

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Lucas Krause Saldanha

**Modelos de Negócio no Consumo Colaborativo: um estudo de múltiplos casos
no Rio Grande do Sul**

PORTO ALEGRE

2014

Lucas Krause Saldanha

**Modelos de Negócio no Consumo Colaborativo: um estudo de múltiplos casos
no Rio Grande do Sul**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2014

Lucas Krause Saldanha

**Modelos de Negócio no Consumo Colaborativo: um estudo de múltiplos casos
no Rio Grande do Sul**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

Conceito final:

Aprovado em: de de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Daniela Callegaro de Menezes

Orientadora – Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

É com satisfação que apresento meu trabalho de Conclusão de Curso. Gostaria, portanto, de registrar aqui o meu agradecimento às pessoas que foram importantes para a realização desse trabalho e que são importantes na minha vida.

Quero agradecer a minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen, pelo apoio, pelo incentivo, pelo auxílio e por estar sempre à disposição durante a realização deste trabalho, assim como seu mestrando, Bruno Anicet Bittencourt, sempre disposto e interessado em ajudar. Sem dúvida alguma, a participação de vocês dois foi essencial para que esse trabalho fosse concluído.

Agradeço aos profissionais e empreendedores do Coletivo Banho Maria, da Casa Liberdade e do Cuento Coworking, que me receberam de braços abertos, compartilharam um pouco das suas histórias através das entrevistas e tornaram esse trabalho possível.

Agradeço aos meus amigos e aos meus colegas de faculdade, em especial à Rodrigo Bauermann, que compartilhou comigo essa última fase de faculdade e de TCC.

Deixo registrado a minha gratidão e meu amor aos meus avós, Ingeborg, Lothar, Lia e Roberto, pelo eterno incentivo e carinho.

Agradeço muito a minha namorada, Carolina, pelo apoio, amor e companheirismo incondicional.

Dedico esse trabalho a toda minha família, em especial aos meus pais, Roberto e Débora, e ao meu irmão, Tiago, que sempre me apoiaram e me deram todo o suporte para que eu chegasse até aqui.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido para verificar a lógica de funcionamento e valor de três ambientes colaborativos diferentes entre si baseados nos conceitos do consumo colaborativo e *coworking*. Existe uma carência de estudos que abordam os temas e as práticas colaborativas no contexto brasileiro, e os trabalhos até então desenvolvidos concentram-se nos conceitos e no consumo colaborativo como uma alternativa desenvolvimentista e ao hiperconsumismo padrão. Diante disso, o presente trabalho observa uma outra dimensão do consumo colaborativo, para entender a lógica de funcionamento e entrega de valor de uma Casa compartilhada e um escritório de *coworking*, frequentados principalmente por empreendedores e profissionais autônomos e de um Coletivo, que atua no mercado de comunicação. Foram verificadas as motivações, as dificuldades e analisado o modelo de cada ambiente colaborativo a partir da ferramenta Modelo de Negócios Canvas. A partir disso, verificou-se que a Casa, o escritório e o Coletivo podem ser classificados respectivamente como ambiente colaborativo comunitário, ambiente colaborativo corporativo e ambiente colaborativo híbrido.

Palavras-chave: Consumo Colaborativo. *Coworking*. Modelo de Negócio Canvas.

ABSTRACT

The present study was developed in order to understand the logics behind three different collaborative spaces based on the concepts of collaborative consumption and *coworking*. Currently, there is a lack of studies about these subjects in the Brazilian context, and the ones that have been developed so far show the collaborative approach mainly as an alternative to hyperconsumption. Considering this scenario, this study has the aim to focus on other aspects of the theme, trying to understand the value delivered to entrepreneurs that choose to work in a shared office space for media professionals known as “Coletivo”. Using the tool Business Model Canvas, the study compared three *coworking* spaces in terms of motivation for creation and business concept, also exploring the main difficulties in the beginning. From that, it was concluded that “a Casa”, the office and “o Coletivo” can be classified respectively as community collaborative space, corporate collaborative space and hybrid collaborative space.

Keywords: Collaborative consumption. *Coworking*. Business Model Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do ambiente para geração de modelos de negócio	35
Figura 2 – O quadro Canvas de Modelo de Negócio	36
Figura 3 – O quadro Canvas do Coletivo Banho Maria	59
Figura 4 – O quadro Canvas da Casa Liberdade	69
Figura 5 – O quadro Canvas do Cuento Coworking	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Organizações analisadas	46
Tabela 2: Quadro de entrevistados	49
Tabela 3: Quadro resumo sobre as organizações.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 MODELO DE NEGÓCIO E CONSUMO COLABORATIVO.....	19
2.1 O CONSUMO COLABORATIVO.....	21
2.1.1 Estrutura do Consumo Colaborativo	22
2.1.2 Princípios do Consumo Colaborativo	23
2.1.3 Consumo Colaborativo no Brasil	24
2.1.4 Coworking	26
2.2 MODELO DE NEGÓCIO.....	32
2.2.1 O Modelo de Negócio Canvas.....	34
2.2.2 Os 9 componentes do Modelo de Negócio Canvas	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO	46
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	48
4 CONSTRUÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO	50
4.1 COLETIVO BANHO MARIA	50
4.1.1 Segmento de clientes.....	54

4.1.2 Proposta de valor	55
4.1.3 Canais	56
4.1.4 Relacionamento com clientes.....	56
4.1.5 Fontes de receita.....	56
4.1.6 Recursos principais	57
4.1.7 Atividades chave	58
4.1.8 Parcerias principais	58
4.1.9 Custos	58
4.2 CASA LIBERDADE	59
4.2.1 Segmento de clientes	64
4.2.2 Proposta de valor	65
4.2.3 Canais	66
4.2.4 Relacionamento com clientes.....	66
4.2.5 Fontes de receita.....	66
4.2.6 Recursos principais	67
4.2.7 Atividades chave	67
4.2.8 Parcerias principais	67
4.2.9 Custos	68
4.3 CUENTO COWORKING	69
4.3.1 Segmento de clientes	72
4.3.2 Proposta de valor	73

4.3.3 Canais	74
4.3.4 Relacionamento com clientes.....	74
4.3.5 Fontes de receita.....	74
4.3.6 Recursos principais	75
4.3.7 Atividades chave	76
4.3.8 Parcerias principais	76
4.3.9 Custos	76
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE NEGÓCIO	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	87

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e de comunicação, especialmente a internet, proporcionaram novos horizontes para os sistemas de troca e compartilhamento entre pessoas. Tornou-se significativamente mais fácil compartilhar textos, músicas, filmes, *softwares* e outros diversos produtos em meio digital (CHESHIRE e ANTIN, 2008).

Dentro desse contexto, onde a internet, segundo Castells (1999, p. 431), “é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computadores: é a rede que liga a maior parte das redes”, ganha força o consumo colaborativo, “um movimento cada vez maior e com milhões de pessoas participando em todos os cantos do mundo” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. XV). Nos Estados Unidos, o número de empresas criadas nesta nova perspectiva de negócios tem crescido ano a ano (MAURER, FIGUEIRÓ, *et al.*, 2012, p.2). No Brasil, “apesar de o consumo colaborativo estar em processo inicial, existe um cenário positivo para o desenvolvimento das práticas coletivas no país” (MAURER, FIGUEIRÓ, *et al.*, 2012, p.1).

O consumo colaborativo baseia-se nas tecnologias e nos comportamentos de redes sociais *online* – com a publicação de comentários e o compartilhamento de arquivos, códigos, fotos, vídeos e conhecimento (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. XVIII). Esse ciberespaço proporciona trocas e compartilhamento de informações e de outros recursos digitalizáveis, assim como produção e criação de inovações coletivas (KOZINETS *et al.*, 2008). Diversas são as formas e práticas que caracterizam o consumo colaborativo nesse ciberespaço, como o “compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, doação ou troca (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p.18).

A primeira definição do termo consumo colaborativo se deu por Algar (2007), como sendo uma prática de partilha, empréstimos comerciais, aluguel e trocas, transposta para o século XXI. Entretanto, “agora chegamos a um momento decisivo poderoso, em que estamos começando a aplicar os mesmos princípios colaborativos e os mesmos comportamentos de compartilhamento a outras áreas *físicas* da nossa

vida cotidiana” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. XVIII), permitindo que as pessoas, além de perceberem os benefícios enormes do acesso a produtos e serviços em detrimento da propriedade, economizem dinheiro, espaço, tempo, façam novos amigos e se tornem cidadãos ativos novamente (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. XIV).

Segundo Botsman e Rogers (2011), a crise de 2008, ao fazer as pessoas se esforçarem para sobreviver, teria causado uma explosão de criatividade e confiança mútua que supostamente alavancou o fenômeno do consumo colaborativo. Na área de transportes, por exemplo, o uso compartilhado de automóveis ajuda a dividir o custo de um trajeto e “diversos sites que propõem esse serviço surgiram na França nos anos 2000” (DENOUN e VALADON, 2014). Na área de aluguéis para viajantes, sites como o Airbnb¹, empresa fundada em 2008 nos Estados Unidos, oferecem espaços para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações ao redor do mundo por um preço inferior ao de um hotel, através de um computador ou telefone celular. O site é considerado um fenômeno e oferece desde apartamentos por uma noite, castelos por uma semana ou mesmo um condomínio por um mês. Um quarto vazio em sua casa ou mesmo seu próprio apartamento, quando sair de férias, pode tornar-se uma fonte de renda (DENOUN e VALADON, 2014).

Para Botsman e Rogers (2011), há alguns princípios essenciais para que determinada atividade seja considerada como consumo colaborativo, como a massa crítica, a capacidade ociosa, a crença no bem comum e a confiança entre estranhos. Tapscott e Willians (2006, p. 67, tradução nossa) destacam que a produção colaborativa “mistura elementos de hierarquia e auto-organização e se baseia em princípios meritocráticos de organização. Botmans e Rogers (2011) classificam e dividem o consumo colaborativo em três formas ou sistemas: (i) sistemas de serviços e produtos; (ii) mercados de redistribuição e, (iii) estilos de vida colaborativos”.

Dentro do sistema de estilo de vida colaborativo, existe uma prática chamada *coworking*. Segundo Botsman e Rogers (2011), o conceito de *coworking* surgiu quando um programador *freelancer*, chamado Brad Neuberg imaginou como poderia

¹ Informações sobre a empresa Airbnb, fonte: site da empresa. Disponível em: <www.airbnb.com.br>. Acessado em Julho de 2014.

reunir pessoas em um lugar como o Google, sem ter de trabalhar em uma grande empresa. Após reunir três colegas, alugaram um local com cadeiras dobráveis, internet sem fio e uma impressora, e criaram um espaço básico para reuniões.

A partir da ideia de Brad Neuberg, os espaços de *coworking* se expandiram e se adaptaram. Para Leforestier (2009), os espaços de *coworking* são locais em que recursos, ideias e serviços são compartilhados entre seus membros (empresas ou profissionais liberais). Nesse modelo, a empresa não só diminui seus custos, como também usufrui de um ambiente de colaboração e uma rede de contato de empreendedores em situação semelhante, favorecendo e estimulando parcerias.

Não há atualmente uma forma única e exclusiva de *coworking*, e sim ambientes onde o modelo de trabalho é baseado no compartilhamento do espaço, de trocas de ideias e experiências, reunindo profissionais autônomos, *freelancers*, ou mesmo empresas. Os ambientes destacam-se pelas suas características informais, colaborativas e de relacionamentos sociais.

De acordo com a pesquisa mundial realizada pela revista alemã *Deskmag*², publicada em novembro de 2012, diversas são as vantagens em trabalhar em um espaço de *coworking*: 62% dos entrevistados dizem que seu padrão de trabalho melhorou; 71% dos profissionais afirmam que a criatividade aumentou; 64% disseram que conseguem completar as tarefas em melhor tempo e 68% afirmam ser capazes de se concentrar melhor.

Apesar de ser um fenômeno recente, com a criação do termo *co-working* no final da década de 90 e a expansão do conceito *coworking*, já sem o hífen, na primeira década do século XXI, os espaços de *coworking* crescem ano a ano conforme informa a pesquisa da *Deskmag*. Em alguns casos, o *coworking* passou a ser um ambiente de trabalho para profissionais que trabalham fora do escritório convencional e que procuravam por um local de trabalho como alternativa ao *home office*, utilizando os espaços mediante pagamento de uma mensalidade, compartilhando o espaço e os custos entre todos os usuários.

² Primeiros resultados da terceira pesquisa global sobre coworking, fonte: Revista on-line Deskmag. Disponível em: <<http://www.deskmag.com/en/1st-results-of-the-3rd-global-coworking-survey-2012>>. Acessado em Junho de 2014.

Muitas empresas têm alugado espaços de *coworking* para acomodar funcionários nômades, que precisam trabalhar à distância ou manter equipes em outras cidades e países sem investir em uma estrutura física. Mesmo dentro das empresas o *coworking* tem inspirado uma reorganização do trabalho, onde estações de trabalho deixaram de ser fixas e as pessoas se agrupam de acordo com o tipo de tarefa.

A partir do *coworking* outras formas de estrutura organizacional surgiram, como é o exemplo do Coletivo. Amigos, amigos de amigos, colegas de faculdade, a partir de características do *coworking*, como o compartilhamento de espaço, começaram a se reunir para dividir despesas e trabalhar junto em alguns projetos. Decidiram então criar uma identidade para o grupo que iriam formar, onde, ao longo do tempo, pessoas das mais diversas áreas seriam bem vindas e se juntariam ao grupo, que passou a ser chamado de Coletivo.

Uma organização estruturada com essas características é o Coletivo Banho Maria. A organização foi fundada em janeiro de 2013 e está localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Cruz do Sul. O Coletivo Banho Maria possui atualmente doze integrantes e pertence ao grupo de organizações da chamada Economia Criativa, na qual tem sua origem na criatividade, na habilidade e talento individuais e que gera empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isso inclui filmes e vídeos, música, televisão e rádio, publicações, propagandas, softwares de jogos de computador, design de moda, design, arquitetura, mercado de artes, ilustração, artesanatos e artes cênicas.

Portanto, o Coletivo Banho Maria oferece serviços de comunicação, podendo ser esses de modo individual ou em equipe, de acordo com a demanda dos seus clientes. Apesar de ser uma empresa, o coletivo não possui estrutura hierárquica, não possui presidente, diretoria ou gerência, e o espaço é livre para acesso e utilização de todos os membros. Considerado o primeiro coletivo na sua área de atuação e da forma como é concebido do Estado do Rio Grande do Sul e até mesmo do Brasil, o foco de trabalho da organização são produções de vídeos, fotos, ilustrações, áudio, publicidade e moda. O coletivo preza pela inovação, aposta em novos olhares e instiga a ousadia em seus clientes. Atende de pequenas a grandes empresas, que buscam conteúdo atualizado e uma comunicação coesa e eficaz.

Outro ambiente que possui características do *coworking* é a Casa Liberdade, que está localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e foi aberta ao público em geral em janeiro de 2014. Até então, ela era base para empresas e pessoas em específico. Definida como um ambiente aberto para aprender e viver, o espaço se apresenta para as pessoas que querem experimentar, descobrir novas possibilidades, viver de outro jeito e empreender. Seu propósito é ser um local de trabalho, diversão, aprendizado, um ambiente que conecta as pessoas, um caminho para a realização de projetos, um espaço para exploração de possibilidades e de novas formas de interação social. Seu propósito é inclusivo e, portanto, deve funcionar pelo paradigma da abundância, onde “tem para todo mundo”. Segundo os princípios da casa, no local tem espaço, trabalho, convívio, amor, carinho, acolhida, dinheiro. Para os seus usuários, “tem para todo mundo” significa que todos os espaços estão, potencialmente, sempre prontos para serem utilizados. Para que isso aconteça, um dos princípios adotados é a colaboração.

A casa não é uma empresa, não possui estruturas hierárquicas, não há gerência, diretoria, presidência, não há curadoria, é um local de empreendimentos inovadores e sustentáveis, de modelos organizacionais em rede, de novas formas de morar, viver produzir e se relacionar. A casa é auto organizada, onde qualquer pessoa pode utilizar os espaços e fazer o que quiser, desde que não impeça outras pessoas de fazerem também. Além disso, não existem lugares marcados, nenhuma ocupação é permanente, o acesso é livre e é possível fazer uma cópia das chaves. Existem regras e procedimentos, princípios e valores, e esses estão expostos na internet.

Além desses dois espaços, existem os escritórios colaborativos, que são mais conhecidos e também são chamados de escritórios de *coworking*. Os escritórios possuem espaços flexíveis, onde a colaboração e a interação entre as pessoas está muito presente.

Eles são considerados uma das alternativas para pessoas e pequenas empresas possuírem um espaço de escritório para realizar o seu trabalho, onde o cliente paga pelo que utilizar. Profissionais de diversas áreas pagam uma taxa que pode ser por hora, diária ou mensal e utilizam os espaços compartilhados para desenvolverem seus trabalhos. Os espaços possibilitam uma maior interação entre

as pessoas ali presentes, e é visto como uma alternativa entre o escritório convencional e o *home office*, porém nem tão formal quanto o primeiro, nem tão liberal quanto o segundo. Para Leforestier (2009), a comunidade que os espaços oferecem é a principal razão para que os empreendedores participem dos espaços de *coworking*.

O Cuento Coworking é um espaço e um escritório de *coworking* e uma Escola de Criatividade também localizado na cidade de Porto Alegre. Define-se como um ambiente de coexistência e intensa troca de oportunidades, conhecimentos e relacionamentos. O espaço é considerado o primeiro espaço de *coworking* do Rio Grande do Sul, fundado em Fevereiro de 2010. Oferece aos seus clientes espaços compartilhados com outros profissionais, e acredita que disso surgem parcerias, interações, que agregam no trabalho, na criatividade e nos relacionamentos. O espaço é como um escritório, onde o cliente chega e trabalha, sem precisar se preocupar com nada, pois conta com toda a estrutura necessária para ter foco no seu trabalho. Além de oferecer os espaços de trabalho compartilhado, a organização oferece cursos, workshop e eventos para seus clientes e público em geral.

Por se tratar de conceitos recentes, os quais muitas vezes inovadores, tanto com relação a sua estrutura quanto no próprio contexto em que surgiram, o presente trabalho se propõe a comparar e entender o modelo de três ambientes colaborativos diferentes entre si, ou seja, um Coletivo, uma Casa compartilhada e um escritório de *coworking*.

Portanto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **qual é a lógica de funcionamento e de valor de três ambientes colaborativos diferentes entre si?** Para tal, será utilizado o Canvas de Modelo de Negócios e as organizações escolhidas para o estudo serão um Coletivo, que atua no mercado de comunicação, uma Casa compartilhada e um escritório de *coworking*, frequentados principalmente por empreendedores e profissionais autônomos.

Este trabalho pretende trazer contribuições tanto no que tange ao entendimento de novos modelos de práticas colaborativas, a partir da ferramenta de Modelo de Negócio Canvas, como incentivar empreendedores e indivíduos interessados em conhecer, participar, desenvolver e estruturar práticas colaborativas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar e comparar três ambientes colaborativos já existentes a partir do Modelo Canvas de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Analisar o histórico e o contexto para a criação de cada um dos ambientes colaborativos;
- b) Identificar as motivações e as dificuldades encontrados no desenvolvimento de cada ambiente;
- c) Identificar os objetivos e os benefícios para as pessoas e para a sociedade que cada ambiente proporciona;
- d) Identificar o público-alvo de cada um dos ambientes;
- e) Verificar as propostas de valor, os canais de comunicação, os tipos de relacionamento com o cliente, os recursos principais, as atividades-chave e os parceiros e fornecedores principais;
- f) Identificar os custos e as fontes de receitas.

1.2 JUSTIFICATIVA

As discussões teóricas acerca do consumo colaborativo estão sendo realizadas principalmente em países europeus e norte-americanos. Assim, existe uma carência de estudos que abordam tal modalidade de consumo no contexto

brasileiro (MAURER, FIGUEIRÓ, *et al.*, 2012, p. 2). O site DescolaÍ.com foi o primeiro portal de Consumo Colaborativo a ser lançado no Brasil (em julho de 2011) (MAURER, FIGUEIRÓ, *et al.*, 2012, p. 2), onde a temática ainda é incipiente tanto em termos de discussões acadêmicas quanto em atitudes e comportamentos dos consumidores voltados à colaboração (MAURER, FIGUEIRÓ, *et al.*, 2012, p. 14).

Os trabalhos até então desenvolvidos, como de Maurer, Figueiró *et al.* (2012), concentram-se no entendimento do conceito de consumo colaborativo e apresentam como resultado que, na percepção dos envolvidos, o acesso, a mudança de mentalidade de posse, bem como a preocupação da coletividade, são aspectos que permeiam as discussões acerca do consumo. Outros trabalhos encontrados relacionam o consumo colaborativo a uma alternativa desenvolvimentista e ao hiperconsumismo padrão.

O presente trabalho pretende observar uma outra dimensão do consumo colaborativo, buscando entender a lógica de funcionamento e entrega de valor de três modelos com estrutura organizacional ligado ao estilo de vida colaborativo, especificamente a prática colaborativa com características de *coworking*.

O crescente desenvolvimento de práticas de consumo colaborativo no mundo, aliado à escassez de trabalhos no Brasil a respeito desse assunto, faz com que esse trabalho seja de interesse para todos aqueles envolvidos no estudo e entendimento de práticas colaborativas, como compartilhamento de bens e serviços, troca, empréstimo, escambo, negociação ou doação, bem como na identificação do perfil desse novo consumidor e, especificamente, a prática do *coworking* na forma de Coletivo, Casa compartilhada ou Escritório como forma de organização. Esse estudo será útil para as pessoas que buscam empreender ou desenvolver o seu projeto, que por meio desse trabalho possam conhecer ambientes onde poderão colocá-los em prática e participar de atividades colaborativas. Além disso, o trabalho agregará em especial para a ampliação do conceito de Modelo de Negócios Canvas, contribuindo para quem quer iniciar a construção do seu próprio modelo de negócio a partir do Modelo Canvas. Portanto, o presente trabalho se faz pertinente uma vez que o fenômeno é recente no Brasil, há uma demanda crescente pelas práticas colaborativas no mundo impulsionada pela crise financeira de 2008, e ainda carece de trabalhos e estudos sobre o assunto.

2 MODELO DE NEGÓCIO E CONSUMO COLABORATIVO

A Internet constitui uma poderosa ferramenta para facilitar e multiplicar a comunicação global entre pessoas e instituições. Do ponto de vista econômico, seu potencial é refletido principalmente através do comércio eletrônico, uma aplicação das tecnologias da informação direcionadas para apoiar processos produtivos e transações de bens e serviços. O comércio eletrônico contribuiu para articular o desenvolvimento, a produção, a distribuição, e as vendas de bens físicos como livros, discos, automóveis e computadores, tornando as transações mais rápidas e econômicas, substituindo outros meio de comunicação como correio, fax e telefone (TIGRE, 1999).

A *INTERNational NETwork* (rede internacional) tem seu surgimento coincidente com o período no qual o mundo passava por um momento de tensão constante em decorrência da Guerra Fria, na década de 1970, de forma que, inicialmente, os projetos de redes mundiais eram concebidos e executados por organismos ligados aos setores militares. A troca de informações ocorria através do meio virtual, sendo a virtualidade entendida como a possibilidade de comunicação em tempo real, possibilitada por um sistema complexo de interação e divulgação de informações, interligado pelos computadores e, estes, interconectados em redes (CASTELLS, 2001).

Desde sua formação, a internet é um instrumento mediador e um meio para trocas, sendo na sua origem, trocas de informações, comunicação e interação. A ampliação da rede e a formação da *World Wide Web* (WWW) posteriormente, permitiu que a Internet deixasse de ser apenas uma rede de comunicações e troca de informações, se tornando um “sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo alcance global” (CASTELLS, 1999, p. 414), e que ampliou a interatividade e a forma como as pessoas interagem, e “mudará para sempre nossa cultura” (CASTELLS, 1999, p. 414). Através de uma “rede flexível formada por outras redes onde instituições, empresas, associações e pessoas físicas criam os próprios sítios (*sites*)” (CASTELLS, 1999, p. 439-400), as pessoas interagem num local que Castells (1999) chama de “ciberespaço”.

Dentro desse contexto e com a pulverização da acessibilidade à internet, as significativas transformações que ocorreram na sociedade também afetaram a forma de se realizar negócios, com a ampliação do relacionamento entre as pessoas, através da ampliação da comunicação, da interatividade e da nossa cultura, revolucionada pelos meios de comunicação. Para Orofino (2011), todas essas mudanças ocasionaram novas formas de organizar os negócios, e que agora precisavam ser modelados sob uma nova ótica uma vez que critérios adotados na era industrial já não podiam ser mais considerados nesta nova era.

Segundo Orofino (2011), surge então as empresas que realizavam suas transações comerciais baseadas no ambiente virtual. Denominadas “ponto com”, eram associadas às empresas de alta tecnologia e cresceram vertiginosamente em um curto espaço de tempo entre os anos 1998 e 2001. Entretanto, em maio de 2001 a NASDAQ³ sofreu um colapso e muitas pequenas empresas virtuais que iniciavam seus negócios, quebraram. Margretta (2002, p.3) afirma que, “tais empresas não precisavam de estratégia, nem de competências especiais e tampouco de clientes – bastava-lhes um modelo de negócio baseado na web com promessas de lucros fabulosos no futuro.” Em decorrência disso, surgiu o conceito de “modelo de negócio”, como uma síntese para caracterizar como essas empresas atuavam.

Um outro conceito que também surge dentro das novas formas de organizar os negócios é o Consumo Colaborativo. Assim como a internet, que nasce em decorrência de um período na qual o mundo passava por um momento de grande crise e tensão por conta da Guerra Fria, o Consumo Colaborativo é alavancado, para Botsman e Rogers (2011), a partir da forte crise financeira desenvolvida no sistema financeiro dos Estados Unidos eclodida em 2008 e que ficou conhecida como crise do *subprime*. Para Botsman e Rogers (2011), a crise acaba sendo responsável por fazer com que as pessoas se esforçassem para sobreviver, e portanto teria causado uma explosão de criatividade e confiança mútua que, como consequência, alavancou o fenômeno do Consumo Colaborativo.

³ Acrônimo que significa em inglês National Association Securities Dealers Automated Quotation ou Pregão Automático da Associação Nacional dos Corretores

2.1 O CONSUMO COLABORATIVO

De acordo com o livro de Botsman e Rogers (2011), o Consumo Colaborativo refere-se à expansão das práticas de compartilhamento, troca, empréstimos, intercâmbio, aluguel e doação, reinventados por meio da tecnologia de rede em uma escala e de uma maneira sem precedentes.

O diagnóstico de Jeremy Rifkin (2001), na qual a dimensão simbólica dos objetos diminui em benefício de sua dimensão funcional, revela uma transição de uma era da propriedade para uma “era do acesso”. Um carro que costumava ser elemento de status e portanto justificava sua compra para além do uso, agora começa a ser alugado pelos seus consumidores (DENOUN e VALADON, 2014). Pessoas, em sua maioria autônomos, *freelancers* e empreendedores, que desejavam locais de trabalho onde pudessem interagir e se relacionar pessoalmente mas não tinham a estrutura e o dinheiro disponível para alugar ou montar um local físico para tal, começam a se reunir e dividir espaço, tempo, conhecimento e as estruturas, como a internet, as mesas e as despesas em geral.

O Consumo Colaborativo surge como uma alternativa para que as pessoas tenham acesso à produtos e serviços que desejam, mas sem ocorrer, necessariamente, ao ato da compra ou aos meios tradicionais de consumo. Ele se opõe a idéia da aquisição excessiva de bens e serviços, mas sim ao acesso através do compartilhamento, empréstimo, troca ou aluguel. A cultura da posse, movida pelo desejo, vai dando lugar a um pensamento que coloca como prioridade a satisfação pessoal.

Para Maurer, Figueiró *et al.* (2012), as redes sociais, nascidas na era digital, assumiram um papel fundamental para a compreensão do contexto na qual as formas de Consumo Colaborativo estão inseridas, uma vez que a internet possibilitou dinamicidade e amplitude às relações e a *geração Y*, formada na era digital, está mais propensa a se engajar em um novo modelo de consumo. Entretanto, os autores enfatizam que, por tratar-se de uma mudança de comportamento e de padrões culturais, o modelo ainda tem um longo caminho a percorrer. Além disso, destacam que não se trata de uma nova forma de consumo

em substituição aos atuais, mas, sim, de uma alternativa viável para aquisição de serviços, bens e mercadorias, sem a necessidade da posse.

Denoun e Valadon (2014) afirmam que hoje os jovens estão se propondo alugar seus próprios carros ou casas, o que vem preocupando empresários de transportes e hotelaria. As plataformas de troca possibilitam uma melhor alocação dos recursos, pois otimizam a oferta e eliminam intermediários. Com isso, provocam redução nos preços e trazem novos recursos aos consumidores.

A definição de Consumo Colaborativo surgiu primeiramente com Algar (2007), que definiu o termo como uma prática de partilha, empréstimos comerciais, aluguel e trocas, transposta para o século XXI. A partir disso, o conceito foi ampliado e explorado por Botsman e Rogers (2011), em “O que é meu, é seu”, onde é caracterizado como uma prática mais sustentável e capaz de reduzir os prejuízos causados para e pela sociedade como um todo.

A mudança no perfil de consumo de consumidores vem acontecendo com o passar dos anos quase que de forma geral e, para Macroplan (2010), diversos são os fatores estruturais responsáveis pelo ingresso desses novos consumidores, como o envelhecimento da população, a valorização da qualidade de vida, o consumo precoce e o aumento do poder das classes de baixa renda, que, adicionalmente, se mostrarão cada vez mais responsáveis do ponto de vista socioambiental.

2.1.1 Estrutura do Consumo Colaborativo

Segundo Botsman e Rogers (2011), a estrutura do Consumo Colaborativo pode ser organizada e dividida em três sistemas:

- (i) Sistemas de serviços de produtos, onde o usuário paga pelo uso do produto sem o possuir, permitindo que os bens de uma empresa ou de propriedade pessoal sejam compartilhados;
- (ii) Mercados de redistribuição, onde mercadorias são trocadas, estimulando a redistribuição e a revenda de bens que seriam desperdiçados, podendo ser trocados livremente ou vendidos em troca de dinheiro;

- (iii) Estilos de vida colaborativos, onde pessoas com interesses semelhantes se reúnem e compartilham ativos intangíveis, como tempo, espaço, habilidades.

Com a ideia de tornar mais eficaz o uso de produtos e serviços, os três sistemas “estão relacionados com a desmaterialização, com a redução e com a reutilização de produtos, com menos uso e com a busca por fontes alternativas como a participação em grupo” (BOSTMAN e ROGERS, 2011, p. 156). Entretanto, o presente trabalho se concentrará no sistema de vida colaborativo.

O sistema de vida colaborativo está dividido em alguns conceitos e formas de colaboração, como, por exemplo,

- (i) *Crowdfunding*: que está ligado ao investimento em projetos criativos através de financiamentos coletivos por uma rede de pessoas e/ou instituições;
- (ii) *Crowdlearning*: uma forma para as pessoas aprenderem idiomas através de uma ferramenta ou plataforma colaborativa, como *sites* na internet;
- (iii) *Couchsurfing*: muito utilizado por viajantes, ele permite o compartilhamento de hospedagem através de uma plataforma na internet, onde o usuário interage, combina e agenda todo o processo;
- (iv) *Coworking*: os ambientes e escritórios de trabalho coletivo, que será o tema de estudo desse trabalho.

2.1.2 Princípios do Consumo Colaborativo

Bostman e Rogers (2011) afirmam que as diferentes estruturas de Consumo Colaborativo compartilham de princípios essenciais para que sejam considerados como tal, os quais são: massa crítica, capacidade ociosa, crença nos bens comum e a confiança entre estranhos.

A massa crítica consiste em ser a quantidade necessária de um impulso para que o sistema seja autossustentável. Com ela, está a ideia de que quanto mais produtos estiverem disponíveis no mercado de compartilhamento, menor a

probabilidade de insatisfação por parte do usuário por não conseguir adquirir o que deseja. Portanto, “deve haver escolhas suficientes para que o consumidor sintase satisfeito com o que está disponível” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. 64). Além disso, ela é importante para atrair grupos de usuários fiéis e frequentes, que segundo Botsman e Rogers (2011, p. 64), serve também para convencer as pessoas a adotarem a prática do consumo colaborativo, uma vez que a maioria delas precisa ver ou experimentar determinada massa crítica de consumidores fazendo uso do sistema.

Botsman e Rogers (2011) definem a capacidade ociosa como a diferença entre a utilidade de um produto na vida de um usuário e o quanto ele poderia estar sendo utilizado se sua capacidade de utilização fosse otimizada, de forma que o desperdício seja o menor possível.

A crença nos bens comuns diz respeito à prática de uma determinada ação levando em consideração o bem estar geral da sociedade, e conseqüentemente o bem do próprio participante. Deve haver um equilíbrio entre o interesse próprio e o interesse do grupo e assim coerência na prática do Consumo Colaborativo. “Por meio de nossas experiências digitais, estamos reconhecendo que, ao fornecer valor para a comunidade, permitimos que o nosso próprio valor social se expanda em troca” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. 76).

A confiança entre estranhos é o quarto e último princípio apontado por Botsman e Rogers (2011). Ela funciona como facilitador, pois pessoas desconhecidas devem criar familiaridade e confiança umas com as outras para que as práticas colaborativas aconteçam de forma eficiente. Torna-se necessário a criação de ferramentas e adequar o ambiente para que a confiança necessária seja estabelecida (BOTSMAN e ROGERS, 2011). A confiança depositada nas relações sociais, organizacionais e institucionais tende a influenciar significativamente o Consumo Colaborativo (BOTSMAN e ROGERS, 2011).

2.1.3 Consumo Colaborativo no Brasil

Entre os exemplos de serviços que já promovem o consumo colaborativo no Brasil, podemos citar o Zazcar, a primeira empresa de carsharing (ou compartilhamento de carro) da América Latina e a única no Brasil, que oferece carro particular sem que o usuário tenha que arcar com custos do dono, como Imposto sobre Veículos Automotores (IPVA), seguro, manutenção e combustível. O usuário se cadastra, reserva um carro e paga somente pelas horas que utilizar, sendo que o combustível e o seguro são pagos pela empresa. Os carros estão espalhados por mais de 45 locais por toda a cidade de São Paulo e podem ser acessados 24 horas por dia através de um cartão chamado Zazcard. Além disso, segundo a empresa, cada carro compartilhado retira até 13 veículos particulares da rua⁴. Isso significa menos trânsito e menos gases nocivos ao meio ambiente, o que demonstra a eficaz utilização do serviço no que diz respeito à colaboração para a redução e reutilização dos produtos.

Manzini e Vezzoni (2002) reforçam a intensificação do uso de produtos através do compartilhamento dos mesmos como uma estratégia para a sustentabilidade, uma vez que há redução da quantidade de unidades produzidas e de descartes gerados por obsolescência estética ou tecnológica, e no caso da Zazcar, da quantidade de carros em circulação. Podemos notar através desse exemplo, que diversas áreas da sociedade e até mesmo o meio ambiente é influenciado pela prática do Consumo Colaborativo. Segundo Tukker (2004), sistemas de uso compartilhado podem gerar uma redução de até 50% no impacto ambiental se comparado com produtos de uso individual.

Apesar disso, percebe-se certa resistência quanto à utilização de alguns serviços compartilhados no contexto brasileiro, como apontam Vasques, Lorenço e Padovani (2010) em pesquisa sobre o uso compartilhado de máquinas de lavar em condomínios, ainda que as lavanderias residenciais sejam comuns no contexto europeu. Em outro estudo, também sobre o uso compartilhado de máquinas de lavar, Ono e Sampaio (2007) identificaram que nenhuma das mulheres entrevistadas estava disposta a compartilhar máquinas de lavar. Vasques (2011), após outro estudo também na área de máquinas de lavar compartilhadas, cita que o apego e o

⁴ Informações da empresa Zazcar retirados do seu site. Disponível em: <<http://zazcar.com.br/index.php/quem-somos>>. Acessado dia 16/06/2014.

individualismo estão entre os fatores de resistência de alguns grupos sociais quanto ao compartilhamento.

Nota-se certa resistência em alguns grupos sociais quanto ao compartilhamento, por envolver relações de apego, individualismo, obrigatoriedade de interação entre indivíduos e franco sentimento de propriedade em relação ao artefato (VASQUES, 2011, p.8).

No caso das máquinas de lavar, Vasques (2011) aponta a interação como um fator negativo do Consumo Colaborativo. Entretanto, uma das explicações para tal se deve à interação aparentemente forçada, entre pessoas que não se escolheram como companhia, ou, pelo menos, não naquele momento. “Atribuir valor às experiências e posses requer considerar quem está envolvido e sua relação com a companhia” (CAPRARIELLO e REIS, 2013, p.13). “Consumo Colaborativo não tem nada a ver com um compartilhamento forçado ou educado” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p. XIX).

Vasques, Lorenço e Padovani (2010) destacam que um ponto importante a ser avaliado em sistemas de compartilhamento é a relação entre fatores culturais e a experiência de uso de produtos compartilhados, que pode ter influência nos estudos. Além disso, os autores ainda recomendam o aprofundamento do estudo da satisfação do usuário em sistemas compartilhados e sua relação com a diversidade cultural, tendo em vista a lacuna identificada em seus estudos a respeito do compartilhamento de máquinas de lavar, e a importância do mesmo para o desenvolvimento de sistemas produto-serviço sustentáveis que sejam passíveis de implantação com sucesso.

2.1.4 Coworking

A natureza do trabalho está em expansão e no centro dela está uma tendência em evolução, o *Coworking* (BARBOSA, 2012).

O termo *co-working* surgiu em 1999, através do designer de jogos americano, autor e escritor Bernie DeKoven⁵, para descrever o trabalho colaborativo apoiado por computadores e tecnologia. Em 2005, o hífen foi extinto e o termo *coworking* foi usado por Brad Neuberg para descrever um espaço físico, primeiramente com o nome de “9 to 5 group”. Após, Neuberg criou o “Hat Factory”, um espaço de *coworking* onde três profissionais de tecnologia trabalhavam e ao longo do dia abriam suas portas para quem precisasse de um lugar para trabalhar e compartilhar experiências⁶.

Para Leforestier (2009), os espaços de *coworking* são locais em que recursos, ideias e serviços são compartilhados entre seus membros (empresas e profissionais liberais). Nesse modelo de negócio, a empresa não só diminui seus custos, como também usufrui de um ambiente de colaboração e uma rede de contato com empreendedores em situação semelhante, favorecendo e estimulando parcerias.

Coworking é um estilo de trabalho que envolve um espaço de trabalho compartilhado, onde pessoas de empresas distintas e com competências diferentes trabalham, cada uma nos seus projetos, cada uma nos seus dias, cada uma nos seus horários, cada uma ao seu ritmo, com os recursos que pode e quer e da forma que melhor entende (BARBOSA, 2012).

Em alguns casos, o *coworking* passou a ser um ambiente de trabalho para profissionais que trabalham fora do escritório convencional e que procuravam por um local como alternativa ao *home office*, ou seja, quando o trabalho é realizado na própria casa do indivíduo. Para Leforestier (2009), esses profissionais, geralmente empresários independentes, *freelancers*, empreendedores e profissionais autônomos, cansados de trabalharem isolados, buscavam algum tipo de interação humana. Para Barbosa (2012), o *coworking* substitui o trabalho a partir de casa, diminuindo os efeitos do isolamento e de outros tipos de distrações. Mais do que isso, as comunidades que começaram a se formar tendem a organizar eventos que aceleram os contatos e potencializam os negócios, sobretudo incubadoras e

⁵ Criador do termo *coworking*, Bernie DeKoven, fonte: wikipedia, autor desconhecido. Disponível em: < http://en.wikipedia.org/wiki/Bernie_De_Koven>. Acessado em: maio de 2014.

⁶ A história do *coworking*, fonte: Coworking Blog, autor desconhecido. Disponível em: < <http://coworking.blog.br/historia-do-coworking/>>. Acessado em: maio de 2014.

microempresas, que estão experimentando diversos tipos de inovações às quais o resto do mercado só terá acesso numa fase mais madura.

Além disso, esses profissionais não queriam administrar o seu próprio escritório, lidar com móveis, máquinas, equipamentos, contratação de pessoal e todos os custos embutidos nesses processos (LEFORESTIER, 2009). Todos esses custos são compartilhados mediante pagamento de uma mensalidade pelos usuários e, para que eles se tornassem frequentadores assíduos do espaço, diversos benefícios começaram a ser oferecidos. Segundo Leforestier (2009), a adesão a determinados planos coloca à disposição do participante alguns serviços, como assistência de marketing, design gráfico, suporte e até mesmo serviços de massagens.

Muitas empresas têm alugado espaços de *coworking* para acomodar funcionários nômades, que precisam trabalhar à distância ou manter equipes em outras cidades e países sem investir em uma estrutura física. Mesmo dentro das empresas o *coworking* tem inspirado uma reorganização do trabalho, onde estações de trabalho deixaram de ser fixas e as pessoas se agrupam de acordo com o tipo de tarefa (GINESI e FEIJÓ, 2013).

O espaço de trabalho também pode ser compartilhado entre duas ou mais empresas, onde elas dividem custos como luz, água, telefone e os salários da recepcionista, da cozinheira e do pessoal administrativo. Em alguns casos, até mesmo os funcionários de cada empresa se misturam, e ao fim de cada mês, uma empresa paga a outra pelo tempo que ocupou os funcionários emprestados (GINESI e FEIJÓ, 2013).

A Biblioteca Pública de Scottsdale, no Arizona (EUA), em parceria com a Universidade do Estado do Arizona (ASU), pretende criar uma rede de espaços para *coworking*, a ASU Alexandria Co-Working Network, para empreendedores, pequenas empresas e para a comunidade em geral. Nela é possível reservar salas de reunião, auditório e salas multiuso durante o horário da biblioteca, inclusive aos domingos. A iniciativa tem como influência a maior biblioteca da antiguidade, a biblioteca de Alexandria no Egito, conhecida como um centro de conhecimento e um espaço de trabalho partilhado por vários eruditos e pensadores, de onde saíram

importantes obras sobre geometria, astronomia, literatura, medicina, etc (FERREIRA, CORREIA, *et al.*, 2013, p. 47).

Já na localidade de Belsize, em Londres, existiam pessoas que iam aos cafés da cidade para trabalhar. A biblioteca local então decidiu abrir um espaço chamado de *coworking space and coffee* para atender *freelancers*, empreendedores e pequenos negócios, e ao unir café e *coworking*, ajudou a fortalecer o restante das atividades da biblioteca (FERREIRA, CORREIA, *et al.*, 2013, p. 48).

Podemos perceber pelos exemplos que os espaços de *coworking* estão muito ligados a autônomos, empreendedores e pequenos negócios que aproveitam a capacidade ociosa dos locais para se reunir e desenvolver seus trabalhos, o que está inteiramente ligado com o segundo princípio do Consumo Colaborativo apresentado por Botsman e Rogers (2011). Além disso, vale destacar a percepção dos responsáveis pelos locais, que identificaram uma oportunidade e resolveram adotar a prática do Consumo Colaborativo, reforçando o princípio da massa crítica de Botsman e Rogers (2011), onde uma vez que a quantidade de práticas presentes no mercado aumenta, e portanto a quantidade de opções disponíveis aumenta, aquelas pessoas que precisam ver ou experimentar determinada prática possam participar cada vez mais. De acordo com Botsman e Rogers (2011), algumas das motivações para a adoção da colaboração são: a economia de custos, a reunião de pessoas, a conveniência e o ato de ser mais consciente e sustentável socialmente.

Quanto ao princípio da confiança entre estranhos, ele inicialmente não afeta negativamente quando falamos de *coworking* formado a partir de pessoas que já se conhecem previamente e optaram livremente por trabalharem juntos, ou seja, já possuem um grau de afinidade e o grupo ainda é pequeno. Entretanto, à medida que novos membros vão entrando, ela começa a ganhar maior importância, pois pessoas que até então não eram conhecidas por todos os membros começam a fazer parte e a conviver. Segundo a pesquisa realizada por Maurer, Figueiró *et al.* (2012), o representante de um escritório de *coworking* aponta como uma das dificuldades o aumento do número de pessoas. Segundo o mesmo representante entrevistado na pesquisa, “se você tem 20 pessoas usando, é possível, todo mundo tem responsabilidade. Mas se você tem 120 pessoas, ninguém está assumindo responsabilidade”.

Por outro lado, os novos membros trazem consigo novas habilidades, conhecimentos e até mesmo clientes, que poderão ser compartilhados. Para isso, a pesquisa de Maurer, Figueiró *et al.* (2012) destaca a importância dos envolvidos terem um comportamento de “mente aberta” para atuarem de forma colaborativa. “Em outras palavras, é necessário que os indivíduos sejam agentes mais propensos à colaboração” (MAURER, FIGUEIRÓ *et al.*, 2012, p.12). Para Dirks e Ferrin (2001), a confiança incentiva positivamente o compartilhamento de conhecimentos, pois tende a aumentar a exposição destes entre os envolvidos.

Para Barbosa (2012), as estruturas de *coworking* estão divididas atualmente em dois formatos: o comunitário e o corporativo. No primeiro, com exceção de alguns mais orientados para arte, design e arquitetura, a exigência com os espaços não é habitualmente tão significativa, sendo o enfoque o pertencimento a uma comunidade que potencialize a socialização, a troca de contatos e a colaboração mútua. O ambiente *cool* e descontraído potencializa e ajuda, e um círculo de colaboração que dificilmente surge num ambiente uni-organizacional é formado. Para que isso aconteça, é importante que as comunidades sejam multidisciplinares (BARBOSA, 2012). O autor complementa que, no seu conjunto, tendem a gerar bons resultados, o que para Barbosa (2012) significa resultados rápidos, eficazes e baratos. É curioso perceber como isso é difícil acontecer no ambiente das empresas, face aos sistemas tradicionais de hierarquia que limitam de forma muito relevante a disponibilidade colaborativa pura, até porque os colegas, pelo menos em teoria, competem sempre uns contra os outros (BARBOSA, 2012).

O *coworking* corporativo, sobretudo utilizado por empresas e profissionais que valorizam a imagem das instalações, com ambiente moderno e charmoso e com serviços associados, muitas vezes incompatíveis e inviáveis se você está sozinho, agora tornam-se mais fáceis de pagar quando compartilhados. São propícios não só para *freelancers* e microempresas, mas para colaboradores em permanente viagem (BARBOSA, 2012).

Barbosa (2012) ainda destaca que mais recentemente surgiram conceitos híbridos, com serviços que se adaptam e visam resolver os problemas de espaço das empresas com diferentes necessidades ou em momentos distintos. Os serviços começam com ofertas de um ambiente simples e terminam num espaço de

arrendamento adaptável, com salas de reuniões pagas por hora, possuindo a empresa total flexibilidade quanto aos custos, espaços e tempo. Segundo Barbosa (2012), grandes empresas como Microsoft e IBM já possuem recursos em *coworking* em cidades espalhadas pelo mundo e, mesmo onde possuem escritórios, estão elegendo representantes para trabalharem parcialmente nesses locais, para sentirem o borbulhar da inovação que nasce por lá.

Por fim, o autor conclui que o *coworking* se tornou uma tendência pois são sistemas mais flexíveis, com uma estrutura que cria sinergias através de um ambiente colaborativo, juntamente com a revolução tecnológica, que permite que cada vez mais funções possam ser realizadas em qualquer local, com ganhos de competitividade evidentes (BARBOSA, 2012).

Portanto, o *coworking* já possui diversas formas e modelos. O local de trabalho e negócio baseado no compartilhamento de espaço e recursos, que reúne de empresas a pessoas que trabalham de maneira autônoma, independentes, ou mesmo colaboradores de grandes empresas, profissionais da mesma área de atuação ou não, que podem se reunir e trabalhar juntos em alguns projetos, compartilhando experiências, habilidade, conhecimentos, tempo e produtividade, caracterizado em sua maioria pelo ambiente informal, colaborativo e de relacionamentos, começa a ser visto como um ambiente onde a inovação e a criatividade estão cada vez mais presentes.

A partir do *coworking* outras formas de estrutura organizacional surgiram, como é o exemplo do Coletivo. Amigos, amigos de amigos, colegas de faculdade, a partir de características do *coworking*, como o compartilhamento de espaço, começaram a se reunir para dividir despesas e trabalhar junto em alguns projetos. Decidiram então criar uma identidade para o grupo que iriam formar, onde, ao longo do tempo, pessoas das mais diversas áreas seriam bem-vindas e se juntariam ao grupo, que passou a ser chamado de Coletivo.

Outro ambiente que possui características do *coworking*, porém não possui um nome conceito como o Coletivo, é uma casa compartilhada, onde o acesso é livre para qualquer pessoa. Nela acontecem atividades de caráter transitório dos mais variados assuntos e áreas de interesse. O uso de todos os espaços da casa

são compartilhados, e todos são responsáveis por mantê-los, pois ela é financiada de forma voluntária e de acordo com o que cada pessoa desejar contribuir.

Além desses dois espaços, existem os escritórios colaborativos, que são mais conhecidos e tradicionais e também são chamados de escritórios de *coworking*. Eles são considerados uma das alternativas para se conseguir um espaço de escritório onde o cliente paga pelo que utilizar. Profissionais de diversas áreas pagam uma taxa que pode ser por hora, diária ou mensal e utilizam os espaços para desenvolverem seus trabalhos. Os espaços possibilitam uma maior interação entre as pessoas ali presentes, e é visto como uma alternativa entre o escritório convencional e o *home office*, porém nem tão formal quanto o primeiro, nem tão liberal quanto o segundo.

Os escritórios possuem espaços flexíveis, onde a colaboração e a interação entre as pessoas estão muito presentes, pois encontram-se no local principalmente muitos empreendedores e profissionais autônomos iniciando suas empresas. Para Leforestier (2009), a comunidade que os espaços oferecem é a principal razão para que os empreendedores participem dos espaços de *coworking*.

Possivelmente existem mais variações e adaptações de ambientes e espaços de trabalho, de convívio e de troca compartilhados. Porém, o presente trabalho irá discutir e buscar o entendimento das três formas anteriormente citadas, quais sejam, o Coletivo, a Casa e o Escritório de *coworking*. A partir da ferramenta de Modelos de Negócios Canvas, o trabalho se propõe a entender, analisar e comparar os três ambientes colaborativos.

2.2 MODELO DE NEGÓCIO

Segundo Orofino (2011), o termo modelo de negócio é um fenômeno relativamente recente, que começou a ganhar evidência a partir da década de 90 com a expansão da internet e o aparecimento das empresas “ponto com”, também chamadas pelo termo em inglês *dot com*.

Um modelo de negócio não é um plano de negócio ou uma estratégia organizacional (SHAFER et al., 2005). Plano de negócio é um documento descritivo

que serve de planejamento e estrutura as principais ideias e objetivos e os passos necessários para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo riscos e incertezas (DORNELAS, 2003). Já a estratégia organizacional é responsável por oferecer condições para que uma empresa seja melhor do que a sua concorrência, sendo diferenciada, oferecendo produtos (bens e serviços) a fim de prosperar (MAGRETTA, 2002).

Zott e Amit (2008) afirmam que estratégia foca na organização e no seu relacionamento com o ambiente, enquanto o modelo de negócio concentra-se na organização e no seu relacionamento com parceiros.

O estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócio ajudam as organizações a compreenderem o que elas fazem e por quê, além de como, quando, onde, por que e para quem elas irão entregar valor.

Um modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2011), consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, auxiliando na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.14).

Lechner e Hummel (2002) conceituam modelo de negócio como uma arquitetura de produtos, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, a descrição de benefícios potenciais e a descrição das fontes de recursos.

Para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócio é o primeiro determinante da performance de uma empresa, o método pela qual cada organização constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade no longo prazo.

Entretanto, os modelos de negócio relacionados à visão tradicional das organizações pautadas pela era industrial, embasadas pela visão da eficiência e otimização de processos, têm se tornado inadequados frente a essas novas organizações, afetadas pelo ritmo crescente de mudanças radicais e imprevisíveis no ambiente empresarial (OROFINO, 2011).

A partir disso, a construção do modelo de negócio através da ferramenta de Modelos de Negócios Canvas serve como um guia e permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes, podendo ser visto como um mapa que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias do negócio.

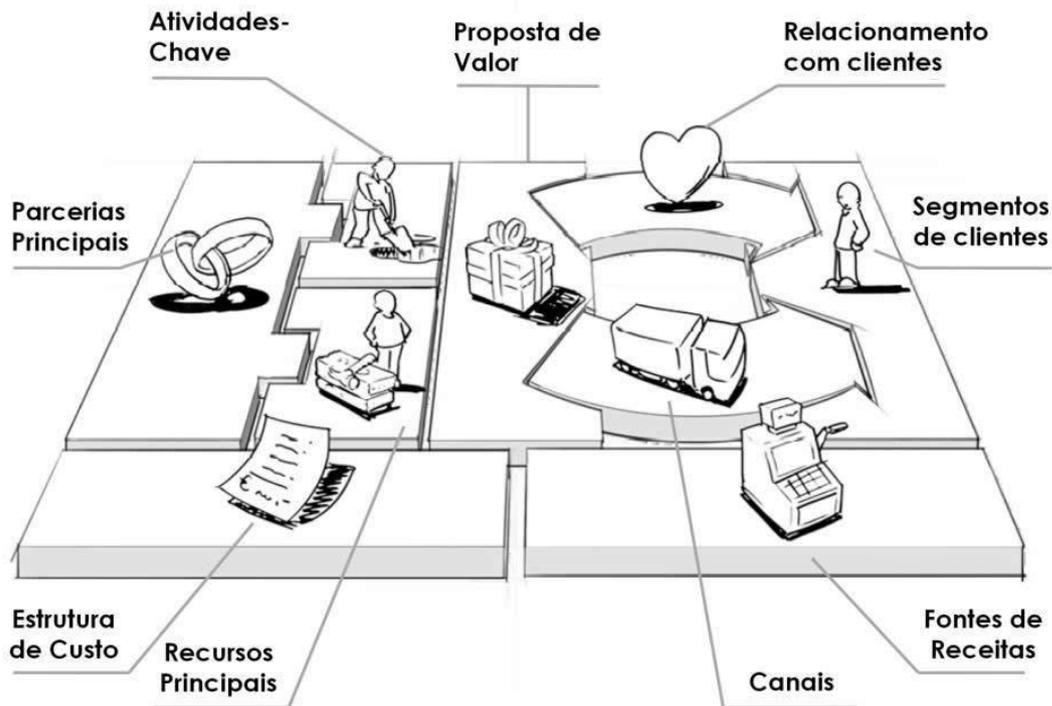
2.2.1 O Modelo de Negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização gera ou pretende gerar valor. Esses componentes cobrem as quatro principais áreas da organização: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove componentes formam a base para a ferramenta que tem como pressuposto ser prática e útil e promover entendimento, discussão, criatividade e análise. São eles: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Os nove grupos possuem um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes componentes, conforme demonstrado na Figura 1.

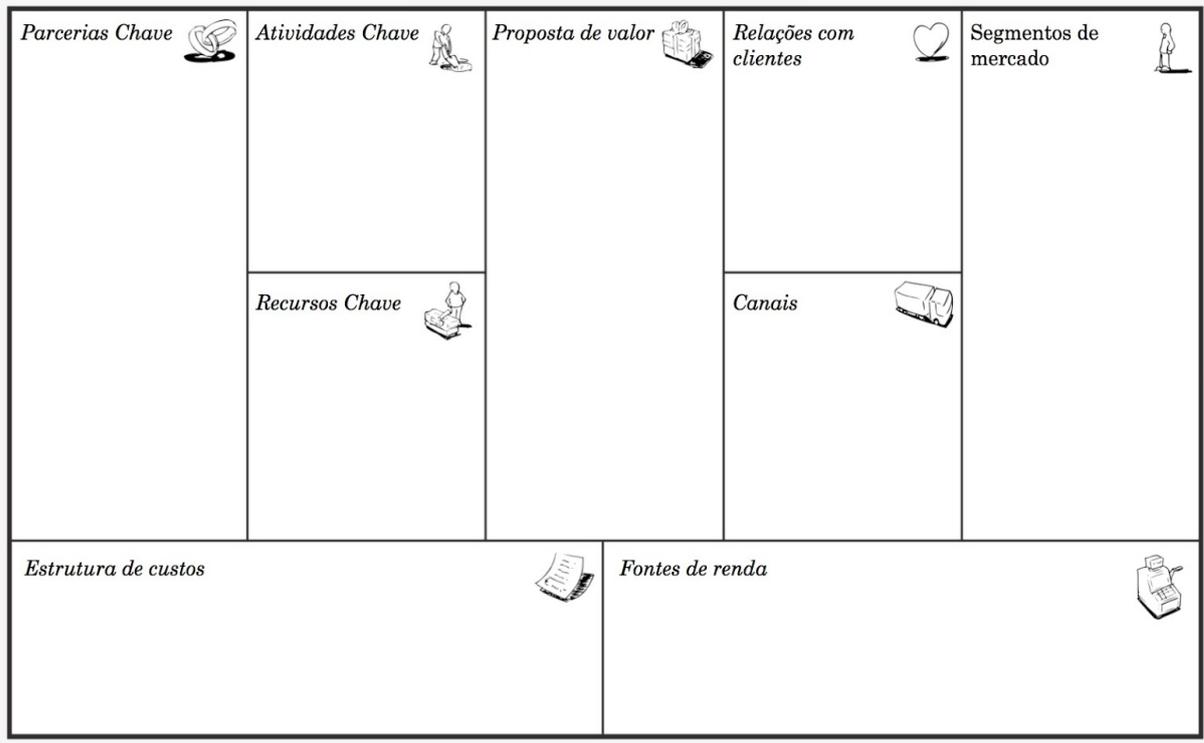
Figura 1 – Representação do ambiente para geração de modelos de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

De uma forma didática, Osterwalder e Pigneur (2011) adaptam a Figura 1 e apresentam o Modelo de Negócios Canvas como uma ferramenta que lembra um quadro e que permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes. O objetivo dos autores foi permitir a qualquer pessoa descrever, analisar e desenhar modelos de negócios, conforme podemos ver na Figura 2. Dessa forma, é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante melhor compreensão entre todos sobre o negócio (OROFINO, 2011).

Figura 2 – O quadro Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A maneira como os elementos estão dispostos permite dividir o Canvas em duas partes, sendo o esquerdo o lado emocional, abordando questões relacionadas ao relacionamento e interação entre os atores; e o direito o lado lógico/racional, onde se busca olhar a eficiência do processo. A proposta de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado se desenvolve (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Assim, faz-se pertinente entender cada um dos nove componentes do Modelo de Negócio Canvas.

2.2.2 Os 9 componentes do Modelo de Negócio Canvas

2.2.2.1 Segmento de clientes

São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor, ou seja, os segmentos de clientes acompanham a evolução da proposta de valor.

Sabe-se que uma empresa não sobrevive sem clientes. A partir disso, a organização deve agrupá-los em segmentos de clientes diferentes, de acordo com as necessidades, comportamentos e outros atributos em comum de cada grupo. Deve-se analisar se as necessidades dos clientes exigem e justificam uma oferta diferente, são alcançados por canais de distribuição diferentes, exigem diferentes tipo de relacionamento, têm lucratividade ou ainda estão dispostos a pagar por aspectos diferente e distintos.

Portanto, exige-se critérios para uma segmentação efetiva, pois nem toda segmentação é útil. Por exemplo, consumidores de sal de cozinha poderiam ser divididos em loiros e morenos, mas a cor do cabelo não é relevante na compra desse item (KOTLER e KELLER, 2012).

Para identificarmos os nossos clientes, podemos partir das seguintes perguntas:

- Qual é o público da organização?
- Quais são os clientes mais importantes?
- Por que esse público?

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que há diferentes tipos de segmentos de clientes, e citam alguns exemplos:

- a) Mercado de Massa: as propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. Segundo Kotler e Keller (2012), a empresa ignora as diferenças entre os segmentos de um mercado e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta.
- b) Nicho de Mercado: a proposta de valor, os canais e o relacionamento são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado.

Para Kotler e Keller (2012), um *nicho* é um grupo de clientes definido de maneira restrita, e nesse caso as empresas buscam entender muito bem as necessidades de seus clientes.

Em um nicho atraente, os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; eles concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho é razoavelmente restrito, mas tem porte, lucratividade e potencial de crescimento; e o nicho gera algumas economias por meio da especialização (KOTLER e KELLER, 2012).

- c) Segmentado: nesse caso, a distinção é feita com base nas necessidades e problemas sutilmente diferentes. Uma empresa pode atender três setores diferentes, e oferecer a cada um deles propostas de valor sutilmente diferentes.
- d) Diversificada: quando uma organização atende segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes, como por exemplo a Amazon, quando, em 2006, decidiu diversificar seu negócio de revenda oferecendo serviços de computação em nuvem, espaço de armazenamento online e servidores sob demanda, reunindo segmentos de clientes totalmente diferentes com propostas de valor completamente diferentes.
- e) Plataforma Multilateral: serve dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, necessários para que a empresa funcione. Como exemplo, uma oferta de jornal gratuito precisa de uma grande base de leitores para atrair anunciantes e, por outro lado, precisa de anunciantes para financiar a produção e a distribuição.

2.2.2.2 Proposta de Valor

Valor é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. O valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada tríade do valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço (KOTLER e KELLER, 2012).

Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes; é o motivo pelo qual os clientes escolheram a

empresa. Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes específico (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) e satisfaz as necessidades desse grupo específico.

As perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento são:

- Qual valor entregamos ao cliente?
- Qual o problema estamos ajudando a resolver?
- Que necessidade estamos satisfazendo?
- Qual é o conjunto de produtos e serviços oferecidos para cada Segmento de Clientes?

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Uma empresa somente pode sobreviver no mercado ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior ao de seus concorrentes (KOTLER e KELLER, 2012).

2.2.2.3 Canais

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), Canais são o ponto de contato e o meio pela qual as empresas se comunicam com os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.

As atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo (KOTLER e KELLER, 2012).

- Através de quais canais os segmentos de clientes querem ser contatados?
- Quais são os canais de distribuição e/ou comunicação com os clientes?
- Qual a melhor forma de contato com os clientes?
- Quais apresentam o melhor custo-benefício?
- Eles estão integrados à rotina dos clientes?

Essas são as perguntas que devem ser respondidas para verificar como a empresa está comunicando, distribuindo e vendendo para os seus segmentos de

clientes a sua proposta de valor e, para Osterwalder e Pigneur (2011), encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial.

É possível optar entre canais particulares, em parceria ou uma mistura de ambos. Particulares podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um site, ou indiretos, como lojas de revenda próprias ou operadas pela organização. Canais de parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como distribuição de atacado, revenda ou site de parceiros. Suas margens de lucro são menores se comparadas aos canais diretos, mas permitem que a empresa expanda seu alcance através dos parceiros. Encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos e integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros é o que deve ser buscado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.2.2.4 Relacionamento com Clientes

Para definir melhor os Canais, é necessário identificar o tipo de relacionamento que a empresa pretende manter com determinado Segmento de Clientes. Portanto, esse componente descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece com seus clientes, e eles podem variar desde pessoais até automatizados (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

As perguntas que norteiam o processo são:

- Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?
- Que tipo de relacionamento a empresa procura estabelecer com cada segmento de clientes?
- Os clientes percebem e valorizam a forma como a organização estabelece e mantém o relacionamento com eles?
- Qual o custo de cada um?
- Como se integram ao restante do Modelo de Negócio?

Para Osterwalder e Pigneur (2011), podemos estabelecer e manter relacionamento com cada segmento de clientes de diversas formas:

- a) Assistência pessoal: baseada na interação humana, com um representante no próprio ponto de venda, por *call-center* ou mesmo por e-mail.
- b) Assistência pessoal dedicada: dedicar um representante específico para um cliente individual.
- c) *Self-service*: são fornecidos todos os meios necessários para que o cliente se sirva, sem nenhum relacionamento direto da empresa com o cliente.
- d) Serviços automatizados: uma forma mais sofisticada do *self-service*, reconhece clientes individuais através de perfis e características e oferece serviços automatizados, como recomendações de livros ou filmes.
- e) Comunidades: as comunidades estão cada vez mais comuns, pois facilitam as conexões entre os membros para que eles mesmos troquem conhecimento e resolvam problemas uns dos outros.
- f) Cocriação: ir além da tradicional relação cliente-vendedor e cocriar valor com os clientes, onde eles deixam suas opiniões, participam de novos projetos ou mesmo criam o conteúdo, como no caso do *Youtube*.

2.2.2.5 Fontes de Receita

As Fontes de Receita representam o ingresso de dinheiro gerado com cada um dos Segmentos de Clientes, descrevendo como a empresa ganha dinheiro. Faz-se necessário saber identificar qual valor o cliente está disposto a pagar (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Para Osterwalter e Pigneur (2011), a empresa deverá se perguntar quanto cada Segmento de Cliente está disposto a pagar, como pagam e como prefeririam pagar, quando pagam e quanto contribui para o total de receita. Podem ser resultantes de um pagamento único ou uma renda recorrente, com pagamentos constantes.

Portanto, podemos elaborar as seguintes questões:

- Como e quando os clientes pagam?
- Como prefeririam pagar?
- Como é estabelecido o preço cobrado do cliente?
- Por que escolhido esse modelo e não outro?

Há várias maneiras para se gerar fontes de receita, entre elas:

- a) Venda de recursos: venda do direito de posse de um produto físico.
- b) Taxa de uso: venda de determinado serviço, onde quanto mais se usa, mais se paga.
- c) Taxa de assinatura: venda do acesso contínuo a um serviço, normalmente em assinaturas mensais ou anuais.
- d) Empréstimos/Aluguéis/*Leasing*: permite o acesso temporário exclusivo de um recurso por um período fixo e em troca de uma taxa. Temos muitos exemplos de consumo colaborativo nessa modalidade, como por exemplo a Zipcar.com.
- e) Licenciamento: é a permissão para utilizar alguma propriedade intelectual em troca de taxas de licenciamento.
- f) Taxas de corretagem: tem origem nos serviços de intermediação entre duas ou mais partes.
- g) Anúncios: é a taxa cobrada para anunciar produtos, serviços ou marca.

Osterwalter e Pigneur (2011) afirmam ainda que as diferentes Fontes de Receita podem ter diferentes mecanismos de precificação, sendo que existem dois principais:

- a) Precificação fixa: predefinidos e baseados em variáveis estáticas, como por exemplo preço de lista, preço dependente da característica do produto, dos segmentos de clientes ou mesmo do volume comprado.
- b) Precificação dinâmica: mudam com base nas condições do mercado, como por exemplo em negociações, do momento da compra, do mercado ou em leilões.

2.2.2.6 Recursos Principais

Os Recursos Principais descrevem os recursos mais importantes para fazer o Modelo de Negócios funcionar. São os recursos necessários para criar valor para os clientes. Eles permitem que a empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance e mantenha relacionamento com os Segmentos de Clientes e obtenha receita (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Podem ser físicos, como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição; intelectuais, como marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros ou parcerias e bancos de dados; humanos, pessoas particularmente importantes, como em indústrias criativas e de conhecimento; ou financeiros, como recursos e/ou garantias financeiras, dinheiro e linhas de crédito (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

As perguntas que auxiliam no processo de identificação dos recursos principais são:

- Que recursos físicos, humanos, intelectuais e econômicos são essenciais para a organização funcionar?
- Que recursos principais a proposta de valor/os canais de distribuição/o relacionamento com os clientes/e as fontes de receita requerem?

2.2.2.7 Atividades-Chave

As Atividades-Chave descrevem as ações mais importantes para fazer o Modelo de Negócios funcionar. São as ações necessárias para criar valor para os clientes. Assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Elas podem ser divididas em três categorias:

- a) Produção: são as atividades relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos.
- b) Resolução de Problemas: são atividades que se relacionam com novas soluções para problemas de clientes específicos.

- c) Plataforma/rede: as atividades da categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção de plataformas.

As perguntas que auxiliam no processo de identificação das atividades-chave são:

- Quais são as ações essenciais para fazer a organização funcionar e entregar valor para o cliente?
- Que atividades-chave a proposta de valor/os canais de distribuição/o relacionamento com os clientes/e as fontes de receita requerem?

2.2.2.8 Parcerias Principais

As Parcerias Principais são o que Osterwalder e Pigneur (2011) definem como a rede de fornecedores e parceiros que sustentam o Modelo de Negócios. As parcerias são criadas para otimizar os negócios, reduzindo custos com terceirizações e infraestrutura compartilhada, reduzir riscos e incertezas, fortalecendo alianças estratégicas ou adquirir recursos, como conhecimentos, licenças ou acesso aos clientes. Elas podem ser feitas como alianças estratégicas entre não competidores, como coopetição, ou seja, parcerias estratégicas entre competidores, *joint ventures* para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A empresa deve identificar quem são os seus principais parceiros, principais fornecedores, que recursos principais estão adquirindo dos parceiros e que atividades-chave os parceiros executam.

As perguntas que norteiam o processo são:

- Quem são os parceiros e fornecedores?
- No que eles agregam valor?
- Existe alguma parceria que ainda não foi feita porém gostaria de ser feita?

2.2.2.9 Estrutura de Custo

A Estrutura de Custo, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é a descrição de todos os custos envolvidos na operação para criar, comercializar e entregar valor ao cliente. Praticamente todos os outros componentes envolvem custos para seu funcionamento, e é importante identificar quais são os principais custos e quais Recursos Principais e Atividades-Chave são mais caros.

A pergunta que auxilia o processo de identificação dos principais custos é:

- Quais são os principais custos envolvidos?

A partir da definição dos nove elementos, forma-se o quadro em branco. A ferramenta agora pode ser impressa em forma de pôster e colocado na parede, onde a criação de Modelos de Negócios novos ou já existentes começa a ser desenhado e a ganhar forma.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), no quadro do Canvas, o lado esquerdo representa a Eficiência e o lado direito Valor, assim como o nosso cérebro, onde o lado esquerdo está ligada à Lógica e o lado direito, à Emoção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método descreve o conjunto de passos que devem ser realizados para atingir determinados objetivos de pesquisa. Portanto, para cumprir com os objetivos propostos neste trabalho, será apresentada neste capítulo a metodologia que servirá como diretriz para o projeto. De acordo com Gil (2010), pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim.

A proposta de estudo nesse trabalho é analisar e compreender três ambientes colaborativos através da aplicação do Modelo de Negócios Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011).

3.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO

Para a realização da pesquisa, o critério estabelecido para a seleção dos três ambientes colaborativos deu-se pelos seus diferentes modelos, estruturas organizacionais, propostas de trabalho e por serem pioneiras no Estado do Rio Grande do Sul. Na Tabela 1 estão as organizações analisadas, o que ela é quanto a sua proposta e estrutura, e para quais pessoas destina-se ou pode ser utilizada.

Tabela 1: Organizações analisadas

Organização	O que é?	Para quem?
Coletivo Banho Maria	Empresa com espaços e equipamentos compartilhados	Membros
Casa Liberdade	Casa aberta, de livre acesso e circulação	Qualquer pessoa
Cuento Coworking	Escritório de trabalho compartilhado	Clientes

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

O Coletivo Banho Maria possui atualmente doze integrantes e pertence ao grupo de organizações da chamada Economia Criativa, na qual tem sua origem na criatividade, na habilidade e talento individuais e que gera empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Assim, a organização presta serviços na área de comunicação de modo individual ou em equipe, de acordo com a demanda dos seus clientes. Considerado o primeiro coletivo na sua área de atuação e da forma como é concebido do Estado do Rio Grande do Sul e até mesmo do Brasil, o foco de trabalho da organização são produções de vídeos, fotos, ilustrações, áudio, publicidade e moda. O coletivo preza pela inovação, aposta em novos olhares e instiga a ousadia em seus clientes. Atende de pequenas a grandes empresas, que buscam conteúdo atualizado e uma comunicação coesa e eficaz.

A Casa Liberdade é um ambiente aberto para aprender e viver, o espaço se apresenta para as pessoas que querem experimentar, descobrir novas possibilidades, viver de outro jeito e empreender. Seu propósito é ser um local de trabalho, diversão, aprendizado, um ambiente que conecta as pessoas, um caminho para a realização de projetos, um espaço para exploração de possibilidades e de novas formas de interação social. A casa não é uma empresa, não possui estruturas hierárquicas, não há gerência, diretoria, presidência, não há curadoria, é um local de empreendimentos inovadores e sustentáveis, de modelos organizacionais em rede, de novas formas de morar, viver produzir e se relacionar. O acesso é livre e é possível fazer uma cópia das chaves. Existem regras e procedimentos, princípios e valores, e esses estão expostos na internet.

O Cuento Coworking é um espaço e um escritório de *coworking* e uma Escola de Criatividade. Define-se como um ambiente de coexistência e intensa troca de oportunidades, conhecimentos e relacionamentos. O espaço é considerado o primeiro espaço de *coworking* do Rio Grande do Sul, fundado em Fevereiro de 2010. Oferece aos seus clientes espaços compartilhados com outros profissionais, e acredita que disso surgem parcerias, interações, que agregam no trabalho, na criatividade e nos relacionamentos. O espaço é como um escritório, onde o cliente chega e trabalha, sem precisar se preocupar com nada, pois conta com toda a estrutura necessária para ter foco no seu trabalho. Além de oferecer os espaços de

trabalho compartilhado, a organização oferece cursos, workshop e eventos para seus clientes e público em geral.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada com base em entrevistas semiestruturadas, de caráter pessoal, previamente agendadas e com autorização para gravação, com o membro fundador e/ou gestor participante de cada um dos espaços, para a construção do Modelo de Negócio Canvas. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice A do trabalho.

Além das entrevistas semiestruturadas, foram realizadas visitas às organizações pelo pesquisador, com o objetivo de coletar dados por meio de observação direta. Levando em consideração aspectos apontados pelo referencial teórico, os principais aspectos observados foram:

- Estruturas físicas
- Relacionamento com clientes
- Recursos principais
- Atividades-chaves
- Parcerias principais

Conforme proposta do trabalho, foi entrevistado o membro fundador e gestor, no caso do Coletivo Banho Maria e do Cuento Coworking, e um participante frequente e ativo na gestão da Casa Liberdade, uma vez que a Casa não possui nenhum gestor, e sim pessoas que participam mais ativamente da gestão. As entrevistas ocorreram em outubro e novembro de 2014, e a Tabela 2 apresenta um resumo dos entrevistados em cada ambiente. Para preservar a identidade dos entrevistados foram utilizados nomes fictícios.

Tabela 2: Quadro de entrevistados

Organização	Entrevistado	Funções	Idade
Coletivo Banho Maria	Entrevistado A	Fundador e gestor	24 anos
Casa Liberdade	Entrevistado B	Participante frequente e ativo na gestão	24 anos
Cuento Coworking	Entrevistado C	Fundador e gestor	26 anos

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

Após a coleta dos dados, foi realizada análise e a interpretação dos mesmos com base na transcrição das entrevistas, nas notas de observação e na construção do quadro do Modelo de Negócio Canvas. Para Mattar (1999), a interpretação significa “relacionar os dados e as informações obtidas no processo dos dados com problemas e objetivos da pesquisa, de forma a permitir abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema”. Por fim, foi realizada uma análise comparativa entre os três ambientes colaborativos com o objetivo de verificar suas principais semelhanças e diferenças.

4 CONSTRUÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO

Este capítulo destina-se a descrever as três organizações a partir das entrevistas e observações realizadas pelo pesquisador.

4.1 COLETIVO BANHO MARIA

O Coletivo Banho Maria foi fundado em janeiro de 2013 e está localizado na cidade de Santa Cruz do Sul, interior do Estado do Rio Grande do Sul, em uma região de forte influência da cultura e dos costumes germânicos. Apesar de não possuir contrato social, o que já é um indicativo inicial de suas características informais, seus membros consideram que ela possui cinco sócios.

O coletivo possui atualmente doze integrantes que prestam serviços na área de comunicação, com produções de vídeos, fotos, ilustrações, trilha sonora, áudio, cartaz, peças publicitárias, produção de moda, entre outros.

Para o fundador e gestor entrevistado do Coletivo Banho Maria, Entrevistado A, a organização foi pioneira no mercado com relação ao modelo de estruturação e lógica de atuação. Outros coletivos surgiram a partir da sua fundação, inclusive na cidade de Santa Cruz do Sul, e portanto utilizaram o Banho Maria como modelo e referência. Os coletivos apresentam uma característica em comum com relação ao nome, adotam o nome do conceito Coletivo no próprio nome da organização, acrescido de um outro nome escolhido pelos membros. Essas organizações estão sendo conhecidas e estruturadas com nomes como Coletivo Pé de Coelho e Coletivo Molho, por exemplo. Ainda não existe uma definição comum sobre o conceito, porém os coletivos existentes fazem parte, em sua maioria, das empresas da Economia Criativa.

Segundo o Entrevistado A, a ideia para formarem o Coletivo veio após várias reuniões entre os amigos que estavam em busca de uma alternativa para trabalharem juntos. Nesse caso, trabalharem juntos significava trabalhar no mesmo

local, pois todos já trabalhavam de forma autônoma e como *freelancer*, porém em sua grande maioria nas suas próprias casas. Um dos principais motivos para as reuniões na busca de alternativas era a vontade de sair de casa para trabalhar. Segundo o Entrevistado A, o simples fato de “colocar uma roupa para ir trabalhar” já era suficiente para mudar os seus dias. Além disso, acreditavam que poderiam ser mais produtivos fora do ambiente residencial, onde a cama, o quarto e até mesmo o cachorro atrapalhavam o desempenho e os compromissos profissionais. O Entrevistado A também aponta como uma das motivações para a criação do Coletivo o fato de se sentirem muito isolados em casa. Outro ponto destacado foi com relação a troca de experiências, que para ele é fundamental:

“Em casa, sozinho, tínhamos como fonte de pesquisa o Google. Aqui temos a experiência, que é compartilhada entre todos e nos ajuda a resolver os problemas de forma muito mais rápida. Aqui trocamos uma frase, já volta a resposta e surge a solução. Essa troca acelera todo o nosso trabalho, o que é uma mudança gigante” (Entrevistado A).

Pode-se perceber que estes também eram os motivos apontados nas pesquisas de Leforestier (2009) e Barbosa (2012), na qual os autores apresentam os ambientes de *coworking* como uma alternativa ao *home office*. Leforestier (2009) afirma que profissionais como os *freelancers* e os profissionais autônomos, cansados de trabalharem isolados, buscavam algum tipo de interação humana. Para Barbosa (2012) o *coworking* substitui o trabalho a partir de casa, diminuindo os efeitos do isolamento e de outros tipos de distrações. Observa-se que no caso do Coletivo Banho Maria, além do aumento da interação humana e social e da diminuição das distrações, um ambiente compartilhado entre pessoas com diversas especialidades aumenta a troca de experiências, o que conseqüentemente aumenta a produtividade e quantidade de soluções.

Segundo o Entrevistado A, a criação do Coletivo foi também uma forma de formalizar o que cada um já vinha fazendo, pois cada um dos membros já trabalhava como profissional autônomo nas áreas ligadas à comunicação, porém sentiam a necessidade de possuir um local para as gravações, como por exemplo, um estúdio, e um local para reuniões com os clientes. Os equipamentos que eles utilizam em seus trabalhos são em sua maioria caros, com isso acreditavam que podiam

compartilhá-los em um local comum a todos, e assim possuir um estúdio para melhor realizarem os seus trabalhos.

O Entrevistado A aponta que a criação do Coletivo foi fácil, pois eles não pagam aluguel. O espaço onde hoje é o Coletivo é da família do próprio Entrevistado A, e na época estava desocupado e inutilizado. Com a permissão do dono, os amigos começaram a estruturar e a ocupar local, livrando-se da despesa de aluguel.

Por outro lado algumas dificuldades foram apontadas, como o conflito de papéis entre os membros, principalmente no momento do desenvolvimento dos trabalhos; algumas dificuldades por parte dos clientes em entender a estrutura e a forma mais informal se comparado com agências de comunicação tradicionais; e o fato da demanda ser muito incerta, pois tudo é muito novo e isso reflete no ambiente, que também é incerto. O Entrevistado A afirma que “não dá muita bola para a segurança, porém seu corpo e humor sim”. Por outro lado, ele enfatiza que todos os membros fazem o que gostam, e qualifica o trabalho como “o trabalho perfeito”. “Fazemos o que gostamos, o que temos facilidade e ainda recebemos por isso” (Entrevistado A).

O Entrevistado A destaca que alguns clientes também não estão preparados para essa estrutura de trabalho, e que muitos apresentam insegurança. Ele enfatiza que:

“A tradição fordista, de processos, não está presente no Coletivo, e isso pode parecer estranho para os clientes. Trabalhamos com prazos, mas eles são muito incertos. Por outro lado, primamos pela qualidade e temos tido sempre uma aprovação legal por parte dos clientes, porém até chegar lá é complexo e os prazos podem não ser cumpridos, diferentemente de uma produtora tradicional, onde tudo é mais certinho” (Entrevistado A).

Para o Entrevistado A, o coletivo existe para dar continuidade ao que eles gostam e sabem fazer, e afirma que “apesar de nem todos os Coletivos terem foco no lucro, um dos objetivos do Coletivo Banho Maria é o lucro, pois acreditamos que assim vamos nos qualificar cada vez mais e poderemos adquirir equipamentos novos e melhores”.

Quanto ao benefício que o Coletivo Banho Maria traz para as pessoas e para a sociedade, o Entrevistado A acredita que pelo fato de terem ganho produtividade parando de trabalhar em casa, conseqüentemente ganharam tempo para produzirem outros conteúdos. O local onde está localizado o coletivo é adaptável, ou seja, as mesas e os equipamentos podem ser deslocadas, ampliando o espaço. Com isso, o coletivo passou a organizar eventos, como por exemplo oficinas de música, oficinas de roteiro, e nesses casos sem a proposta de lucro, pois “a ideia é ver a cultura girar”, como afirma o Entrevistado A. Dessa forma, bandas que não teriam acesso a grandes casas de show agora possuem um local para se apresentar e divulgar o seu trabalho, e o preço cobrado é apenas para ajudar os custos de deslocamento. “Se os custos e as receitas ficarem empatadas, está perfeito”, afirma o Entrevistado A, demonstrando que o foco não é o lucro e sim a realização dos eventos.

Com relação à gestão, o Entrevistado A afirma que a gestão operacional está mais concentrada nele próprio, pois o local é da sua família, mas ele não gostaria que fosse assim. “Posso dizer que tenho uma responsabilidade um pouco maior que todos os outros membros pois o local é da minha família, porém tenho controle zero” (Entrevistado A). O coletivo possui um caixa comum, na qual todos aqueles que usaram o espaço durante o mês contribuem com um valor já pré-determinado. Desse caixa sairá a verba para o pagamento das contas, como água, luz, itens de uso comum da cozinha e banheiro, entre outros itens de uso comum. Existem algumas regras gerais que foram criadas com o tempo, como por exemplo não levar líquidos para as mesas de trabalho, e segundo o Entrevistado A, “quando elas não são cumpridas, todos se cobram, todos falam”. Para o controle do caixa, um papel com entradas e saídas fica anexo, e cada membro fica responsável pelo controle. Observa-se, nesse caso, que essas ações exigem autonomia e pró-atividade de todos, e no caso do Coletivo Banho Maria, um dos membros não se adaptou a sua lógica de funcionamento e resolveu deixar a organização.

Com relação ao coletivo, podemos perceber algumas adaptações do tradicional conceito de *coworking* para o ambiente brasileiro, inclusive no próprio nome, onde o termo em inglês *coworking* dá lugar ao termo em português Coletivo. Entretanto, no caso do Coletivo Banho Maria, o nome surgiu por acaso em uma das reuniões entre os amigos, e o Entrevistado A afirma que após algumas buscas na

internet, o nome Coletivo fez sentido. O Entrevistado A acredita que o Coletivo Banho Maria foi um dos precursores nesse modelo de estruturação e lógica de funcionamento, pois na época da sua criação, foram encontradas apenas cooperativas, como por exemplo o Coletivo dos Catadores, uma cooperativa de catadores de lixo com uma lógica de funcionamento um pouco diferente, onde todos os participantes devem estar presentes, caso contrário ele não funciona, diferentemente do conceito de coletivo utilizado pelo Coletivo Banho Maria, na qual os membros são independentes e não dependem tanto um dos outros, a menos que o trabalho e serviço em questão seja compartilhado e prestado por mais membros.

4.1.1 Segmento de clientes

Segundo o Entrevistado A, muitos dos clientes do Coletivo Banho Maria são pessoas físicas, sendo que muitos já eram clientes na época onde os integrantes eram profissionais autônomos, ou seja, antes da criação do Coletivo. Cada membro já possuía uma carteira de clientes estabelecida, mas prestava apenas um dos serviços, aquilo no qual era sua especialidade. Para o Entrevistado A, os clientes também foram um dos motivos para a criação do Coletivo, pois os integrantes acreditavam que poderiam ganhar mais e crescer caso se unissem. “Na área da comunicação você precisa de tudo, precisa da mídia, do veículo, da criação, e o Coletivo foi uma ideia para compartilharmos os clientes e crescer” (Entrevistado A).

Com relação ao compartilhamento de clientes, destaca-se a pesquisa de Maurer, Figueiró *et al.* (2012), que aponta a importância dos envolvidos terem um comportamento de “mente aberta” para atuarem de forma colaborativa, e no caso do coletivo, para compartilharem até mesmo os clientes.

Além dos clientes pessoa física, o Entrevistado A afirma que já haviam algumas pequenas empresas como cliente, mas quando o Coletivo foi formalizado, esse número aumentou, assim como o tamanho desses clientes.

Quanto ao perfil dos clientes do Coletivo, o Entrevistado A destaca que eles podem ser desde uma *startup* que possui poucos recursos financeiros ou até mesmo grandes empresas, porém o seu foco são clientes que procuram uma linguagem

diferente, conectada com a linguagem da internet, independente do ramo ou tamanho. Podemos dizer que seus trabalhos atingem em maior número o público jovem, e normalmente esse público se identifica com os trabalhos do Coletivo e entra em contato. Portanto, tanto jovens ou empresas composta por jovens como quem apenas busca atingir o público jovem tende a procurar e se tornar cliente do Coletivo Banho Maria.

4.1.2 Proposta de valor

A Proposta de Valor do Coletivo Banho Maria é a prestação de serviços em comunicação com técnica, qualidade e linguagem jovem, principalmente a linguagem da internet, tudo isso com preço baixo se comparado com o resto do mercado. “O nosso diferencial é o fora da caixa. Prometemos um trabalho inovador e diferente”, afirmar o Entrevistado A.

Para reforçar o seu posicionamento de preço baixo frente ao restante do mercado, o Entrevistado A destaca um dos valores praticados pelo Coletivo:

“Não compramos equipamentos caros que serão utilizados duas ou três vezes por ano, pois isso se refletirá no preço cobrado dos clientes, e não é essa a lógica que queremos e defendemos. Esperamos que os clientes enxerguem e valorizem isso” (Entrevistado A).

Percebe-se e mais uma vez destaca-se, a partir dessa afirmação do Entrevistado A, o estudo de Maurer, Figueiró *et al.* (2012), que afirma que a *geração Y*, formada na era digital, está mais propensa a se engajar em um novo modelo de consumo. Nesse caso, a prática do Coletivo beneficia também os clientes, que pagarão preços mais baratos.

No que diz respeito à linguagem jovem e da internet utilizada pelo Coletivo Banho Maria, o Entrevistado A explica: “nosso trabalho é relacionado com o humor, o cômico, o escrachado. Fugimos do tradicional e nossas origens são os vídeos caseiros”.

Para o Entrevistado A, os clientes escolhem o Coletivo Banho Maria por três motivos: pelo preço, ou seja, porque procuram uma solução barata; uma solução inovadora; ou pela linguagem.

4.1.3 Canais

Os principais canais de comunicação são o *Facebook* e o *site* na internet. Em ambos o portfólio é o principal meio para os clientes conhecerem os trabalhos que já foram feitos e o tipo de linguagem utilizada.

Observa-se que pelo fato de possuírem muitos clientes pessoa física, a indicação “boca-a-boca”, o *Facebook* e o portfólio ajudam a comunicar e a filtrar os clientes, ou seja, os clientes que procuram o Coletivo Banho Maria já conhecem previamente que tipo de trabalho é feito e que tipo de linguagem é utilizada. Portanto, pode-se dizer que os canais de comunicação no que diz respeito ao filtro de clientes está bem feita.

4.1.4 Relacionamento com clientes

O principal meio de Relacionamento com Clientes, principalmente para formalização dos serviços, é através de *e-mails*. Destaca-se que esse é o meio de comunicação mais seguro, uma vez que pode ocorrer divergência entre o preço acertado antes e depois dos serviços prestados. Portanto, a utilização de *e-mail* para formalização é necessária a fim de evitar desgastes futuros.

Além disso, o Entrevistado A destaca que o relacionamento é basicamente realizado nos meios digitais, através das ferramentas na internet, como *site*, *Facebook* e *e-mail*.

4.1.5 Fontes de receita

A Fonte de Receita se dá pela prestação de serviços. Quando o Coletivo organiza eventos, as receitas são apenas para cobrir os custos, e o valor é considerado simbólico. Os clientes normalmente optam pelo pagamento a vista, pois os preços não costumam ser altos. Porém existe a possibilidade de parcelamento.

O preço estabelecido é de acordo com o tipo de serviço e trabalho a ser feito.

Além disso, os membros do coletivo pagam uma taxa mensal pré-estabelecida que é utilizada cobrir os custos do local, para manutenção do local e para despesas de interesse geral, como por exemplo adesivos e cartões de visita.

4.1.6 Recursos principais

Com relação aos Recursos Principais para a realização dos trabalhos, o Entrevistado A afirma que “o recurso essencial são os membros do Coletivo e suas habilidades e qualidades”.

Observa-se que todos os equipamentos utilizados para a realização dos trabalhos, como gravações, filmagens e fotografias, também são considerados recursos essenciais, pois permitem que o trabalho seja realizado. Porém, o Entrevistado A afirma que “quando um equipamento estraga ou quebra, compra-se outro. Com as pessoas, esta lógica não funciona e por isso elas são a essência e o nosso recurso principal”.

A ideia do Coletivo é a de que a organização não precise investir para ter os equipamentos, pois os próprios integrantes já os possuem devido ao trabalho que já realizam. É do interesse do integrante adquirir novos equipamentos, a partir do trabalho dele próprio, e no momento em que ele se desliga do Coletivo, os seus equipamentos o acompanham. Por outro lado, novos equipamentos virão quando um novo integrante entrar.

Os equipamentos são coletivos enquanto estão no Coletivo, porém possuem um dono.

4.1.7 Atividades chave

Entre as ações essenciais para o Coletivo funcionar, pode-se destacar o *networking* realizado pelos integrantes. No Coletivo todos são vendedores, e o *networking* é essencial para a prospecção de novos clientes e a continuidade do próprio Coletivo.

Outra ação importante é manter o portfólio atualizado na internet, para a própria divulgação dos trabalhos e dos valores da organização.

O Entrevistado A também considera como uma ação essencial a divulgação dos eventos que são realizados, pois considera isso como uma forma de mais pessoas conhecerem o Coletivo e os seus trabalhos. “Podemos dizer que os eventos também acabam sendo uma ação de marketing, mesmo que indiretamente, pois ajudam a divulgar o nosso trabalho” (Entrevistado A).

4.1.8 Parcerias principais

O Entrevistado A afirma que alguns clientes tornam-se parceiros quando permanecem como clientes por mais tempo, e não apenas por um serviço ou outro. Nesses casos, são realizados diversos trabalhos em parceria.

“Não existe nenhuma parceria com nenhum cliente específico, mas gostamos da modalidade de conta, de parceria com o cliente onde é fechado um contrato por um período maior, e os trabalhos são feitos e entregues com certa frequência” (Entrevistado A). Além disso, destaca-se que não há parceria com nenhum tipo de fornecedor.

4.1.9 Custos

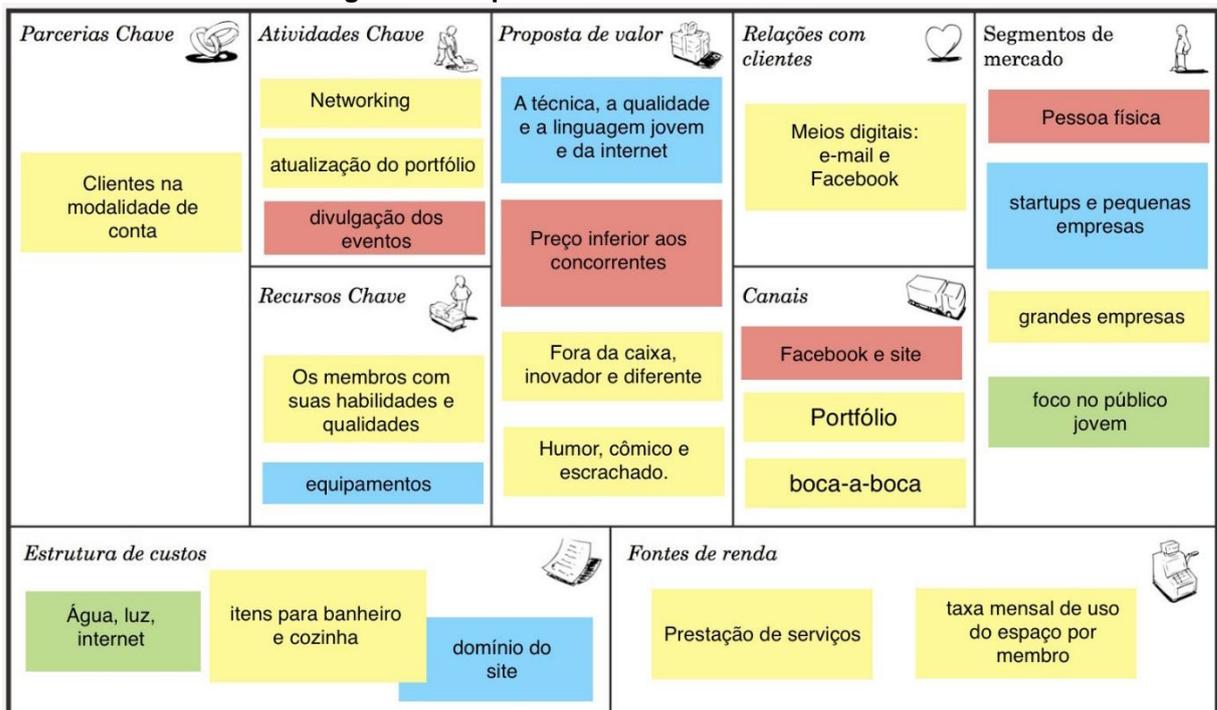
Os principais custos operacionais são água, energia elétrica, internet, itens para o banheiro e cozinha e o domínio do *site*, que segundo o Entrevistado A é

barato. Os custos de deslocamento estão dentro dos orçamentos. Não existe salário, pois os membros são independentes e dependem dos seus trabalhos, e nem aluguel, uma vez que o local é da família de um dos membros fundadores e a mesma optou por não cobrar.

Portanto, os custos envolvidos são os envolvidos principalmente para a manutenção do espaço.

Por fim, a Figura 3 apresenta uma representação do modelo de negócio do Coletivo Banho Maria a partir do quadro Canvas.

Figura 3 – O quadro Canvas do Coletivo Banho Maria



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

4.2 CASA LIBERDADE

A segunda organização analisada, na qual estão presentes diversas características do consumo colaborativo, como colaboração, troca e compartilhamento, é uma casa aberta a todas as pessoas. Localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a casa é alugada e gerida pelos próprios usuários,

e apesar de não ser considerada por eles um *coworking*, nota-se facilmente que esse é um ambiente de troca de experiências e ideias, onde o espaço é compartilhado e utilizado por diversos públicos, de empresas embrionárias a *freelancers*. A casa não é somente um espaço de trabalho compartilhado, mas sim um local onde praticamente tudo é compartilhado.

A casa inicialmente era ocupada por duas empresas relacionadas a empreendedorismo, onde características do consumo colaborativo também já estavam presentes, como a troca de ideias e experiências e o compartilhamento da própria casa. Uma das empresas desenvolvia capacidades empreendedores a partir do autoconhecimento em grupos fechados de pessoas, pessoas essas de diferentes áreas e durante um determinado período de tempo. A partir disso, começaram a surgir diversos propósitos e empresas, muitas inclusive sem o propósito financeiro. O usuário ativo e frequente da casa entrevistado, Entrevistado B, afirma:

“As pessoas começaram a perceber que na casa elas se descobriam, identificavam propósitos e começaram a montar seus projetos e empresas. Começou a ficar claro que esse era um ambiente de onde as pessoas saíam melhores. Porém, o ambiente ainda era fechado a um grupo e por um período, e acreditava-se que isso estava segurando o potencial que a casa tinha de transformação para o mundo. Assim, começou a se pensar uma maneira de deixar a casa acessível para todos, e que ao mesmo tempo reduzisse a carga de trabalho de cuidado e manutenção das mãos das mesmas pessoas. Então se pensou na ideia de como outras pessoas poderiam usar e se sentir donas da casa também, para que a relação não ficasse apenas financeira, onde a pessoa viria até a casa, pagasse pelo uso e iria embora. Assim, o propósito era de que quem fosse usar também se sentisse dono da casa” (Entrevistado B).

A partir disso a casa decidiu abrir as suas portas para todas as pessoas em janeiro de 2014, e apesar de recente, já é possível perceber a casa como um berço para novas empresas, pois muitas já nasceram e cresceram no local, inclusive empresas ligadas ao consumo colaborativo.

Pode-se dizer que esse é um indicativo de que o local atrai pessoas que já estão conectadas com os conceitos do consumo colaborativo, como compartilhamento, troca, redistribuição. Sobre mercado de redistribuição, por exemplo, podemos destacar que dentro da própria casa existe um pequeno brechó, onde as pessoas escolhem a roupa e deixam o dinheiro em uma caixa.

O Entrevistado B destaca que, “as pessoas que frequentam a casa são aquelas que estão insatisfeitas com o sistema de consumo atual”, justamente um dos argumentos e um dos pontos do consumo colaborativo. Esse pode ser um dos motivos pelos quais surgem dentro da casa novas experiências e empresas ligadas a esse mercado, pois seus frequentadores acreditam e compartilham das ideias do conceito. Outro valor compartilhado na casa diz respeito à contribuição que cada pessoa pode dar para sua perpetuidade, e o Entrevistado B afirma: “venha para a casa, mantenha as coisas como elas estavam e contribua com qualquer coisa, desde varrer o chão ou até mesmo uma quantia em dinheiro e usufrua o que a casa oferece”.

O principal motivo para a abertura da casa foi deixá-la acessível para mais pessoas. Segundo o Entrevistado B, “há diversos relatos de pessoas que se transformaram dentro da casa, e a ela foi aberta com o objetivo de aumentar o impacto dela no mundo”.

Já quanto às dificuldades enfrentadas, o Entrevistado B afirma que são várias. “Por mais que não seja a ideia, acabam sempre as mesmas pessoas fazendo tudo para a casa funcionar, sempre. Quando essas pessoas não fazem, não funciona, o que é um problema” (Entrevistado B). A rotatividade das pessoas, ou seja, quando pessoas ativas deixam de frequentar a casa e, por outro lado espera-se que novas entrem, a casa passa por momentos de dificuldades financeiras. “As empresas nascem, crescem e em determinado momento deixam a casa, assim como seus colaboradores. Esse ciclo acaba se tornando um desafio para os que ficam” (Entrevistado B).

Segundo o Entrevistado B, “todos que frequentam amam a casa. Aqui as pessoas te dão a confiança desde o primeiro momento, te acolhem, pensam fora da caixa, e uma coisa é comum: pensam no bem estar do coletivo. Todo mundo confia em todo mundo”. Percebe-se nesse momento que o Entrevistado B aponta para dois princípios do consumo colaborativo de Botsman e Rogers (2011): confiança e crença no bem comum.

Com relação à crença no bem comum, ela diz respeito à prática de uma determinada ação levando em consideração o bem estar geral da sociedade, e

consequentemente o bem do próprio participante. Deve haver um equilíbrio entre o interesse próprio e o interesse do grupo.

No que diz respeito a confiança, destaca-se como ela é importante desde o primeiro momento, quando o Entrevistado B afirma que as pessoas recebem a confiança assim que entram na casa.

“Ela (a confiança) funciona como facilitador, pois pessoas desconhecidas devem criar familiaridade e confiança umas com as outras para que as práticas colaborativas aconteçam de forma eficiente. Torna-se necessário a criação de ferramentas e adequar o ambiente para que a confiança necessária seja estabelecida (BOTSMAN e ROGERS, 2011)”.

Ainda segundo Botsman e Rogers (2011), “a confiança depositada nas relações sociais, organizacionais e institucionais tende a influenciar significativamente o Consumo Colaborativo (BOTSMAN e ROGERS, 2011)”.

Já a pesquisa realizada por Maurer, Figueiró *et al.* (2012) com um representante de um escritório de *coworking* aponta como uma das dificuldades o aumento do número de pessoas no ambiente e a sua relação inversamente proporcional com o senso de responsabilidade. Com relação a isso, pode-se destacar a importância dada ao usuário e a estratégia utilizada quando o Entrevistado B afirma que ele deve sentir-se dono da casa, e, portanto, aumentar o seu senso de responsabilidade.

Por outro lado, a principal motivação é que para o Entrevistado B faz as pessoas irem até a casa são as trocas, principalmente as trocas de experiências e de ideias, portando de conhecimentos.

Para Dirks e Ferrin (2001), a confiança também incentiva positivamente o compartilhamento de conhecimentos, pois tende a aumentar a exposição destes entre os envolvidos. Portanto, a confiança é essencial para que a casa atenda à principal motivação do Entrevistado B, e ela é diretamente proporcional ao senso de responsabilidade, que é reforçado positivamente na medida em que cada pessoa também se sinta dona da casa.

Além disso, o ambiente em si e o baixo custo são pontos importantes e destacados como motivações. Para o Entrevistado B, “o ambiente acolhedor, motivador, onde nos sentimos bem e conseguimos realizar nosso trabalho”, é uma das motivações.

Para o Entrevistado B, a casa existe para potencializar projetos. Porém, existe também um motivo mais filosófico:

“A casa existe para quebrar paradigmas da sociedade, onde cada um pensa somente no seu, sem se preocupar com os demais a sua volta. Acreditamos que existem pessoas do bem e se elas se unirem, conseguiremos fazer dar certo. E no momento que a casa está dando certo, isso nos mostra que é possível” (Entrevistado B).

Segundo o Entrevistado B, a casa é um facilitador e um meio para se atingir um fim:

“Estamos acostumados a viver dentro da caixa, onde somos dominados por várias normas e regras. Quando a pessoa entra em um ambiente como a Casa Liberdade, ela é influenciada a pensar fora da caixa. Portanto, a casa é um facilitador para as pessoas se desenvolverem, despertarem o melhor de si e explorarem o seu potencial. A casa é um meio para atingir um objetivo, que é potencializar projetos” (Entrevistado B).

Quanto aos benefícios para os usuários, o Entrevistado B aponta as trocas, a infraestrutura e a existência de mais um local para quem quiser realizar seus eventos. Para a sociedade, o Entrevistado B acredita que “a casa é um pólo local de inovação e cultura”.

Quanto à gestão operacional, existe um conjunto de tarefas que precisam ser executadas com determinada frequência e que, apesar de estarem pré-determinadas em uma cartaz, ele não é muito utilizado. O Entrevistado B afirma que “por outro lado existem coisas que as pessoas que estão na casa sabem que precisam fazer. Na prática é assim que funciona: algo te incomodou ou está incomodando, vai lá e resolve”.

Segundo o Entrevistado B, “a parte financeira é a única de responsabilidade fixa designada para uma pessoa. Ela fica responsável por arrecadar o dinheiro, contabilizar, expôr para todos, atualizar as planilhas de controle e pagar as contas”.

Apesar de difícil mensuração, o Entrevistado B acredita que a quantidade de pessoas que frequentam a casa todas as semanas é de 100 pessoas em média. Esse seria o número de frequentadores ativos. Além deles, outras 500 pessoas em média, na sua maioria jovens, visitam ou vão até a casa para algum evento e, portanto, de forma esporádica.

4.2.1 Segmento de clientes

Para o Entrevistado B, a casa possui dois tipos de clientes ou usuários: (i) as pessoas que vão para trabalhar e (ii) o “turista”, que vai para algum evento ou para relembrar a casa e visitar os amigos.

Dentro do grupo de pessoas que vão para trabalhar, algumas entram na casa apenas com ideias de projetos, e algumas dessas entram à procura de pessoas para trabalharem junto. Segundo o Entrevistado B, mesmo que muitas pessoas ainda não sejam empreendedores, nelas existe o desejo de empreender. Portanto, são pessoas que são ou que querem empreender. “Costumamos dizer que são pessoas que querem um lugar para fazer suas coisas, desenvolver seus projetos”, (Entrevistado B).

Assim, podemos definir dois segmentos de usuários: (i) empreendedores e quem deseja empreender e (ii) os que consomem os conteúdos da casa, como por exemplo os eventos. “A casa também é um ambiente cultural, e isso também é uma das contribuições para a sociedade. Podemos dizer que a casa também é um polo cultural” (Entrevistado B).

Segundo o Entrevistado B, todos os usuários da casa são importantes, pois todos contribuem da sua maneira para a continuidade da mesma. Para ele, “o importante é o engajamento”. Comparando-se com a teoria de Botsman e Rogers (2011), pode-se dizer que o engajamento está relacionado com a massa crítica, ou

seja, é o impulso para que o sistema seja autossustentável, uma vez que a casa depende da contribuição de cada usuário para sobreviver.

Observa-se que os usuários são pessoas em busca de um espaço e um ambiente de troca de ideias e de experiências, com o objetivo futuro de empreender. Outros já começaram seus projetos, mas ainda estão no início e buscam ajuda nas pessoas e no ambiente para dar continuidade aos seus projetos. Quando as empresas atingem determinado tamanho, a tendência é deixar a casa e partir para outro local, pois a casa não comporta mais o seu tamanho.

4.2.2 Proposta de valor

O Entrevistado B acredita que o valor da casa está na sua infraestrutura, no ambiente, suas áreas de convivência, nas trocas de experiências e na multidisciplinaridade das pessoas que ali estão.

Para o Entrevistado B, a organização resolve o seguinte problema:

“Possuir um ponto de encontro, um local de trocas e de empreendedorismo. Aqui encontramos um espaço acessível, pois no início de uma empresa, normalmente não temos condições financeiras para ter um local próprio. Além disso, temos um espaço para a realização de eventos de qualquer natureza” (Entrevistado B).

Quanto aos serviços que estão disponíveis na casa, pode-se destacar a cozinha compartilhada, as salas de reuniões, acesso livre à internet, local para apresentações equipado com uma televisão, espaços adaptáveis para eventos e áreas ao ar livre. Para quem vai consumir os eventos apenas, pode-se destacar também o próprio palestrante.

O preço é um dos pontos pelos quais o Entrevistado B acredita que o espaço é procurado. Para ele, inicialmente o preço é um aspecto importante, porém com o passar do tempo o usuário começa a enxergar valor na cultura e nas relações que permeiam o ambiente. Mais do que isso, ele acredita que depois de conhecer e participar dos eventos, os usuários vão até a casa somente pela cultura.

4.2.3 Canais

O principal canal de comunicação entre os usuários é o *Facebook*.

Existe também um site, uma ferramenta eletrônica para facilitar o pagamento chamada Unlock e uma plataforma digital nova, ainda pouco usada e pouco conhecida chamada GitHub, para compartilhamento de materiais, princípios e valores, além da agenda com os eventos que irão acontecer na casa e disponibilidade das salas. Outras plataformas digitais também são utilizadas para divulgação de eventos, como por exemplo, o portal Nós.vc.

Além disso, muito da comunicação acontece pessoalmente, tanto na própria casa como por meios digitais. Porém, o melhor custo benefício para o Entrevistado B ainda é o *Facebook*.

4.2.4 Relacionamento com clientes

Para o Entrevistado B, o relacionamento entre os usuários na casa e no Facebook é um relacionamento para criar o sentimento no usuário a ponto dele se sentir dono e ter confiança. Segundo o Entrevistado B, as pessoas normalmente valorizam e enxergam esse tipo de relacionamento. “Às vezes não funciona como realmente deveria ser, mas aquelas pessoas que são acolhidas, que se identificam com a casa, percebem o valor” (Entrevistado B).

4.2.5 Fontes de receita

Segundo o Entrevistado B, as receitas são essenciais para a continuidade da casa, pois ela é alugada.

“As pessoas pagam quanto e quando elas querem e podem. Temos a caixinha, onde qualquer pessoa que está na casa pode deixar dinheiro. É possível realizar o pagamento via débito em conta, através de uma ferramenta na internet, ou mesmo por depósito bancário. Apesar disso,

quando as receitas são insuficientes, é realizada uma força tarefa no *Facebook* para buscar os recursos faltantes” (Entrevistado B).

Observa-se que quem possui uma renda mais fixa durante o mês opta pelo depósito em conta, por outro lado, quem não possui renda fixa, prefere a caixinha.

4.2.6 Recursos principais

Os dois recursos principais para a casa funcionar são as pessoas e o recurso financeiro. “Sem as pessoas, com o recurso intelectual de cada um, a casa não faria sentido. Porém, sem o recurso financeiro, a casa também fecha” (Entrevistado B).

4.2.7 Atividades chave

Segundo o Entrevistado B, as ações essenciais para a casa funcionar podem ser classificadas em três grupos: manutenção, comunicação e arrecadação.

Dentro da manutenção, destacam-se ações para a conservação da infraestrutura, como por exemplo a limpeza do local. As ações de comunicação e arrecadação foram destacadas nos itens Relacionamento com Clientes e Fontes de Receitas.

4.2.8 Parcerias principais

O Entrevistado B afirma que foi realizado recentemente uma parceria com uma empresa fabricante de materiais de escritório, como lápis e borracha, no qual a empresa se propôs a fornecer e doar tais materiais mensalmente.

“Podemos dizer que os ex-usuários são uma forma de parceria. Alguns construíram suas empresas aqui, cresceram e tiveram de deixar a casa. Quando se

sabe que a receita será insuficiente para pagar as contas do mês, sempre existe colaboração por parte deles”, afirma o Entrevistado B.

Podem-se destacar os próprios usuários como parceiros, pois a maioria realiza doações para a casa e ajudam na manutenção, e sem eles a casa não existiria.

Segundo o Entrevistado B, está sendo elaborada uma parceria com um fornecedor de lâmpadas de LED onde serão trocadas todas as lâmpadas da casa, reduzindo o consumo, porém a parceria ainda não foi realizada.

Quanto a parceria ainda não firmadas, o Entrevistado B afirma:

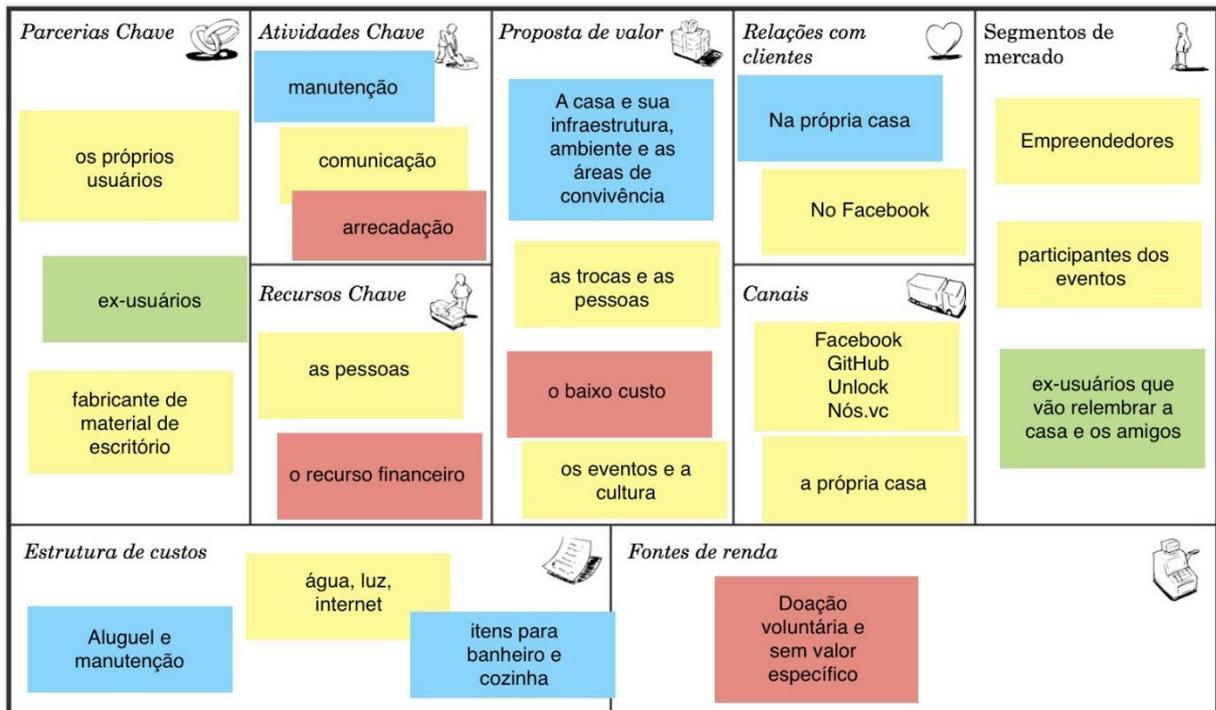
“Gostaríamos de realizar várias parcerias para a manutenção e principalmente para investimentos na infraestrutura da casa. Procuramos parceiros focados na estratégia ganha-ganha, ou seja, parcerias que sejam positivo para ambos os lados, e assim buscamos a perpetuação da casa no tempo” (Entrevistado B).

4.2.9 Custos

O principal custo envolvido é o aluguel. Somado a ele estão internet, luz, gás, e custos gerais para manutenção da cozinha e dos banheiros.

A Figura 4 apresenta uma representação do modelo de negócio da Casa Liberdade a partir do Canvas.

Figura 4 – O quadro Canvas da Casa Liberdade



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

4.3 CUENTO COWORKING

O Escritório de *Coworking* escolhido para a realização do trabalho está situado na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Considerado o primeiro escritório de *coworking* daquele Estado, foi fundado em fevereiro de 2010 com três sócios, porém atualmente o escritório de nome Cuento (conto, em espanhol) pertence à apenas um dos fundadores.

Em 2009, o atual dono e fundador, Entrevistado C, era executivo em uma empresa, mas estava em busca de novos desafios. “Eu sempre fui muito ligado às áreas de criatividade, minhas formações eram em administração e publicidade e eu estava decido a abrir a minha empresa e queria algo ligado ao que eu já conhecia”, afirma o Entrevistado C. A partir disso, começou a estudar e a pesquisar o que ele iria fazer. Junto com o que seria seu futuro sócio, embarcaram para países da América do Sul e para os Estados Unidos em busca de ideias e novas oportunidades.

“Encontramos um modelo que não sabíamos muito bem o que era. Chamávamos nossa ideia de Conexão, um local onde várias pessoas trabalhavam, mas ninguém era funcionário e entregávamos um produto final. A ideia era que existisse um grupo de empresas que entregassem um produto final. Mas não sabíamos direito como iríamos chamar esse modelo, que na época chamávamos de Conectus. Um dia fui para São Paulo e precisei usar a internet. Logo me indicaram um espaço de *coworking*, e foi quando eu percebi que o que estávamos tentando construir já existia e chamava-se *coworking*” (Entrevistado C).

Algum tempo depois, o Cuento Coworking foi aberto na cidade de Porto Alegre. Antes de abrir o Cuento, o Entrevistado C afirma que os escritórios de *coworking* existentes até então estavam instalados em prédios, mas as pessoas procuravam deixá-lo com aspectos de casa. Tendo em vista isso, a estratégia do Cuento foi buscar uma casa, e não um prédio ou uma sala, e transformá-la em um ambiente de trabalho.

A principal motivação para o Entrevistado C abrir o Cuento Coworking foi “para sair do modelo de trabalho tradicional”. O Entrevistado C afirma que estava cansado da rotina e não concordava com algumas coisas do seu trabalho.

Observa-se então que o Entrevistado C resolveu abrir um negócio fora do modelo tradicional, afinal não existiam escritórios de *coworking* no Rio Grande do Sul até então. Além disso, destaca-se que os espaços de *coworking* haviam surgido apenas cinco anos antes da fundação do Cuento, conforme visto na revisão da teoria.

Para o Entrevistado C, as dificuldades são muitas. Segundo ele:

“Foram muitas dificuldades no início, principalmente quando fomos buscar empréstimo para abri o negócio. Mas com certeza o mais difícil foi abrir um negócio que ninguém ainda sabia o que era. As pessoas questionavam o que era *coworking*, e com isso tivemos que realizar um trabalho muito grande para explicar o negócio, através de divulgação e entrevistas na mídia” (Entrevistado C)

O Entrevistado C ainda destaca que as pessoas chegavam até o espaço e solicitavam uma sala para alugar. Era preciso então explicar que não existiam salas para alugar, e que o espaço era compartilhado entre todos os clientes.

Segundo o Entrevistado C, o objetivo da organização é conectar pessoas em prol de um trabalho sustentável. Para ele, a empresa existe para gerar essas conexões e contribuir para a ideia de um trabalho mais sustentável, tanto em relação ao horário mais flexível, quanto o próprio local para trabalhar, ou ainda quanto ao preço cobrado dos clientes, para que a empresa e o local também se sustentem.

O Entrevistado C aponta como um dos benefícios da organização a oportunidade que ela oferece de um local para as pessoas trabalharem, de ajudar essas pessoas que talvez não tivessem outras condições para terem o seu próprio escritório. Além disso, o Entrevistado C destaca como um dos benefícios para a sociedade a seguinte situação:

“O que acontece muitas vezes são quando duas ou três empresas ou mesmo profissionais autônomos se juntam e criam um projeto novo que vai realizar algo para a sociedade. Podemos destacar o projeto Possibilidades, desenvolvido dentro do Cuento e que procura mostrar para as pessoas, através de ações sociais, que elas possuem diversas possibilidades para seguirem as suas vidas” (Entrevistado C).

Com relação à gestão operacional do espaço, o Entrevistado C afirma que ele é responsável pela gestão e possui uma secretária que auxilia nos processos administrativos do escritório. Por outro lado, todos os clientes possuem autogestão. “Não controlamos os horários das pessoas, não avisamos o dia do pagamento, ou seja, as pessoas devem ser responsáveis e devem saber as datas para o pagamento”, afirma o Entrevistado C.

Observa-se que caso o cliente esqueça de pagar, por exemplo, o escritório fica sem receber. Porém, o Entrevistado C afirma que nunca ocorreram casos desse tipo. No escritório existe um pequeno bar, e o cliente é livre para consumir o que quiser. A responsabilidade do pagamento também é toda do cliente, pois não há cobrança, é ele mesmo que deve controlar e pagar. Não existe controle por parte do escritório. “Normalmente os clientes realizam os pagamentos no final do mês, e nunca tivemos problemas quanto a isso”, afirma o Entrevistado C.

Para o Entrevistado C, a principal regra do escritório é o bom senso. No escritório é realizada uma espécie de reunião de condomínio uma vez por mês. “Nos

reunimos, discutimos pontos de melhoria e sugestões e definimos as prioridades do que será feito” (Entrevistado C).

Observou-se que são enviados avisos por *e-mail*, mensagens no celular e no *Facebook* para todos os clientes, e a participação é livre.

4.3.1 Segmento de clientes

Segundo o Entrevistado C, a Cuento Coworking foca em coworkers (nome dado aos usuários de espaços de *coworking*) que já possuem uma empresa estruturada, empresas essas que já existem e estão funcionando há algum tempo. “Normalmente nosso público é formado por empresas pequenas que já funcionam, ou autônomos que já possuem o seu trabalho e buscam um local de trabalho. Nosso público não são empresas embrionárias”, afirma o Entrevistado C.

Foi possível observar durante visita realizada no escritório a ocupação de uma sala única e exclusivamente por determinada empresa, o que demonstra que ela já acontece e está estabelecida no escritório. Além disso, uma das características comum nos clientes é a criatividade. Segundo o Entrevistado C, trabalham no escritório profissionais ligados às áreas de arquitetura, design, publicidade, entre outros, todos ligados a criatividade.

Portanto, o perfil do cliente é o profissional que já trabalha e está em busca de uma melhoria no seu trabalho. Para o Entrevistado C, até mesmo o cliente que participa apenas dos eventos e dos cursos participa acreditando que aquele evento ou curso irá fazer diferença na sua rotina e no seu trabalho. “O público dos eventos e dos cursos não são pessoas que estão em busca do que fazer, eles estão lá porque já trabalham e querem melhorar o seu trabalho e acreditam que aquilo irá agregar valor ao seu trabalho”, afirma o Entrevistado C.

Segundo o Entrevistado C, esse é o perfil de clientes do Cuento, pois nenhum outro escritório de *coworking* atinge esse público. Além disso, antes do Cuento ser aberto, foi identificado pelo Entrevistado C que nas cidades de Buenos Aires e Nova York os escritórios que trabalhavam com esse público eram mais rentáveis. Um outro aspecto destacado pelo Entrevistado C e curioso por sinal, é que esse é um

público que não gera problemas. “Esse público já possui uma determinada maturidade, portanto é um público mais fácil de gerir como cliente do que outros”, afirma o Entrevistado C.

4.3.2 Proposta de valor

Para o Entrevistado C, a principal Proposta de Valor do Cuento Coworking é a conexão, tanto nos cursos quanto no espaço. “Tentamos criar ambientes de conexão entre as pessoas, e esse também é problema que a organização resolve”, afirma o Entrevistado C. Com relação a esse aspecto, pode-se dizer que o isolamento apontado por Leforestier (2009) faz-se perceber quando o Entrevistado C afirma que os ambientes e os cursos criam conexões entre as pessoas. Leforestier (2009) afirma que profissionais, geralmente empresários independentes, *freelancers*, empreendedores e profissionais autônomos, cansados de trabalharem isolados, buscavam nos escritórios de *coworking* algum tipo de interação humana.

O Entrevistado C destaca que os clientes conversam sobre assuntos gerais e apontam o espaço como um local para conversas e trocas de informações sobre os mais variados assuntos, algo que não existiria caso o autônomo ou a empresa estivesse isolada. Além disso, todos trocam dúvidas e se ajudam para resolver os problemas. “A ideia é que os clientes enxerguem o Cuento Coworking como um clube de empresas”, afirma o Entrevistado C.

Os seguintes produtos e serviços são oferecidos para os clientes: espaço de trabalho, sala de reunião, serviços de secretariado bilíngue, atendimento de telefone, armários para pertences pessoais, depósito, cursos, workshops, eventos e opção de aluguel de todo o espaço para realização de eventos após às 19h, aos sábados, ou aos domingos.

Para o Entrevistado C, as pessoas escolhem o Cuento e não outras alternativas pois ele está localizada dentro de uma casa com ótima localização na cidade de Porto Alegre, ou seja, o escritório está localizado em uma região central, dentro de um bairro nobre da cidade e com estacionamento fácil. Além disso, ele é escolhido pelo fato do público em si, que busca um ambiente mais silencioso, focado

na execução do seu trabalho e que em alguns casos já são referência no mercado em que atuam.

4.3.3 Canais

Segundo o Entrevistado C, o canal de distribuição é a própria casa.

Já os canais de comunicação com quem já é cliente são o *Facebook*, *e-mail*, através de *e-mail* marketing por exemplo, divulgação dentro da própria casa, através do uso de cartazes, e redes sociais como um todo, como o *LinkedIn*.

Para o Entrevistado C, “a melhor forma e o melhor custo-benefício para contatar e prospectar novos clientes é através da internet e as das redes sociais como um todo”.

4.3.4 Relacionamento com clientes

Quanto ao Relacionamento com Clientes, o Entrevistado C afirma: “procuramos estabelecer um relacionamento pessoal com os clientes, onde todos se conheçam, saibam o que cada um faz e sejam tratados pelo nome. Para fortalecer o relacionamento pessoal, criamos os eventos”.

Os clientes possuem alguns benefícios como se estivessem em outra empresa. O escritório disponibiliza para seus clientes os serviços de motoboy e bikeboy, envio e recebimento de cartas, atendimento telefônico, impressões e o endereço do escritório ainda pode ser utilizado pelo cliente como seu endereço comercial. “Organizamos as cartas dos clientes em pastas, de modo que cada cliente possui a sua pasta”, destaca o Entrevistado C.

4.3.5 Fontes de receita

Segundo o Entrevistado C, os clientes mais fixos normalmente pagam uma vez por mês, e sempre antecipado. Existe um plano de meio turno, um para período integral, além de valores para uso apenas das salas de reunião, para locação de todo o espaço, pacotes de horas ou horas individuais. “Se o cliente vai usar trinta horas, ele faz um contrato, paga as trinta horas e começa a utilizar o espaço”, afirma o Entrevistado C.

Observa-se que são os próprios clientes que controlam as suas horas e as formas de pagamento são dinheiro, depósito e cartões de crédito e débito.

Quanto ao preço cobrado dos clientes, realizou-se um cálculo a partir dos custos e da lotação desejada, que é de 70%. “Entendemos que as pessoas que estão no *coworking* devem pagar os custos da estrutura, e eventos e outras receitas serão o nosso lucro”, afirma o Entrevistado C.

4.3.6 Recursos principais

Quanto aos recursos físicos essenciais, destaca-se a internet de alta velocidade, fornecida por mais de uma operadora, mesas e cadeiras confortáveis, ar condicionado, a casa como um todo, sala de reunião, projetor, equipamentos de som e vídeo.

Quanto aos recursos intelectuais, destaca-se a secretária, que precisa ser organizada, proativa e bilíngue. “Recebemos no escritório pessoas do mundo todo, e precisamos de pessoas que saibam falar inglês e espanhol, no mínimo”, afirma o Entrevistado C. Outro recurso importante é o *site* do escritório na internet.

Quanto aos recursos humanos, o Entrevistado C destaca que esse é um dos filtros do escritório, e afirma: “tentamos receber pessoas aqui no espaço que gostam de discutir sobre todos os assuntos e que possuem criatividade, por isso acreditamos que os nossos clientes são um dos nossos recursos essenciais”.

Quanto aos recursos financeiros, o Entrevistado C afirma que ele foi importante e necessário no início, quando foi realizado empréstimo junto a um banco

para a abertura do escritório, e atualmente é utilizado apenas quando a casa realiza reformas.

4.3.7 Atividades chave

Para o Entrevistado C, entre as Atividades Chave ele destaca que é importante que a casa esteja limpa, aberta e com toda a sua estrutura funcionando. Além disso, a produção de conteúdo também é considerada uma das ações essenciais, como a produção de textos e artigos para o blog e a realização de eventos, por exemplo.

4.3.8 Parcerias principais

O Entrevistado C afirma que um dos parceiros é uma empresa chamada Carambola, que realiza muitos dos eventos e dos cursos oferecidos no escritório. Outro parceiro é uma empresa de alimentos, que fornece café, cafeteira, açúcar e copos para o escritório e para os cursos.

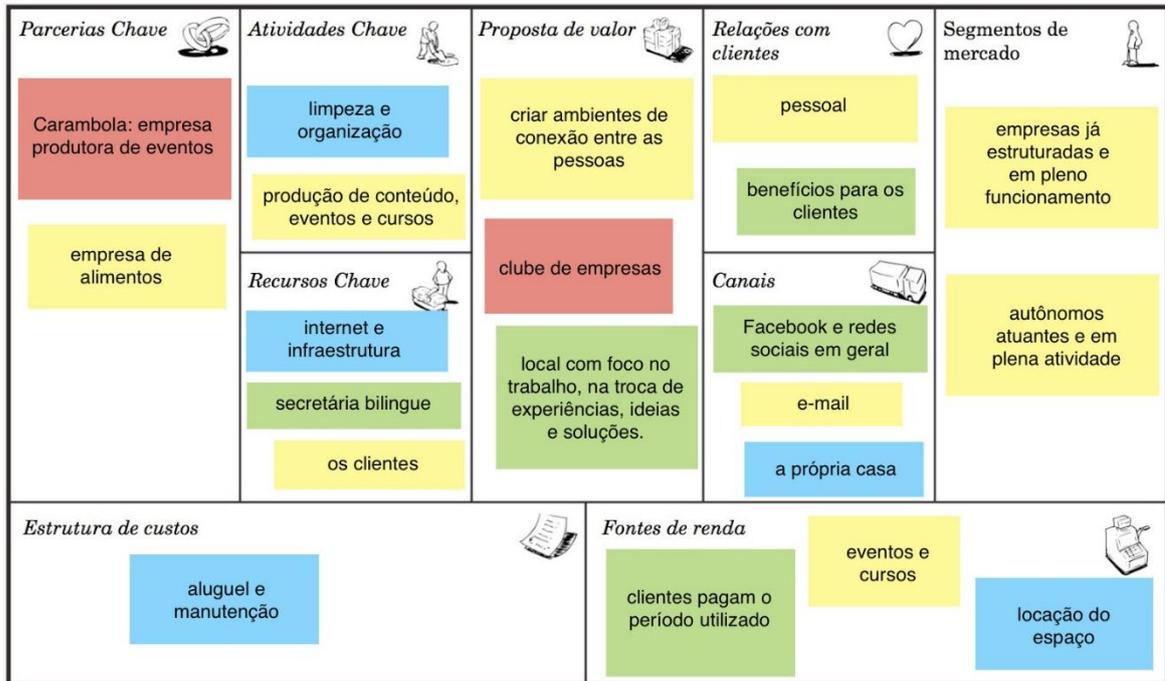
Como fornecedores principais, o Entrevistado C destaca o jardineiro, os provedores de internet e a empresa de limpeza, e afirma que não possui, mas poderia ter firmado uma parceria com uma gráfica, para ajudar na divulgação dos cursos e eventos.

4.3.9 Custos

Os principais custos são aluguel e a manutenção da casa. Dentro da manutenção, estão os custos com prestadores de serviço como jardineiro e limpeza. Além deles, pode-se destacar os custos de internet, água, luz, e dos serviços de correio, motoboy e secretariado.

A Figura 4 apresenta uma representação do modelo de negócio do Cuento a partir do Canvas.

Figura 5 – O quadro Canvas do Cuento Coworking



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE NEGÓCIO

Concluída a etapa de construção do Modelo de Negócio Canvas nas três organizações, a partir de entrevistas desenvolvidas e realizadas pelo pesquisador com os Entrevistados A, B e C, apresenta-se a seguir, na Tabela 3, o quadro resumo com a data da fundação, as motivações, as dificuldades e os nove componentes do Modelo de Negócio Canvas para cada uma das organizações.

Tabela 3: Quadro resumo sobre as organizações

	Coletivo Banho Maria	Casa Liberdade	Cuento Coworking
Data da Fundação	Janeiro 2013	Janeiro 2014	Fevereiro 2010
Motivações	Amigos em busca de alternativas para trabalhar no mesmo local com o objetivo de compartilhar equipamentos, clientes e experiências; alternativa ao home office e ao isolamento.	Deixá-la acessível para mais pessoas; aumentar o seu impacto no mundo; trocas de experiências e ideias; o ambiente em si e o baixo custo.	Busca de novos desafios; vontade de abrir uma empresa; sair do modelo tradicional; busca por uma empresa mais sustentável quanto a horário mais flexível, local de trabalho e preço.
Dificuldades	Conflito de papéis entre os membros; clientes inseguros; ambiente e estruturas novas e desconhecidas por parte dos clientes; demanda incerta.	Sempre as mesmas pessoas fazendo as tarefas; rotatividade de pessoas, principalmente quando empresas deixam a casa.	Recursos financeiros no início; modelo de negócio e conceitos desconhecido.
Segmento de Clientes	Pessoa física; startups; pequenas empresas; grandes empresas; foco no público jovem.	Empreendedores; participantes dos eventos; ex-usuários que vão relembrar a casa e os amigos.	Empresas já estruturadas e em pleno funcionamento; autônomos atuantes e em plena atividade.
Proposta de Valor	A técnica, a qualidade e a linguagem jovem e da internet; preço inferior aos concorrentes; fora da caixa, inovador e diferente; humor, cômico e escrachado.	A casa e sua infraestrutura, ambiente, e áreas de convivência; as trocas e as pessoas; o baixo custo, os eventos, e a cultura.	Criar ambientes de conexão entre as pessoas; clube de empresas; local com foco no trabalho, na troca de experiências, ideias e soluções.

Canais	Facebook e site; portfólio; boca-a-boca.	Facebook, GitHub, Unlock, Nós.vc, a própria casa.	Facebook e redes sociais em geral; e-mail; a própria casa.
Relacionamento com Clientes	Meios digitais: e-mail e Facebook	Na própria casa (pessoal) e no Facebook.	Pessoal; benefícios para os clientes.
Fontes de Receita	Prestação de serviços; taxa mensal de uso do espaço por membro.	Doação voluntária e sem valor específico.	Clientes pagam o período utilizado; eventos e cursos; locação do espaço.
Recursos Principais	Os membros com suas habilidades e qualidades; equipamentos.	As pessoas e o recurso financeiro.	Os clientes; internet e a infraestrutura da casa; secretária bilingue.
Atividades Chave	Networking; atualização do portfólio; divulgação dos eventos.	Manutenção, comunicação e arrecadação.	Limpeza e organização; produção de conteúdo, eventos e cursos.
Parcerias Principais	Clientes na modalidade de conta.	Os próprios usuários; ex-usuários; fabricante de material de escritório.	Carambola: empresa produtora de eventos; empresa de alimentos.
Custos	Água, luz, internet, itens para banheiro e cozinha, domínio do site.	Aluguel e manutenção; água, luz, internet, itens para banheiro e cozinha.	Aluguel e manutenção.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

O quadro resumo apresentado na Tabela 3 indica que as três organizações possuem diversos aspectos parecidos entre si, como a data de fundação recente, o perfil dos clientes e usuários, os canais de comunicação, o relacionamento com clientes, os recursos principais e os custos. Por outro lado, as motivações para a criação de cada ambiente, a proposta de valor, as fontes de receita e as atividades chave se diferenciam em diversos aspectos. A seguir, serão explicitados os principais aspectos em comum e diferentes entre as organizações investigadas.

A data de fundação de cada um dos três ambientes colaborativos apresenta-se como fato relevante uma vez que todas possuem menos de cinco anos de existência. Além disso, quando se verifica que os conceitos que permeiam suas estruturas também são recentes e pouco conhecidos, levantando dúvidas inclusive nos clientes como no caso do Coletivo Banho Maria e do Cuento Coworking, um esforço extra deve ser feito no que diz respeito a divulgação e conseqüentemente sobrevivência das práticas colaborativas.

Com relação ao perfil dos membros, usuários e clientes, destaca-se como um público composto em sua ampla maioria por jovens, e esses em específico por

empreendedores e profissionais autônomos, assim como destacam Leforestier (2009) e Barbosa (2012). De fato, assim como afirmam Maurer, Figueiró *et al.* (2012), os jovens estão mais propensos a se engajar com o consumo colaborativo, na qual também pode-se perceber pela idade dos três jovens entrevistados nesta pesquisa, ou seja, 24 e 26 anos de idade.

Apesar dos três entrevistados possuírem praticamente a mesma idade, suas motivações com relação à criação dos ambientes colaborativos foi diferente. No caso do Coletivo Banho Maria, observa-se que a sua criação era desejo e vontade do grupo, assim como a Casa Liberdade. Já no caso do escritório Cuento, a vontade partia de duas pessoas em específico, que em busca de novos desafios, procuravam oportunidades de negócio.

Com isso, verifica-se o estudo de Barbosa (2012), que classifica as estruturas de *coworking* atualmente em dois formatos: comunitário e corporativo. No primeiro, encaixa-se a Casa Liberdade, na qual segundo Barbosa (2012) a exigência com os espaços não é habitualmente tão significativa, sendo o enfoque o pertencimento a uma comunidade que potencialize a socialização, a troca e a colaboração, justamente as motivações e a Proposta de Valor da Casa. Barbosa (2012) complementa que para que isso aconteça, é importante que as comunidades sejam multidisciplinares, o que também se verifica no caso da Casa Liberdade.

É curioso perceber como isso é difícil acontecer no ambiente das empresas, face aos sistemas tradicionais de hierarquia que limitam de forma muito relevante a disponibilidade colaborativa pura, até porque os colegas, pelo menos em teoria, competem sempre uns contra os outros (BARBOSA, 2012).

Quanto ao *coworking* corporativo, encaixa-se o Cuento Coworking, que assim como afirma Barbosa (2012), é sobretudo utilizado por empresas e profissionais que valorizam a imagem das instalações, onde há serviços associados muitas vezes incompatíveis e inviáveis se você está sozinho, e propícios para colaboradores em permanente viagem, o que se verifica com a presença de uma secretária bilíngue no escritório do Cuento. Além disso, o público alvo do Cuento são empresas em pleno funcionamento e maduras, diferentemente da Casa Liberdade, onde em sua grande

maioria os empreendedores estão em fase inicial com seus projetos e empresas. Com relação às Propostas de Valor dos cursos e eventos, as diferenças também existem: no Cuento, os clientes estão focados no desempenho do seu trabalho e buscam crescimento profissional com os cursos e eventos; na Casa Liberdade, as pessoas buscam a cultura e os eventos são de todos os tipos, desde aulas de tango à cursos de culinária.

Barbosa (2012) destaca que mais recentemente surgiram conceitos híbridos, com serviços que se adaptam e visam resolver os problemas de espaço das empresas com diferentes necessidades ou em momentos distintos. Pode-se então verificar que o Coletivo Banho Maria faz parte dos conceitos híbridos, uma vez que não se trata nem de uma estrutura comunitária, pois é uma empresa e a participação é restrita aos seus membros, nem de uma estrutura corporativa, pois a imagem das instalações não é importante e não há serviços associados como no caso do Cuento Coworking. O Coletivo Banho Maria surgiu para resolver problemas específicos dos membros, como o aumento da produtividade, e a partir de diferentes necessidades, como por exemplo a necessidade de montar um estúdio para a realização dos trabalhos.

Portanto, no que diz respeito a questão de pesquisa desse trabalho, identificou-se três lógicas de funcionamento diferentes nas três organizações analisadas, que podem ser classificadas como: um ambiente colaborativo comunitário, no caso da Casa Liberdade; um ambiente colaborativo corporativo, no caso do Cuento Coworking; e um ambiente colaborativo híbrido, no caso do Coletivo Banho Maria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de construir e analisar três modelos de ambientes colaborativos a partir da ferramenta de Modelos de Negócio Canvas de modo a identificar qual a lógica de funcionamento e de valor dessas organizações. Para tal, foram realizadas entrevistas com os gestores e/ou fundadores de cada um dos ambientes. A proposta para estudar modelos de ambientes colaborativos se deu uma vez que práticas colaborativas estão em alta, crescendo e existe carência de estudos nesses temas.

Estes modelos de organização e estruturas de trabalho têm se mostrado cada vez mais importante, uma vez que novos negócios, empresas, organizações, eventos, cursos e cultura em geral estão surgindo a partir desses locais. Dessa forma, eles têm impulsionado o crescimento regional, uma vez que geram emprego e renda. Portanto, os três locais pesquisados são ambientes onde a inovação e o empreendedorismo estão presentes e novos negócios estão surgindo.

Em seu estudo, Barbosa (2012) afirma que grandes empresas como Microsoft e IBM já possuem recursos em *coworking* em cidades espalhadas pelo mundo e, mesmo onde possuem escritórios, estão elegendo representantes para trabalharem parcialmente nesses locais, para sentirem o borbulhar da inovação que nasce por lá.

Com base nisso, nota-se que grandes empresas já identificaram esses locais como ambientes para parcerias na busca pela inovação. Perceber e se relacionar com as pessoas e os ambientes apresentados nesse trabalho pode ser uma saída para as empresas inovarem e buscarem novas alternativas para seus negócios. A partir da interação entre empresas e esses ambientes, podem surgir novos caminhos para a inovação. A troca, o compartilhamento e o relacionamento, princípios que já estão presentes dos ambientes colaborativos podem servir de base para a criação dessas parcerias.

Como visto durante o decorrer do presente trabalho, os ambientes colaborativos estão se mostrando pólos locais de empreendedorismo, inovação e novos negócios. Portanto, sugere-se que as empresas busquem informações e formas de parcerias junto aos ambientes colaborativos como uma forma de

ampliarem as suas chances e suas alternativas para a inovação e a geração de novos negócios.

Nota-se, a partir das datas de fundação de cada um dos espaços, que Maurer, Figueiró *et al.* (2012) tinham razão quando afirmam que a temática do consumo colaborativo ainda é incipiente no Brasil, tanto em termos de discussões acadêmicas quanto em atitudes e comportamentos dos consumidores voltados a colaboração, uma vez que duas das organizações pesquisadas são novas e surgiram inclusive após o estudo de Maurer, Figueiró *et al.* (2012). Entretanto, podemos perceber com esse trabalho que as práticas colaborativas no país estão crescendo e se diversificando.

No que diz respeito às práticas colaborativas no Brasil, o presente trabalho identificou três ambientes colaborativos com lógica de funcionamento diferentes entre si, quais sejam, ambiente colaborativo comunitário, ambiente colaborativo corporativo e ambiente colaborativo híbrido, sendo que todos estão ativos no país e possuem menos de cinco anos de atividade, o que reforça o argumento de que as práticas colaborativas estão crescendo e se diversificando.

A pesquisa efetuada, contudo, apresentou algumas limitações, uma vez que as entrevistas trazem apenas a visão dos fundadores e gestores das organizações. Sugere-se, então, que novas pesquisas sejam realizadas e que a visão do cliente e das empresas externas seja incluída. Assim, não é possível efetuar uma generalização prática sobre essas organizações, até porque o assunto, o ambiente e o contexto ainda são muito novos, e como destacam Maurer, Figueiró *et al.* (2012), a literatura no contexto brasileiro ainda é incipiente.

Este trabalho possui contribuições teóricas e práticas, pois seu estudo apresentou práticas colaborativas que já estão acontecendo no Brasil, na forma de Coletivo, Casa Compartilhada e Escritório. Destaca-se, portanto, a apresentação de três modelos de negócio no consumo colaborativo até então pouco conhecidos e que estão gerando benefícios para seus participantes e para a sociedade como um todo, conectando pessoas, gerando novos negócios, emprego e renda.

Deste modo, espera-se contribuir para a literatura sobre o tema e para as pessoas que buscam empreender ou desenvolver seu projeto, que por meio desse

trabalho possam conhecer ambientes onde poderão colocá-los em prática e participar de atividades colaborativas.

Há uma demanda crescente pelas práticas colaborativas no mundo e agora no Brasil, portanto sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas e que elas possam aprofundar os conhecimentos, pois ainda há um longo caminho a ser percorrido, visto as dificuldades apontadas pelos entrevistados. Conflitos internos entre os membros, ambientes e estruturas novas e desconhecidas por parte dos clientes e demanda incerta foram algumas das dificuldades apontadas nas entrevistas. Além delas, no caso da Casa Liberdade, a grande rotatividade de pessoas traz implicações que também ameaçam a continuidade do ambiente, e portanto deve ser listada como ponto crítico. O esforço de cada um dos participantes na divulgação dos ambientes e fortalecimento das práticas é essencial para que elas se perpetuem no tempo, pois a continuidade depende do esforço de cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALGAR, R. **Collaborative consumption**. Leisure Report, 2007.

BANHOMARIA.CC. **Coletivo Banho Maria**. Disponível em: <www.banhomaria.cc>. Acesso em: Abril 2014.

BARBOSA, P. **Harvard Trends 2013**: 45 Tendências de gestão. [S.l.]: Vida Econômica, 2012.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu**: Como o consumo colaborativo vai mudar o (seu) nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.

_____. **A Galáxia Internet**: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CHESHIRE, C.; ANTIN, J. The Social Psychological Effects of Feedback on the Production of Internet Information Pools. **Jornal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, p. 705-727, 2008.

DENOUN, M.; VALADON, G. Possuir ou Partilhar? **outraspalavras.net**, 2014. Disponível em: <<http://outraspalavras.net/posts/possuir-ou-partilhar-o-desapego/>>. Acesso em: Maio 2014.

DIRKS, K. T. . F. D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 4, 2001.

FERREIRA, A. C. et al. O Agora das bibliotecas públicas ou a biblioteca ágora: bibliotecas públicas, coworking e inovação. **Fundação Cefa: Fundação para os Estudos e Formação Autárquica**, Coimbra, 2013. 47-48.

FIGUEIREDO, L. F. G. D.; MERINO, E. D. M.; LAURO, A. B. D. A Gestão de Design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 01-22, Janeiro 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GINESI, C.; FEIJÓ, B. V. Todo mundo junto. **Revista Exame Pequenas e Médias Empresas**, n. 71, p. 24-35, Março 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOZINETS, R. V.; HEMETSBERGER, A.; SCHAU, H. J. The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing. **Jornal of Macromarketing**, v. 28, n. 4, p. 339-354, dezembro 2008.

LASTRES, H.; ALBAGLI, S. Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEFORESTIER, A. The coworking space concept. **CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHM)**, Ahmedabad, 2009.

MACROPLAN. Mudanças no Perfil de Consumo no Brasil: principais tendências nos próximos 20 anos. **Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão**, Rio de Janeiro, 2010.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: EDUSP, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAURER, A. M. et al. Yes, We also Can! O Desenvolvimento de Iniciativas de Consumo Colaborativo no Brasil. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 Setembro 2012.

ONO, M. M.; SAMPAIO, C. P. **Aspectos sócio-culturais na lavagem e secagem de roupas em edifícios residenciais por mulheres brasileiras entre 40 e 70 anos**. I Simpósio Brasileiro de Design Sustentável. Curitiba: UFPR. 2007.

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

RIFKIN, J. **A Era do Acesso: A revolução da Nova Economia**. [S.l.]: Presença, 2001.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics - como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

TIGRE, P. B. Comércio Eletrônico e Globalização: Desafios para o Brasil. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 84-104.

TUKKER, A. Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, p. 246-260, 2004.

VASQUES, R. A.; LOURENÇO, D. A.; PADOVANI, S. **Uso compartilhado de máquinas de lavar: um estudo exploratório centrado na satisfação do usuário**. CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9º. P&D, 2010, São Paulo. São Paulo: Anhembi- Morumbi: [s.n.]. 2010.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Histórico e contexto da Organização:

1. Quais foram os motivos para a criação da organização? Por que a organização surgiu?
2. Dentre os motivos citados, qual o mais importante e por quê?
3. Você poderia me contar as principais dificuldades que foram e ainda são enfrentadas? E as motivações?
4. Quais são os objetivos da organização? Para que ela existe?
5. Qual o benefício que ele propõe para as pessoas e para a sociedade?
6. Como ocorre a gestão operacional?
7. Possui formas de Autogestão ou Gestão Participativa?

Modelo de Negócio Canvas:

8. Segmento de Clientes:
 - a. Qual é o público, e/ou usuário e/ou cliente do espaço/organização?
 - b. Quais são os mais importantes?
 - c. Por que esse público?
9. Proposta de Valor:
 - a. Qual valor é entregue aos clientes/usuários?
 - b. Qual problema a organização resolve?
 - c. Qual necessidade do cliente/usuário é satisfeita?
 - d. Qual é o conjunto de produtos e serviços oferecido para cada Segmento de Cliente?
 - e. Por que os clientes/usuários escolhem o espaço de vocês e não outras alternativas?
10. Canais:
 - a. Quais são os canais de distribuição e/ou comunicação com os clientes/usuários?
 - b. Como é estabelecido o contato com os clientes/usuários?
 - c. Qual a melhor forma de contato e qual o melhor custo-benefício?
11. Relacionamento com Clientes:

- a. Que tipo de relacionamento a organização procura estabelecer com cada segmento de cliente?
- b. Você acredita que os clientes/usuários percebem e valorizam a forma como a organização estabelece e mantém o relacionamento com eles?

12. Fontes de Receita:

- a. Como e quando os clientes/usuários pagam?
- b. Como prefeririam pagar?
- c. Como é estabelecido o preço cobrado do cliente/usuário? Por que foi escolhido esse modelo de negócio e não outro?

13. Recursos Principais:

- a. Que recursos físicos, humanos, intelectuais ou econômicos são essenciais para a organização funcionar?

14. Atividades Chave:

- a. Quais são as ações essenciais para fazer a organização funcionar e entregar valor para o cliente/usuário?

15. Parcerias Principais:

- a. Quem são os parceiros e fornecedores?
- b. No que eles agregam valor para o espaço/organização?
- c. Existe alguma parceria que vocês gostariam de firmar e ainda não fizeram?

16. Custos:

- a. Quais são os principais custos envolvidos?