

# **COWORKING E CROWDSOURCING: COMO MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES INFLUÊNCIAM NO DESENVOLVIMENTO DE START-UPS**

**ANNY CAROLINA CANTARERO MUNHOZ**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
annycarolina2000@yahoo.com.br

**BARBARA DE OLIVEIRA SENGIA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
bah.sengia@gmail.com

**BEATRIZ JURADO FAZZIO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
beatriz.fazzio@gmail.com

**GUILHERME PEREIRA SAMORA DE OLIVEIRA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
gui.psamora@gmail.com

**CELY ADES**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
celyades@uol.com.br

## **COWORKING E CROWDSOURCING: COMO MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES INFLUÊNCIAM NO DESENVOLVIMENTO DE *START-UPS***

### **1 INTRODUÇÃO**

As *start-ups* são empresas pequenas e inovadoras que, geralmente, enfrentam problemas para se estabilizarem no mercado competitivo, como por exemplo, falta de investidores, parceiros, espaço e funcionários qualificados, o que dificulta a viabilização do empreendimento (LONGHI, 2011; GITAHY, 2011). As alternativas viáveis para auxiliar o crescimento desse tipo de empresa abrangem as relações existentes, sejam elas sociais, comerciais, econômicas, financeiras ou estruturais. A alteração das interações organizacionais também passou a ser determinante, gerando dois modelos de negócios inovadores ganharam evidência e chamaram a atenção das *start-ups*: o *coworking* e o *crowdsourcing*.

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 (LEFORESTIER, 2009).

O *crowdsourcing*, por sua vez, busca a colaboração do povo para solucionar e/ou desenvolver serviços em diversos cenários. Sua utilização pode ser tanto para construir um navegador de Internet, como o Firefox, quanto para angariar recursos para execução de um projeto social. As barreiras geográficas não são mais um impeditivo para que pessoas de diferentes locais trabalhem juntas, de forma que o talento não se restrinja apenas na mão-de-obra local (HOWE, 2008; VILLARROEL, 2009).

Assim, tendo em vista temática recente apresentada pelas variáveis, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar como os modelos de negócios inovadores, *coworking* e *crowdsourcing*, influenciam no desenvolvimento das *start-ups*. Para o desenvolvimento deste estudo, foi necessário verificar os obstáculos que as *start-ups* enfrentam para se consolidar; caracterizar os modelos de negócios inovadores; analisar os benefícios que esses modelos de negócios oferecem às *start-ups*; e, identificar se a escolha do modelo de negócio correspondeu à expectativa inicial da *start-up*.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 Inovação**

Inovação difere de invenção na medida em que invenção é a simples solução para um problema, enquanto a inovação é a invenção acrescida do potencial de comercialização. O processo de inovar pode resultar na transformação de uma ideia em uma nova empresa, novo produto, serviço, processo ou método de produção (BACON; BUTLER, 1998).

O MANUAL DE OSLO (OCDE, 2005), divide inovação em quatro tipos: inovação de produto; Inovação de processo; Inovação de marketing; Inovação organizacional. O foco desta pesquisa será a inovação organizacional que é definido como novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005), tipo que possibilita a recriação da empresa, de suas condições competitivas e, até mesmo, a reconfiguração do próprio setor de concorrência, na busca de desempenhos superiores. Dessa forma, inovar estrategicamente é necessário para que as empresas se destaquem no cenário competitivo mundial, garantindo sua sobrevivência no longo prazo (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2005).

Labes (2003), define quatro áreas como base de um modelo estratégico do negócio: organização, tecnologia, economia e mercadologia, e afirma que, quando um negócio foge do modelo tradicional, alterando elementos da sua base, a empresa está inovando ou mudando o seu próprio modelo. Para Govindarajan e Trimble (2005), a alteração do modelo de negócios,

por meio da inovação estratégica ou organizacional, promove a renovação da empresa por meio da mudança dos processos.

## 2.2 Start-ups

O empreendedorismo tem estimulado uma categoria específica de empresa, denominada *start-up*, que possui capacidade de absorver, criar, adaptar e difundir novas tecnologias incorporadas em novos produtos. Esse tipo de empresa está inserido em um modelo de negócio que investe em ideias e conceitos inovadores nos seus estágios iniciais, no qual o empreendedor, ao invés do produto ou da tecnologia, representa sua principal fonte de ganho (LONGHI, 2011; ROCHA, 2008; GITAHY, 2011).

Na maior parte dos casos, essas empresas exploram áreas inovadoras de um setor específico e possuem acelerado crescimento em seus primeiros meses. Apesar do potencial de evolução, suas características são contraditórias, uma vez que, a vulnerabilidade gerada pela escassez de recursos pode impedir que tal crescimento seja alcançado (LONGHI, 2011). O conceito de *start-up* passou a representar um novo empreendimento com base tecnológica (COSTA, 2007; PERIARD, 2011).

### 2.2.1 Características das *start-ups*

As *start-ups* podem ser caracterizadas de acordo com os tipos de negócios, as fases de maturidade, os agentes fundadores e os estágios e fontes de investimentos utilizados, conforme Quadro 1.

**Quadro 1** – Características das *start-ups*

Tipos	Agente Fundador	Estágios e Fontes de Investimento	
		<i>Early Stage</i>	<i>Growth-Stage</i>
Independente	Iniciativa de Corporação (IC) Iniciativa Independente (II)	<i>FFF*</i>	<i>Venture Capital</i>
<i>Spin-off</i>		Anjo	<i>Private Equity</i>
Incubadora		Semente	<i>IPO**</i>
<i>Born Global</i>			

**Fonte:** Elaborado pelos autores

\**FFF* – *Friends, Family and Fools*; \*\**IPO* – *Initial Public Offering*

Neste trabalho, as tipologias de *start-up* utilizadas foram: independentes, *spin-off*, incubadoras e *born global*. As independentes são pequenas empresas fundadas por empreendedores normalmente não familiarizados com o ambiente onde atuam. O tipo *spin-off* é originado de ideias e conhecimentos advindos de uma empresa “geradora” e, geralmente, seus fundadores já atuam na mesma área. As *start-ups* incubadoras são as fundadas dentro de uma incubadora de empresas e seus criadores aproveitam essas relações para se desenvolverem. Outro tipo que ganhou força a partir da década de 1990 foi o *international new venture* ou *born global start-up*, que foca em resultados internacionais desde o primeiro momento de sua criação (BRIGIDI, 2009).

As *start-ups* também são diferenciadas de acordo com seu agente fundador. Podem ser criadas por uma Iniciativa de Corporação (IC) ou por uma Iniciativa Independente (II). Na IC a empresa começa como um novo negócio de sua progenitora, que também pode ser sua patrocinadora; já na II, as companhias são originadas por empreendedores sem o auxílio de outra empresa (ROCHA, 2008).

Uma das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores é levantar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento das *start-ups*. Apesar da possibilidade de potenciais ganhos futuros, essas empresas não apresentam altas taxas de crescimento, lucratividade e garantias de retorno em seus primeiros anos de vida, inibindo a alocação de recursos por parte dos investidores. A falta de recursos significativos na fase inicial leva essas empresas a utilizarem o *Friends, Family and Fools* – *FFF*, uma espécie de capital próprio e de amigos, onde os investidores são conhecidos do fundador da *start-up* (REMUS, 2010; NICKLAS, 2011).

Gitahy (2011), divide os recursos das *start-ups* em dois estágios: “*early stage*” e “*growth stage*”. O primeiro destina-se a empresas em fase inicial e que precisam de capital semente, de

anjo ou *FFF*, para desenvolverem seu produto, enquanto o segundo é direcionado a empresas que já possuem dinheiro em caixa, mas ainda precisam de capital para alavancar seu crescimento.

Os investidores anjo tanto emprestam dinheiro como ajudam a *start-up* a funcionar, auxiliando na gestão, estratégia e *networking* da empresa. Esse tipo de investidor é bastante específico do setor de tecnologia da informação e, na maioria das vezes, acaba fazendo parte da empresa. Já as empresas que fazem uso do capital semente estão na fase em que já possuem clientes e produtos definidos, mas ainda dependem de investimento para expandirem o consumo e se estabelecerem no mercado (REMUS, 2010; GITAHY, 2011).

Segundo Gitahy (2011), os investidores do *venture capital* (VC) alocam seus recursos em empresas que estão num estágio de faturamento por volta de milhões de reais, visando o crescimento dessas companhias por meio de operações de venda, fusão ou abertura de capital no futuro. Entretanto, no *private equity*, as quantias investidas são maiores que no VC, e suas estratégias de investimento mais comuns são aquisições alavancadas, capital de risco, capital de crescimento, investimentos em dificuldades e fundos mezanino.

Outro possível tipo de investimento é a *Initial Public Offering* (IPO) ou Oferta Inicial de Ações. A IPO é o evento que marca o início da venda das ações da companhia na bolsa de valores, permitindo a captação de recursos para investimento e liquidez a seus sócios originais (ROCHA, 2008).

### 2.2.2. Obstáculos enfrentados pelas *start-ups*

Segundo pesquisa realizada por Júnior (2004), verifica-se que alguns obstáculos específicos afetam a maioria das *start-ups* nacionais, como o elevado custo da inovação, riscos econômicos excessivos, escassez de fontes apropriadas de financiamento, falta de pessoal qualificado e falta de informação sobre tecnologia. É possível identificar que os principais obstáculos indicados pelas empresas estão diretamente relacionados com medidas adotadas e impostas pelo Governo. (Tabela 1).

**Tabela 1** – Principais obstáculos às *start-ups*

Obstáculos	Relevância
Elevados custos da inovação	82,8%
Riscos econômicos excessivos	76,4%
Escassez de fontes apropriadas de financiamento	62,1%
Falta de pessoal qualificado	45,6%
Falta de informação sobre tecnologia	36,6%
Falta de informação sobre mercados	33,9%
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	32,2%
Escassez de serviços técnicos externos adequados	28,2%
Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos	25,6%
Dificuldade de se adequar a padrões, normas e regulamentações	25,1%
Rigidez organizacional	21,2%

**Fonte:** Júnior (2004, p. 97-98) – Adaptado pelos autores

As consequências desses obstáculos são a desconfiança do empresariado nacional nos investimentos tecnológicos e a falta de uma política empresarial consistente, o que acaba inibindo uma postura mais proativa por parte das empresas frente ao mercado.

Os aspectos relacionados à rigidez operacional, dificuldade de adequação a padrões, normas e regulamentos, a fraca resposta dos consumidores com relação a novos produtos, falta de relacionamento com clientes e fornecedores, falta de papéis e rotinas estabelecidas, limitação de recursos e vulnerabilidade à pequenas ineficiências e atrasos, pouca flexibilidade das instituições de crédito na concessão de financiamentos, excesso de burocracia e, por ser tratar de uma empresa sem reputação e histórico são obstáculos que podem ser contornados mais facilmente pelos empreendedores, já que existe a possibilidade de redefinições nos processos pela própria empresa (JÚNIOR, 2004; BRIGIDI, 2009).

### 3 MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES

O modelo de negócio pode ser inovador por meio da formação de alianças estratégicas, parcerias, redes ou integração dos negócios (LABES, 2003). As organizações estão menos integradas verticalmente, operando dentro e fora de seus próprios limites. As novas formas de *networking* possibilitam fluxos de informação que ultrapassam as necessidades da demanda e não se restringem a barreiras geográficas nem exigem participações acionárias cruzadas. Em muitos casos, as trocas de intangíveis são as mais relevantes entre os participantes em uma cadeia de valor, que colaboram tanto para criar novos conhecimentos como para desenvolver novos produtos de forma conjunta (MALONE; LAUBACHER; DELARROCAS, 2009; TERRA, 2010).

O aumento da capacidade e da necessidade de comunicação via Internet tornou-se um ponto significativo no desenvolvimento humano e a comunicação de “um para muitos” e “muitos para muitos” alcançou níveis inimagináveis. O impacto das interações nas comunidades virtuais é considerado a principal fonte de alteração dos modelos de negócios organizacionais. Com a Internet, a troca de informações e as possibilidades de colaboração entre organizações independem da localização física, permitindo uma maior integração e coordenação das funções inter e intra-empresa (TERRA, 2010).

Neste trabalho, serão destacados dois tipos de inovação em modelos de negócios que podem ser utilizados pelas empresas para enfrentarem a acirrada competitividade de mercado: *coworking* e *crowdsourcing*.

#### 3.1 Coworking

O termo *co-working* foi criado em 1999, por Bernie DeKoven, como uma extensão do trabalho no ambiente *online*, conhecido como *home office*. Em 2005, o empreendedor Brad Neuberg eliminou o hífen e passou a descrever *coworking* como o espaço físico que reúne profissionais que trabalham fora do escritório convencional, geralmente empresários independentes, *freelancers*, empreendedores e profissionais autônomos que, cansados de trabalharem isolados, buscam algum tipo de interação humana (LEFORESTIER, 2009).

O espaço de *coworking* é um ambiente dividido entre pessoas com funções bem distintas que, além da estrutura física, também compartilham seus custos de locação. O objetivo é criar um ambiente propício ao relacionamento, troca de experiências, valores sinergia e *networking*. Em ambientes como estes, as *start-ups* discutem ideias e geram novas oportunidades, proporcionando a criação de novos negócios. Os “*coworkers*” interagem e acrescentam seus próprios talentos ao projeto, o que possibilita o aperfeiçoamento do resultado final (FOST, 2008; LEFORESTIER, 2009).

Esse modelo pode atender as expectativas de empreendedores que não querem administrar o seu próprio escritório, lidar com compra de móveis, máquinas, equipamentos, contratação de pessoal e custos embutidos no processo (FOST, 2008; LEFORESTIER, 2009). Para Leforestier (2009), a comunidade que esses espaços oferecem é a principal razão para que os empreendedores participem dos espaços de *coworking*.

Para melhor compreender e atender as expectativas dos adeptos a esse estilo de trabalho, em 2007, a *Wiki of Coworking* realizou um levantamento com 120 *coworkers*, buscando identificar quais características do espaço de *coworking* são consideradas mais relevantes pelos usuários. De acordo com a pesquisa, a atmosfera e o espírito da comunidade são elementos considerados muito importantes pelos *coworkers*. O aspecto da participação e do bem-estar também são valorizados, uma vez que os usuários querem se beneficiar de um ambiente amigável e colaborativo, propício à inovação e criatividade. As características relacionadas à individualidade de cada participante, como espaço personalizado, privacidade e espaços silenciosos são menos valorizadas do que os aspectos coletivos, já que os objetivos de todos os envolvidos estão voltados para a necessidade de compartilhar e se relacionar.

Buscando atender às necessidades dos *coworkers*, diversos benefícios são oferecidos para que os usuários tornem-se frequentadores assíduos do espaço. O fato de pertencer a uma comunidade; além disso, a adesão a determinados planos coloca à disposição do participante alguns serviços adicionais como assistência de marketing, design gráfico, desenvolvimento de *web* e, em alguns casos, até mesmo serviço de massagem constitui-se no principal benefício. Além desse benefício, outros considerados importantes são conselhos, suporte, promoção, mentoria, *coworker* (LEFORESTIER, 2009; WIKI OF COWORKING, 2007).

Apesar de todas as vantagens oferecidas aos empreendedores, Leforestier (2009) afirma que esse modelo apresenta alguns pontos inconvenientes. Sua estrutura abre espaço para a falta de privacidade, tornando os projetos vulneráveis e facilitando o roubo de ideias. Os usuários podem não se adaptar ao espaço de trabalho e, portanto, não corresponderem à proposta do modelo, não sendo colaborativos e abertos. Além desses problemas, podem ser listadas outras ameaças, como facilidades oferecidas por cafeterias com Internet *wireless* e o impacto da crise no desenvolvimento de novos negócios e novas empresas.

O Quadro 2 permite a identificação, não somente os pontos fortes e oportunidades desses espaços, mas também as fraquezas e ameaças que podem atrasar o desenvolvimento dos empreendimentos que optam por esse modelo.

#### **Quadro 2 – Análise SWOT dos espaços de *coworking***

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Economia ao alugar uma mesa	Falta de privacidade
Flexibilidade	Propriedade intelectual não é protegida
Grande gama de serviços	Vulnerabilidade dos projetos
Experiência de socialização	Falta de colaboração dos <i>coworkers</i>
Interação e colaboração	Problemas na adequação do espaço
Possibilidade de participar de eventos	Falta de comparecimento
Participação em uma comunidade	
Ambiente amigável e inovador	
<i>Coworkers</i> talentosos	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Ampliação dos serviços oferecidos	Problemas de <i>hacking</i> (roubo de ideias)
<i>Coworking</i> específico para alguns setores	Competição com cafés que oferecem <i>WIFI</i>
Conceito exportado para todo o mundo	Desenvolvimento da tecnologia 3G
Criação de uma comunidade mundial	Impacto da crise nas <i>start-ups</i>
Pode ser implementado nas organizações	Novos negócios e produtos

**Fonte:** adaptado de Leforestier (2009, p. 13-14)

Leforestier (2009) destaca que os espaços de *coworking* apresentam muito potencial de crescimento porque representam uma demanda real, porém, é uma escolha que depende única e exclusivamente do estilo de trabalho que o empreendedor quer adotar.

### **3.2 Crowdsourcing**

*Crowdsourcing* é um modelo de negócio, baseado na Internet, no qual as empresas expõem um problema específico e buscam soluções por meio da contribuição de um grupo indefinido e extenso de indivíduos externos à organização. Geralmente, essas pessoas estão geograficamente distribuídas, trabalham independentemente, detêm conhecimentos úteis para a companhia e, voluntariamente, usam suas ideias para criar e sugerir meios de solucionar os problemas expostos (HOWE, 2008; VILLARROEL, 2009).

A Internet funciona como plataforma de trabalho e comunicação porque consegue integrar pessoas dispersas em diferentes regiões. Essa nova forma de organizar tarefas pode ser descrita como uma descentralização radical, sabedoria do povo, produção em parceria, inteligência coletiva ou *crowdsourcing* (MALONE; LAUBACHER; DELLAROCAS, 2009).

Esse modelo de negócio se baseia na premissa de que soluções inovadoras podem ser mais confiáveis quando são criadas por um conjunto diversificado de mentes. As ideias e

contribuições externas representam as forças motrizes do *crowdsourcing*, já que são ranqueadas e desenvolvidas pela comunidade e transmitidas por meio do poder de comportamento das massas. Por ser um conceito amplo, esse modelo se aplica a diversos ambientes como *reality shows*, sites de relacionamentos, criação de produtos, estratégias de marketing e estratégias empresariais (ROSENBERG, 2011).

O aumento da utilização das novas ferramentas de comunicação lançadas pela Internet deu origem a alteração nas novas formas de trabalho, relacionamento e, conseqüentemente, nas estruturas organizacionais vigentes (HOWE, 2006; MALONE; LAUBACHER; DELLAROCAS, 2009).

Para Malone, Laubacher e Dellarocas (2009), os sistemas de *crowdsourcing* são bastante diversificados, entretanto, os autores identificaram quatro elementos essenciais presentes nesse tipo de organização, classificados por meio das seguintes perguntas: Quem está encarregado da tarefa? Por que as pessoas estão realizando esta tarefa? O que está sendo realizado? Como está sendo realizado? Para cada uma das perguntas listadas, os elementos definem uma resposta específica associada a uma determinada tarefa do sistema. Nesse contexto, por meio da resposta das perguntas, é possível identificar e definir e classificar esses elementos.

Diferente das organizações tradicionais hierarquizadas, no *crowdsourcing*, as atividades podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa, sem a determinação de alguém em cargo superior. Além disso, nesse modelo, a dependência por amor e glória é maior os adeptos trabalham por motivações intrínsecas como prazer, socialização, sentimento de contribuição e reconhecimento. Nos sistemas de *crowdsourcing*, as tarefas são divididas em dois elementos: criação, caracterizada pela geração de algo novo pelos participantes do sistema; e decisão, determinada pela avaliação e seleção das melhores alternativas para o problema. Dessa forma, procura-se analisar se os diferentes membros realizam contribuições e decisões independentemente ou se existem fortes dependências entre as contribuições. As decisões independentes variam de acordo com as possibilidades disponíveis no mercado e nas mídias sociais, já as decisões em grupo dependem de votações, consenso, média aritmética ou previsões do mercado (MALONE; LAUBACHER; DELLAROCAS, 2009).

Para Villarroel (2009), os fatores motivacionais do *crowdsourcing* podem ser agrupados em quatro diferentes esferas: intrínsecas, extrínsecas, voluntárias e não-voluntárias. Além disso, o autor identifica que a satisfação dos participantes desse modelo está relacionada ao fato de não terem que trabalhar dentro de um ambiente fechado, podendo ficar ainda mais satisfeitos ao receberem incentivos financeiros fazendo o que gostam.

Apesar das vantagens citadas, o *crowdsourcing* apresenta alguns pontos que podem se tornar inconvenientes para os usuários. O Quadro 3 permite a identificação, não somente dos pontos fortes e oportunidades desse modelo, mas também as fraquezas e ameaças que se tornam obstáculos no desenvolvimento dos empreendimentos que optam por ele.

**Quadro 3** – Análise SWOT *crowdsourcing*

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Interação e troca de conhecimento, via Internet	Qualidade das ideias
Colaboração, na maioria das vezes, voluntária	Falta de garantias de recebimento pelo trabalho feito
Liberdade para escolher que projetos participar	"Prostituição" do mercado ao se trabalhar "de graça"
Flexibilidade para trabalhar na ideia - <i>Home Office</i>	O cliente escolhe o valor a ser pago
Divisão de tarefas	Elevado risco na contratualização
Cientes tem mais opções de escolha	Dificuldade em garantir altos níveis de criatividade
Recursos e habilidades disponíveis em vários locais	Falta de investimentos tradicionais
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Maior impacto em volumes de busca	Sabotagem do sistema
Combina genes motivacionais conforme necessidade	Deixar as decisões finais para o povo
Adequa genes de criação e decisão	Imagem negativa se usar pessoas inadequadamente

**Fonte:** Adaptado de Villarroel (2009); Malone, Laubacher e Dellarocas (2009)

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi qualitativa de caráter exploratório. Para encontrar as empresas a serem analisadas no presente trabalho, foram feitas duas pesquisas: uma de campo, em espaços de *coworking*, e outra virtual, principalmente em redes sociais, focada nas empresas de *crowdsourcing*. Quatro responderam efetivamente à pesquisa, sendo duas de *coworking*: Carbono Zero Courier e Hotel Consult, e duas de *crowdsourcing*: Pinch e Gêssica Hellmann & Cia. Ltda., sendo duas do Rio de Janeiro e duas de São Paulo.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas. O roteiro de entrevistas foi elaborado em duas partes: a primeira, relacionada a inovação, tecnologia, financiamento e informações da empresa foi adaptada de Júnior (2004).

Para elaboração das questões e análise das respostas foi feita por meio de um *template*, constituído da matriz de amarração e os conteúdos que elas exploram. Tal metodologia qualitativa é denominada Teoria do Discurso do Sujeito Coletivo, que propõe a utilização de quatro figuras metodológicas para ajudar a organizar depoimentos e demais discursos. São elas: a ancoragem, a ideia central, as expressões-chave e o discurso do sujeito coletivo (DSC) (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003). Simioni, Lefèvre e Pereira (1997) relatam que o discurso do sujeito coletivo é a reunião, em um só discurso-síntese, de vários discursos individuais emitidos como resposta a uma mesma questão de pesquisa demandada por sujeitos sociais que fazem parte de uma mesma cultura organizacional ou grupo.

Para Lefèvre e Lefèvre (2003), a metodologia do DSC também consiste em uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos que permite, por meio de procedimentos sistemáticos e padronizados, agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades.

##### 4.1 Empresas Analisadas

O contato com a Carbono Zero Courier foi indicado pelo espaço de *coworking* The Hub. A entrevista foi feita com seus dois sócios Rafael e Danilo.

Diferente deste caso, o contato com a sócia da Hotel Consult, Lucila Quintino, foi realizado pelas redes sociais, via mensagem, através de indicação. O mesmo aconteceu com as outras duas empresas, Pinch e Gêssica Hellmann. O contato com a Pinch foi direto com a sócia Georgiana Leite. O respondente da Gêssica Hellmann foi o consultor de marketing Alexei Oliveira. As sócias da Hotel Consult e da Pinch realizaram entrevista via Skype, já o consultor da Gêssica Hellmann enviou as respostas da entrevista por e-mail.

**Quadro 4** – Geral sobre as empresas

Empresa	Modelo de Negócio	Área de Atuação	Ano de Criação	Histórico
Carbono Zero Courier	<i>Coworking</i>	Entrega Expressa de Bicicleta	2009	O objetivo da empresa é conciliar trabalho e geração de riqueza sem agredir o meio ambiente. A valorização de seus colaboradores é destaque, já que a empresa é pioneira na legalização da profissão.
Hotel Consult	<i>Coworking</i>	Consultoria de RH para Hotéis	1999	Atua no desenvolvimento de projetos para hotéis, pousadas, resorts, restaurantes, hospitais, empresas de eventos, entre outras. Nasceu da necessidade de suprir uma carência do setor hoteleiro brasileiro, na formação e contratação de profissionais preparados para atuar nesse setor.
Pinch	<i>Crowdsourcing</i>	Design e Tecnologia	2010	Utiliza plataforma da Internet para fazer sites sociais e para o Facebook, redes sociais para empresas, widgets e relatórios de sentimento da marca, baseados nas notícias positivas, negativas ou neutras da empresa, utilizando dados online, de mercado e de concorrentes.



Géssica Hellmann & Cia. Ltda.	<i>Crowdsourcing</i>	Comunicação e Marketing na Web	2005	Seu objetivo é prestar serviços de comunicação na internet de forma integrada, focando na ideia que será transmitida ao cliente. Realizam pesquisas e análises dos concorrentes nacionais e confrontam as estratégias da empresa com as melhores práticas adotadas pelos concorrentes da contratada.
-------------------------------	----------------------	--------------------------------	------	--

## 4.2 Resultados e Discussão

Por apresentarem modelos de negócios diferentes, as análises foram separadas para as empresas de *coworking* e as de *crowdsourcing*. Visando facilitar a análise das respostas pela técnica do sujeito coletivo, os quadros foram estruturados contendo: o referencial teórico (RT) das questões agrupadas; a pergunta; as respostas das empresas; e por fim, a análise comparativa das respostas (AC). Os quadros trazem as essências de cada resposta dos entrevistados, identificando as ideias centrais das mesmas, a fim de padronizar e sistematizar os dados qualitativos para as análises.

Com base nas informações dos perfis dos entrevistados de cada empresa, identificou-se que os fundadores da Carbono Zero Courier são formados em Administração de Empresas e Engenharia e, desde o lançamento da empresa, utilizam o espaço de *coworking*, enquanto a fundadora da Hotel Consult é formada em Hotelaria e, somente em 2011, passou a fazer uso do modelo. A fundadora da Pinch possui formação de Master of Fine Arts (MFA) e sua empresa, utiliza o *crowdsourcing* desde seu nascimento, já a fundadora da Géssica Hellmann & Cia. Ltda., atuava como autônoma desde 2005 e, apenas em 2011, formalizou a empresa. O entrevistado da empresa é Mestre em Administração e o *crowdsourcing* é utilizado desde a abertura da mesma.

Abaixo seguem os quadros com as análises comparativas das entrevistas das empresas que utilizam o *coworking* e, posteriormente, os quadros com as análises comparativas das empresas que fazem uso do *crowdsourcing*.

## 4.3 Análise das empresas de *coworking*

### Questão 1 - Tipologia das *Start-ups*

AC – As duas empresas são classificadas como independentes, confirmando a teoria de Brigidi (2009), que afirma que as *start-ups* independentes são pequenas empresas fundadas por empreendedores normalmente não familiarizados com o ambiente onde atuam. No caso da Hotel, apesar de ser independente, o tipo *spin-off* é o mais adequado, já que é originado de ideias e conhecimentos advindos de uma empresa “geradora” e seus fundadores geralmente já atuam na mesma indústria. Além disso, ambas enquadram-se no que diz Rocha (2008), que as *start-ups* são diferenciadas por seu agente fundador que, no caso, são classificadas como Iniciativa Independente (II), pois foram originadas por empreendedores sem o auxílio de outra empresa.

### Questão 2 - Informação Geral

AC – De acordo com as informações das empresas, é possível estimar que a Carbono tem um abrangência local por ainda estar em crescimento e por ter a necessidade de estimar sua demanda e as características desse mercado. Já a Hotel atua há mais de 12 anos no mercado e, além disso, sua fundadora é formada e já trabalhou no setor, o que facilita a expansão da área de abrangência.

### Questão 3 - Características das *Start-ups*

AC – Com relação ao faturamento, mesmo as empresas não abrindo valores, a resposta mostra que ambas atingiram suas expectativas. O total de clientes da Hotel é inferior ao da Carbono, entretanto, isso não representa maior faturamento, é necessário saber o quanto cada cliente representa de retorno para a empresa. Conforme Gitahy (2011); Rocha (2008) e Longhi (2011), as *start-ups* normalmente exploram áreas inovadoras de um setor específico e possuem acelerado crescimento em seus primeiros meses.

### Questão 4 - Características das *Start-ups* / Empreendedorismo

AC – As empresas são formadas por poucas pessoas, a Hotel conta apenas com a dona e a Carbono, com 16 funcionários, confirmando a teoria de Longhi (2011), que diz que as *start-ups* são fundadas por pequenos grupos de amigos ou até um único empreendedor, com pequenos aportes de capital.

### Questão 5 - Inovação no modelo de negócio / Características das *Start-ups*

AC – As duas empresas inovaram na forma da prestação do serviço, uma vez que a Carbono inovou na utilização da bicicleta como meio de entrega, e a Hotel adequou o serviço de consultoria para o mercado da hotelaria. Para Longhi (2011), as *start-ups* estão inseridas em um modelo de negócio que investe em ideias e conceitos

inovadores nos seus estágios iniciais. Também confirma Govindarajan e Trimble (2005), que a alteração do modelo de negócios, por meio da inovação estratégica ou organizacional, faz com que a empresa se renove, em busca de eficiência e competitividade.

#### **Questão 6 - Tipos de Investimento em *Start-ups***

AC – As duas empresas possuem planos de expansão do negócio. Entretanto, o investimento de cada expansão é diferenciado. Pode-se dizer que uma iniciativa interessante para a Carbono é buscar capital semente para ter o crescimento esperado, pois como afirma Gitahy (2011), esse tipo de capital é mais adequado para empresas que já possuem clientes e produtos definidos, mas ainda dependem de investimento para expandirem o consumo e se estabelecerem no mercado. Já a expansão da Hotel não necessita de muito capital para que possa ser realizada.

#### **Questão 7 - Inovação / Análise de Mercado**

AC – Ambas as empresas aproveitaram uma deficiência do mercado e aproveitaram a oportunidade de lançar algo inovador, uma vez que possuíam interesse e conhecimento sobre o negócio, confirmando Bacon e Butler (1998), que dizem que o processo de inovar pode resultar na transformação de uma ideia em uma nova empresa, um novo serviço, processo ou método de produção, pois trata-se de uma invenção que soluciona um problema, acrescida do potencial de comercialização.

#### **Questões 8, 9 e 10 - Tipos de Inovação / Características das *Start-ups***

AC – As duas empresas introduziram serviço aprimorado para a empresa e para o mercado. A inovação realizada por elas se enquadra em inovações de processo, como define o Manual de Oslo (OCDE, 2005), que faz a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Como as duas empresas desenvolveram a própria inovação, confirma-se a teoria de Longhi (2011), onde a *start-up* possui capacidade de absorver, criar, adaptar e difundir novas tecnologias incorporadas em novos produtos.

#### **Questões 11 a 14 - Características, Investimento e Obstáculos às *Start-ups***

AC – Ambas as empresas utilizaram financiamento adequado às suas necessidades, a Carbono, utilizou capital de amigos investidores e a Hotel utilizou capital próprio. Nicklas (2011), afirma que a falta de recursos significativos na fase inicial, leva essas empresas a utilizarem um tipo de investimento chamado *Friends, Family and Fools - FFF*, uma espécie de capital próprio e de amigos. Os investidores *FFF* são pessoas conhecidas do fundador da *start-up* que, por interesse comercial, confiança e proximidade, fazem os primeiros investimentos em seu negócio. Gitahy (2011), pode-se classificar esses recursos em "*early stage*", estágio que destina-se a empresas em fase inicial e que precisam de capital semente ou anjo, para desenvolverem seu produto. Em relação às necessidades de um financiamento adequado para o setor, ambas as empresas encontraram dificuldades na captação de linha de crédito para pessoa jurídica, com juros baixos, prazo adequado e com um montante não muito alto, confirmando pesquisa realizada por Júnior (2004), pois verifica-se que um dos principais obstáculos listados pelas *start-ups* nacionais é a escassez de fontes apropriadas de financiamento.

#### **Questão 15 - Estágio dos Recursos Financeiros**

AC – As duas empresas não utilizam fontes estrangeiras, focam no mercado interno. Por serem empresas de pequeno porte, ainda não estão na fase de investimento estrangeiro. Associa-se essa realidade à teria apresentada por Gitahy (2011), que classifica como "*early stage*" o estágio que destina-se a empresas em fase inicial e que precisam de capital semente, ou de anjo, para desenvolverem seu produto. De acordo com Remus (2010), os investidores anjo tanto emprestam dinheiro como ajudam a *start-up* a funcionar.

#### **Questão 16 - Obstáculos enfrentados pelas *start-ups***

AC – Ambas empresas encontraram dificuldades: a Carbono em relação ao investimento inicial, confirmando Júnior (2004) e Brigidi (2009) em relação à limitação de recursos e a pouca flexibilidade das instituições de crédito na concessão de financiamentos; a Hotel em relação ao mercado, afetado por crises e queda na demanda.

#### **Questão 17 - Obstáculos enfrentados pelas *start-ups***

AC – Por serem serviços diferentes, os obstáculos que prejudicaram a atividade inicial das empresas podem ser diferentes. Entretanto, as respostas confirmam a pesquisa realizada por Júnior (2004), onde os principais obstáculos listados pelas *start-ups* nacionais são: fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos, a falta de pessoal qualificado e escassez de fontes apropriadas de financiamento.

#### **Questões 18 e 20 - Oportunidades de Mercado**

AC – Os facilitadores do crescimento das empresas são diferentes, na Carbono a demanda existe sempre, não tem sazonalidade, já na Hotel, depende da saúde da economia. Como analisou Labes (2003), o surgimento de um novo negócio geralmente acompanha os modelos predominantes da época, onde a Carbono aproveitou o crescimento das entregas rápidas e as questões sustentáveis e a Hotel a economia brasileira em ascensão e, conseqüentemente, o aumento do turismo com os próximos eventos esportivos. O mercado acompanha os novos negócios, estimulando a formação de novas empresas e modelos de negócio.

#### **Questões 19 e 23 - Impacto da Internet nos Negócios**

AC – Nenhuma das empresas utiliza ou pretende utilizar e-commerce, entretanto, a Internet é uma das ferramentas mais utilizadas para contato com clientes, confirmando teoria das "pontocom", como afirmam Costa (2007) e Periard (2011), onde novas empresas identificam a rede como uma oportunidade de mercado, inovando

na forma de comunicação, além de conseguir atender prontamente os clientes, uma vez que, os canais de relacionamento pela Internet geram respostas imediatas para a empresa, facilitando a implantação de melhorias.

#### **Questões 21 e 22 - Características das Start-ups / Estratégia Mercadológica**

AC – A concorrência da Hotel é muito inferior à da Carbono, uma contra todas as empresas de moto-frete. Além disso, ainda levam “desvantagem” ao usarem a bicicleta, contando com a desconfiança do mercado. Por conta disso, a Carbono investe também em custo para conquistar mercado. Como afirmam Gitahy (2011); Rocha (2008), apesar de estarem inseridas em cenário de incerteza, as *start-ups* podem alavancar a competitividade com baixos custos de manutenção, aumento em lucratividade e potencial de crescimento e sucesso. Já o Hotel, por ter mais anos de mercado e ser reconhecida, utiliza a estratégia de qualidade e serviço diferenciado.

#### **Questão 24 - Modelo de Negócio Inovador**

AC – Para ambas as empresas o principal motivo da escolha do espaço de *coworking* foi o benefício financeiro, pois os custos fixos e de infraestrutura são compartilhados. Essa afirmação confirma parcialmente o que diz Leforestier (2009), já que, para ele, o principal motivo para que as empresas façam parte do *coworking*, é a interação com a comunidade e o *networking*. Para as empresas entrevistadas, os benefícios do *networking* e interação são importantes porém, secundários. Só foram percebidos depois de usarem o espaço.

#### **Questão 25 - Características do Coworking**

AC – As etapas de adesão ao modelo foram diferentes. O objetivo das duas foi a redução de custos. Entretanto, na época da fundação da Hotel, não existia o *coworking*. De acordo com Fost (2008); Leforestier (2009), esse modelo pode atender aos empreendedores que não querem administrar o seu escritório e lidar com infraestrutura e contratação de pessoal, reduzindo assim os custos fixos.

#### **Questões 26 a 31 - Benefícios do Coworking / Pontos Fortes e Fracos**

AC – Os benefícios percebidos pelas duas empresas foram: suporte financeiro, *networking* e espaço adequado. O resultado alcançado foi o esperado para ambas, principalmente, pelo custo baixo e infraestrutura. As respostas confirmam Leforestier (2009), que lista como benefícios do *coworking*, a divisão de custos fixos, interação comunitária e troca de experiências. Além disso, a pesquisa realizada pelo *Wiki of Coworking* também é confirmada, indicando a atmosfera, ambiente colaborativo, localização, *network*, salas de reunião e espaço para eventos como as características mais relevantes pelos *coworkers*. Por conta da demanda, a Carbono, encontrou dificuldade com o telefone compartilhado, confirmando Leforestier (2009), que o modelo apresenta alguns pontos inconvenientes, como problemas na adequação do espaço. A Hotel não viu dificuldades. Ambas recomendariam o espaço a outras empresas. Percebe-se que as duas empresas se adaptaram ao modelo, confirmando novamente Leforestier (2009), que a escolha pelo espaço depende única e exclusivamente do estilo de trabalho que o empreendedor quer adotar.

### **4.4 Análise das empresas de crowdsourcing**

#### **Questão 1 - Tipologia das Start-ups**

AC – As duas empresas são independentes, confirmando Brigidi (2009), que afirma que são pequenas empresas fundadas por empreendedores normalmente não familiarizados com o ambiente onde atuam. Ambas empresas se enquadram no que diz Rocha (2008): as *start-ups* são diferenciadas por seu agente fundador e são classificadas como Iniciativa Independente (II), pois originaram de empreendedores sem auxílio de outra empresa.

#### **Questão 2 - Informação Geral**

AC – De acordo com as informações das empresas, é possível estimar que a Pinch tem um abrangência regional por ainda estar em crescimento e por ter a necessidade de estimar sua demanda e as características desse mercado. Já a Gêssica atua há mais de 6 anos no mercado, o que facilita a expansão da área de abrangência.

#### **Questão 3 - Características das Start-ups**

AC – Com relação ao faturamento, mesmo as empresas não abrindo valores, as respostas mostram que a Pinch ainda está em fase inicial, demonstrando necessidade de estruturação e consolidação das suas informações operacionais e financeiras, já a Gêssica não respondeu à pergunta. O total de clientes da Pinch é superior ao da Gêssica, entretanto, poucos clientes nem sempre são sinônimo de inferioridade, se estes poucos forem de grande porte. Essas respostas confirmam Gitahy (2011); Rocha (2008) e Longhi (2011), que dizem que as *start-ups* normalmente exploram áreas inovadoras de um setor específico e possuem acelerado crescimento em seus primeiros meses.

#### **Questão 4 - Características das Start-ups / Empreendedorismo**

AC – As empresas são formadas por poucas pessoas, a Pinch é formada apenas pela dona e a Gêssica, por cinco funcionários, confirmando a teoria de Longhi (2011), que diz que as *start-ups* são fundadas por pequenos grupos de amigos ou até um único empreendedor, com pequenos aportes de capital.

#### **Questão 5 - Inovação no modelo de negócio / Características das Start-ups**

AC – As duas empresas inovaram na forma da prestação do serviço, já que a Pinch e a Gêssica oferecem serviços apenas no formato on-line. Focar nesse tipo de serviço, exclusivo para a Internet, confirma a fala de Longhi (2011), que as *start-ups* estão inseridas em um modelo de negócio que investe em ideias e conceitos

inovadores nos seus estágios iniciais. Também confirma Govindarajan e Trimble (2005), que a alteração do modelo de negócios, por meio da inovação estratégica ou organizacional, faz com que a empresa se renove, em busca de eficiência e competitividade.

#### **Questão 6 - Tipos de Investimento em *Start-ups***

AC – Apesar de a Pinch ainda não ter pensado na expansão, tanto ela como a Géssica projetam crescimento natural, investindo o dinheiro conquistado na própria empresa. Dessa forma, as atitudes de ambas empresas não confirmam a utilização de outros investimentos citados na teoria (Anjo, Semente, etc), pois projetam suas expansões com o capital próprio.

#### **Questão 7 - Inovação / Análise de Mercado**

AC – As duas empresas encontraram oportunidades no mercado. Identificaram plataformas utilizadas fora do Brasil, adaptaram e implantaram a ideia no mercado nacional. Nos dois casos, a inovação está relacionada a adaptação de um ideia de outro mercado e, no caso desses serviços específicos, a Internet foi a ferramenta que viabilizou comercialmente a proposta das empresas. Como cita Labes (2003), o surgimento de um novo negócio acompanha os modelos predominantes da época, no caso, a Internet, plataforma mais utilizada e visada atualmente. Também de acordo com Bacon e Butler (1998), o processo de inovar pode resultar na transformação de uma ideia em uma nova empresa, um novo produto, serviço, processo ou método de produção, como com as duas entrevistadas.

#### **Questões 8, 9 e 10 - Tipos de Inovação / Características das *Start-ups***

AC – Ambos os serviços já existiam no mercado estrangeiro, as empresas os adaptaram e implantaram no Brasil. Para isso, utilizam a inovação tecnológica de outras empresas e testam e criam novas tecnologias a partir dessas. As empresas aproveitaram a falta de investimento no Brasil nessa área para serem pioneiras no mercado nacional. Confirmam o conceito de Longhi (2011), de que a *start-up*, possui capacidade de absorver, criar, adaptar e difundir novas tecnologias incorporadas em novos produtos, investindo em idéias e conceitos inovadores. O Manual de Oslo, OCDE (2005), classifica essa inovação como de produto, que é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos.

#### **Questões 11 a 14 - Características, Investimento e Obstáculos às *Start-ups***

AC – As duas empresas não tiveram problema na obtenção do financiamento porque utilizaram capital 100% próprio para o início das atividades. Acreditam que esse financiamento foi adequado às necessidades, pois possuem baixos custos de manutenção, confirmando Gitahy (2011); Rocha (2008) e Nicklas (2011), que devido a falta de recursos significativos na fase inicial, esse tipo de empresa utiliza capital próprio, de amigos ou família, como primeiro investimento. Gitahy (2011), classifica esse recurso como "*early stage*", quando o investimento destina-se a empresas em fase inicial. Apesar de não utilizarem financiamento de terceiros, apenas a Géssica concorda que existe dificuldade na captação de linha de crédito com juros baixos, confirmando pesquisa realizada por Júnior (2004), onde foi verificado que um dos principais obstáculos listados pelas *start-ups* nacionais é a escassez de fontes apropriadas de financiamento.

#### **Questão 15 - Estágio dos Recursos Financeiros**

AC – Nenhuma das empresas utilizou fontes de Centros Educacionais e de Pesquisa, o que dá ainda mais importância ao trabalho, pois mostra uma lacuna na produção científica do assunto. As principais fontes de informação provém de conferências e encontros estrangeiros, o que representa a baixo conhecimento criado nacionalmente. Por serem empresas de pequeno porte e seu mercado ser relativamente “novo” no Brasil, existe pouco investimento de fundos de tecnologia nacionais para essa atividade. Dessa forma, pode-se associar o estágio dos recursos das *start-ups* à situação das empresas que, para Gitahy (2011), é classificado como "*early stage*", estágio que destina-se a empresas em fase inicial e que precisam de capital semente, ou de anjo, para desenvolverem e promoverem seu produto.

#### **Questão 16 - Obstáculos enfrentados pelas *start-ups***

AC – Ambas as empresas encontraram dificuldades que tornaram mais lenta a implementação de determinados projetos. Os obstáculos citados pela Géssica são confirmados pela pesquisa feita por Júnior (2004), que aponta os riscos econômicos excessivos, a escassez de fontes apropriadas de financiamento e a falta de pessoal qualificado como as principais dificuldades encontradas pelas *start-ups*. No caso da Pinch, as dificuldades foram mais burocráticas e de adaptação mercadológica.

#### **Questão 17 - Obstáculos enfrentados pelas *start-ups***

AC – Para a Pinch, as maiores dificuldades estavam no mercado, tanto que acrescentou variáveis específicas da sua área, por outro lado, para a Géssica as dificuldades foram em relação a sua situação econômica, confirmando com mais precisão o resultado da pesquisa realizada por Júnior (2004), onde os principais obstáculos listados pelas *start-ups* nacionais são: riscos econômicos excessivos, a escassez de fontes apropriadas de financiamento e os elevados custos de inovação. Já a Pinch indicou, da relação de Júnior (2004), a falta de pessoal qualificado.

#### **Questões 18 e 20 - Oportunidades de Mercado**

AC – O principal facilitador para o crescimento da empresa apontado pela Pinch foi o estudo da demanda (mercado), já para a Géssica, os principais fatores estão relacionados à questão da credibilidade e qualidade técnica do serviço oferecido, uma vez que, por se tratar de algo novo no Brasil, precisam conquistar a confiança

do cliente. Apesar de nenhuma empresa ter apresentado pesquisa que dimensiona o mercado, por se tratar de uma área nova no Brasil, espera-se um crescimento considerável. Como analisou Labes (2003), o surgimento de um novo negócio geralmente acompanha os modelos predominantes da época, onde a Pinch e a Géssica aproveitaram o crescimento de serviços na internet para investir nessa oportunidade. Como o mercado acompanha os novos negócios, estimula a formação de novas empresas e modelos de negócios inovadores para atender essas necessidades.

#### **Questões 19 e 23 - Impacto da Internet nos Negócios**

AC – Nenhuma das empresas utiliza e-commerce, entretanto, a Internet é ferramenta chave para que ambas se comuniquem e entreguem seus serviços aos clientes, uma vez que são executados exclusivamente nessa plataforma. Dessa forma, é possível confirmar a teoria das “pontocom”, como afirmam Costa (2007) e Periard (2011), onde novas empresas identificaram a rede como uma oportunidade de mercado, inovando na forma de comunicação, além de conseguir atender prontamente os clientes, acompanhar sua evolução e antecipar necessidades, uma vez que, os canais de relacionamento pela Internet geram respostas imediatas para a empresa, facilitando a implantação de melhorias. Para Terra (2010), o impacto das interações nas comunidades virtuais é considerado a principal fonte de alteração dos modelos de negócios organizacionais. Com a Internet, a troca de informações e as possibilidades de colaboração entre organizações independem da localização física, permitindo uma maior integração e coordenação das funções inter e intra-empresa.

#### **Questões 21 e 22 - Características das Start-ups / Estratégia Mercadológica**

AC – A empreendedora da empresa Pinch desconhece seus concorrentes, pois não consegue identificar quem desenvolva todos os serviços do seu portfólio, apenas serviços pontuais. O mesmo acontece com a Géssica já que, por ser uma consultoria na Internet, seus concorrentes são muito pulverizados. Tais respostas apresentam uma característica das empresas que atuam na rede, em que as barreiras de entrada para novos entrantes são baixas e novos concorrentes surgem diariamente. A Géssica, por ter mais anos de mercado e ser reconhecida nos serviços que presta, não mantém os custos baixos, como a Pinch. A qualidade das duas é obtida pela rede de contatos proporcionada pelo *crowdsourcing*, uma vez que buscam sempre os especialistas em determinadas áreas para executar o serviço, o que resulta em um serviço diferenciado. Confirmando o que dizem os autores Gitahy (2011); Rocha (2008), apesar de estarem inseridas em um cenário de extrema incerteza, as *start-ups* podem alavancar a competitividade com baixos custos de manutenção, aumento de lucratividade e potencial de crescimento e sucesso.

#### **Questão 24 - Modelo de Negócio Inovador**

AC – As duas utilizam o *crowdsourcing* pela capacidade de produção rápida, falta de mão-de-obra local e para otimização do custo dessa mão-de-obra. Como afirma Howe (2008) e Villarroel (2009), a empresa busca soluções por meio da contribuição de um grupo indefinido e extenso de indivíduos externos à organização. Geralmente, essas pessoas estão geograficamente distribuídas, trabalham independentemente e detêm conhecimentos úteis e específicos.

#### **Questão 25 - Características do Crowdsourcing**

AC – O *crowdsourcing* foi utilizado por ambas as empresas desde o seu início. O objetivo é utilizar o modelo para incentivar a troca de serviços e know-how e estabelecer parcerias com pessoas que executam funções específicas. De acordo com Rosenberg (2011), esse modelo de negócio se baseia na premissa de que soluções inovadoras podem ser mais confiáveis quando são criadas por um conjunto diversificado de mentes. Dessa forma, as respostas confirmam que, segundo o autor, o *crowdsourcing* pode ser utilizado para colaboração de marca, previsão de mercado, criação de negócios e produtos inovadores, redução de tempo de lançamento, redução de custos e melhoria no nível de serviço.

#### **Questões 26 a 31 - Benefícios do Crowdsourcing / Pontos Fortes e Fracos**

AC – O principal benefício apontado pela Pinch foi a redução de custo com pessoal. Além disso, destacou a credibilidade e transparência da empresa e a mão-de-obra qualificada. Para a Géssica, o principal benefício foi a mão-de-obra qualificada sem restrições geográficas. Como define Malone Laubacher e Dellarocas (2009), esse modelo de negócio também pode ser descrito como uma descentralização radical, sabedoria do povo, produção em parceria ou inteligência, termos utilizados para caracterizar um grupo de indivíduos que realizam projetos potencialmente inteligentes com o intuito de solucionar um problema. Para a Pinch a grande dependência de colaboradores da rede é o fator negativo para sua empresa. Entretanto, a Géssica observa o modelo como uma ferramenta, utilizando-o conforme a necessidade e características do trabalho, não encontrando desvantagens se utilizado apenas no que gera bons resultados. As respostas não foram precisas em relação às principais desvantagens do modelo, mas o fato de a Pinch citar a dependência dos colaboradores, pode levar a alguns pontos fracos indicados por Villarroel (2009) e Malone Laubacher e Dellarocas (2009), como qualidade das ideias e, muitas vezes por falta de garantias de recebimento, o colaborador pode não executar o trabalho. O resultado para ambas foi o esperado, sendo que, para a Pinch, a produção rápida proporcionada pelo modelo ajuda na viabilização e promoção da empresa, enquanto para a Géssica, sem o *crowdsourcing* a empresa não existiria. As duas empresas recomendam o modelo pelas vantagens percebidas, pelos custos reduzidos e para a continuidade de seus negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das análises terem sido feitas em separado dos modelos de negócio estudados, as respostas referentes às características das *start-ups* são bastante semelhantes, podendo ser confirmadas pelas teorias utilizadas pela presente pesquisa no que se refere ao conceito de *start-ups*: são independentes, possuem poucos funcionários, algumas tem pouca abrangência de mercado, enquanto as outras já estão consolidadas, todas enxergaram oportunidade de criação do negócio na falta dos serviços oferecidos por elas no mercado e o crescimento rápido foi considerado esperado ou acima do esperado.

As empresas relataram a dificuldade para conseguir financiamento adequado como um dos grandes problemas para se iniciar uma empresa no Brasil. Além disso, outros obstáculos citados por elas foram, relacionados ao período inicial, a falta de pessoal qualificado, fraca resposta dos clientes, riscos econômicos excessivos e elevados custos fixos e encargos trabalhistas.

A adoção do modelo de negócio inovador, logo no início da empresa, foi realizado por três das quatro entrevistadas: Carbono Zero Courier, Pinch e Géssica Hellmann. A Hotel Consult buscou o *coworking* após ter tido experiências anteriores com o modelo tradicional de empresa e com o HomeOffice. Das quatro empresas, apenas a Géssica não considerou determinante a redução dos custos de infraestrutura e encargos trabalhistas na escolha do modelo, para ela esse fator é importante mas não foi o principal motivo da escolha.

A partir disso, observa-se que ambos os modelos foram escolhidos porque minimizam os efeitos dos problemas encontrados nos modelos tradicionais, entretanto, de acordo com o referencial teórico da pesquisa, os principais motivos para a adoção dos modelos não são os citados pelas empresas entrevistadas. A Géssica foi a única empresa que confirmou o exposto no referencial, para as outras três, o fator determinante foi a redução de custos.

Apesar dos principais motivos de escolha das entrevistadas não serem os expostos no referencial teórico, todas as empresas os identificaram ao longo do tempo, após utilizarem os modelos com maior profundidade. Tanto a Carbono Zero Courier quanto a Hotel Consult citaram como principais benefícios percebidos do *coworking* a infraestrutura/ambiente, *networking* e troca de experiências. O mesmo ocorreu com a Pinch, já que a economia dos encargos possibilitou que a empresa investisse em tecnologia e projetos, aumentando a produção da empresa. Assim como a Géssica, sem o *crowdsourcing* seria difícil para a Pinch encontrar pessoas qualificadas, dispersas geograficamente, para executar os serviços dentro do prazo e na qualidade desejada.

Apenas duas desvantagens dos modelos foram citadas, e ainda foram pelas empresas mais novas – Pinch e Carbono Zero Courier. A empresa de *crowdsourcing* indicou que depende exclusivamente de colaboradores, o que pode ser classificado como dependência da qualidade das ideias. Já a de *coworking* identificou um problema na infraestrutura que prejudicou a imagem da empresa inicialmente: a falta de um telefone exclusivo. Porém, comparado com todos os pontos fracos listados na teoria, a realidade dos modelos apresenta desempenho superior na prática.

Como desfecho, todas as empresas afirmaram que recomendariam os modelos a outras empresas, uma vez que, a escolha do *coworking* e do *crowdsourcing* superaram as expectativas e auxiliaram as empresas no seu crescimento e desenvolvimento, ao proporcionar redução de custo, *networking*, visibilidade, qualidade e colaboração. Isso confirma o objetivo geral da pesquisa de que modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento das *start-ups*.

Apesar do resultado positivo da pesquisa, a mesma apresenta limitações, já que foi realizada com um pequeno grupo de empresas, todas do setor de serviços. Além disso, por se tratarem de modelos novos no contexto brasileiro, as informações obtidas no referencial teórico, em

sua maioria de pesquisas estrangeiras, não refletem a realidade encontrada no país, que ainda está em posição bastante inferior às empresas dos Estados Unidos e Europa, tanto na questão da rigidez organizacional como no desenvolvimento de plataformas e fontes de informação que possibilitem a aplicação eficiente dos modelos.

A partir disso, entende-se o fato de nenhuma das empresas terem utilizado fontes de Centros Educacionais e de Pesquisa, uma vez que, pelo assunto ainda não ser tão expressivo no país, seu conhecimento e disseminação é lento, tanto no desenvolvimento acadêmico como na prática organizacional. Outro fato relevante é que as empresas de *crowdsourcing* mostraram muito mais conhecimento com relação ao modelo, do que as de *coworking*. Isso se dá ao fato de que o *crowdsourcing* exige mais do usuário, por estar ligado diretamente a uma plataforma tecnológica, diferente do *coworking* que apenas altera a estrutura física da empresa, em um primeiro momento. Isso aumenta ainda mais a importância do estudo, já que ambos os modelos podem ser muito mais explorados e utilizados no mercado nacional.

Um outro ponto que merece destaque está relacionado ao tempo de vida das empresas. Apesar de todas serem *start-ups*, as que atuam há mais tempo no mercado, Gêssica Hellmann e Hotel Consult, não indicaram nenhum ponto fraco nos modelos utilizados. Ambas as empresas deram a entender que utilizam apenas o que o modelo tem de melhor, ou seja, para as funções que ele não opera tão bem, outras estratégias são utilizadas para otimizar a produtividade. A experiência adquirida com o tempo de atuação no mercado dá vantagem à essas empresas, comparada às mais novas Pinch e Carbono Zero, principalmente, na organização e adaptação da empresa com o modelo escolhido.

A principal contribuição do trabalho foi a evidência de que uma *start-up*, que preciso de modelo de negócio próprio, pode se beneficiar e potencializar seus resultados com a utilização de modelos de negócios de terceiros, que agreguem valor ao seu modelo de negócio ou à sua tecnologia.

Como sugestão para futuras pesquisas, seria interessante entrevistar um maior número de empresas usuárias dos dois modelos em questão, de áreas de atividades e tempo de mercado diferentes, visando a criação de um perfil dessas empresas no território brasileiro e fazendo a comparação com os perfis das empresas de outros países. Outra ideia seria realizar uma pesquisa voltada para os aspectos e obstáculos mercadológicos do modelo, já que foi identificados nas análises que a adequação das ferramentas do *crowdsourcing* e do *coworking* é difícil quando não se tem o suporte necessário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACON, Frank R.; BUTLER, Thomas W.. **Achieving planned innovation: a proven system for creating successful new products and services**. 3. ed.. New York: Free Press, 1998.
- COSTA, Gilberto C. G.. **Usabilidade na web: uma questão de sobrevivência**. Negócios Eletrônicos, São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.negocioseletronicos.com.br/artigo\\_001.html](http://www.negocioseletronicos.com.br/artigo_001.html)>.
- FOST, Dan. *Coworking: a cooperative for the modern age*. **The New York Times**, São Francisco, 21 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2008/02/21/technology/21iht-cowork.1.10263648.html>>. Acesso em 15 mai. 2011.
- GITAHY, Yuri. **O que é uma start-up?**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em 25 mai. 2011.
- GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **10 Rules for strategic innovators**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- HOWE Jeff; **Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business**, The International Achievement Institute, Nova Iorque, 2008.
- HOWE Jeff; The rise of *crowdsourcing*, **Wired Magazine**, Nova Iorque, junho. 2006. Disponível em <[http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html)>. Acesso em: 21 mai. 2011.

- JÚNIOR, Clóvis A. **O perfil das empresas de biotecnologia do Distrito Federal: Inovação e competitividade**. 2004, 135p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Programa de Mestrado em Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília. Brasília.
- LABES, Emerson M. **Modelo estratégico do negócio**. Labes Virtual, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.labesvirtual.com.br/site/index.php?option=comcontent&task=view&id=59&Itemid=65>>. Acesso em: 23 mai. 2011.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. **O discurso do sujeito coletivo: um enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Ed. EDUCS. Caxias do Sul, 2003.
- LEFORESTIER, Anne. **The coworking space concept**. 2009, 19p. CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHM). Ahmedabad.
- LONGHI, Fulvio. **A história da revolução das *start-ups***. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>.
- MALONE, Thomas W.; LAUBACHER, Robert; DELLAROCAS, Chrysanthos. **Harnessing crowds: mapping the genome of collective intelligence**. MIT Sloan Research Paper, Cambridge, Fev. 2009. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1381502](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1381502)>.
- NICKLAS, Michael. **A visão de um anjo investidor sobre o mercado brasileiro**. 2011. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2009/a-visao-de-um-angel-investor-sobre-o-mercado-brasileiro/>>.
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3 ed. Paris: OECD, 2005. Traduzido por Finep, 2006. Disponível em <[http://www.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/arquivos/manual\\_de\\_oslo.html](http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo.html)>. Acesso em: 23 mai. 2011.
- PERIARD, Gustavo. **Crowdfunding: o que é e como funciona**. Rio de Janeiro, maio. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/crowdfunding-o-que-e-e-como-funciona>>.
- REMUS, Diego. **Start-ups são empresas que financiam novos negócios?** 2010. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2010/pergunta-do-leitor-startups-sao-empresas-que-financiam-nov-os-negocios/>>.
- ROCHA, Fabrício Bloisi. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em *startups***. 2008, 107p. Dissertação (Mestrado em Adm de Empresas). Centro de estudos em estratégia e competitividade da Fundação Getulio Vargas. São Paulo.
- ROSENBERG, Tina. **Crowdsourcing a better world**. **New York Times**, Nova Iorque, março. 2011. Disponível em: <<http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/03/28/crowdsourcing-a-better-world/>>
- SIMIONI, A.; LEFÈVRE, F.; PEREIRA, I. B. **Metodologia Qualitativa nas Pesquisas em Saúde Coletiva: Considerações Teóricas e Instrumentais**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo. 1997.
- TERRA, José C. **A era das redes**. Terra Fórum, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000002v002A%20Era%20das%20Redes%20-%20Terra.pdf>>. Acesso em 23 mai. 2011.
- VILLARROEL, Andrei. **Online collective work: unlocking value in online communities**. In: MIT INNOVATION LAB PRESENTATION, 20 mai. 2009, Massachusetts. Sloan School of Management. Disponível em: <<http://drdrei.com/category/online-collective-work/>>. Acesso em: 29 mai. 2011.
- WIKI of Coworking. **The results of the coworking survey**. 2007. Disponível em: <<http://blog.coworking.info/2007/04/21/the-results-of-the-coworking-survey>>.