



A INFLUÊNCIA DO USO DE ESPAÇOS COMPARTILHADOS SOBRE A PRÁTICA DA INOVAÇÃO ABERTA DAS EMPRESAS

THE INFLUENCE OF THE USE OF SHARED SPACES ON THE PRACTICE OF OPEN INNOVATION OF COMPANIES

LUÍSA TACAHASHI PUCCINI

Graduanda em Administração de Empresas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor em tempo integral

RESUMO

Com o crescimento de novas formas de locais de trabalho, abriu-se espaço para ambientes como o *coworking* e *hub* de inovação. Dentre seus benefícios, destacam-se a possibilidade de ampliar a rede de contatos e alavancar o processo de *networking* e posteriormente o processo de inovação das empresas. Ao mesmo tempo, o modelo de inovação aberta vem ganhando destaque nos últimos anos, apresentando processos menos burocráticos e facilidade na troca de informações. Com o objetivo de entender como o compartilhamento de espaços pode influenciar o modelo de inovação aberta nas empresas, estudou-se a caracterização, organização e funcionamento desses espaços. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados, observou-se que o compartilhamento de espaços se mostra uma possibilidade de aumentar a rede de contatos empresarial, impactando de forma positiva a criação de modelos abertos de inovação.

Palavras-chave: Inovação Aberta; *Coworking*; *Hub* de Inovação; Espaços Compartilhados

ABSTRACT

The growth of new form of working spaces, open up room for coworking spaces and innovation hubs. Among the benefits of using these spaces, stands out the possibility of amplifying the contact network and the networking process. The open business model, highlighted over the past few years, introduce less bureaucratic procedures and convenience in exchanging information. Focus on comprehend the aspects of sharing





workspaces and how they can influence the companies open innovation model, the objective was to study the categorization, organization and functioning of these spaces. Using a content analysis on the collected data, shared spaces demonstrated as a possibility of increasing the business network which causes a positive impact in creating open innovation business models.

Keywords: Open Innovation; Coworking, Innovation Hub, Shared Spaces

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o modelo de inovação aberta vem ganhando espaço, mostrando-se uma forma mais eficaz e mais ágil de buscar fontes externas de conhecimento. A ideia de conhecimento abundante, e utilizá-lo com o intuito de inovar, gerando uma vantagem competitiva, cria valor ao cliente. (CHESBROUGH, 2012)

Segundo Benedetti e Torkomian (2013) quando as empresas reconhecem que não são capazes de produzir todo o conhecimento necessário para desenvolver seus produtos e serviços, elas passam a acessar fontes externas de conhecimento, desde que se relacionem com os parceiros de forma harmoniosa. Dessa maneira, são formadas “[...] redes entre parceiros com competências complementares que juntos contribuem para o desenvolvimento de inovações.” (BENEDETTI e TORKOMIAN, 2103)

Com o crescimento de novos modelos de negócio, esse formato de inovação se torna atrativo à medida que é uma forma menos burocrática e mais acessível de troca de ideias e informações. Uma vez que o modelo da inovação aberta indica a ampla circulação de conhecimento, ambientes propícios para que haja fluxo de conhecimentos diversos têm se propagado como fontes de novos conhecimentos e competências, como se tem observado em espaços compartilhados de trabalho.

O compartilhamento de espaços cria um ambiente que promove esse movimento de informações, aproximando empresas, especialistas, fornecedores e concorrentes. Estar próximos a eles, possibilita conhecer melhor o mercado e seu panorama geral, o que facilita na tomada de decisão e escolha do modelo de negócio e, principalmente, na captura e absorção de conhecimentos para a inovação.





Considerando o contexto apresentado, levantou-se a seguinte questão para esse projeto de pesquisa: como os espaços compartilhados de trabalho contribuem para o processo de inovação aberta das empresas?

A justificativa está no fato de as empresas buscarem cada vez mais reduzir seus custos, implementando novos modelos de gestão ou com o aprimoramento da estrutura da empresa. Este estudo mostra-se importante pela contribuição que pode trazer tanto para a área acadêmica quanto para a área empresarial, tendo em vista que se trata de uma alternativa para as empresas aumentarem suas competências para a inovação por meio de um tema ainda pouco debatido na literatura, e quem vêm ganhando importância dentro dos novos modelos de negócio.

O objetivo central deste artigo foi verificar como os espaços compartilhados de trabalho contribuem para o processo de inovação aberta das empresas.

Como objetivos específicos têm-se:

- Caracterizar as empresas que utilizam esse espaço;
- Identificar quais são as motivações para a utilização do espaço;
- Conhecer o impacto da escolha por espaços de *coworking* e *hubs* de inovação como ambiente de trabalho no processo de inovação da empresa, com ênfase na inovação aberta.

O artigo está estruturado por uma seção introdutória, seguida por um referencial teórico que apresenta uma revisão da literatura, a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados, para posterior apresentação e interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação





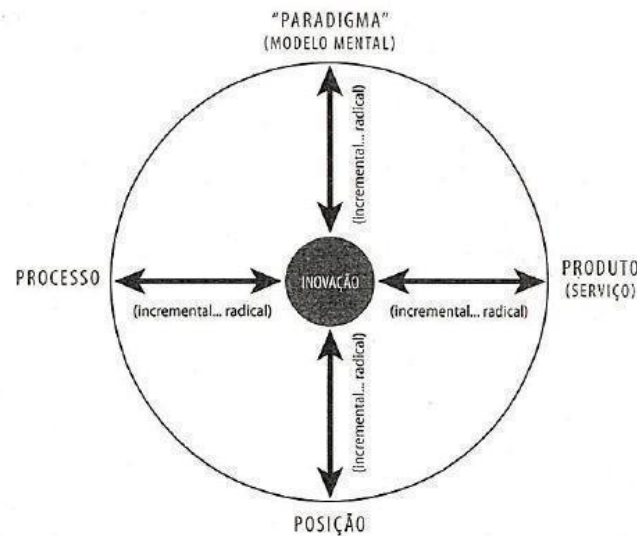
Analisando a história moderna, boa parte dos inventores se associou a empresas para explorar uma maior capacidade de suas ideias, potencializando seu sucesso (ANTHONY, 2012). Quando aprofundamos neste aspecto, percebemos que invenção tem uma motivação especificamente técnica, buscando a resolução de um problema prático. Já a inovação tem uma motivação econômica, agregando características e funcionalidades a bens e serviços (IBEMC, 2014). Sendo assim, “Ser um bom inventor não é [...] garantia de sucesso comercial” (TIDD; BESSANT, 2015, p.19).

De acordo com TIDD e BESSANT (2015), inovação pode ser compreendida como um processo, que visa desenvolver e aperfeiçoar novos conhecimentos, tornando-os útil. Pode-se dizer que as empresas buscam constantemente formas de se destacar no mercado competitivo, dessa forma “a capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas” (CANOGIA; et al., 2004, p.231), e um processo fundamental para fomentar a Propriedade Intelectual (PI) da empresa.

Para compreender o processo de inovação, é necessário caracterizar os tipos de inovação, e de que maneiras eles podem fornecer oportunidades para o negócio. A Figura 1 ilustra as quatro dimensões da inovação.

Figura 1: Os 4Ps do espaço inovativo.





Fonte: Tidd, Bessant (2015).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), essas dimensões podem ser definidas como:

- Produto: novo produto/serviço ou a melhoria de um já existente, sendo mudanças significativas na especificação técnica;
- Processo: novo método de produção ou distribuição, mudando significativamente equipamentos/técnicas;
- Marketing (ou posição): mudanças na concepção do produto ou na embalagem, causando uma mudança de posicionamento;
- Organizacional (ou “paradigma”): novas práticas de gestão e organizacionais, mudando as interações internas e externas.

Neste estudo o enfoque é na inovação organizacional ou de “paradigma”, que, em suma são “[...] mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.” (TIDD; BESSANT, 2015, p.25). Esse tipo de inovação consiste em novas formas de conduzir e organizar a rotina de trabalho, sendo um dos aspectos “[...] a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa”. (Manual de Oslo, 2006, p. 62).





2.1.1. Da Inovação Fechada à Inovação Aberta

Primeiramente, quando tratamos de inovação fechada (ou modelo tradicional), abrange-se todo o conhecimento base para pesquisa e desenvolvimento de uma empresa, proveniente apenas de fontes internas. Pode-se afirmar que a inovação é de dentro da empresa para a empresa, ou seja, apenas ideias internas que são utilizadas para benefício próprio. (CHESBROUGH, 2008). Segundo Schumpeter (1988 apud Bonazzi e Zilber 2014, p. 620) existem três fases no processo de inovação “ [...] invenção (geração de ideias); inovação (exploração comercial); e difusão (propagação no mercado), atrelando às grandes empresas a maior capacidade de se integrar e praticar esse processo. ” Esse primeiro modo é ilustrado na primeira imagem da Figura 2.

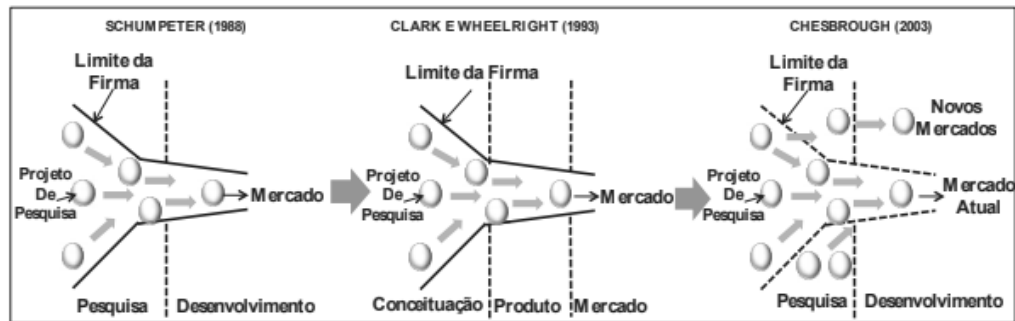
Na segunda imagem da Figura 2, foi ilustrado o funil da inovação, idealizado por Clark e Wheelwright (1992). Com um processo adequado de seleção, uma captação vasta de ideias converge para o processo de seleção, onde é identificado o que pode ser desenvolvido e implementado. O objetivo é tornar o processo de inovação mais eficiente e focado no desenvolvimento de um produto adequado para seu mercado. (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2013).

Entendemos como modelos de negócio abertos aqueles que permitem que fontes externas de conhecimento, sejam ideias ou produtos finalizados, façam parte do processo de inovação. Esse modelo de negócio determina quando um conhecimento é utilizado, qual valor ele gera à empresa e o que se deve buscar fora dela (CHESBROUGH, 2008). Para Lindegaard (2011, p.4) inovação aberta está relacionada em como “[...] estabelecer uma ponte entre recursos internos e externos para fazer com que a inovação aconteça”. A terceira imagem da Figura 2 enfatiza a mudança para o modelo de inovação aberta nas empresas. Ilustra a quebra das barreiras da empresa para o mercado e suas exigências e demandas, permitindo a cocriação de valor, em que



ideias são desenvolvidas para demandas internas como para externas. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000 apud BONAZZI e ZILBER 2014, p. 621).

Figura 2: Evolução do modelo de inovação.



Fonte: Bonazzi, Zilber (2014)

2.1.2. Modelos de Negócio e seu Impacto na Inovação

Todas as empresas possuem um modelo de negócio. Existem dois tipos de empresa: as que desconhecem seu modelo de negócio; e as que conhecem e estruturam o mesmo, se posicionando melhor no mercado, e apresentando maior capacidade de agregar valor ao seu produto ou serviço (SANDULLI e CHESBROUGH, 2009). Modelo de negócio ou Framework é a conexão entre as ideias e tecnologias com os resultados da empresa (CHESBROUGH, 2012). Para Osterwalder e Pigneur (2010) a definição de modelo de negócio (ou business model) descreve a forma racional como uma organização cria, entrega e captura valor. O Quadro 1 ilustra alguns autores que elucidaram o conceito de modelo de negócio.

Quadro 1: Definição de modelo de negócio.

Autor	Ano	Definição de modelo de negócio
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de





		valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira como uma empresa faz negócio e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Fonte: Bonazzi, Zilber (2014) - Adaptado

Segundo Kamoun (2008), o modelo de negócio ainda permite criar uma estratégia de negócio, ou até um processo de negócio. Dessa forma, o modelo de negócio propõe quatro domínios: criação de valor, proposição de valor, captação de valor e entrega de valor. Esses domínios estão sujeitos a forças externas, que podem alterá-los adaptando ou transformando em novos modelos de negócio.

Compreender o modelo de negócio permite entender o posicionamento da empresa perante ao mercado, e principalmente perante aos seus concorrentes. A troca de informações, e principalmente recursos, se dá à medida que não apresente ameaça a vantagem competitiva da empresa. A partir do momento em que esses recursos não são de fácil adaptação, as empresas tendem a ter um modelo mais aberto de negócio (BENEDETTI, 2011). Para Sandulli e Chesbrough (2009) existe uma relação entre a rivalidade e a exclusividade do recurso, sendo assim, quanto maior a não rivalidade e a alta exclusividade, maiores são as possibilidades de abertura do negócio. Portanto, recursos indispensáveis para as empresas e de fácil acesso, dificultam a abertura do modelo de negócio.

Com o passar dos anos as empresas adaptaram seu modelo abrindo os limites da organização, promovendo a interação do ecossistema da empresa, que consiste em tudo





que está dentro dela e o que está fora e relacionado a ela. (SANDULLI e CHESBROUGH, 2009). Entender a inovação aberta é compreender o modelo de negócios abertos. Além de entender seu modelo de negócio, a empresa deve aceitar que melhorias são possíveis, sejam elas processuais, de gestão ou até mesmo de políticas internas. Sendo assim, a inovação aberta só é possível quando os negócios abrem o seu modelo permitindo uma fluidez de informação (CHESBROUGH, 2012)

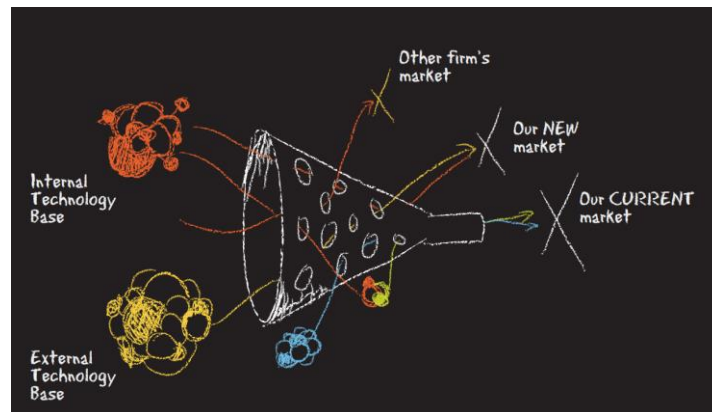
2.1.3. Paradigma da Inovação Aberta

Os modelos de negócio aberto são vistos em empresas que superam o paradigma do “Não foi inventado aqui” (CHESBROUGH, 2012). Para Huizingh (2010) é uma questão de tempo para que esse termo desapareça, pois ele se moldará nos modelos de negócio da maioria das empresas, à medida que já está integrado nas práticas de gestão das empresas. Sendo assim, seria adotada uma postura diferente em relação à inovação, dando lugar a políticas que favoreçam mais o crescimento e possibilitem que o processo de P&D funcione de forma mais eficiente.

Osterwalder e Pigneur (2010) reafirmam os conceitos cunhados por Chesbrough (2003) para explicar o funcionamento do “funil da inovação aberta”, já apresentado na Figura 2. A dinâmica pode ser dividida em dois processos distintos: o outside-in e o inside-out. Outside-in consiste na técnica de encaminhar ideias externas, tecnologia, propriedade intelectual para dentro da empresa, e desenvolvendo e comercializando os resultados. Inside-out abrange as tecnologias e propriedades intelectuais que são selecionadas para serem vendidas ou licenciadas. Observando a Figura 3, notamos que o processo outside-in é representado pela cor amarela e o processo inside-out é representado pela cor laranja.

Figura 3: Open Business Models





Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Além disso, em empresas que adotam o modelo de negócio aberto é necessário aprender a aumentar a “taxa de metabolização” do conhecimento, ou seja, como ele é acessado, digerido e utilizado. Entender que o conhecimento deve ser visto como algo dinâmico e não estático, prepara as companhias para lidar com algo chamado de propriedade intelectual (PI). Todo conhecimento gerado pelos colaboradores de uma empresa pode ser considerado PI, sendo gerido como parte integral da tecnologia e da estratégia de mercado (CHESBROUGH, 2003).

Atingir um estágio de inovação aberta envolve a necessidade de a empresa desenvolver a habilidade de captar, absorver e aplicar as informações de fontes externas com fins comerciais para a ampliação da capacidade inovativa. Cohen, Wesley e Levinthal (1990) chamam essa habilidade de capacidade de absorção, a qual está ligada às atividades e investimentos realizados em P&D. A noção de capacidade de absorção baseia-se na necessidade de definição dos conhecimentos prévios relacionados para que novos conhecimentos sejam assimilados e utilizados. À medida que os conhecimentos prévios vão se acumulando, aumenta a habilidade de armazenar novos conhecimentos na memória e resgatá-los e utilizá-los quando for necessário. Dessa forma, “O gerenciamento das inovações e da PI internas e externas em um modelo de negócio





aberto exige a construção e o suporte de uma rica rede de inovação interna, conectada a uma comunidade diversificada de inovação externa”. (CHESBROUGH, 2012, p.113)

2.2. Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva é um conceito que está diretamente relacionado ao processo de inovação das empresas. De uma forma mais elementar, consiste na habilidade de reconhecer valor em novas informações, assimilar e aplicar com fins comerciais. Sendo assim, abrange a exploração de conhecimento externo como componente crítico para a capacidade inovativa (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Ainda segundo Cohen e Levinthal (1990), as noções desses conceitos primordiais facilitam o aprendizado de novos conhecimentos relacionados. Para eles, a capacidade absorptiva de uma empresa está relacionada com a capacidade absorptiva dos membros/colaboradores da organização, sendo assim, ela é também a habilidade de transferir conhecimento não só de fora para dentro, mas estimular para que haja uma fluidez desse conhecimento internamente.

Dessa forma, para que esses conhecimentos adquiridos e absorvidos sejam relacionados com a inovação, e conseqüentemente com o desempenho da empresa, é importante que se saiba explorar esse processo e implementá-lo em projetos inovadores (MICHEELS e NOLAN, 2016 apud ZANANDREA et al., 2018).

2.3. Hub de Inovação

De acordo com Toivonen e Friederici (2015) o termo *hub* de inovação surgiu com uma falta de clareza em sua real essência, embora tenha sido uma característica que auxiliou em seu sucesso, por não se prender a regras específicas. Em seus estudos, os autores destacam alguns aspectos essenciais que ajudam a definir o conceito de *hub*:



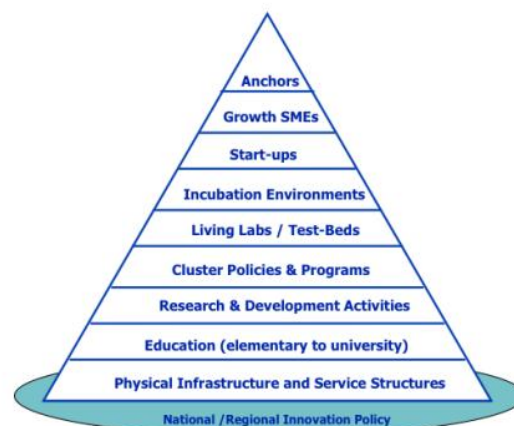


constroem uma comunidade colaborativa, em que em seu centro existem empreendedores individuais; membros com conhecimentos heterogêneos; facilita a criatividade e colaboração no espaço físico e digital; reúnem uma cultura empreendedora global. Mesmo assim, os *hubs* cresceram com rapidez, e continuam a se proliferar pelo mundo.

Rodrigues (2018) define como *hub* de inovação “um espaço em que se reúnem empresas nascentes de base tecnológica com alto potencial de crescimento – as startups –, além de médias e grandes empresas e potenciais investidores. Um espaço [...] voltado para a geração de negócios”. Ainda segundo o autor, a palavra chave para entender o funcionamento dos *hubs* de inovação é conexão. Funcionam como um ecossistema que permite com que empresas, startups, instituições de pesquisa e universidades se conectem. Um *hub* de inovação não exige um espaço físico específico, desde que as conexões necessárias aconteçam. É formado também por uma “[...] seleção dos residentes [...]” que estimula as conexões e a geração de negócios.

A fim de compreender melhor o funcionamento dos *hubs* de inovação, Viitanen, Launonen e Launonen (2011) desenvolveram a Estrutura dos *Hubs* de Inovação, esquema pelo qual é possível relacionar todos os elementos (as camadas) do processo de desenvolvimento de um *hub*, podendo ser observado na Figura 4.

Figura 4: Innovation Hub Framework.





Fonte: Viitanen, Launonen e Launonen (2011).

De baixo para cima têm-se: infraestrutura física e estrutura dos serviços; educação (primário ao ensino médio); atividades de P&D; laboratório vivo e testbeds; incubadoras; startups; pequenas e médias empresas; âncoras. Para Viitanen, Launonen e Launonen (2011), o planejamento, organização, gerenciamento e desenvolvimento desse ecossistema permite que as camadas criem um sistema completo, sendo possível criar um *hub* de inovação de sucesso.

2.4. Coworking

Conceito criado pelo engenheiro Brad Neuberg, com o objetivo de trazer um ambiente independente e com maior liberdade, esses espaços podem ser descritos como ambientes compartilhados que funcionam como um escritório, porém, podendo abrigar diversas empresas (de micro a grandes empresas), profissionais liberais (freelancers) ou até mesmo estudantes (SEBRAE 2016). Coworking Spaces é o compartilhamento de estrutura física, custos gerais e endereço comercial, sendo diversos tamanhos e formatos de espaço, que promovem o networking entre todos que compartilham do mesmo (FOST, 2008).

De acordo com uma pesquisa da Harvard Business Review (2012), o ambiente é procurado por aqueles que necessitam de locais com maior flexibilidade de horário, e buscam uma forma de trabalho mais fluída e comunitária (SPREITZER; BACEVICE; GARRETT, 2015). Capdevila (2013) afirma que o *coworking* pode ser entendido como um microcluster, onde seus frequentadores criam uma rede de conhecimento, uma comunidade e organização. O site Coworking Wiki cita os cinco valores fundamentais dentro dos espaços de *coworking*: abertura, comunidade, acessibilidade, sustentabilidade e colaboração. Por se tratar de um espaço híbrido, onde se encontra o

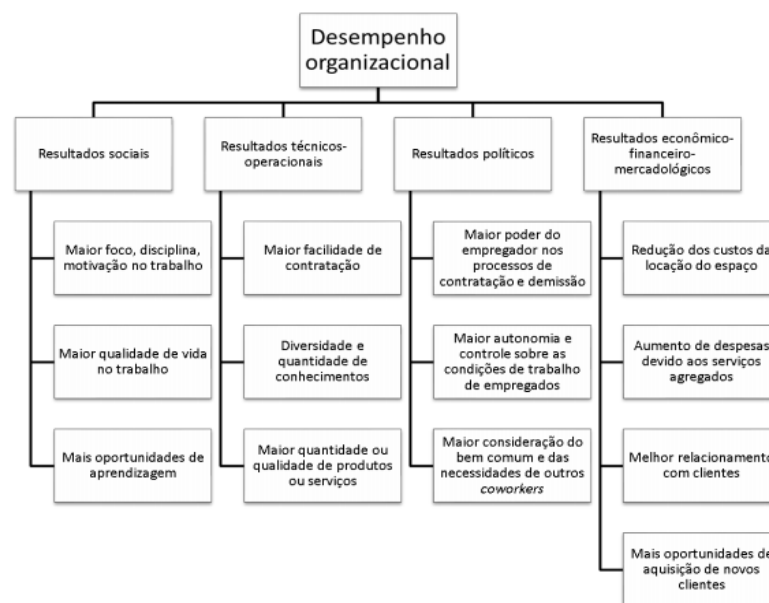




conforto necessário e uma facilidade de troca de informações, eles vêm ganhando espaço na estrutura das grandes empresas. Segundo Ben, Magnolfi, Lindsay (2014) empresas como Amazon e AT&T já estão investindo nesse modelo de ambiente de trabalho, e ainda afirma que esse movimento auxiliaria na aproximação dos parceiros, pesquisadores e clientes.

De acordo com Nakao e Mussi (2018), o *coworking* pode impactar positivamente em quatro esferas do desempenho organizacional: resultados sociais, resultados técnicos-operacionais, resultados políticos e resultados econômico-financeiro-mercadológicos. A Figura 4 esquematiza quais benefícios cada esfera proporciona.

Figura 4: Resultados Organizacionais do *Coworking*.



Fonte: Nakao e Mussi, 2018





Ainda segundo Nakao e Mussi (2018, p.12), a cultura do *coworking* impacta duas características: o profissionalismo e o coletivismo. Dessa forma “[...] a cultura coletivista gera uma mudança nas relações de poder entre grupos, um resultado político, de uma cultura organizacional individualista, presente no mercado competitivo, para a cultura mais coletivista do *coworking*”.

2.4.1. Espaço e Estrutura

Para entender como esses espaços funcionam é necessário explicar a estrutura física e organizacional desse local. De acordo com site *Coworking Brasil*, mais da metade dos espaços de *coworking* estão localizados em bairros comerciais, sendo boa parte em prédios comerciais.

De fato, a ideia de colaboração e compartilhamento é um dos objetivos centrais do *coworking*. Sua estrutura física e de gestão se propõe a buscar, a todo momento, o estímulo das relações interprofissionais, oferecendo ambientes abertos sem interferência de paredes ou de quaisquer outros obstáculos visuais, assim como a promoção de *workshops* entre os *coworkers*, como recurso para apresentarem seus trabalhos e habilidades e ampliarem suas redes de contatos. (MEDINA e KRAWULSKI, 2015, p.186)

Segundo o site Administradores “O *coworking* engloba, principalmente, a cessão de uso de espaço e instalações e a prestação de serviços de escritório [...]”. Com um espaço bem mais enxuto, podem contar com os seguintes espaços, todos compartilhados: mesas (compartilhadas e privativas); salas de diversas funções (reunião, privadas e especiais); espaços de convivência. Mediante o pagamento de taxas específicas, um usuário pode reservar os espaços que deseja para trabalhar e usufruir das comodidades do local.

Sendo assim, a empresa que gerencia o espaço compartilhado é o responsável pela manutenção e por garantir o funcionamento, principalmente dos espaços comuns. Além do espaço físico, o *coworking* conta também com diversos serviços que tornam





essa opção de espaço mais cômoda e versátil, como: acesso ao wifi, recepcionista, segurança, serviço de limpeza, espaço de cafeteria/copa compartilhado, etc. (Site Administradores).

A existência de espaços lúdicos, como retratado pelas imagens, ameniza a rotina de trabalho, transformando a rotina menos sufocante e flexível. Isso proporciona uma maior autonomia por parte do empregado, que tem maior controle sobre a intensidade do trabalho, o que acarreta em uma mudança da relação política existente entre empregado e empregador. (NAKAO; MUSSI, 2018).

2.4.2. Espaços de *Coworking* no Brasil

De acordo com um censo feito pelo projeto Global Coworking Map, dos 1810 *coworking* registrados no site, 295 estão no Brasil. De acordo com a pesquisa, nota-se a concentração desses espaços principalmente na região sudeste do Brasil. Percebe-se uma maior concentração nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com um destaque maior para as regiões mais próximas da capital paulista.

Embora esse seja o panorama global, o projeto Coworking Brasil, criado em 2011, com o objetivo de divulgar o conceito pelo país, publicou pela terceira vez uma pesquisa para entender o movimento no Brasil. Com um aumento de 114% de 2016 para 2017, foram registrados 810 espaços de *coworking* pelo país, sendo que São Paulo representa 40% deste total. A pesquisa aponta diversos aspectos e características do mercado, e embora não contemple todos os *coworking* brasileiros, já apresenta um número significativo que permite fazer uma análise detalhada de como é a estrutura, o perfil dos profissionais que frequentam os espaços e localização. A seguir, alguns pontos a serem destacados da pesquisa:





- Região e localização: nota-se que cidades maiores e bairros mais comerciais atraem esse tipo de negócio. De acordo com a pesquisa, cidades com mais de 1 milhão de pessoas atingem mais de 50% do mercado.
- Comunidade: esse estilo de negócio é mais utilizado por empresas com até 3 pessoas, representadas por uma porcentagem de 42%. As empresas que têm menor representação são as de acima de 12 pessoas.
- Perfil do espaço: mesmo que a maioria utilize o espaço como sua função principal de *coworking*, existe uma porcentagem que deve ser levada em consideração, de 16%, que utilizam o espaço como *business center*. São empresas que optam por alugar salas privadas e mobiliadas, para torná-las um espaço específico da empresa. Porém, esse estilo de negócio é oposto à proposta original do *coworking*, que é a maior interatividade da rede de usuários. (CWK COWORKING)
- Maturidade: nota-se que a maior parte dos espaços estão em fase inicial, enfrentando um processo de alavancagem. Os iniciantes e que passaram da fase inicial e apresentam bons resultados representam 60% dos entrevistados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Segundo Godoy (1995, p.62), "Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural". Nesse caso, a pesquisa qualitativa tem caráter descritivo, sendo seu objetivo compreender os fenômenos estudados pela ótica dos participantes, além de estabelecer um enfoque indutivo do estudo. Assim, foi necessária uma revisão da literatura e uma pesquisa de campo que permitisse captar e aprofundar o conhecimento a respeito da inovação aberta e do uso de espaços compartilhados de trabalho.





A intenção deste trabalho foi caracterizar as empresas inseridas em espaços compartilhados de trabalho; definir suas motivações; e por fim indicar o impacto que esse modelo de ambiente de trabalho pode causar no processo inovativo dessas empresas, com enfoque na inovação aberta. A primeira etapa do trabalho consistiu em uma revisão da literatura, abordando a inovação aberta e os ambientes de compartilhamento de trabalho. Com base no referencial teórico foi possível elaborar o primeiro instrumento de coleta de dados, que foi um roteiro de entrevistas semiestruturado, sendo a segunda etapa da pesquisa de campo. Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas não estruturadas, que implica em conversações livres, que dá ao entrevistador liberdade para investigar novos elementos despontados durante a conversação e que considere relevantes ao problema de pesquisa.

Com o objetivo de direcionar a posterior análise dos dados coletados, realizou-se uma categorização prévia, que foi feita a partir de um material base, que foram decompostos e separados em ideias centrais semelhantes, de forma a facilitar o entendimento de dado fato/fenômeno. Com a composição do referencial teórico, os objetivos foram previamente definidos para que as questões do roteiro fossem estruturadas. Elaborou-se a matriz de amarração representada pelo Quadro 2, a qual tem o objetivo de alinhar esse processo para a construção do roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas.

Quadro 2: Matriz de amarração.

Objetivos	Conceitos Fundamentais	Autores	Questões do Roteiro
Caracterizar as empresas que utilizam esse espaço	Modelo de Negócio Posicionamento da Empresa Gestão de Recursos	(CHESBROUGH, 2012); (OSTERWALDE R; PIGEUR, 2010)	Qual o perfil das empresas presentes? Tamanho, segmento, etc. Qual a média de tempo que utilizam o espaço por semana? Há quanto tempo





			<p>estão instalados no ambiente?</p> <p>Para quais atividades utilizam o espaço?</p> <p>Quais espaços são mais utilizados (salas de reunião, salas individuais, etc)?</p>
Identificar quais são as motivações para a utilização do espaço	Pilares da Inovação Modelo de Negócio	(CHESBROUGH, 2012); (OSTERWALDE R; PIGEUR, 2010)	<p>Existem empresas que não se adaptaram ao estilo de espaço? Caso afirmativo, por quê?</p> <p>Qual(ais) principal(ais) motivo(s) das empresas que se instalam no espaço?</p> <p>Em termos inovativos, o espaço estimula essas empresas? Quando se busca ideias, novos conceitos, soluções, etc. Caso afirmativo, como?</p> <p>Existe algum projeto ou resultado que foram construídos fruto do compartilhamento do espaço? Caso afirmativo, dê um exemplo e descreva.</p>
Conhecer o impacto da escolha por espaços de <i>coworking</i> e <i>hubs</i> de inovação como ambiente de trabalho no processo de inovação da empresa, com	Capacidade Absortiva Gestão de conhecimento Exploração de conhecimento externo Modelo de Inovação	(COHEN; LEVINTHAL, 1990); (CHESBROUGH, 2012)	<p>No quesito modelo de negócio, qual o perfil que é mais recorrente de empresa dentro do ambiente? Modelo de negócio fechado ou aberto?</p> <p>Pode se dizer que as empresas que se instalam por um período no ambiente, sofrem alterações no modelo de inovação?</p>





ênfase na inovação aberta			Sofrendo alterações, as empresas são capazes (ou se já o fizeram) de superar o paradigma do “Não foi inventado aqui”?
---------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente à realização das entrevistas com 3 participantes, os dados coletados foram transcritos e analisados utilizando a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006) essa metodologia utiliza procedimentos objetivos e sistemáticos do conteúdo das mensagens, além de técnicas de análise das comunicações. É segmentada em três fases: fase um ou pré análise consiste na organização do material traçando hipóteses e objetivos; fase dois ou exploração do material consiste na codificação, classificação e categorização dos dados coletados; fase três ou tratamento dos dados – inferência e interpretação consiste em tornar os dados brutos em um conteúdo significativo e válido (CÂMARA, 2013). A última etapa da pesquisa foi a redação do relatório final do projeto.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1. Pré análise

O processo de pré análise consistiu na organização do material coletado, e foi embasado nas teorias de Bardin (2006) que serão apresentadas a seguir. Nela traçaram-se os objetivos a fim de sistematizar as ideias iniciais, tornando o processo de escrita mais operacional. Foram 3 etapas específicas: escolha dos documentos; formulação das hipóteses e elaboração de indicadores que sejam capazes de fundamentar a construção da interpretação final.





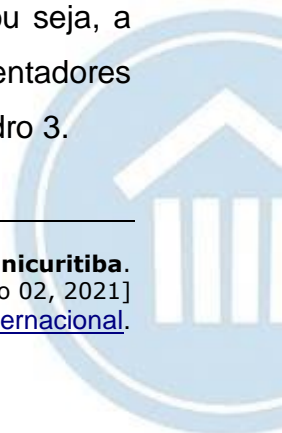
O material utilizado para a formulação das hipóteses e dos objetivos, e posteriormente a elaboração dos indicadores foram as transcrições das entrevistas realizadas em campo. A fim de seguir as regras da exaustividade e não omitir nenhuma informação essencial, foi realizada a leitura flutuante, ou seja, uma primeira leitura do material a ser utilizado

Em seguida, respeitando as regras da representatividade, homogeneidade e pertinência, ou seja, representar o universo a ser estudado de acordo com os objetivos estruturados, foram destacadas as características mais relevantes para a elaboração da análise de conteúdo. Os entrevistados são frequentadores de *coworking* ou *hubs* de inovação; atuam na cidade de São Paulo; atuam de forma ativa nos espaços, ou seja, trabalham e realizam atividades nesses locais; compreendem como o ecossistema funciona, como as empresas se instalam nos espaços.

Por fim, após pré análise do material, bem como a escolha dos trechos mais indicados para cada parte da análise, foi necessário categorizar e tabular as entrevistas realizadas. Para isso, a partir dos objetivos desta pesquisa, foram delineadas 3 categorias: motivos, conexão e inovação. A explanação de cada categoria será feita no próximo tópico.

4.2. EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

De acordo com Câmara (2013) a segunda etapa consiste na escolha dos procedimentos de codificação, classificação e categorização das informações. Segundo Bardin (2006) o processo de codificação consiste em transformar os dados em um texto bruto, dessa forma possibilita a transformação do conteúdo em um texto analítico. Com o intuito de organizar as entrevistas, foram feitos os processos de recorte, ou seja, a escolha das unidades de registros, que no caso desta pesquisa são os frequentadores dos espaços; e a enumeração feita a partir da notação representada pelo Quadro 3.





Quadro 3: Tabela de Representação

Entrevistado	Notação
Representante <i>Hub</i> de Inovação	A
Representante <i>Coworking</i> 1	B
Frequentador <i>Coworking</i> 2	C

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram três entrevistados: um representante de um Hub de Inovação da cidade de São Paulo, com enfoque em conectar empresas que buscam soluções inovativas com aquelas que oferecem os serviços prontos; um representante de um *Coworking* da cidade de São Paulo, que oferece o espaço para as empresas que buscam esse modelo de ambiente; e um frequentador de um *Coworking* da cidade de São Paulo, no qual sua empresa decidiu se instalar oferecendo o compartilhamento de espaço aos seus funcionários.

Após a coleta de dados realizada por meio do roteiro apresentado na matriz de amarração (Quadro 2), foi elaborado o Quadro 4 representado abaixo. A categorização consiste na classificação e agrupamento dos elementos, através de critérios pré-definidos (BARDIN, 2006, p.111). No caso desta pesquisa utilizou-se o critério semântico com o objetivo de analisar em quais aspectos o compartilhamento de espaço influencia no processo de inovação das empresas, associando-os às categorias já apresentadas: motivos, conexão e inovação.





Quadro 4: Tabulação das categorias

Categoria/ Entrevistado	Motivos	Conexão	Inovação
Entrevistado A	Negócios abertos; interação forçada; estimula inovação (mencionou muitas vezes); se instalam em busca da troca de informações; foco em inovação e busca de soluções	Alto nível de conexões pois é o objetivo principal; rede complexa de networking; troca de informações e conteúdo	Troca de informação/networking acontece de forma formal; ambiente modelado para esse tipo de atividade
Entrevistado B	Modelos de negócio aberto; interação casual; se instalam pelo espaço físico, interação é consequência	Informal; promovem interação; fornecem espaço para que a interação aconteça, mas não incentivam de forma ativa	Não é o foco do espaço; acontece como consequência do modelo de espaço
Entrevistado C	Interação casual; se instalam pelo espaço físico, interação com outras empresas; espaço possui baixo custo; inovação como consequência	Consequência positiva; networking presente na rotina; não é o foco estimular essa conexão contínua	Inovação constante; espaço facilita adaptar o modelo de negócio; com o networking permite encontrar soluções com maior facilidade

Fonte: Elaborado pelos autores





A segmentação permitiu estudar os dados coletados através de temas. Na categoria “Motivos” abordou-se quais as razões pelas quais as empresas se instalam nesses espaços, sendo necessário não só observar pela ótica do espaço físico, mas dos benefícios que o compartilhamento de espaços oferece. Na categoria “Conexão” o grau de profundidade foi mais intenso, na qual foram abordadas as relações de trabalho existentes nesses ambientes. Aqui notamos que há diversas relações sendo estudadas: entre colaboradores de uma mesma empresa; entre frequentadores dos espaços; entre os responsáveis pelos espaços e seus frequentadores; etc. Por fim, na categoria “Inovação” resgatou-se o objetivo geral da pesquisa e buscou-se compreender quais as influências esse modelo de compartilhamento de espaço gera no processo inovativo das empresas.

4.3. TRATAMENTO DOS DADOS – INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO

Segundo Câmara (2013, p.188) na terceira fase o processo é “Calcado nos resultados brutos, o pesquisador procurara torná-los significativos e válidos”. Assim como teorizado por Bardin (2006), a análise de conteúdo é uma ferramenta para se investigar causas (variáveis inferidas) a partir de certos efeitos (variáveis de inferência). Neste estudo a variável inferida foi a inovação aberta, e a variável de inferência foi o compartilhamento de espaços, prática presente em *coworking* e *hubs* de inovação.

A partir da categorização e classificação realizada na etapa de exploração do material, foi possível discutir em que aspectos cada categoria definida, a partir das entrevistas realizadas e do referencial teórico, se relacionam aos processos de inovação aberta das empresas. Dessa forma, dentro de cada tópico foi discutido sub tópicos que apresentaram relevância para a análise de conteúdo.

- **Motivos**





Nesta categoria, foram identificadas as razões que levam as empresas a se instalarem em ambientes como *coworking* e *hub* de inovação. O primeiro aspecto a ser destacado é o modelo de negócio adotado por cada empresa. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio define como a empresa entregará valor, sendo um conjunto de ferramentas que permite definir a estratégia e a lógica por trás do negócio. Para o entrevistado A os *hubs* de inovação já passaram por um processo de mudança do modelo de negócio e já apresentam um modelo aberto, incorporando a inovação aberta às estratégias da empresa. Caso contrário não investiriam tempo e dinheiro em um projeto que não se encaixasse com o perfil da empresa. No caso do *coworking*, o modelo de negócio aberto não é regra. Segundo o entrevistado C, muitas empresas que se instalam no espaço acabam passando por uma adaptação, por estarem inseridas em um ambiente completamente diferente, ágil e nada burocrático. Mesmo assim, ainda existem empresas que utilizam o espaço e não costumam manter contato com os outros frequentadores.

Outro aspecto importante a ser destacado, é em relação ao espaço físico desses ambientes. Neste quesito trata-se de diferentes aspectos: disposição propriamente física, custo benefício e interação. Para Nakao e Mussi (2018) o *coworking* pode impactar a esfera do desempenho organizacional denominada “resultados econômicos-financeiros-mercadológicos”, ou seja, relações entre questões financeiras, como locação de espaço e despesas, com questões organizacionais, como oportunidade e relacionamento com clientes e concorrentes. Assim, dentro dos conceitos definidos por Brad Neuberg ao conceber a ideia do *coworking*, o entrevistado C afirmou que esses espaços são uma tendência de mercado. Além disso, ressalta que em termos de custo benefício este modelo apresenta vantagens: é mais benéfico reservar esse dinheiro para investir em outras frentes do negócio, ao invés de investir em um escritório próprio. Para o entrevistado A o cenário apresenta-se de forma diferente, já que o foco do *hub* de inovação não é o espaço físico, porém afirma “O *hub* utiliza o *coworking* como meio e não como fim”.





Por fim, a interação foi uma característica citada pelos 3 entrevistados. Segundo Medina e Krawulski (2015), uma pesquisa realizada Costa (2013b) para o blog Movebla sobre o mercado de *coworking* no Brasil, interação aparece como o terceiro motivo para a escolha de espaços como esse para se tornar um local de trabalho. Para o entrevistado B, essa interação, por mais informal que seja, traz benefícios para ambas as partes. Criar uma rede de contatos dentro desses ambientes pode trazer vantagens competitivas para a empresa, afirmou o entrevistado C. O mesmo citou exemplos da rotina de sua empresa que incluíam situações onde o networking foi essencial para a busca de profissionais qualificados. Já no caso dos *hubs* de inovação, em seu próprio conceito a interação aparece como uma característica primordial para seu funcionamento (TOIVONEN E FRIEDERICI, 2015).

- **Conexão**

Nesta categoria foi verificado como a troca de informações acontece, e para isso foi necessário definir o conceito de networking. Embora Gibson, Hardy e Buckley (2013) afirme que network ou networking seja um conceito muito difícil de definir e que não há um consenso para o mesmo, traduzindo do inglês para o português, têm-se: “net” significa rede e “work” significa trabalho. Sendo assim, em seu sentido literal, networking é a criação de uma rede de contatos.

Por meio das entrevistas, notou-se que o networking aparece como algo recorrente nesses ambientes. Segundo os entrevistados B e C, as empresas acreditam que o espaço permite que essa conexão aconteça. Porém, para os *hubs* de inovação, essa conexão entre os frequentadores é “provocada”, de acordo com o conceito do espaço. Para o entrevistado A, enquanto o *coworking*, em sua essência, trata-se de um aluguel de espaço de trabalho, os frequentadores do *hub* têm um objetivo comum, que é a busca pela inovação. Ou seja, não é ao acaso que o processo de networking e posteriormente de inovação acontece, pelo contrário, quem está inserido no espaço possui o foco em





inovar e buscar estratégias e soluções. Já o entrevistado B afirma que essa conexão pode ocorrer de maneira informal. Seja tomando um café ou nos happy hours promovidos pelo *coworking*, a interação deve ocorrer.

Vale ressaltar aqui a nuance organizacional entre o *coworking* e o *hub* de inovação: embora esses espaços apresentem uma ligação direta com a conexão entre os frequentadores, como explicitado por Medina e Krawulski (2015) e Toivonen e Friederici (2015), o *hub* de inovação, em sua essência, trata-se de um ambiente em que o objetivo é a conexão, especificamente a troca de informações. O entrevistado A relatou que nesse ambiente, os frequentadores estão inseridos com o objetivo de criar conexões e conseqüentemente parcerias com o objetivo de inovar. Empresas que oferecem seu serviço conectando-se com aqueles que estão dispostos a experimentar e adquirir o serviço. Ainda assim, no *coworking* a facilitação do networking aparece como algo recorrente, segundo Medina e Krawulski (2015).

- **Inovação**

Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva é essencial para a atividade inovativa da empresa, e sua eficiência diz respeito a capacidade absorptiva dos funcionários da empresa. Segundo o entrevistado A, as empresas vêm investindo em funcionários para irem até locais como os *hubs* de inovação, com o objetivo de criar redes de contato e buscar soluções de inovação. Sendo assim, cabe a eles desenvolver essa capacidade, permitindo que a empresa absorva e explore a informação coletada. Para o *coworking* a dinâmica é diferente; mesmo não apresentando o foco na inovação como os *hubs*, o entrevistado B afirma que o espaço proporciona momentos para essa troca de informação, mesmo que de maneira informal.

Assim como apresentado por Tidd e Bessant (2015), a inovação é um processo de lapidação de conhecimentos em algo que deva ser útil. Esse processo não só cria valor às empresas, mas auxilia na controle da Propriedade Intelectual. A inovação aberta





vem para dar um passo a frente: expandindo seu horizonte para além dos limites da empresa, Chesbrough (2003) idealiza o modelo da inovação aberta, que consiste em um conceito de “desapego” de ideias, tornando essa geração de conhecimento algo mais fluido. “[O *coworking*] é o lugar perfeito [...] para te forçar a inovar e competir” afirmou o entrevistado C, quando questionado sobre o papel do espaço tratando-se de inovação. Para o entrevistado A, quando o assunto é inovação, é importante frisar que o objetivo de quem está inserido em um *hub* de inovação é trazer soluções tecnológicas para dentro da empresa, ou vender seus produtos e soluções para outra empresa. Ou seja, essa troca é previamente planejada. Sendo assim, resultados fruto do compartilhamento de espaço são parte da rotina de um ambiente como esse.

Mesmo que explicitamente o objetivo do *coworking* não seja a inovação, notou-se que os entrevistados B e C destacam com relevância esse aspecto. Assim como mencionado por Capdevila (2013) em seu estudo de caso sobre um *coworking* de Barcelona, tanto os coworkers quanto os funcionários acreditam que essa dinâmica de troca de conhecimento é enriquecedora e inspiradora. Dessa forma, mesmo que de forma implícita, o processo de networking influencia um processo de afirmação do modelo de negócio aberto e cria um ambiente propício para a inovação aberta fluir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como elucidado na introdução desta pesquisa, o tema inovação aberta vem ganhando espaço nas pesquisas acadêmicas. Assim como o compartilhamento de espaços, se mostram temas pouco explorados de maneira complementar. Teve-se como objetivos da pesquisa: caracterizar e definir os motivos pelos quais as empresas optam em se inserir em espaços compartilhados, com enfoque em *coworking* e *hub* de inovação, bem como identificar a influência dessa dinâmica no processo de inovação aberta das empresas.





Após a análise dos resultados, foi possível verificar que as empresas inseridas nesses espaços apresentam uma grande capacidade de se adaptar a um ecossistema em que não acontece apenas o compartilhamento do espaço, mas se mostra como um local propício para expandir as redes de contato. Embora não seja possível concluir que de forma ativa exista influência na inovação aberta das empresas, nota-se que os que estão inseridos nesses espaços passaram por uma mudança em seu modelo de negócio.

É importante ressaltar que as empresas inseridas nestes espaços, como destacado na discussão dos resultados, apresenta uma bagagem mais sólida no quesito “modelo de negócio aberto”, o que permite reafirmar a capacidade de networking das empresas, bem como compreender que essa rede de contatos se mostra benéfica aos processos da empresa. Dessa forma, sugere-se que o compartilhamento de espaços se mostra não só como uma ferramenta para a inovação aberta das empresas, mas uma possibilidade de aumentar a rede de contatos empresarial, impactando de forma positiva a criação de modelos de negócio aberto mais rentáveis.

A escassez de trabalhos acadêmicos em relação ao tema estudado destaca-se como a principal limitação da pesquisa, o que impediu que se realizasse uma comparação detalhada entre as discussões de resultados. Mesmo com as limitações comparativas, mostrou-se possível relacionar conceitos e suas possíveis influências entre eles. A primeira sugestão para futuras pesquisas é explorar as características entre os diferentes tipos de espaços compartilhados, e focar em suas semelhanças. Dessa forma ficaria mais claro em que aspectos organizacionais a inovação aberta causaria uma maior influência. A segunda sugestão seria dar um enfoque nos motivos pelos quais as empresas optam por se instalar nesses espaços, pois assim como elucidado na pesquisa, está diretamente relacionado ao modelo de negócio da empresa, e conseqüentemente ao processo de inovação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





ANTHONY, Scott. The New Corporate Garage. **Harvard Business Review**, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/the-new-corporate-garage>. Acesso em: 07 mai. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BENEDETTI, Maurício Henrique. **A Contribuição das Universidades para as Empresas que Adotam o Modelo de Inovação Aberta**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos, 2011.

BENEDETTI, Maurício Henrique; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. **A Contribuição das Fontes Externas de Conhecimento no Processo de Inovação das Empresas**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

BEN, Waber; MAGNOLFI, Jannifer; LINDSAY, Greg. Workspaces that move people. **Harvard Business Review**, 2014. Disponível em: <http://www.galow.es/news-pdf/news2017-06/hbr.pdf>. Acesso em: março de 2018.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, 2014.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Institucional de Psicologia**, v. 6, n.2, 2013.

CANONGIA, Claudia; et al. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n.2, 2004.

CAPDEVILA, Ignasi. **Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters**, 2013. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2414121>. Acesso em: 25 de julho de 2019.

CHESBROUGH, Henry William. **Modelos de Negócios Abertos: como prosperar no novo cenário de inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, Henry William. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business Press, 2006.

CHESBROUGH, Henry William; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Open Innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University 1990, 35.





Censo Coworking Brasil 2017: Estudo Completo. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>. Acesso em: 06 mai. 2018.

Como é o espaço ideal de coworking?. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/news/como-e-o-espaco-ideal-de-coworking/>. Acesso em: 07 mai. 2018.

Coworking: aspectos jurídicos e impacto no mercado imobiliário. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/coworking-aspectos-juridicos-e-impacto-no-mercado-imobiliario/124881/>.

Descoberta, Invenção e Inovação. Instituto IBMEC, 2014. Disponível em: <http://ibmec.org.br/geral/descoberta-invencao-e-inovacao/>. Acesso em: 26 de maio de 2018.

Diferença entre Coworking e Business Center. CWK Coworking. Disponível em: <https://cwk.com.br/diferenca-entre-o-coworking-e-business-center/>. Acesso em: ago. de 2018.

FOST, Dan. Coworking: a cooperative for the modern age. **The New York Times**, São Francisco, 21 de fevereiro de 2008.

GIBSON, Carter, HARDY, Jay H. III., BUCKLEY, M. Ronald Understanding the Role of Networking in Organizations. **Career Development International**, 2014, p. 146 - 161.

Global Coworking Map. Disponível em: <https://coworkingmap.org/>. Acesso em: 21 de jun. de 2018.

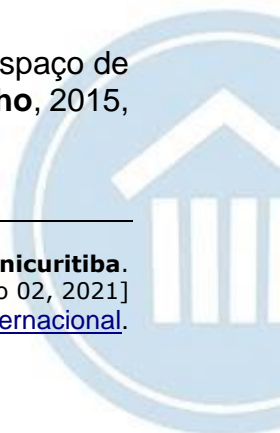
GODOY, Ariida Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, p. 57-63.

HUIZINGH, Eelko K.R.E. **Open Innovation: State of the art and future perspectives.** Technovation, 2010.

KAMOUN; Faouzi. Rethinking the Business Model with RFID. **Communications of the Association for Information Systems**. v.22, n.35, p. 635-658, June 2008.

LINDEGAARD, Stefan. **A Revolução da Inovação Aberta: a chave da nova competitividade nos negócios.** São Paulo: Évora, 2011.

MEDINA, Paloma Fraga; KRAWULSKI, Edite. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2015, vol. 18, n. 2, p.181-19.





NAKAO, Breno Henrique Tomiyoshi; MUSSI, Clarissa Carneiro. **O Papel do Coworking no Desempenho Organizacional: uma perspectiva de coworkers.** EnANPAD – Curitiba, 2018.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.**

O que são coworking e meetup? Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-coworking-e-meetup,b9692bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 03 mar. 2018.

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SANDULLI, Francesco D.; CHESBROUGH, H. Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. **Universia Business Review**, 2009.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario. A inovação como processo de gestão: análise crítica da literatura. In: **Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil: da teoria para a prática**[S.l: s.n.], 2015.

SPREITZER, Gretchen; BACEVICE, Peter; GARRETT, Lyndon. **Why people thrive in coworking spaces.** **Harvard Business Review**, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>. Acesso em: 03 mar. 2018.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; CHAGAS JR., Milton de Freitas. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Revista da Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 295-320, abr./jun. 2014.

STAPENHURST, Tim. **The Benchmarking Book: A How-to-Guide to de Best Practice for Managers and Practioners.** Elsevier: London, 1 ed., 2009.

SURMAN, Tonya. **Bulding Social Entrepreneurship Trough the Power of Coworking.** Innovations, 2013, v. 8, n. 3/4.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** Bookman: Porto Alegre, 5 ed., 2015.

TOIVONEN, Tuukaa; FRIEDERICI, Nicolas. **Time to define what a “Hub” really is.** Stanford Social Innovation Review. 2015.

VIITANEN, Jukka; LAUNONEN, Martti; LAUNONEN, Kosti. **The Global Best Practice in STP Development: - Case Study Research for Developing the Next Generation Innovation Hubs.** Disponível em:





http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/08_07_2011_16.53.23.423ddaf61b9c27d7eeb03235b9e5168e.pdf. Acesso em 27 de julho de 2019.

ZANANDREA, Gabriela et al. **Capacidade Absortiva Mediando a Relação entre Gestão do Conhecimento e Inovação: um Estudo com Atores da Cadeia Produtiva da Maça**. XLII Encontro da ANPAD, Curitiba – 2018.

