias e protótipos que enderecem soluções para o que foi proposto.

Hoje, aqui no Brasil, empresas como a Tecnisa, Natura e Masisa já trabalham com programas de inovação aberta periódicos, mas um dos primeiros grandes exemplos brasileiros de colaboração em massa através da rede tem origem no mercado automotivo, com a Fiat e o Fiat MIO¹⁷. Neste projeto mais de 15 mil pessoas enviaram sugestões de design para o carro e participaram do processo de produção do mesmo.

Por fim, outro exemplo interessante de geração de valor através de um volume grande de pessoas colaborando com empresas vem dos Estados Unidos, com a 23&Me¹⁸. Esta é uma empresa do segmento de mapeamento genético que construiu um banco de dados com mais de 230 mil códigos genéticos e está trabalhando com empresas de pesquisa para desenvolver medicamentos para cura de doenças genéticas.

C. Metodologias de criação de negócios inovadores de alto impacto.

Após abordarmos um macro contexto econômico e passarmos por temas como economia colaborativa e novos modelos de negócios apoiados no pensamento de rede, entraremos num contexto mais micro, onde abordaremos metodologias mais atuais de criação de negócios e desenvolvimento de clientes.

Tratando-se de novas metodologias para criação de negócios, produtos e serviços, é importante entender todo o produto final como fruto de um fluxo e um processo estruturado. O primeiro passo se dá pela criação de um novo mercado, posteriormente a criação de um novo negócio e por fim a criação do produto ou serviço.

Para compreender todo este processo algumas metodologias são explicadas a seguir.

Criação de novos mercados.

¹⁷ Mais sobre o caso do FIAT Mio: <<http://www.omelhordomarketing.com.br/a-evolucao-na-comunicacao-ideias-que-vaio-alem-case-fiat-mio/>>

¹⁸ Site da empresa 23&Me com os kits para mapeamento do código genético <<https://www.23andme.com/>>

Kim, W. Chan (2005) traz uma grande contribuição ao pensamento estratégico da criação de novos mercados com seu conceito de "oceano azul".

"(...) imagine um universo de mercado composto por dois oceanos - oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores já existentes. É o espaço de mercado já conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido" (Kim, W. Chan, 2005 p. 4)

Baseado neste conceito, podemos estudar novas oportunidades de explorar mercados nunca antes criados e explorados. Onde as margens de lucro são consideravelmente mais altas, bem como as possibilidades de crescimento rápido e exponencial. Este é o primeiro passo para se criar um diferencial competitivo robusto, conhecendo o mercado e entendendo como podemos criar uma nova demanda.

Para iniciarmos a construção da inovação voltada para a criação de novos mercados, Kim (2005) aponta alguns métodos como base das novas mudanças que serão criadas. A primeira dela é a:

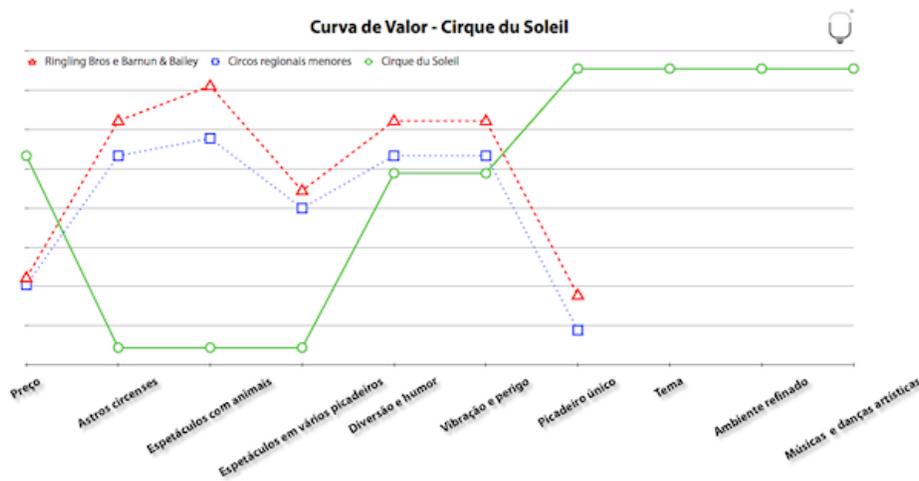
- **Matriz de avaliação de valor:** *"é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul."* (Kim, W. Chan - 2006 p. 25). O objetivo principal deste método é conhecer a forma como seus concorrentes entendem o mercado e no que eles investem atualmente. Além disso, a partir dela, podemos definir uma matriz onde priorizaremos quatro ações básicas para serem desenvolvidas dentro da organização.
 - Reduzir: quais atributos dos produtos atuais que reduziremos a níveis bem abaixo do mercado para podermos priorizar outros?
 - Eliminar: quais atributos dos produtos atuais que não vemos uma grande utilidade e eliminaremos de fato?
 - Criar: quais atributos nunca foram oferecidos no setor e deveriam ser oferecidos?
 - Elevar: quais atributos devem ser elevados?

Derivado da matriz de avaliação de valor, construímos a curva de valor, que nos auxilia a definir especificamente quais atributos são valorizados pelo mercado em questão atualmente. Posteriormente seguimos para a criação de uma nova proposta de valor.

O objetivo deste método é conseguir identificar o ponto onde os novos atributos criarão um novo mercado, menos competitivo e onde o custo se equilibre. Kim, W. Chan (2005) aponta ainda três fatores preponderantes para definirmos o novo posicionamento da empresa:

- **Foco:** *"Toda estratégia notável tem foco, e o perfil estratégico da empresa, ou sua curva de valor, deve mostrar isso com nitidez."*
- **Singularidade:** *"Quando a estratégia é criada de forma reativa, como tentativa da empresa acompanhar a concorrência, ela perde sua singularidade."*
- **Mensagem consistente:** *"Uma boa mensagem não só deve ser clara, mas também anunciar uma oferta verdadeira, para que os clientes não percam a confiança e o interesse."*

Figura 2: Exemplo de curva de valor. Cirque du Soleil



Fonte: <<http://www.blog.luz.vc>>

Concluindo, neste primeiro momento o objetivo principal é compreender o mercado hoje e buscar novas maneiras de desenvolver este mercado ou criar novos. Entender o contexto em que uma solução está inserida nos dá clareza de que diferenciais devemos criar para que a solução proposta seja desejada pelas pessoas e pelo mercado.

Criação de novos modelos de negócios.

O passo seguinte para a estruturação do negócio, seja ele um novo negócio, ou uma nova atividade dentro da empresa, é a criação do seu modelo de negócio. Osterwalder (2011) define o modelo de negócio *Canvas* como o modelo em que a empresa "*descreve o racional de como a organização cria, entrega e captura valor*" (tradução nossa). Segundo o mesmo autor, o modelo consiste na criação de:

"nove blocos de quatro áreas centrais do negócio: clientes, oferta, infraestrutura, e viabilidade financeira. O modelo de negócio é como um diagrama para que a estratégia seja implementada através das estruturas, processos e sistemas da organização." (Oesterwalder, Alex - 2011 p.15)

Os nove blocos consistem em:

Tabela 1: Blocos de modelo de negócio Canvas.

Segmentos de clientes	Grupo de pessoas ou organizações que a empresa pretende atingir
Proposta de valor	Proposta de valor de produtos ou serviços que serão ofertados ao segmento de clientes
Canais	Canal pelo qual a companhia comunica e entrega a proposta de valor
Relacionamento com o cliente	Tipos de relacionamento que a organização estabelece co o segmento de clientes
Fluxo de receita	O valor que a companhia captura de cada segmento de clientes (já extraídos os custos)
Recursos-chaves	Os recursos fundamentais para fazer o modelo de negócio funcionar
Atividades-chaves	Atividades fundamentais para o funcionamento do modelo de negócios
Parcerias-chaves	Rede de fornecedores e parceiros necessários para o modelo de negócios funcionar
Estrutura de custo	Todos os custos inerentes ao negócio

A partir da estruturação do modelo de negócio é possível prosseguir para o desenvolvimento do produto ou serviço propriamente dito. Um dos grandes diferenciais do *Canvas* é a facilidade de entendermos como os 9 blocos se relacionam entre si, e o que cada alteração impacta no conjunto do modelo. É uma maneira simples de entender como todo o

ecossistema da empresa se comportará.

Criação de novos produtos e serviços.

Por fim, abordaremos uma maneira de desenvolver negócios, produtos e serviços à partir de dores reais de pessoas reais, ou seja, não só focadas em uma capacidade produtiva que já exista ou numa capacidade já adquirida mas sim em oportunidades que o mercado acene.

Apesar do conceito de prototipagem datar da década de 1950¹⁹, no âmbito da estratégia empresarial e da criação de novos negócios, vimos grandes evoluções nos últimos 5 anos. Com o desenvolvimento das empresas de tecnologia observamos novos conceitos serem criados, principalmente nas disciplinas de gestão de projetos e empreendedorismo.

Neste contexto, o conceito de testar uma ideia antes de transformá-la em produto ou negócio vem ganhando importância. Duas grandes metodologias vem se destacando e sendo reproduzidas em diversas *startups*:

Rota da epifania: Criado por Blank (2012), se baseia na descoberta de um novo nicho de mercado e de novos clientes em potencial. Segundo essa metodologia as organizações devem buscar um problema latente e uma solução rentável para resolver este problema. O tamanho do mercado não tem grande importância, em um primeiro momento, o que precisa ser levado em consideração é que este seja realmente um problema para algum nicho de mercado. As duas grandes contribuições desta forma de pensar se dão na quebra do paradigma atual, onde produtos são desenvolvidos para mercados já existentes. E, no fato de criarmos um processo onde cada entrega é acompanhada de um teste de hipótese, respondido pelo próprio público-alvo. No final deste ciclo temos uma ideia validada. Devemos reforçar que ainda não tivemos nenhum grande desembolso com o lançamento do novo produto. O desenvolvimento de clientes identifica antes uma necessidade latente, para depois viabilizar um produto que solucione essa necessidade, diminuindo tremendamente o risco e os custos desnecessários.

Desenvolvimento de produto baseado no Ciclo construir-medir-aprender e MPV (mínimo produto viável): Criado por Ries (2012), o mínimo produto viável consiste em realizar pequenas

¹⁹ Fonte: Budde, R., Kautz, K., Kuhlenkamp, K., Züllighoven, H. Prototyping: An Approach to Evolutionary System Development, 1992

entregas de produtos pré-prontos, ou protótipos, em um espaço de tempo cada vez menor. Cada entrega se baseia no ciclo construir, medir e aprender. Primeiro se constrói o produto mais simples possível, o mínimo possível para se compreender a ideia por trás do que é apresentado. Depois se mede o resultado baseado no feedback dos clientes e se valida (ou não) uma hipótese. Caso a hipótese não seja validada, ou seja, não tenha o respaldo e o retorno desejados, acontece o pivô²⁰ e tudo é recommçado. O processo de produção deve durar, no máximo 3 meses, e engloba desde a concepção, até a entrega do produto.

Tais metodologias são hoje reconhecidas como a base na criação de novos negócios de maneira rápida e o mais assertiva.

D. Pequenas e Médias empresas neste novo cenário.

Tapscott & William (2007) comentam que esse é um momento muito interessante para indivíduos e pequenas e médias empresas: uma "*nova e empolgante era - uma era em que eles podem participar da produção e agregar valor a sistemas econômicos de grande escala através de maneiras antes impossíveis*". Tendo estruturas reduzidas, maior flexibilidade e uma menor complexidade em seus processos, essas empresas naturalmente tem uma vantagem adaptativa. A colaboração passa a ser uma maneira de se fortalecerem e gerar o crescimento mútuo.

Hoje, com uma economia relativamente estável, o Brasil consegue manter em torno de 6 milhões de pequenas e médias empresas, que respondem por 60% dos empregos formais e são grandes geradoras de inovações sociais de pequeno, médio e alto impacto²¹.

Novos espaços vêm sendo moldados para receber essa nova demanda criada por um momento novo e, de certa maneira, disruptivo. Um dos modelos desses espaços é o *coworking*, que abordaremos mais à frente.

²⁰ O pivô é basicamente a avaliação do resultado e aplicação

²¹ Fonte: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>> Acessado em 28/05/2014

E. Dinâmica de sistemas e pensamento sistêmico aplicado a negócios:

Porém, antes de abordarmos os espaços de trabalho em si, cabe estressar um pouco mais outro conceito que compreende peça chave para uma análise mais detalhada do contexto de mundo e de negócios atual.

A crescente consciência sobre quão interconectados e complexos são os atuais desafios humanos tem gerado pesquisas e o desenvolvimento de novos campos relacionados ao estudo da complexidade e ao pensamento sistêmico. A difusão dos conceitos relacionados a complexidade como a não linearidade, auto-organização e interconectividade vem ganhando força e diminuindo paulatinamente nossa tendência à simplificação na explicação de fatos e estudo aprofundado de determinado fenômeno.

Neste sentido Goleman (2014) define sistema como *“um conjunto de padrões válidos e coesos”*, porém de difícil percepção pois são *“praticamente invisíveis a olho nú”* embora *“seus mecanismos podem se tornar visíveis com a coleta de informações de pontos suficientes para que os contornos de suas dinâmicas entrem em foco. Quanto mais informações mais claro se torna o mapa”*.

O grande desafio proposto a nós, segundo Sterman (2000), passa a ser *“como nos mover do conhecimento generalista do pensamento sistêmico para o desenvolvimento de ferramentas que nos ajudem a entender melhor a complexidade e criar coisas que realmente impactem o mundo positivamente”* (tradução livre).

Sterman defende a ideia de que o pensamento sistêmico nos permite compreender o mundo como um sistema complexo onde não existem soluções únicas e infalíveis, e que tudo está conectado entre si.

Segundo ele a complexidade aumenta porque os sistemas que atuamos hoje são caracterizados por serem:

- 1- Dinâmicos:** Mudanças nos sistemas acontecem em diferentes escalas de tempo e essas escalas às vezes interagem entre si;
- 2- Interativos:** Os atores em um sistema interagem fortemente uns com os outros e com o ambiente. Tudo está conectado a todos;

- 3- **Governado pelo feedback:** em função da grande interação dentro do sistema as ações dos indivíduos repercutem como feedbacks. Cada atitude causa um impacto no outro e influencia sua próxima decisão. A dinâmica nasce desses feedbacks;
- 4- **Não lineares:** a não linearidade nasce pela grande quantidade de fatores levados em consideração no processo de decisão e a quantidade de indivíduos e variáveis. Por esse motivo o que acontece localmente no sistema não necessariamente acontecerá da mesma maneira em outras partes do sistema;
- 5- **Historicamente dependentes:** várias ações são irreversíveis e uma determinada decisão influenciará historicamente na próxima decisão;
- 6- **Auto organizados:** a dinâmica dos sistemas nasce espontaneamente da sua estrutura interna e das relações que acontecem dentro do sistema. Algumas vezes pequenas interferências ganham diferentes implicações de acordo com o processo de feedback que acontece ali;
- 7- **Adaptativos:** em sistemas complexos as capacidades e decisões dos agentes mudam de acordo com o tempo. A evolução leva a uma adaptação e seleção de determinados agentes enquanto outros são instintos. A adaptação também acontecem quando as pessoas aprendem novas maneiras de fazer as coisas, embora esse aprendizado nem sempre seja benéfico;
- 8- **Contra intuitivos:** nos sistemas complexos causa e efeito estão distantes no tempo enquanto nós buscamos eventos próximos para explicarmos essa relação. Nossa atenção é geralmente direcionada para as dificuldades e não para as causas;
- 9- **Resistente à políticas:** a complexidade dos sistemas em que estamos envolvidos supera nossa capacidade de entendê-los. Como resultado várias das soluções óbvias tendem a falhar ou piorar a situação;
- 10- **Caracterizados por *trade offs*:** existe uma variação no tempo de resposta e feedbacks quando comparadas ações de curto e longo prazo. Portanto, ações que apresentam melhoria de curto prazo e piora de longo prazo tendem a ser mais valorizadas do que o oposto;

Quando procuramos entender mercados, segmentos de mercados ou aspectos comportamentais da sociedade estamos falando de sistemas com algumas ou várias das

características descritas acima. E, como falado, a previsão do comportamento desses sistemas não é tão simples como em cenários onde as variáveis estão mais isoladas e possuem menos variações entre si.

Para aumentarmos a probabilidade de sucesso no mapeamento desses sistemas e a compreensão dos mesmos Sterman aponta 5 passos:

TABLE 3-1
Steps of the
modeling process

-
1. **Problem Articulation (Boundary Selection)**
 - **Theme selection:** What is the problem? Why is it a problem?
 - **Key variables:** What are the key variables and concepts we must consider?
 - **Time horizon:** How far in the future should we consider? How far back in the past lie the roots of the problem?
 - **Dynamic problem definition (reference modes):** What is the historical behavior of the key concepts and variables? What might their behavior be in the future?
 2. **Formulation of Dynamic Hypothesis**
 - **Initial hypothesis generation:** What are current theories of the problematic behavior?
 - **Endogenous focus:** Formulate a dynamic hypothesis that explains the dynamics as endogenous consequences of the feedback structure.
 - **Mapping:** Develop maps of causal structure based on initial hypotheses, key variables, reference modes, and other available data, using tools such as
 - Model boundary diagrams,
 - Subsystem diagrams,
 - Causal loop diagrams,
 - Stock and flow maps,
 - Policy structure diagrams,
 - Other facilitation tools.
 3. **Formulation of a Simulation Model**
 - **Specification of structure, decision rules.**
 - **Estimation of parameters, behavioral relationships, and initial conditions.**
 - **Tests for consistency with the purpose and boundary.**
 4. **Testing**
 - **Comparison to reference modes:** Does the model reproduce the problem behavior adequately for your purpose?
 - **Robustness under extreme conditions:** Does the model behave realistically when stressed by extreme conditions?
 - **Sensitivity:** How does the model behave given uncertainty in parameters, initial conditions, model boundary, and aggregation?
 - . . . **Many other tests** (see chapter 21).
 5. **Policy Design and Evaluation**
 - **Scenario specification:** What environmental conditions might arise?
 - **Policy design:** What new decision rules, strategies, and structures might be tried in the real world? How can they be represented in the model?
 - **“What if. . .” analysis:** What are the effects of the policies?
 - **Sensitivity analysis:** How robust are the policy recommendations under different scenarios and given uncertainties?
 - **Interactions of policies:** Do the policies interact? Are there synergies or compensatory responses?
-

Fonte: Sterman, John. Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world I John D. Sterman.

Em uma tradução livre:

- 1- Articulação do problema;
- 2- Formulação de hipóteses dinâmicas;
- 3- Formulação de um modelo de simulação;
- 4- Teste;
- 5- Design de políticas e avaliação;

Compreender a teoria de sistemas e as reverberações que ela tem em um ambiente altamente dinâmico como o mundo atual é o último alicerce para abordarmos o objeto de estudo *coworking*.

Esses e os outros fatores que expusemos até então serão levados em consideração durante na primeira fase de avaliação das empresas. A avaliação do macro cenário utilizará conceitos e ferramentas desta seção para torna-los mais assertivos.

F. *Coworking* e geração de valor através de novos projetos, serviços e negócios.

Coworkings são espaços de trabalho compartilhados entre diferentes empresas com o intuito de:

1. Diminuição do risco de empreender
2. Facilitação da troca de conhecimentos entre os participantes.

Gestores de *coworking* ainda apontam outras questões sobre os ganhos de se empreender em um local como esse: “*O coworking vai muito além da comodidade. As pessoas podem*

impactar a vida das outras de uma forma muito positiva. Networking é a chave deste negócio e dos que surgirão ali dentro”²².

Do ponto de vista mais abrangente tais espaços podem ser considerados novos modelos de *clusters*, onde diferentes empresas se juntam para aumentar sua força e garantir melhores qualidades de trabalho e de mercado para todos.

Hoje São Paulo conta com mais de 150 espaços de trabalho compartilhado, que vão de prédios até pequenas casas com 3 ou 4 empresas. Com o passar do tempo e o amadurecimento desse mercado novos tipos de *coworkings* emergiram dando origem a variações bastante interessantes. O estudo destes diferentes tipos de espaços auxilia no entendimento da relação que os mesmos têm com a economia, com o processo de criação de negócios e até com a configuração das cidades em si. Apresento a seguir três diferenciações mapeadas em relação a tais espaços com uma breve conceituação e exemplos em cada:

- **Grandes espaços de trabalho focados em capilarização de oferta:**

O grande exemplo deste modelo de *coworking* é uma empresa multinacional chamada Regus²³. Neste modelo o foco da empresa é o volume de residentes e a capilarização dos escritórios em vários locais da cidade em questão e até mesmo fora dela.

Geralmente estes espaços não têm como foco agregar conhecimento, oportunidades educacionais, *networking* ou qualquer outro tipo de troca interpessoal entre os residentes, mas sim prover um espaço de trabalho funcional, organizado e profissional. Também costumam se situar em áreas nobres da cidade, contando com diversas unidades.

- **Espaços focados no fortalecimento do ecossistema (áreas de atuação específicas):**

Dois dos exemplos que podemos utilizar neste modelo são o O Gangorra²⁴, trabalhando com ciclo ativismo e mobilidade urbana e o Malha²⁵, que foca seu trabalho na indústria têxtil.

22 Fonte: <<http://projetodraft.com/de-modinha-a-novo-paradigma-como-os-coworkings-estao-mudando-a-forma-de-se-trabalhar-e-pensar-o-trabalho/#sthash.1ud17wyl.dpuf>> Acessado em 15/01/2017

²³ Site da empresa: <<http://www.regus.com.br>>

²⁴ Mais informações sobre O Gangorra aqui: <<http://projetodraft.com/aline-cavalcante-dogangorra-quando-a-paixao-vira-um-negocio-trabalhar-vira-algo-apaixonante/>>

²⁵ Site da empresa: <<http://www.malha.cc/>>

Neste modelo, o foco dos *coworkings* é a conexão de toda a cadeia de produção – ou todo o ecossistema em questão – em um único espaço, o aperfeiçoamento do empreendedor e o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva com um viés inovador. Há uma grande preocupação com as ações de engajamento propostas no espaço, existe um caráter de pertencimento e comunidade muito grandes.

Estes espaços também tendem a se formar em áreas cujo repensar das relações e a inovação social estão mais afloradas, ou seja, em áreas conhecidas como as ‘áreas criativas’ da cidade em questão.

- **Espaços focados em gerar sinergias com o mercado e crescimento para os residentes:**

Apesar dos exemplos anteriores terem algum foco (em menor e maior grau, respectivamente) na geração de oportunidades de negócios dentro da rede e na criação de sinergias entre as empresas residentes e o mercado, este terceiro eleva essa relação para um nível muito superior.

O exemplo que trataremos será o Distrito²⁶, um espaço que não é somente um coworking, mas também uma escola de negócios, uma consultoria de inovação e um fundo de investimento. Além do espaço de trabalho ele fornece serviços jurídicos, de contabilidade e intermediação em investimentos para as empresas residentes.

Este modelo mais se assemelha a um processo de incubação e aceleração de empresas do que um espaço de trabalho compartilhado em si. Aqui o foco é que a empresa residente tenha todo o apoio e conexões necessárias para que ela cresça e se desenvolva.

Tais conceitos, como economia colaborativa, economia criativa, inovação social e as correlações entre esses eles ainda carecem de estudos e entendimento pleno. Há uma necessidade latente de se compreender os meios de produção e como se dão as relações de trabalho e de geração de negócios nestes meios e esta é a justificativa do presente estudo.

Considerando a impossibilidade de se esgotar tais temas durante esta dissertação, o foco deste estudo está na compreensão mínima destes temas para aprofundarmos nosso objetivo de proposta de sistematização de uma forma de avaliar os negócios.

²⁶ Site da empresa Distrito: < <http://www.districto.me/>>

7. Projeto de Pesquisa Aplicado – *Community Space*:

A partir da reflexão sobre todos os temas trabalhados até então, aprofundamento teórico e elaboração de um projeto e plano de negócios, parte da presente dissertação assumiu a forma de um projeto de pesquisa aplicado em campo, em parceria com a Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB (<http://www.undb.edu.br/home/>) em seu campus em São Luis do Maranhão cuja estruturação se dá da maneira abordada a seguir.

Portanto, o espaço físico “*coworking*” busca se traduzir como uma ferramenta de estudo, um laboratório cuja criação é consequência de todo um momento histórico e social abordado nos outros capítulos e, de certo modo, a junção de todos os temas já abordados durante o trabalho. Além de servir como uma plataforma para criação de negócios e, por fim, a avaliação destes.

No contexto deste trabalho o projeto abaixo não será apresentado como o objetivo ou objeto final, mas sim com o intuito de contextualizar e elucidar o autor quanto ao processo que está sendo criado, fora do espaço acadêmico, e que justifica o objetivo final desse trabalho, de se propor um modelo de avaliação de empresas.

Nome do projeto:

Community Space

A. Conceito:

Empresas de tecnologia, em estágios iniciais de desenvolvimento, são caracterizadas por uma grande agilidade e grande conhecimento de produto, porém enfrentam algumas grandes dificuldades:

- Melhorar o motor de crescimento;
- Ganho de tração (aquisição de clientes a partir do motor de crescimento);
- Equalizar fluxo de caixa (desenvolvimento de grandes projetos);

- Prospecção de investimentos;

A partir da criação de uma proposta de valor robusta encontrar um motor de crescimento e trabalhar a aquisição de clientes não se faz demasiadamente difícil para a maioria das startups.

Porém, a aquisição de grandes projetos torna-se mais complexa a medida que dispendem de grandes esforços individuais, longas negociações e validação ampla do mercado. Todos esses fatores inviabilizam um fluxo de caixa positivo a curto prazo, criando um ciclo vicioso: empresas não conseguem buscar grandes clientes pelos motivos citados acima e não conseguem um crescimento exponencial por não encontrarem clientes realmente rentáveis.

Por fim, não é comum que uma empresa de pequeno porte cubra toda a proposta de valor e cadeia de produção de uma solução robusta de ponta a ponta.

Neste sentido, o *community space* busca solucionar os seguintes gaps:

- Identificação de problemas e necessidades reais do mercado;
- Criação de uma solução robusta que resolvam os problemas mapeados em sua totalidade, ou de “ponta a ponta”;
- Prospecção de contratos de alto valor para as empresas do espaço em questão;
- Facilitação na busca por financiamentos públicos e privados;

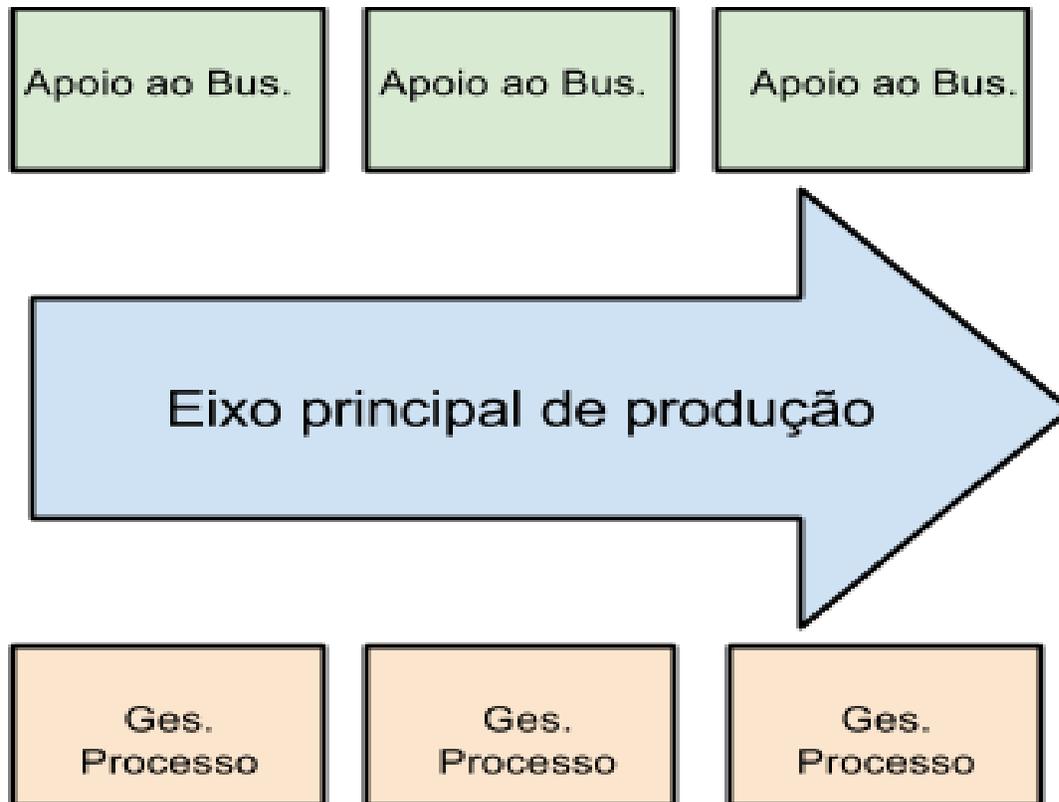
B. Pré-requisitos para a operação do espaço:

Modularidade - O conceito de modularidade se dá na definição da área de mercado em que o coworking atuará. É fundamental que todas as empresas, áreas de negócios e "executivos" atuem com flexibilidade para determinar qual problema (e conseqüente mercado) será priorizado em cada momento.

Multidisciplinaridade - Para que se resolva um determinado problema do mercado é preciso que toda a cadeia de valor esteja presente na solução entregue (idealmente de forma física). A depender do mercado pretendido é aceitável que determinadas unidades de negócios não estejam presentes no mesmo espaço físico.

Complementariedade - O objetivo do projeto é que consigamos identificar e/ou gerar sinergias internas para criarmos uma solução única para um determinado problema. Para tanto as unidades de negócios precisam complementar a solução como um todo, não competir entre si.

C. Sobre a estrutura da metodologia proposta:



Serviços de apoio ao Business: Os serviços de apoio funcionam como facilitadores das empresas responsáveis pelo desenvolvimento do produto em si. Estes serviços se propõem a resolver questões técnicas, burocráticas ou quaisquer outras não relacionadas a produção da solução (questões off-core das empresas do community space) propriamente dita.

É fundamental que todos os processos triviais sejam retirados do escopo das empresas que compõem o eixo principal de produção, para que estas tenham seu potencial produtivo maximizado.

Também é importante compreender que apesar dos serviços de apoio serem considerados “marginais” ao processo, são eles os responsáveis pela maleabilidade do projeto, uma vez que são inerentes a qualquer empresa e tornam a execução de qualquer tarefa mais simples e rápida.

Eixo principal de produção: o eixo principal de produção deriva de uma necessidade de mercado ou, preferencialmente, um problema. A partir da identificação do problema se inicia a busca de stakeholders com capacidades complementares para atuarem na pesquisa e desenvolvimento da solução do problema.

O eixo principal de produção pode ou não estar fisicamente dentro do hub, porém é importante que estas empresas estejam próximas fisicamente para que eventuais problemas técnicos sejam resolvidos de maneira mais rápida.

Gestores do processo: abaixo descreveremos as atuações do time de gestão.

- **Desenvolvedor de negócios:** responsável pela identificação de necessidades de mercado (em parceria com demais gestores), prospecção de clientes e/ou investidores;
- **Gerente de projetos:** responsável por coordenar a entrada e saída de stakeholders ao longo do processo de desenvolvimento e entrega do produto ao mercado;
- **Gestor de produto:** responsável por desenhar as ofertas que serão entregues ao mercado;
- **Gestor de comunidade:** responsável por garantir o funcionamento do modelo de gestão em rede e buscar as empresas que tenham sinergias com o produto que será desenvolvido;

D. Fatores Culturais fundamentais ao espaço:

Alguns fatores referentes ao estudo de sistemas emergentes devem ser encarados como fundamentais à criação do espaço e nutrição das relações que se darão ali. Johnson (2010) aponta:

Mais é diferente: O grupo é mais inteligente que o indivíduo mais inteligente do grupo. Para tanto é necessário que garantemos a diversidade de background, formação e conhecimento entre os residentes;

Ignorância é útil: grupos especializados em determinadas ações trabalhando juntos para gerar o conhecimento do todo e garantir o bom funcionamento do sistema (ainda que não haja uma noção muito clara do impacto no todo);

Encorajar encontros aleatórios: garantir aos empreendedores que encontros imprevistos e fortuitos aconteçam faz parte do desenvolvimento de capacidades interpessoais e de negócios de forma mais aceleradas do que em espaços de trabalho tradicionais e fechados;

Identificação de padrões: a identificação de padrões naturais e positivos de comportamento precisa acontecer de forma recorrentes, assim como sua documentação. A divulgação desses aprendizados de forma sistemática e de fácil entendimento e aplicabilidade para os empreendedores também é fundamental para garantir o sucesso das relações e do espaço.

Preste atenção ao seu vizinho - Feedback contínuo: garantir e impulsionar a interação contínua entre os residentes para troca de informação e feedbacks também tem um papel preponderante no desempenho das empresas residentes e do sucesso do espaço em si. Através de repositórios online abertos (e retroalimentáveis) e das interações e informações trocadas entre os pares, a informação se torna conhecimento e propriedade da organização;

Há também alguns pré-requisitos para a constituição do local surgidos no estudo da Inteligência coletiva. Surowiecki (2004) aponta 4 pontos fundamentais referentes a esse estudo que serão levados em consideração nos processos de tomada de decisão e gestão do espaço:

Diversidade de opinião: grupos heterogêneos, que agrupam diferentes conhecimentos, tornam a rede mais inteligente que o indivíduo mais inteligente da rede. Portanto é necessário que o mínimo de informação seja fornecido aos residentes para garantir alinhamento inicial;

Independência: os problemas precisam ser abordados da mesma maneira e ao mesmo tempo pelas diferentes partes, evitando a “cascata de conhecimento” e o “efeito manada”;

Descentralização: é necessário que o espaço agregue pessoas capazes de se especializar e trabalhar independentemente;

Agregação: em complemento à descentralização é necessário que criemos mecanismos ou ferramentas que facilitem a agregação ou clusterização do conhecimento nos momentos de tomada de decisão;

8. Projeto de Pesquisa Aplicado – Processo de avaliação de novos negócios, produtos e serviços:

Hoje, além das empresas que passam pelo processo descrito acima e que carecem de um modelo de avaliação que às ajude a tomar decisões mais coerentes, com foco em gerar conhecimento maior sobre seus negócios e sobre o mercado, diversas outras buscam se estabelecer e crescer de maneira sustentável. O processo de avaliação de negócios pode ser um excelente termômetro para ajudar esses novos negócios a entender qual o caminho deve ser seguido e o que deveria estar sendo trabalhado ou priorizado no seu dia a dia.

O processo de avaliação de novos negócios, produtos e serviços que passarão pelo espaço de trabalho compartilhado conhecido como *Community Space*, e tratado acima, é feito em três diferentes momentos e leva em consideração três grandes áreas de conhecimento:

1. Avaliação do conhecimento do time sobre a complexidade do ambiente de negócios através de conceitos do pensamento de sistemas²⁷;
2. Avaliação do potencial de inovação do negócio, produto ou serviço através da Escala de Diagnóstico de Solução Criativa (*Creative Solution Diagnosis Scale - CSDS*)²⁸;

²⁷ Sterman, John. Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world I John D. Sterman.

²⁸ Cropley, D. H. (2015). Creativity in engineering: New solutions to complex problems. San Diego, CA: Academic Press.

3. Avaliação de métricas de negócios dos projetos / empresas e de risco de grau de investimento segundo as mesmas;

Cada uma das áreas versa sobre diferentes aspectos abordados ao longo deste trabalho e tem como objetivo definir se a empresa teve sucesso ou não depois de passar pelo processo em questão. A seguir apresentarei os momentos e o detalhamento do processo de avaliação em si.

A. Avaliação do conhecimento do time sobre a complexidade do ambiente de negócios através de conceitos do pensamento de sistemas.

O modelo proposto gera a necessidade da documentação do processo de descoberta que a empresa ou o empreendedor passou ao longo do lançamento de seu projeto. Esta avaliação busca compreender a capacidade de gerar aprendizado e identificar variáveis, relações de causa e efeito e como sua solução está impactando um determinado resultado.

Esta avaliação deve ser, idealmente, antes mesmo do empreendedor iniciar o desenvolvimento de qualquer tipo de produto ou serviço, e serve como conhecimento de mercado e descobrimento de novas hipóteses a serem testadas (do ponto de vista do mercado, não só da solução que ele tem em mente). Subentende-se que uma vez compreendendo os padrões do mercado é mais fácil definir a solução que será desenvolvida.

Os aspectos observados são os seguintes:

Conceito	Crítérios avaliados	Peso
Identificação do problema / oportunidade de mercado:	a) Quais os principais problemas do mercado em questão? b) Quais as variáveis que precisamos entender para compreender esse mercado? c) Quais são as perspectivas futuras deste mercado em uma linha do tempo? d) Qual o comportamento histórico das variáveis acima e como elas tendem a se comportar no futuro? e) Qual o tamanho do mercado em questão?	2
Formulação das hipóteses dinâmicas:	a) Quais são as atuais teorias que vão influenciar o comportamento desse mercado? b) Quais hipóteses podem ser criadas para influenciar drasticamente o comportamento de todo o sistema?	1

	c) Como seria um mapa apresentando o comportamento do mercado/sistema em questão?	
Criação de um modelo de simulação	Baseado no mapa do sistema criado, quais os parâmetros, condições e relações que a solução proposta influenciará?	1
Teste	Após o lançamento do produto, serviço ou negócio como o sistema se comportou? Quais as relações foram alteradas e como isso reverberou em todo o sistema? O que mudou no fluxo de feedbacks?	2
Iteração	Após o teste quais as mudanças precisam ser feitas?	3

B. Avaliação do potencial de inovação do negócio, produto ou serviço baseado na Escala de Diagnóstico de Solução Criativa (*Creative Solution Diagnosis Scale - CSDS*).

A adaptação feita na Escala de Diagnóstico de Solução Criativa²⁹ tem como objetivo avaliar o grau de inovação da solução sem, necessariamente, avaliar se a solução é bem acabada ou não.

Critério de Criatividade	Indicador
Relevância e efetividade	PERFORMANCE (a solução faz o que ela se predispõe a fazer)
	APROPRIADA (a solução é adequada ao problema que visa resolver)
	OPERABILIDADE (a solução é fácil de usar para o consumidor)
	SEGURANÇA (a solução é segura de ser usada)
	DURABILIDADE (a solução é razoavelmente durável)
	DIAGNÓSTICO (a solução chama a atenção para deficiências em outras soluções existentes)
	PROGNOSE (a solução ajuda o espectador a antecipar os efeitos prováveis das mudanças)

²⁹ Criada por Cropley and Cropley (2005) em Cropley, D. H. (2015). *Creativity in engineering: New solutions to complex problems*. San Diego, CA: Academic Press.

Criatividade	REPLICAÇÃO (a solução utiliza o conhecimento existente para gerar novidade)
	COMBINAÇÃO (a solução utiliza novas misturas de elementos existentes)
	INCREMENTAÇÃO (a solução estende o conhecido em uma direção existente)
	REDIREÇÃO (a solução mostra como estender o conhecido em uma nova direção)
	RECONSTRUÇÃO (a solução mostra que uma abordagem anteriormente abandonada ainda é útil)
	REDEFINIÇÃO (a solução ajuda o espectador a ver novas e diferentes maneiras de usar a solução)
	REINICIAÇÃO (a solução indica uma abordagem radicalmente nova)
	GERAÇÃO (a solução oferece uma perspectiva fundamentalmente nova sobre possíveis soluções)
Gênese	FUNDACIONALIDADE (a solução sugere uma nova base para trabalhos futuros)
	TRANSFERIBILIDADE (a solução oferece ideias para resolver problemas aparentemente não relacionados)
	GERMINALIDADE (a solução sugere novas formas de olhar para os problemas existentes)
	SEMINALIDADE (a solução chama a atenção para problemas anteriormente despercebidos)
	VISÃO (a solução sugere novas normas para julgar outras soluções existentes ou novas)
	PATHFINDING (a solução abre uma nova conceituação das questões)

Cada um dos indicadores pode ter uma pontuação de 0 a 3. O somatório desta pontuação e comparação com demais opções define a solução mais inovadora.

8.3 - Avaliação de métricas de negócios dos projetos / empresas;

O terceiro modelo de avaliação posto em prática visa compreender aspectos empresariais já utilizados no mundo das startups e fundos de investimento. O objetivo aqui não é definir atratividade ou lucratividade de uma empresa, mas sim tomar emprestado um modelo mental e adaptá-lo a uma realidade

A análise é dividida em duas grandes áreas: a primeira focada em métricas que avaliam o funil de conversão de clientes da empresa; o segundo versa sobre aspectos da saúde financeira da empresa:



Fonte: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2012)

O modelo acima é dividido em cinco grandes fases e é comumente usado para mapear o ciclo de vida do usuário de uma startup. Estes serão os critérios de avaliação de desempenho da empresa / projeto em questão:

Fase do Ciclo de vida do usuário / cliente	O que será avaliado?
Aquisição:	Quais os resultados de aquisição de clientes da empresa em questão? Como adquirem seus clientes?

	<p>Qual o custo de aquisição de cliente?</p> <p>Em quais canais e com quanto investimento?</p> <p>Quanto dura o ciclo de venda?</p> <p>Qual o ticket médio do produto?</p> <p>Qual a margem deste produto?</p>
Ativação:	<p>Qual a avaliação dos usuários em relação a sua primeira experiência?</p> <p>Quantos deles voltam a fazer negócios com a empresa?</p> <p>Quantos deles retornam à plataforma (em caso de empresas de internet) no dia seguinte após o primeiro uso?</p>
Retenção:	<p>Qual a porcentagem de usuários que retornam a fazer negócios com a empresa?</p> <p>Qual a periodicidade?</p>
Receita:	<p>Quais são as formas de rentabilizar o negócio e gerar receita?</p> <p>Como é a composição dessa receita?</p> <p>Qual a evolução da receita mês a mês? Qual a taxa de crescimento ou encolhimento?</p> <p>Quanto cada cliente gera de receita em média para a empresa / projeto?</p>
Indicação:	<p>Os usuários e clientes indicam a empresa para outras pessoas?</p> <p>Com que frequência?</p> <p>Quantos deles indicam?</p> <p>Qual o NPS atual da empresa?</p>

O segundo grupo de métricas a serem avaliados nesse estágio são métricas geralmente utilizadas por fundos de investimento de alto risco para definir seus aportes:

Fase do Ciclo de vida do usuário / cliente	O que será avaliado?
<i>Churn:</i>	<p>Quantos usuários deixaram de ser clientes da empresa no último trimestre, último mês e última semana?</p> <p>Qual a taxa de <i>churn</i> (usuários/clientes que deixaram de ser clientes em um período divididos pelo total de usuários/clientes) nos períodos acima?</p>
<i>Burn rate:</i>	<p>Levando em consideração os custos da empresa hoje, quanto tempo o investimento ou dinheiro em caixa consegue manter a empresa funcionando?</p>
<i>Run Rate:</i>	<p>Projeção de receita anual da empresa baseado no desempenho do mês anterior</p>
Margem:	<p>Receita total do negócio dividido pelo custo de venda</p>

Entendemos que os três modelos de avaliação são complementares entre si. Enquanto o primeiro busca validar o conhecimento da empresa em relação a um macro contexto, ambiente de negócio e de mundo, o segundo busca avaliar o potencial das soluções dessa empresa serem realmente criativas, inovadoras, dinâmicas e flexíveis para facilitar sua entrada no mercado. Por fim, os aspectos mais técnicos e tradicionais de avaliação de negócios buscam observar o desempenho atual destas empresas e como anda seu desenvolvimento.

9. Conclusão:

A junção de temas tratados historicamente como desconexos para o estudo do empreendedorismo e da criação de negócios inovadores trás consigo um grande desafio

pertinente ao tema da complexidade e do pensamento sistêmico: o grande número de variáveis, a não linearidade destes temas, bem como o pouco conhecimento sobre a interação entre eles.

Porém, o arcabouço teórico e o uso de metodologias já validadas durante esse trabalho tiveram como objetivo aumentar o grau de assertividade dentro das áreas em si (principalmente pelo fato de não haver uma correlação clara), mas não necessariamente na junção destas.

Ao longo dos capítulos 5 e 6 expusemos não só o contexto atual dos negócios como metodologias que se refletiram no modelo de avaliação proposto. A sistematização dos temas e todas as metodologias expostas ao longo do trabalho trouxeram o arcabouço necessário para a proposta do modelo de avaliação proposto no capítulo 8. Nele unimos os temas Pensamento Sistêmico e todas as discussões levantadas nos subcapítulos “Criação de redes e plataformas colaborativas de negócios”, “Metodologias de criação de negócios inovadores de alto impacto” e “Dinâmica de sistemas e pensamento sistêmico aplicado a negócios”.

O capítulo 7 atua como um instrumento para reforçar a necessidade do processo de avaliação exposto no capítulo seguinte. Ao longo do trabalho as correlações entre temas distintos foi bastante exercitada, assim como o caráter exploratório da pesquisa, de versar sobre diferentes áreas tentando compreendê-las e criar um modelo de avaliação que complementasse todas elas.

9. Bibliografia:

_____ Cluster e Competitividade. H.S.M .Management, São Paulo, vol. 3, nº 15, pág. 100 - 110, julho/agosto,1999

Anderson, Chris. Makers: The New Industrial Revolution. - Crown Business, 2014

BAUMAN, Zygmund. - Tempos líquidos. - Zahar, 2007

Benkler, Yochai. - The Penguin and the Leviathan. 2011

Benkler, Yochai. The Wealth of Networks. - Yale, 2006

Blank, Steve. - The Four Steps to the Epiphany. - K&S Ranch; 2nd edition, 2013

Budde, R., Kautz, K., Kuhlenkamp, K., Züllighoven, H. Prototyping: An Approach to Evolutionary System Development, 1992

- CASTELLS, Manuel. Vol. I: A sociedade em rede. 2ª ed. São Paulo: Paz e terra, 1999
- CHESBROUGH, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cropley, D. H. (2015). *Creativity in engineering: New solutions to complex problems*. San Diego, CA: Academic Press.
- De baixo para cima/organização Eliane Costa, Gabriela Agustini. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Aeroplano, 2014.
- Deheinzelin, Lala. Desejável mundo novo [livro eletrônico] : vida sustentável, diversa e criativa em 2042 / Lala Deheinzelin. -- 1. ed. -- São Paulo: Ed. do Autor, 2012.
- DILLER, S., SHEDROFF, N & RHEA, D. - Making meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences. - Berkeley, 2008
- ESTELLÉS, A.; GONZÁLES, E. Ladrón-de-Guevara, F. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*. 2012.
- Flusser, Vilém – A Filosofia da caixa preta – São Paulo, Hucitec, 1985.
- Genevieve V. DeGuzman, Andrew I. Tang - Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and profits. - Night Owls Press, 1ed. 2011
- Gilles Deleuze & Félix Guattari. - MIL PLATÔS: CAPITALISMO E ESQUIZOFRENIA. - Editora 34 Ltda., Vol. 3, 1996
- Haidt, Jonathan - The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom. 2006
- HOWE Jeff; Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business, The International Achievement Institute, Nova Iorque, 2008.
- Johnson, Steven. - Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software. - Scribner, 2002
- Johnson, Steven. De onde vem as boas ideias - 2010
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée. - A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar A Concorrência Irrelevante. - 2005

Lenderman, Max. Admirável Marketing Novo. Como a Pirataria, a Pobreza e os Oligarcas Estão Reinventando o Marketing - Best Business, 2010

Lévy, Pierre. Inteligência coletiva: Para uma antropologia do ciberespaço (em português). 5ª edição, 2007

Melo, Patricia. Um passeio pela História da Imprensa: O espaço público dos grunhidos ao ciberespaço.

Mesquita, Isabel e Conde, Mariana. A evolução gráfica dos Livros e o surgimento do e-book. UESPI, 2008

Nielsen, Jeffrey S. - The Myth of Leadership. Jeffrey S. Nielsen, 1 ed., 2004

Osterwalder, Alex. - Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. - John Wiley and Sons; 1st edition, 2010

PORTER, E. MICHAEL - Competição – Estratégias competitivas essenciais, 7ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, MICHAEL & SCOTT, STERN. Inovação e localização de mãos dadas. HSM Management, São Paulo, vol. 6, pág. 116 –125, janeiro-fevereiro 2002

RAYMOND, Louis; ST-PIERRE, Josée. R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: na attempt at empirical clarification. Technovation. v. 30, n. 1, Jan. p. 48-56, 2010.

Ries, Erck. - The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. - Crown Business, 2011

Rifkin, Jeremy. - The zero marginal cost society : the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism - Letra Libre, 2014

Robertson, Brian J. - Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. 2007

SCHWEIGERT, L. R.. Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade. Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

Shuermann, Mathias - Coworking Space: A Potent Business Model for Plug'n Play and Indie Workers. - Rocket Publishing, 1ed. 2014

Sterman, John. Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world I John D. Sterman. - TheMcGraw-HillCompanies, 2000

SUROWIECKI, JAMES. - A Sabedoria das Multidões. RECORD ed.1 2006

Tapscott, Dan e Willams, Anthony D. - Macrowikinomics: Rebooting businesses and the World. - Portfolio Hardcover, 2010

Tapscott, Dan e Willams, Anthony D. - Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. - Portfolio; 1 edition, 2007

TIDD, Joe; BESSANT, John, J.; PAVITT, Keith. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 3rd Ed. S.l.: John Wiley & Sons, 2005.

TOMAZZONI, E. L.. Turismo e desenvolvimento regional: modelo APL TUR aplicado à região das Hortênsias (Rio Grande do Sul - Brasil). Tese de doutorado. Relações Públicas propaganda e Turismo. Universidade de São Paulo, 2007.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987

ZACCARELLI, SÉRGIO B. A Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://amorim.bz/nossos-projetos/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://criefuturos.com/>

Sítio da web acessado em abril de 2015:
http://en.wikipedia.org/wiki/Self_Organised_Learning_Environment

Sítio da web acessado em abril de 2015: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/12-startups-que-revolucionaram-seus-mercados?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=news-seu-negocio.html

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/171/noticias/felicidade-carreira-e-maratona?page=1>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://gangplankhq.com/>

Sítio da web acessado em abril de 2015:
http://holacracy.org/sites/default/files/resources/holacracy_quickstart_guide_v2.2.pdf

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Fecomercio.pdf>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://meshing.it/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://papodehomem.com.br/onde-esta-a-grama-mais-verde-a-felicidade-enquanto-economia/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,chile-da-licao-de-inovacao-para-o-mundo,4519,0.htm>

Sítio da web acessado em abril de 2015: http://super.abril.com.br/saude/doenca-ser-normal-755983.shtml?utm_source=redesabril_jovem&utm_medium=facebook&utm_campaign=redesabril_super

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://thepeoplesupermarket.org/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://wiki.coworking.org/w/page/68852527/History%20of%20Coworking%20-%20a%20timeline>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.buzzfeed.com/jruv/why-brazil-is-actually-winning-the-internet>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.criaticidades.com.br/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.criaticidades.com.br/economia-criativa/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.desejavelmundonovo.com.br/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

Sítio da web acessado em abril de 2015: http://www.fastcompany.com/3032994/can-holacracy-work-how-medium-functions-without-managers?partner=rss&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+fastcompany%2Fheadlines+%28Fast+Company%29

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.professionaisti.com.br/2014/01/holocracia-um-novo-paradigma-de-governanca/>

Sítio da web acessado em abril de 2015: http://www.ted.com/pages/sole_challenge

Sítio da web acessado em abril de 2015:

http://www.ted.com/talks/ray_kurzweil_on_how_technology_will_transform_us

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.theguardian.com/environment/earth-insight/2014/jun/19/open-source-revolution-conquer-one-percent-cia-spy>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.valor.com.br/cultura/3544846/uma-economia-da-abundancia-nasce-da-internet-das-coisas#ixzz31aYm7Rrm>

Sítio da web acessado em abril de 2015: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/01/AR2010070100039.html>

Sítio da web acessado em abril de 2015: [http://www.wikihow.com/Set-Up-a-Self-Organized-Learning-Environment-\(SOLE\)-at-School](http://www.wikihow.com/Set-Up-a-Self-Organized-Learning-Environment-(SOLE)-at-School)

Sítio da web acessado em abril de 2015:

<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2014/04/o-sistema-educacional-nao-funciona-mais-diz-michel-maffesoli-4473443.html>

Sítio da web acessado em janeiro de 2017: <http://hbrbr.uol.com.br/por-que-o-movimento-lean-startup-muda-tudo/>

Sítio da web acessado em janeiro de 2017: <http://quickbooks.intuit.com/r/financial-management/top-5-financial-metrics-to-track-to-ensure-startup-success/>

Sítio da web acessado em janeiro de 2017: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/06/20/the-seven-startup-metrics-you-must-track/2/#3b6f1b1e7ac4>

Sítio da web acessado em janeiro de 2017: <https://blog.kissmetrics.com/9-metrics/>

Sítio da web acessado em janeiro de 2017: <https://techcrunch.com/2014/01/31/the-complete-quantitative-guide-to-judging-your-startup/>