**AMBIENTES DE *COWORKING* COMO POTENCIALIZADORES DA INOVAÇÃO***COWORKING* ENVIRONMENTS TO POTENTIALIZE INNOVATION

Recebido em 22.07.2021 Aprovado em 03.11.2021

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.50988>**Luiz de Oliveira Junior**[luizojr@gmail.com](mailto:luizojr@gmail.com)Comunicação e Artes/UNA – Contagem/MG, Brasil  
0000-0002-0674-396X**Danilo de Melo Costa**[danilomct@gmail.com](mailto:danilomct@gmail.com)Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA)/Universidade FUMEC - Belo Horizonte/MG, Brasil  
0000-0002-3001-0352**Resumo**

O objetivo da presente pesquisa é investigar a predisposição para inovação em ambientes de *coworking*. No que se refere à metodologia, apresenta abordagem qualitativa e quantitativa. Na pesquisa quantitativa, os dados foram coletados por meio de questionários e usou-se de estatística descritiva, procedimentos de análise univariada e método de Bonferroni com  $\alpha = 0.05$ . Em relação à pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de empresas instaladas em um ambiente de *coworking* e adotou-se a análise de conteúdo categorial. Ao final, pôde-se evidenciar a ocorrência de inovação em empresas instaladas em ambientes de *coworking* bem como sugerir estratégias que potencializem esta predisposição.

**Palavras-chave:** Coworking. Inovação. Compartilhamento. Networking. Colaboração.**Abstract**

The aim of this research is to investigate the predisposition to innovation in coworking environments. With regard to methodology, it presents a qualitative and quantitative approach. In the quantitative research, data were collected through questionnaires and descriptive statistics, univariate analysis procedures and Bonferroni method with  $\alpha = 0.05$  were used. Regarding qualitative research, semi-structured interviews were conducted with managers of companies located in a coworking environment and categorical content analysis was adopted. As a result, it was possible to evidence the occurrence of innovation in companies installed in coworking environments, as well as to suggest strategies to potentialize this predisposition.

**Keywords:** Coworking. Innovation. Sharing. Networking. Collaboration.

## Introdução

*Coworking* é um modelo de organização de trabalho que tem como premissa o compartilhamento de espaço físico, recursos técnicos, logísticos e estruturais de um escritório. Tais espaços são concebidos de forma a facilitar a cooperação entre pessoas e empresas. Nesse sentido, *coworkings* geralmente estimulam a colaboração e o apoio entre seus indivíduos (PELETEIRO et al., 2015). Segundo Bueno, Rodríguez-Baltanás e Dolores Gallero (2018), percebe-se nos ambientes de *coworking* uma conformação especial de redes sociais que pode impactar diretamente no dia a dia dos indivíduos que trabalham no local, uma vez que priorizam a obtenção de novas capacidades e habilidades por meio da cooperação com pessoas de diferentes origens profissionais e pessoais.

Dados do censo realizado pela Coworking Brasil (2019), em cidades com mais de cem mil habitantes, mostram que existem 1.497 espaços de *coworking* em atividade formal no país, sendo que esse número era apenas 238 no ano de 2015 - evidenciando um crescimento de mercado expressivo.

Este crescimento pode apresentar uma relação direta com a transformação na esfera empresarial. Se antes havia empresas centralizadas e estruturalmente fechadas, agora surgem experiências mais flexíveis, muitas vezes adotando um modelo de compartilhamento de espaço em busca de eficiência operacional, troca de experiências e capacidade de inovação (CHASE, 2015).

Por este motivo, pode-se afirmar que tais espaços vão além de oferecer as facilidades tradicionais de um escritório. Eles fomentam o *networking* entre profissionais, possibilitam troca de informações e potencializam parcerias de negócios que podem levar à inovação (JONES; SUNDSTED; BACIGALUPO, 2009), apresentando importância estratégica para aumento do potencial de desempenho de empresas (FUTTERER; SCHMIDT; HEIDENREICH, 2018). Logo, entender os espaços de *coworking* como impulsionadores da inovação se mostra uma interessante lacuna a ser explorada.

A partir do contexto apresentado e partindo do pressuposto de que ambientes como são os *coworkings* facilitam a troca de informações e uma maior propensão à geração de inovação, o presente trabalho pretendeu investigar a predisposição para inovação no ambiente de *coworking* denominado Impact Hub, situado na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, para evidenciar as implicações na capacidade de inovação dos atores ali presentes, baseado na assertiva de Kotler e Keller (2012), que defendem que entender o que pode favorecer a inovação em uma empresa se mostra algo substancial e de importância indubitável para o sucesso de uma firma.

## Inovação

O acúmulo de conhecimento e capacitação tecnológica contínua são partes estruturantes de um processo de inovação. Do ponto de vista econômico (e, por consequência, gerencial), Schumpeter (1997), introduziu o conceito de inovação e a retratou como a grande propulsora do desenvolvimento de uma sociedade (SCARPIN et al., 2018).

Diversas são as abordagens possíveis para se tratar de inovação. Uma delas se encontra no manual de Oslo, publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico que tem como um dos objetivos encontrar e propor a adoção de uma padronização de conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de Pesquisa & Desenvolvimento dos países industrializados (OCDE, 2005). Segundo este manual, o conceito de inovação é hoje aceito e estudado em 4 esferas: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de *marketing*. Além disso, a inovação pode ser assim definida:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Nessa definição, vale destacar dois termos: novo e significativamente melhorado. Ambos se mostram coerentemente relacionados a uma visão de inovação proposta por Schumpeter (1997) e seu conceito de "destruição criativa". Para ele, a inovação é fruto e força motriz do capitalismo, regime econômico que proporciona um nível de competitividade cada vez mais acentuado, obrigando empresas a se reinventarem constantemente. Tudo isso leva ao surgimento de novas empresas, que apresentam novos e significativos produtos/serviços. Com o tempo elas passam a conquistar importantes fatias de mercado, por vezes levando outras empresas e modelos de negócios antigos à bancarrota.

Um outro apontamento mostra-se pertinente na presente discussão: o conceito de destruição criativa pode ser relacionado com a clássica visão de mercado proposta por Smith (1996), ao afirmar que a interação entre indivíduos e atores econômicos resultam das forças do próprio mercado, como se uma "mão invisível" orientasse a economia. Para ele, é natural ao capitalismo evoluir para um cenário em que a competição entre empresas tende a se acirrar. Ao mesmo tempo, uma das formas de se enfrentar tal acirramento é tornar-se mais inovador, cabendo, portanto, uma investigação sobre elementos que facilitam o desenvolvimento do potencial inovativo e criativo em organizações.

Nesse contexto, percebe-se que a inovação pode ser considerada uma questão estratégica, um diferencial competitivo para empresas. É também, notoriamente, um fator cada vez mais relevante para o cenário econômico internacional.

Inovações podem ser classificadas segundo critérios bastante específicos. O estabelecimento de tais critérios auxilia no entendimento e delimitação desse fenômeno e, por consequência, na parametrização, análise e compreensão de seus estudos.

Várias são as propostas existentes para uma tipologia da inovação. Aqui optou-se por assumir as presentes no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

### **Âmbito da inovação**

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) divide o conceito em quatro âmbitos, a saber: produto, processo, *marketing* e organização. Enquanto os conceitos de inovação de produto e inovação de processo se mostram amplamente discutidos nas edições prévias do manual, os conceitos sobre inovação organizacional e inovação de *marketing* surgiram pela primeira vez nesta edição da publicação e se mostram em processo de aperfeiçoamento. Cada um desses conceitos é tratado a seguir.

#### **a) Inovação de produto**

Para Garcia e Calantone (2002), inovar em produto relaciona-se ao processo que se inicia pelo desenvolvimento de uma invenção, passa por sua produção e culmina nos esforços para comercializá-la. Dessa forma, corroborando com os conceitos definidos pela OCDE (2005), entende-se que inovar em produto é equivalente a introduzir no mercado um bem (ou serviço) novo ou com melhoras significativas em suas características ou modo de usar. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Um novo produto ou serviço, para ser considerado como tal, pode fiar-se em novos conhecimentos ou tecnologias. De igual forma, a inovação também pode se dar pelos novos

usos ou novas combinações de conhecimentos e tecnologias existentes. Especificamente em relação aos serviços, as inovações podem incluir novidades relevantes em relação à maneira como são oferecidos, o incremento de novas funções, novas características ou mesmo pelo oferecimento de serviços inteiramente novos.

#### b) Inovação de processos

A inovação de processo pode ser descrita como mudanças que são introduzidas na maneira que uma organização produz seus produtos e/ou serviços. Ela está relacionada às melhorias no processo produtivo e visa aumentar a competitividade de uma empresa. Isso pode ser feito de diversas formas, como pela introdução de um novo material no processo fabril, uso de novos equipamentos, processos e fluxos aperfeiçoados de trabalho (DAMANPOUR, 1991).

Conforme definido pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovações de processos se relacionam à implementação de um método novo ou sensivelmente melhorado de produção, ou de distribuição. Geralmente estão relacionadas a alterações relevantes em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Como característica geral, tem-se que esse tipo de inovação permite reduzir custos de produção e/ou distribuição, melhorar qualidade do produto ou produzir/distribuir produtos novos ou profundamente melhorados. A automação de linhas de produção e a distribuição digitalizada de conteúdos são dos exemplos corriqueiros ao se tratar de inovação de processo.

#### c) Inovação de *marketing*

Conforme preconiza o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação de *marketing* é um conceito em construção. Da forma que é atualmente concebida, trata-se da implementação de um novo método de *marketing* envolvendo alterações consideráveis na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento de mercado, em sua promoção ou na fixação de preços. O que distingue uma inovação de *marketing* é sua originalidade. Para ser considerada como tal, uma inovação de *marketing* precisa, necessariamente, adotar métodos que ainda não tenham sido utilizados pela empresa. A origem da inovação de *marketing*, no que lhe concerne, não é fator relevante. Ela pode ter sido desenvolvida internamente pela empresa inovadora ou adotada de outras empresas/organizações. Também não importa em que a inovação de *marketing* será empregada: se em novos produtos ou em produtos existentes.

Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), ao inovar em *marketing* uma empresa busca aumento em seu volume de vendas, ampliação de *share* de mercado, construção de posicionamento e/ou melhoria da marca e sua reputação. Vários são os recursos utilizados para tal. São exemplos: mudanças substanciais no *design* de um produto (desde que não afete seu desempenho), na sua embalagem, nas formas de vendê-los e de demonstrá-los em uso.

#### d) Inovação organizacional

A definição de inovação organizacional, conceito também em construção, estabelece que este tipo de inovação pode se dar pela implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio de uma empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. A principal função de uma inovação organizacional é melhorar o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos e/ou transacionais. A implantação de sistemas que passam interligar vendas e produção (*build-to-order*) são um exemplo deste tipo de inovação. O estabelecimento de novos tipos de colaboração entre empresa e organismos internos, novos métodos de integração com fornecedores ou o uso de *outsourcing* são exemplos adequados para ilustrar como

mudanças nas relações externas podem se constituir em inovação organizacional. Para ser considerada uma inovação organizacional, no entanto, a mudança ocorrida na empresa não pode ser uma simples adaptação na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa. Tão pouco é considerada uma inovação organizacional a formulação de estratégias de gerenciamento em si ou fusões e aquisições de firmas (OCDE, 2005).

Para Lin, Chen e Chiu (2010), a inovação organizacional (por eles chamada de inovação administrativa) se dá quando uma empresa faz alterações que trazem novidades significativas para a sua estrutura organizacional, processos administrativos e atividades rotineiras. São exemplos destas atividades o recrutamento de funcionários, alocação de recursos, desenho hierárquico e formas de distribuição de recompensas. Por vezes, a cooperação estabelecida entre empresa e clientes pode levar à implementação de métodos inovadores na gestão da empresa.

### **Grau de novidade**

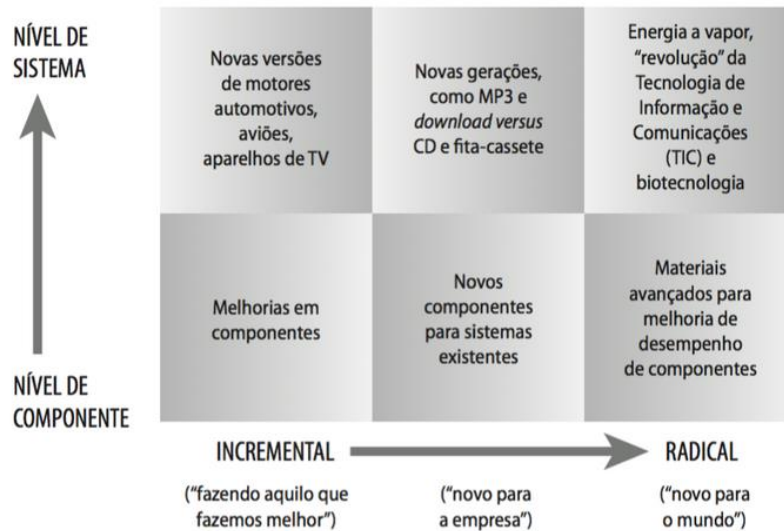
Cada inovação traz em si um grau de novidade distinto, que pode se dar ao nível de sistema ou de componente. De acordo com o grau de novidade alcançado, as inovações podem ser assim classificadas:

#### a) Nova para empresa

O ponto de partida para consideração de uma inovação é que ela represente uma mudança que tenha trazido um importante grau de novidade para a empresa. Assim, pode ser considerado inovação algo que já exista no mercado, mas ainda não tenha sido adotado por determinada empresa. Nesses casos, o que acontece é que a inovação só pode ser considerada de modo restritivo, unicamente no âmbito da empresa que a adotou (TIDD; BESSANT, 2015).

#### b) Nova para o mundo

Este é o tipo mais raro de inovação. Uma inovação só é considerada nova para o mundo quando a empresa for a primeira a apresentá-la no mundo, considerando todos os mercados e indústrias (inclusive aos quais não pertence), sejam eles domésticos ou internacionais (TIDD; BESSANT, 2015). A Figura 1 ilustra os conceitos acima.

**Figura 1** - Grau de novidade da inovação

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 32).

## Intensidade

Graus de inovação também podem se referir à intensidade trazida pelo que se considera inovador. Esse é um assunto abordado de forma superficial no Manual de Oslo (OCDE, 2005), que embora trate do conceito de inovação radical (ou disruptiva) é omissivo sobre inovação incremental.

### a) Inovação incremental

Uma inovação é incremental quando o grau de novidade é considerado menor. É um tipo de inovação em que não se cria algo realmente novo - ela apenas introduz um aperfeiçoamento relevante em algo existente (AUDY, 2017). O incremento de uma tecnologia que aumente a potência de um motor à combustão, sem que isso implique em mudanças mais significativas no motor, é um exemplo de inovação incremental.

### b) Inovação radical ou disruptiva

A inovação radical relaciona-se a um grau de novidade intenso, rompendo com os paradigmas vigentes e propiciando novos ciclos de inovação incremental. São consideradas verdadeiros *drivers* de negócio, gerando novas demandas, alterando indústrias e mercados. Causam sempre um impacto significativo no mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado, podendo mudar a estrutura do mercado, criar mercados ou tornar produtos existentes obsoletos (CHRISTENSEN, 2016). A introdução no mercado brasileiro do motor à combustão com tecnologia flex, cujo funcionamento se dá com gasolina, álcool ou uma mistura em qualquer proporção desses combustíveis, é um exemplo de inovação radical. Esta afirmação pode ser feita a partir da constatação que tal tecnologia não apenas melhorou um produto, mas criou um tipo de motor e mudou completamente o tipo de motorização oferecida pela indústria automobilística brasileira (AUDY, 2017).

Em alguns casos a inovação radical é tão extrema que não apenas cria mercados - ela praticamente encerra outros. Tais casos são tratados como inovação radical de capacidade disruptiva e estão alinhados com a noção de destruição criativa introduzida por Schumpeter (1997). Um exemplo

conhecido de inovação radical com capacidade disruptiva foi o surgimento e introdução da tecnologia de captura e disponibilização de imagens digitais. Tal acontecimento provocou mudanças significativas em indústrias inteiras, como às relacionadas à fotografia, ao cinema, à informática e até à telefonia.

### Inovação aberta x fechada

Uma inovação pode se desenvolver internamente em uma empresa, situação em que há pouca interação e acesso ao conhecimento externo. Pode também se desenvolver (em parte ou no todo) de maneira externa, contando com recursos de terceiros. A essas duas maneiras de realizar a inovação convencionou-se chamar de inovação aberta e inovação fechada, conforme apresentado a seguir:

#### a) Inovação aberta

De acordo com Chesbrough (2011), as organizações precisam buscar novas práticas de inovação, caso queiram se manter competitivas. Para tanto, é necessário praticar o que ele chama de inovação aberta, ou seja, aquela em que uma organização permite seus negócios aproveitem ideias oriundas de fontes externas.

A prática da inovação aberta tende a tornar as organizações mais ágeis, uma vez que passam ter acesso facilitado a conhecimentos produzidos em todo mundo, através de relacionamentos colaborativos com agentes externos. Ao se abrir para o ambiente externo, uma organização poderá acessar relevantes conhecimentos, acelerando seu processo de inovação e aumentando sua competitividade (BUENO; BALESTRIN, 2012).

#### b) Inovação fechada

Inovação fechada faz parte de um mesmo espectro de inovação onde se encontra a inovação aberta. Contudo, situa-se no outro extremo. Empresas que trabalham nesse modelo, fazem pesquisas e desenvolvimento de produtos e serviços internamente, sem contar com a colaboração e *inputs* externos (CHESBROUGH, 2003). Para Tidd e Bessant (2015), trata-se de uma espécie de rede fechada, em que a empresa busca o desenvolvimento de padrões proprietários como mecanismo para afastar a concorrência e aumentar o diferencial competitivo.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre esses dois modos de impulsionar a inovação.

**Quadro 1 - Inovação fechada versus inovação aberta**

Inovação Fechada	Inovação Aberta
“As pessoas altamente especializadas trabalham para nós.”	“Nem todas as pessoas altamente especializadas trabalham para nós. Trabalhamos com pessoas dentro e fora da organização.”
“Para obter lucro de P&D, é necessário descobri-la e desenvolvê-la no interior da empresa.”	“A P&D externa pode criar valor significativo.”
“Se formos nós os primeiros a descobrir a tecnologia, seremos nós os primeiros a levá-la para o mercado.”	“Não é necessário gerar inovação para poder usufruir dela.”
“A empresa que levar em primeiro lugar a tecnologia para o mercado será a vencedora.”	“Construir um bom modelo de negócio é melhor que ser o primeiro a chegar ao mercado.”
“Se nós formos responsáveis por gerar as melhores ideias e tecnologias, nós venceremos.”	“Nós deveríamos vender a nossa propriedade intelectual lucrando com ela, assim como comprar a outros, sempre que tal permita um avanço no nosso modelo de negócio.”

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2011, p. 38).

## Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa se apresenta como descritiva e exploratória, de abordagem quali-quantitativa.

A etapa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores de empresas instaladas em um *coworking*.

A etapa quantitativa, por sua vez, se deu por meio de aplicação de um questionário dirigido às pessoas que no momento de sua aplicação trabalhavam em empresas instaladas em um *coworking*. Tal decisão metodológica foi tomada por se entender que estas pessoas iriam contribuir para o presente estudo, na medida que os dados gerados pelos respondentes poderiam ser confrontados com as entrevistas de realizadas com os gestores. Tal percepção é compartilhada por Matias-Pereira (2016, p. 89) ao defender que "no mundo contemporâneo fica cada vez mais evidente que as duas abordagens – quantitativa e qualitativa – são complementares, ou seja, mesmo com problemas e tópicos diferentes, mas igualmente importantes".

O método utilizado foi o estudo de caso no espaço de *coworking* denominado Impact Hub, instalado na cidade de Belo Horizonte, MG. A decisão se deu por considerar que os gestores estariam mais aptos a responder questões relativas à geração de inovação em suas empresas e aos relacionamentos estabelecidos com outras empresas e profissionais presentes no Impact Hub.

Nesta pesquisa, têm-se como unidade de análise as pessoas que trabalham em empresas instaladas no Impact Hub de Belo Horizonte. Consideram-se aqui, inclusive, os funcionários do *coworking*, já que o Impact Hub, em si, também é uma empresa.

Com auxílio dos funcionários do Impact Hub, identificou-se que das 92 pessoas ativas como membros do *coworking*, 73 eram as que o frequentavam o espaço ao menos duas vezes por semana. Dessas, foi possível entregar questionário impresso para 70 - o que resultou em 63 questionários respondidos. Além disso, 9 gestores de empresas instaladas no *coworking* participaram de entrevistas semiestruturadas. A quantidade de entrevistas foi definida levando-se em consideração critérios de saturação (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pelo pesquisador com o auxílio da plataforma Trint®. Antes do início de cada entrevista os respondentes foram informados da gravação. Foram informados, também, que seus dados pessoais e os das empresas em que trabalham seriam anonimizados. Só então, após este esclarecimento e o consentimento de cada participante, a entrevista foi iniciada. Por isso, no resultado da pesquisa, os respondentes estão identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9.

Todas as entrevistas foram individuais e aconteceram em locais e horários que garantiram privacidade e conforto para os entrevistados. O Quadro 2 apresenta a relação dos entrevistados:



Quadro 2 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Segmento em que atua	Função	Local da entrevista	Duração
E1	Publicidade e Propaganda	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	21'38"
E2	Consultoria e performance em negócios digitais	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	13'43"
E3	Data Experience	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	12'14"
E4	Aceleradora	Gestor local	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	12'45"
E5	Compartilhamento de espaço comercial - coworking	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	15'40"
E6	Agência de Publicidade Digital	Gestor local	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	12'28"
E7	Esportes Digitais	Sócio e gestor	Sala de Reunião Boulder do Impact Hub	24'06"
E8	Plataforma de <i>e-commerce</i>	Gestor local	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	15'55"
E9	Educação Financeira	Sócio e gestor	Varanda do Impact Hub de Belo Horizonte	16'05"

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de transcritas as entrevistas, foram selecionadas falas dos respondentes que fossem representativas para demonstrar as categorias e subcategorias de análise, conforme indicado no Quadro 3. Além disso, para que fosse possível analisar de forma individual a expressão de cada respondente, os estratos selecionados foram mantidos em sua íntegra.

Quadro 3 - Roteiro de entrevistas associado a indicadores, categorias de análise, subcategorias de análise e autores pertinentes

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	PERGUNTAS	AUTORES
Inovação	Inovação de serviço ou produto	Melhoria significativa em algum serviço ou produto	1. Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou apresentar alguma melhoria significativa em seus serviços e/ou produtos?	OCDE (2006)
		Desenvolvimento de serviço ou produto	2. Nos últimos 12 meses, a empresa em que você trabalha buscou desenvolver algum serviço e/ou produto inovador?	OCDE (2006)
	Inovação de processo	Inovação na maneira de produzir ou distribuir seus produtos ou serviços	3. Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou apresentar alguma inovação na maneira de produzir ou distribuir seus produtos e/ou serviços.	OCDE (2006)
	Inovação organizacional	Implementação de práticas inovadoras no compartilhamento de aprendizado e conhecimento	4. Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou implementar práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes?	OCDE (2006)
		Estabelecimento de colaborações inovadoras com parceiros externos	5. Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou estabelecer tipos de colaborações inovadoras com parceiros externos, presentes no Impact Hub de Belo Horizonte?	OCDE (2006)
Inovação em marketing	Insights inovadores em estratégias de marketing e publicidade	6. Nos últimos doze meses, a convivência com pessoas que trabalham em outras empresas instaladas no Impact Hub de Belo Horizonte, sobretudo com as que trabalham em áreas distintas da sua, contribuiu para que a empresa em que você trabalha tivesse insights inovadores em suas estratégias de marketing e/ou campanhas publicitárias?	OCDE (2006)	

Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante a análise de dados, duas técnicas distintas foram usadas, sendo uma para os dados quantitativos e outra para os dados qualitativos.

Para os dados quantitativos, usou-se de estatística descritiva, através de procedimentos de análise univariada. Com isto, foi possível identificar a distribuição de frequência das respostas aos questionários, determinar a dispersão dos dados (desvio-padrão, quartis e percentuais), além de posição da amostra (média e mediana). Usou-se, também, o método de Bonferroni, com alfa = 0,05, para investigar correlações entre grupos de duas variáveis, com o nível de confiança geral de 95% (CASELLA; BERGER, 2010).

Em relação à análise dos dados qualitativos, depois de realizada a coleta, eles foram transcritos e organizados. A partir de então, optou-se por adotar a metodologia denominada análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2011).

## Apresentação e análise dos resultados

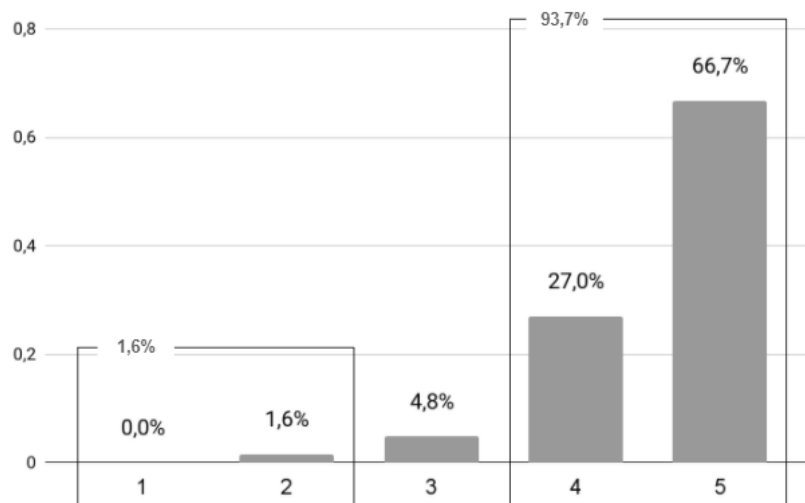
Nesta seção, busca-se evidenciar a ocorrência de inovação em empresas instaladas no espaço de *coworking* estudado, a partir do conceito de inovação preconizado pela OCDE (2005). Nesse sentido, as subseções a seguir abordam, fundamentalmente, quatro tipos de inovação: a inovação de produto e/ou serviço, a inovação de processo, a inovação organizacional e a inovação em marketing.

### Inovação de produto e/ou serviço

A inovação de produto e/ou serviços pode se dar em duas frentes: pelo aprimoramento significativo de um produto e/ou serviço existente (inovação incremental) ou pela criação de algo realmente novo, a inovação radical (AUDY, 2017).

Ao se tratar de inovação de produto e/ou serviço sob o viés da inovação incremental, foi possível evidenciar que houve uma concordância quase que unânime entre os pesquisados. Dos entrevistados, 93,7% disseram concordar que na empresa em que trabalham, nos últimos 12 meses, existiu a busca pela inovação em produto e/ou serviço, sendo de 66,7% disseram concordar totalmente, conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1** - Melhoria significativa de produto e/ou serviço



Fonte: Dados da pesquisa.

Este grau de concordância está presente na fala dos gestores entrevistados e corrobora com as ideias de Soares e Saltorato (2015), que entendem que espaços de *coworking* podem funcionar como um local propício para germinar a inovação. Os trechos a seguir, destacados das entrevistas, reforçam esta percepção:

A gente mudou o produto que a gente entrega. Até com esse aprendizado que eu tive nessas consultorias, inclusive passando muito tempo dentro de *startups*, aprendi muita coisa com eles e trouxe um pouco de alguns conceitos e modelos de trabalho para cá. (E2)

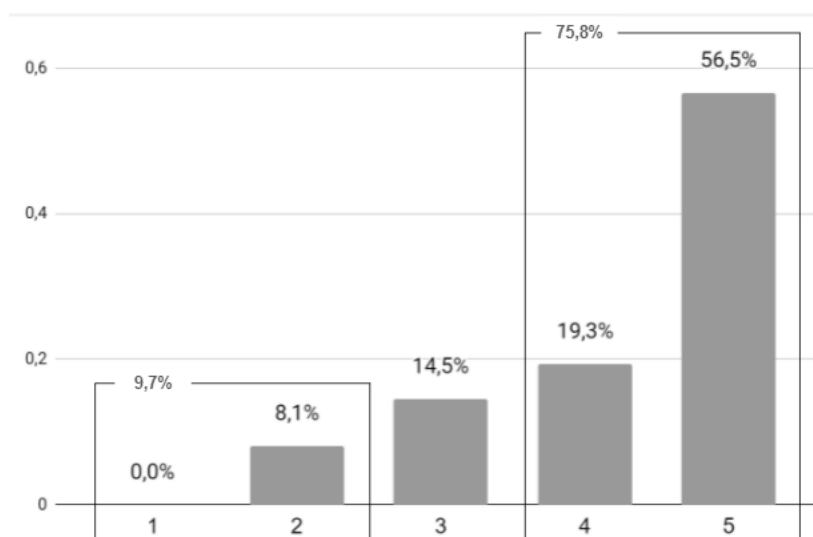
(Os exemplos vão) desde a inclusão de novos serviços, novas fontes de receita, quanto à reestruturação de serviços que a gente já prestava. Principalmente com essa parte de projetos, consultorias, lançamento de novos produtos, programas (E5).

Sim, sim. A gente trabalha com *e-commerce* e a gente apresentou melhorias grandes no nosso *checkout*, na nossa forma de entrega de produto. (E8)

As falas anteriores deixam evidente a existência de inovação incremental. Pelos relatos, percebe-se que as empresas introduziram melhorias significativas nos produtos e/ou serviços que oferecem. O entrevistado E2 mostra que modificou o produto que entrega ao cliente a partir da assimilação de novos conceitos e modelos aprendidos após a convivência com *startups*. Já o E5 relata a reestruturação de serviços que ofereciam, além da inclusão de outros. O E8, por sua vez, apresenta especificamente a melhoria em uma característica funcional do seu produto, o *checkout*.

Ao serem inquiridos sobre desenvolvimento de algum produto ou serviço inovador nos últimos 12 meses, o grau de concordância apresentado pelos respondentes foi menor que o apresentado em relação ao desenvolvimento de melhorias significativas, ficando em 75,8% (ante 93,7%). Ainda assim, a parcela que respondeu que concordava totalmente representa a maioria das respostas, com um resultado de 56,5%. Nota-se, ainda, um crescimento no grau de discordância, em relação à questão anterior, que salta de 1,6% para 9,7%. O Gráfico 2 retrata a distribuição das respostas.

**Gráfico 2 - Inovação de produto e/ou serviço**



Fonte: Dados da pesquisa.

A queda no grau de concordância era esperada, na medida em que apresentar um produto ou serviço novo tende a ser mais difícil que apresentar uma melhoria significativa em algo existente. Conforme defende Christensen (2016), inovações radicais apresentam um grau de novidade muito elevado,

rompendo paradigmas correntes e, por vezes, mudando a estrutura de mercado. São, portanto, mais raras.

Cabe notar, no entanto, que embora os gestores entrevistados, em sua totalidade, relatem ter desenvolvido produtos e/ou serviços inovadores, não há como afirmar que isso de fato aconteceu. Nota-se, inclusive, um maior cuidado por parte deles - e às vezes dúvida -, ao se fazer tal afirmação. Os trechos a seguir, extraídos das entrevistas, evidenciam isto:

Pro mercado publicitário, que é a nossa atividade, sim (desenvolvemos algo novo). A gente acabou oferecendo para um cliente específico algo muito diferente de ser apresentado, que foi um campeonato de game - que é algo que a agência não costuma fazer. Então acho que foi isso inovador, sim. (E1)

Pelo relato, percebe-se que o entrevistado toma o cuidado de afirmar que se trata de uma inovação mais restrita, significativa apenas ao seu mercado (TIDD; BESSANT, 2015). Algo parecido pode ser evidenciado na fala a seguir, na medida em que o entrevistado afirma que o programa que está desenvolvendo é novo apenas no Brasil: "A gente lançou um programa voltado para escala global de negócios, inédito no Brasil. E é um programa com muitos *stakeholders*, tem que fazer a vários braços" (E5).

Cabe notar, também, que há aqueles que afirmam ter desenvolvido produtos ou serviços inovadores, conforme as declarações transcritas a seguir:

Sim, inclusive a gente está desenvolvendo dois. A gente quer ter um produto próprio, da casa. Até pra gente validar algumas hipóteses que a gente tem. Nós mesmos seremos os nossos *beta testers*. A gente faz internamente, valida da nossa forma, transforma isso em um MVP e vê se as hipóteses são aplicáveis. Daí a gente abre para o mercado. (E3)

A gente está para lançar, agora, um produto virtual para aumentar a nossa abrangência de negócio, que hoje é muito focada no nosso espaço físico. Então a gente vai lançar um produto virtual, que é bem inovador. Do jeito que a gente fez não tem, não conheço outras plataformas que sejam semelhantes. (E5)

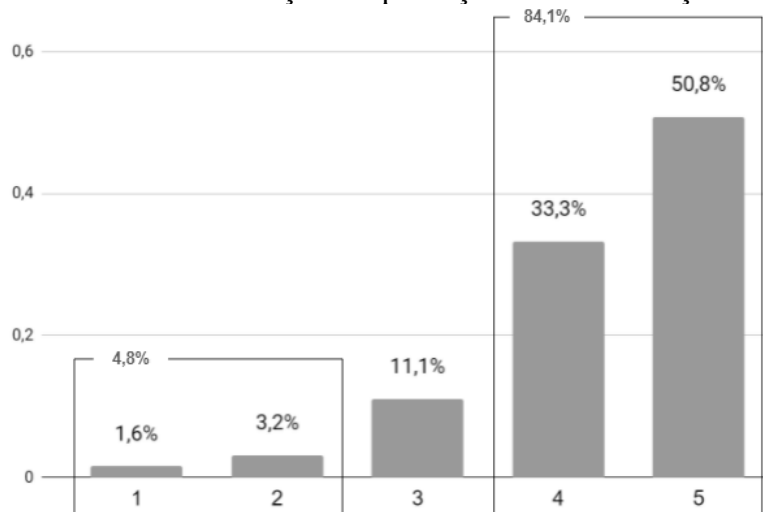
Sim, sim. Desenvolvemos uma ferramenta em que terceiros podem desenvolver dentro da nossa ferramenta. Então se o terceiro tem um serviço dele, de entrega, por exemplo, ele pode desenvolver o método de entrega dele e agregar à nossa plataforma de *e-commerce*. (E8)

A gente está lançando um relatório, uma coisa totalmente nova, nunca vi igual no mercado. Um relatório bem específico para o público de financiamento de imóvel. (E9)

## **Inovação de processo**

A existência de inovação de processo, caracterizada por alterações significativas na forma de produzir ou distribuir um produto e/ou serviço (OCDE, 2005) foi outro fator pesquisado. A maioria dos respondentes (84,1%) concordam que a empresa em que trabalham apresentou alguma inovação de processo nos últimos 12 meses, sendo que 50,8% dos respondentes disseram concordar totalmente com tal proposição. Entre os entrevistados, no entanto, também há discordância. Esta parcela corresponde a 4,8% dos respondentes, sendo que apenas 1,6% afirma discordar totalmente, conforme se evidencia no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Inovação em produção e/ou distribuição**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se considerar que inovações de processo implicam em mudanças na maneira de produzir ou distribuir produtos e/ou serviços, falas de gestores, extraídas das entrevistas, evidenciam a existência desta modalidade de inovação no *coworking* e corroboram com os dados apresentados no Gráfico 3.

Na produção eu acho que nem tanto. Distribuição, hoje a gente tem olhado para canais diferentes, de como impactar os clientes que a gente busca. Hoje a gente tem explorado muito mais conteúdo de mídia, mídia social - e antes a gente sempre se pautou em buscar na rua ou indicações dos nossos clientes. (E4)

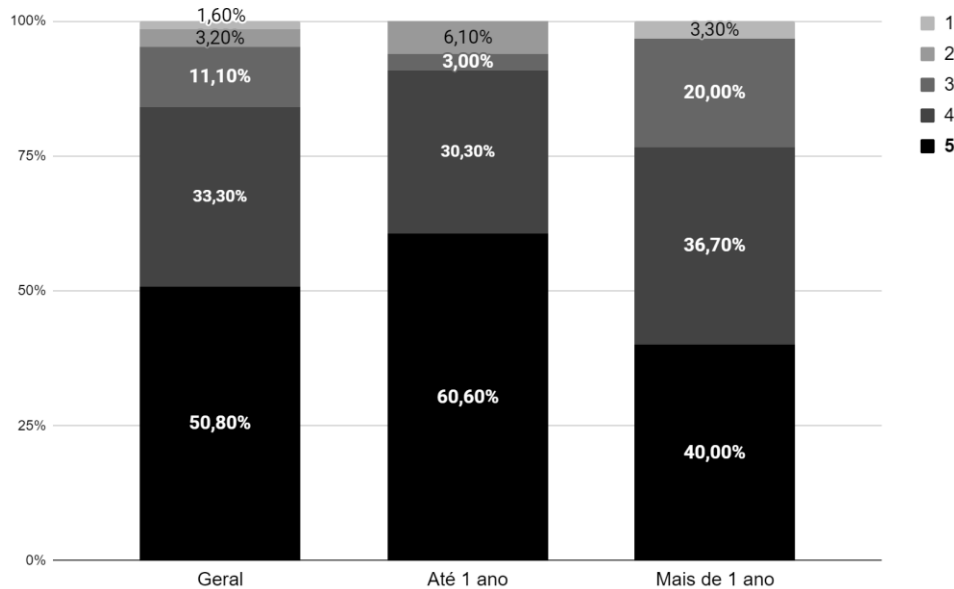
A inovação é na forma como contratar, como criar um clube, como gerir um clube. É completamente diferente do que existe por aí. Então fiz isso. Isso foi inovador e ninguém está entendendo nada, porque a gente bate de frente com os caras, com os bons. Então, assim, isso já está chamando a atenção de quem já vive o mercado. É um lance bem específico, é um detalhezinho bobo. Mas isso lá na frente pode fazer uma diferença danada, porque já estou pensando lá na frente. Não estou pensando no hoje, em como vou jogar contra o Santos. (E7)

Eu acho que sim, a gente está vendendo um serviço totalmente digital. Até então é uma coisa nova, é como se fosse uma consultoria automatizada. Então, em vez da gente sentar com o cara e ficar horas discutindo, a gente virou o jogo. A gente trouxe uma forma nova de pegar essas informações da pessoa, tentar parametrizar, calcular, processar esses dados e entregar para ele um resultado tão bom quanto uma consultoria que duraria 10 horas. A gente entrega em 5 minutos. (E9)

Um aprofundamento realizado na análise dos dados permitiu evidenciar a existência de relevância estatística entre a inovação de processo, o tempo que o respondente está trabalhando na empresa e o tempo que a empresa está instalada no *coworking*. Tais relações estão representadas nos Gráficos 4 e 5, respectivamente.

Pelo Gráfico 4, percebe-se que o grau de concordância tende a diminuir com o aumento do tempo em que o colaborador atua na empresa. Os que dizem concordar totalmente com a existência de inovação de processo cai de 60,6% entre os respondentes que têm até um ano de empresa para 40,0% entre os respondentes que têm mais de um ano. Isso provavelmente se dá porque pessoas com menos tempo em uma empresa tendem a tratar processos triviais como se fossem inovadores, já que elas não têm conhecimento prévio de sua existência. Com o passar do tempo, conseguem desenvolver senso crítico mais apurado e a classificar melhor o que são processos de fato inovadores.

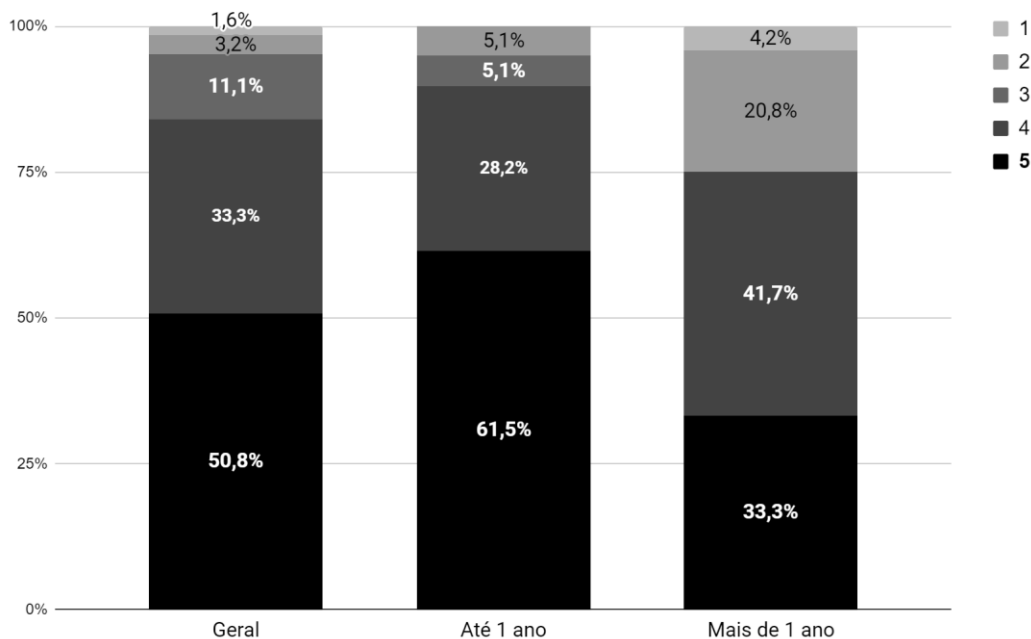
**Gráfico 4** - Inovação de processo versus tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Efeito parecido acontece em relação ao período que a empresa está instalada no *coworking*: quanto mais vivência se têm nesse ambiente, menos percebe-se a inovação em processo, conforme apresentado no Gráfico 5. A explicação também é semelhante à anterior: com o passar do tempo, desenvolve-se mais conhecimento sobre o ambiente do *coworking* e o senso crítico fica mais apurado.

**Gráfico 5** - Inovação de processo versus tempo da empresa no *coworking*



Fonte: Dados da pesquisa.

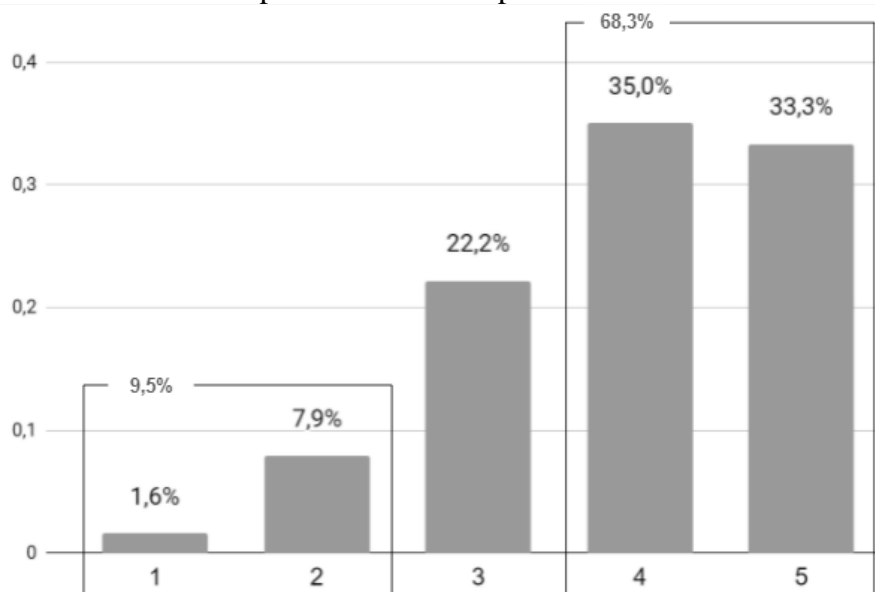
De todo modo, cabe notar que apesar de a concordância diminuir com o passar do tempo, ela ainda continua elevada, representando a maioria das respostas. Tal fato reforça a existência de inovação de processo no *coworking* pesquisado.

### Inovação organizacional

Para confirmar a ocorrência de inovação organizacional no *coworking*, investigou-se dois indicadores capazes de evidenciar sua existência: as práticas inovadoras no compartilhamento de aprendizado e conhecimento; e o estabelecimento de colaborações inovadoras com parceiros externos à organização (OCDE, 2005).

Em relação às práticas inovadoras no compartilhamento de aprendizado e conhecimento, evidenciou-se que 68,3% dos entrevistados concordam com sua existência, sendo que 33,3% diz concordar totalmente. O percentual de pessoas que se declaram neutras (22,2%) representa o terceiro maior estrato de resposta. Como os que apresentam discordância em relação a esse ponto somam apenas 9,5%, pode-se dizer que há uma tendência à concordância neste quesito, conforme evidenciado no Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Compartilhamento de aprendizado e conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme aponta a OCDE (2005), nas inovações organizacionais pode haver uma acentuação na troca de informações e um refino na capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias. Isso pôde ser observado nas entrevistas realizadas, conforme evidenciam os seguintes relatos:

A gente tem uma reunião mensal de engenheiros. Todo mundo de tecnologia para e alguém fala sobre uma tecnologia que achou legal, que usou. Eu acho bem legal porque a gente acaba conhecendo coisas novas e isso melhora a nívelação (SIC) dos engenheiros. Então se alguém fala de um assunto que eu não conheço, porque ainda sou um pouco fraco, isso me nivela com o resto da equipe. Eu acho que isso tem um resultado muito bom. (E8)

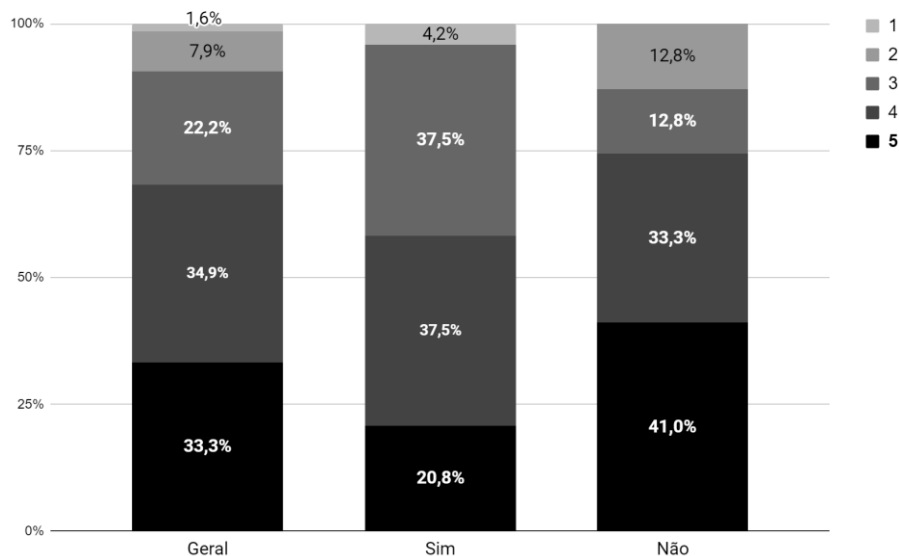
A gente até chegou a implementar um evento. Uma vez por mês um funcionário ia falar sobre um tema. Mas isso terminou não indo pra frente por uma série de motivos. A gente até pensa

em voltar. Mas foi uma solução que a gente criou aqui para poder difundir o conhecimento entre a equipe, entre outras coisas mais simples, como uma Wiki interna que a gente tem aqui, dentre outras coisas. (E2)

A gente passou a usar uma ferramenta interna para documentar lições aprendidas, informações úteis, acesso. Todas as perguntas frequentes que geralmente a equipe tem. A gente passou a salvar isso internamente em uma ferramenta que fosse de acesso de todo mundo que chegar. Por exemplo, chega uma pessoa nova, já tem todo um roteiro lá do que ela tem que fazer, de como ela monta um ambiente de desenvolvimento, como ela faz uma configuração de alguma coisa ou outra. (E9)

A análise estatística desta questão apurou a existência de uma relação diferenciada da percepção de inovação organizacional a partir do compartilhamento de informação e conhecimento por parte de quem tem função de gestor nas empresas instaladas no *coworking*. Gestores tendem a ter um grau de concordância menor, o que pode ser visto com no Gráfico 7, em que gestores estão representados por "sim" e os demais respondentes estão representados por "não".

**Gráfico 7 - Compartilhamento de aprendizagem na visão dos gestores**

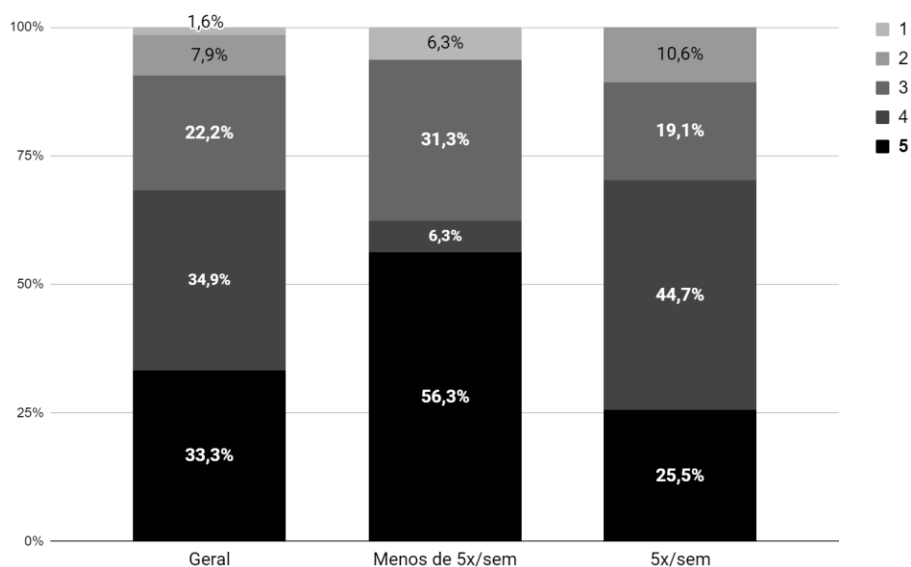


Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo método de Bonferroni (CASELLA; BERGER, 2010), o cruzamento dos dados também mostrou haver uma diferença significativa na percepção entre quem frequenta o *coworking* cinco vezes por semana e quem frequenta o espaço menos que cinco vezes na semana, conforme se percebe no Gráfico 8. A concordância entre os que frequentam o espaço 5 vezes por semana é de 70,2% enquanto entre os que frequentam menos que 5 vezes por semana apresenta um índice de 62,6%.



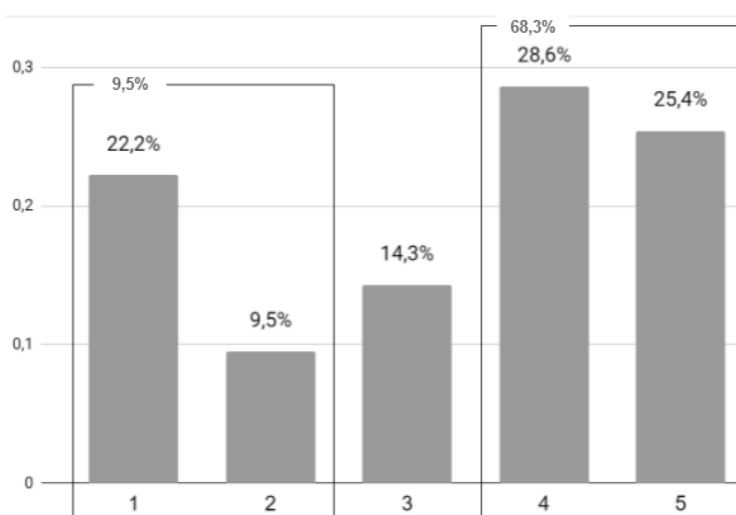
**Gráfico 8** - Compartilhamento de aprendizagem e conhecimento versus frequência no *coworking*



Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa também investigou a percepção de inovação organizacional a partir da colaboração com parceiros externos. Como o propósito do presente trabalho é entender o processo de inovação dentro de um *coworking*, solicitou-se aos respondentes que avaliassem apenas parcerias com empresas que atuassem no Impact Hub. Percebeu-se, pelos resultados, que existe uma tendência à concordância, já que 54% dos respondentes acreditam que a empresa em que trabalham buscou estabelecer colaborações inovadoras com outras empresas instaladas no *coworking*. No entanto, embora exista essa tendência à concordância, nota-se o percentual daqueles que tendem a discordar também é expressivo: 31,7%. Chama a atenção a semelhança percentual daqueles que concordam totalmente (25,4%) e dos que discordam totalmente (22,2%). O Gráfico 9 apresenta esses dados.

**Gráfico 9** - Colaboração com parceiros externos



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme estabelece a OCDE (2005), novos métodos de trabalho com fornecedores ou o uso de *outsourcing* são exemplos adequados para ilustrar como mudanças nas relações externas podem se

constituir em inovação organizacional. Isso fica evidente em algumas falas de gestores, como nos exemplos a seguir:

Sim, esse caso mesmo que eu acabei de citar sobre esse campeonato de game que a gente fez para um cliente nosso. A gente estava conversando e falou: putz, podíamos fazer um campeonato de game, e não sei o quê e tal... Pô, vamos atrás de quem pode fazer isso e tudo mais. E tinha uma empresa que tinha acabado de chegar aqui no Hub e a gente não sabia direito, nem sabíamos que eles estavam aqui. Até que teve um dia que eu estava comentando isso como pessoal da administração do Hub e eles disseram: 'espere aí, vem cá, deixa eu apresentar um pessoal ali'. E aí eles nos apresentaram e foi muito sossegada a conversa, o trato que a gente teve com esse parceiro. Então, teve uma ação inovadora feita aqui dentro e foi essa. (E1)

Sim. A gente fez uma no ano passado e foi muito boa. Foi com o pessoal da Ideia Claro. A funcionária do Impact Hub os apresentou para a gente. Aí a gente conversou, vamos fazer tal coisa... e foi legal. Com o próprio Impact a gente fez também. Foi uma mentoria com os empreendedores que a gente apoiava. Os empreendedores daqui, do Seed e do Orb, eu acho. Eles puderam se inscrever e então teve uma interação com o Impact também. (E4)

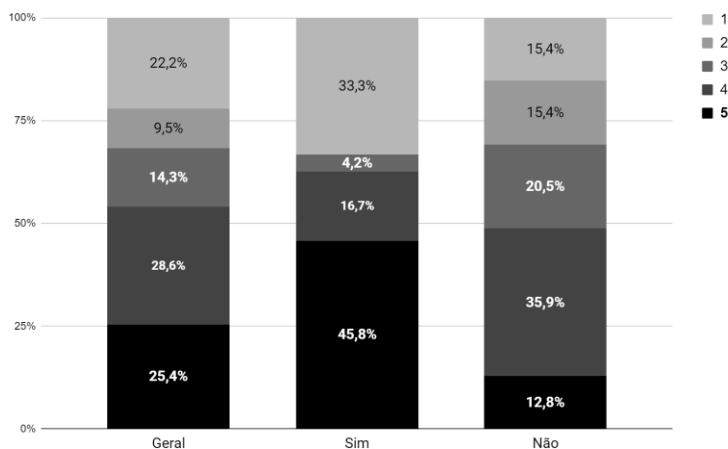
A gente tem parcerias para projetos e serviços que a gente está lançando. A gente tem desenvolvido parcerias com a Endeavor. São todos esses residentes daqui. A iCare, também. Eles querem participar de um programa nosso, junto com a Gooders e a Malagueta. A gente desenvolveu toda uma abordagem para eles, de uma maneira coletiva - a gente está participando do negócio deles. (E5)

Sim, a gente conseguiu um contato com outra empresa através de uma conversa informal. Se não me engano, em um *happy hour* ou alguma coisa assim. E a gente conseguiu começar a trabalhar com o Cotemig e seguiu as nossas ideias, os nossos projetos inovadores no mercado de games. Então a gente pegou o cliente através dessa empresa, que a gente conseguiu captar dentro do Impact Hub. (E7)

Nos relatos anteriores, chama atenção a citação direta a funcionários do *coworking* e aos eventos promovidos pelo espaço, indicando a importância que eles têm para impulsionar o relacionamento entre os residentes. Tais relacionamentos, potencialmente, trazem novidades significativas para as empresas, incentivando a cooperação e promovendo a inovação organizacional (LIN; CHEN; CHIU, 2010).

Analisar os dados deste tópico sob a ótica de quem é gestor apresentou relevância estatística e os resultados estão expressos no Gráfico 10. Também se constatou relevância ao relacioná-los com a quantidade de pessoas que trabalham nas empresas instaladas no *coworking*, conforme evidencia o Gráfico 11.

**Gráfico 10** - Colaboração com parceiros externos na visão dos gestores



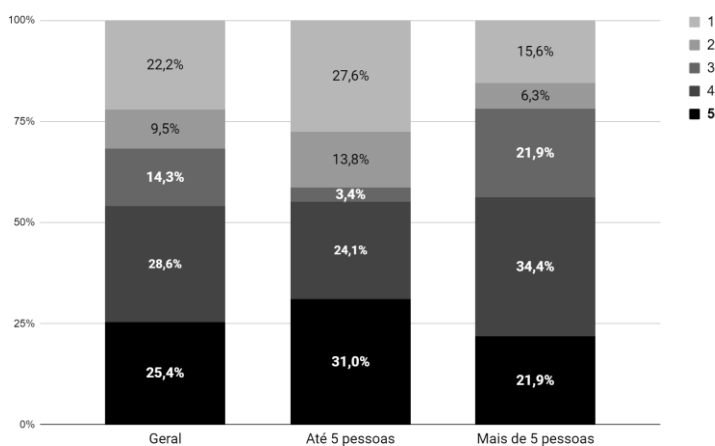
Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo Gráfico 10, por meio do método de Bonferroni (CASELLA; BERGER, 2010), nota-se uma diferença significativa em relação ao percentual de respondentes que optaram pela opção “concordo totalmente”. Enquanto entre os não-gestores esse percentual é de 12,8%, entre gestores ele é de 45,8%.

Como gestores têm mais propriedade para falar sobre as parcerias realizadas por suas empresas (e, portanto, tendem a apresentar uma opinião mais assertiva sobre o assunto), infere-se que pode estar ocorrendo alguma lacuna ou ruído na circulação interna da informação, de forma que os funcionários não estejam percebendo as parcerias realizadas. Não é possível, no entanto, dizer se isso se dá por razões estratégicas ou por displicência dos gestores.

Observa-se, também, que em empresas com mais de cinco funcionários o percentual de pessoas que se mostram neutras sobre a ocorrência de inovações a partir de parcerias externas aumenta de 3,4% para 21,9% (Gráfico 11). Tais números podem estar refletindo, mais uma vez, o papel do gestor na circulação interna da informação, uma vez que quanto maior o número de funcionários, maior o esforço de um gestor para conseguir transmitir internamente informações de maneira adequada.

**Gráfico 11** - Colaboração com parceiros externos versus quantidade de funcionários da empresa



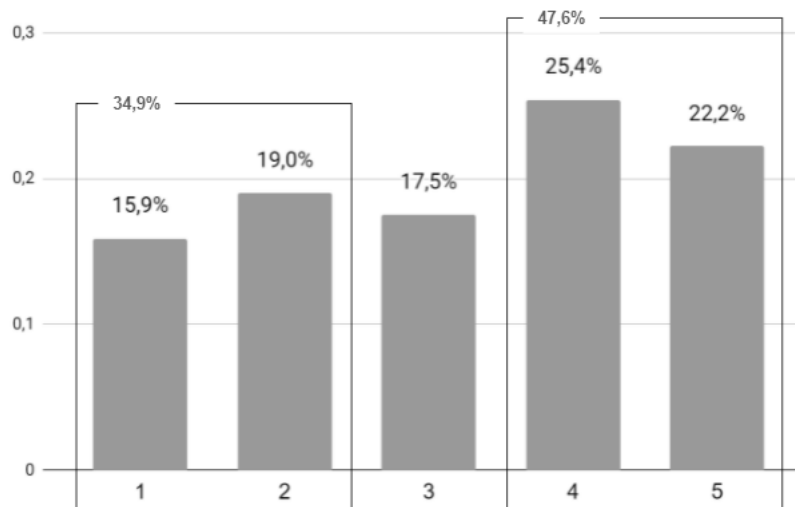
Fonte: Dados da pesquisa.

## Inovação em *marketing*

Para evidenciar a ocorrência da inovação em *marketing* e conseguir relacioná-la à empresas que estão instaladas em um *coworking*, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, a convivência com pessoas que trabalham em outras empresas instaladas no Impact Hub contribuiu para o surgimento de *insights* inovadores em estratégias de *marketing* e/ou campanhas publicitárias.

Conforme se observa no Gráfico 12, embora a maioria (47,6%) dos entrevistados concorde que a convivência com outras empresas os ajudou a inovar em *marketing* e/ou propaganda, este valor representa uma maioria relativa, já que não ultrapassa os 50%. Os que se declararam neutros atingem 17,5% e os que discordaram são 34,9%.

**Gráfico 12** - Inovação em *marketing*



Fonte: Dados da pesquisa.

Embora o conceito de inovação em *marketing* ainda seja um campo em construção (OCDE, 2005), é consensual que ele envolve, dentre outros, mudanças substanciais nas formas de vender ou demonstrar o uso de um produto. A inovação em *marketing* pode se referir, também, à alterações no design ou na embalagem de um produto, desde que não afete diretamente o seu desempenho (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011) - algo que pode ser evidenciado nas seguintes falas dos gestores: "Pela primeira vez investimos em publicidade. E antes de fazer isso a gente buscou conversar com o pessoal de uma consultoria em *marketing* digital... E está pegando as melhores práticas para entender como fazer isso (E5)"; e:

Sim. A gente teve (inovação em *marketing*) e inclusive a gente já fez duas parcerias aqui dentro. Uma delas, nessa área de *marketing* que ajudou a gente a definir bastante qual vai ser o nosso foco daqui para frente. Pra gente ir mais na linha de infoproduto, cursos *online*, esse tipo de coisa. Como que a gente vende, como que a gente divulga essas coisas... (E9)

## Considerações finais

Em todas as esferas de inovação pesquisadas (OCDE, 2005), o grau de concordância foi superior a 50% - exceto para inovação de *marketing*. Mesmo assim, conforme se observa na Tabela 1, o índice de concordância para inovação de *marketing* é maior que o de discordância: 47,6% contra 34,9%, respectivamente. Além disso, ao se analisar os resultados das entrevistas, pôde-se perceber, pela fala unânime dos gestores, que há ocorrência de inovação nas empresas em que trabalham. Tais achados

atendem ao objetivo primeiro desta pesquisa, que foi evidenciar a predisposição e a ocorrência de inovação em empresas instaladas em um espaço de *coworking*.

**Tabela 1** – Ocorrência dos tipos de inovação

Tipo de inovação	Resposta		
	Discordância	Neutralidade	Concordância
Produto/Serviço - Melhoria Significativa	1,6%	4,8%	93,7%
Produto/Serviço - Inovação	9,7%	14,5%	75,8%
Processo - Produção/distribuição	4,8%	11,1%	84,1%
Organizacional - Compartilhamento de aprendizado e conhecimento	9,5%	22,2%	68,3%
Organizacional - Colaboração com parceiros externos	31,7%	14,3%	54,0%
Inovação de <i>marketing</i>	34,9%	17,5%	47,6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Adicionalmente, constatou-se diferenças entre a percepção dos gestores e colaboradores de uma mesma empresa em relação ao compartilhamento interno de aprendizado/conhecimento e à colaboração interorganizacional – ambos relacionados à capacidade de inovação. Nos dois casos, os colaboradores apresentaram uma percepção significativamente maior que os gestores em relação à ocorrência de cada um dos indicadores analisados.

Dado que ambos os fatores são importantes para promoção da inovação (OCDE, 2005), recomenda-se que gestores das empresas instaladas no espaço de *coworking* busquem averiguar se tais diferenças se traduzem em impactos reais para a promoção da inovação. Caso positivo, sugere-se o desenvolvimento de estratégias gerenciais que possam melhorar o compartilhamento interno de informações/conhecimento. Nesse sentido, uma estratégia poderia ser o estudo do fluxo interno das informações, de modo a identificar lacunas e propor correções. Além disso, se também for constatada a necessidade de fomento das relações interorganizacionais, propõe-se que o próprio espaço de *coworking* promova eventos periódicos de integração de sua comunidade.

Um outro achado da pesquisa, que apresenta contribuições de ordem prática para os espaços de *coworking* e para as empresas nele instaladas, relaciona-se à existência de uma relação positiva entre frequência de uso do espaço e inovação. Usar o espaço de *coworking* com maior intensidade facilita o encontro e a troca de informações entre pessoas de organizações distintas, permitindo o acesso a novos e relevantes conhecimentos. Como consequência, há uma aceleração no processo de inovação (BUENO; BALESTRIN, 2012). Nesse sentido, recomenda-se aos gestores das empresas instaladas no Impact Hub o incentivo ao trabalho presencial, promovendo um maior uso das instalações físicas do *coworking* e o *networking* entre seus colaboradores e os colaboradores das demais empresas.

Finalmente, frente aos achados expostos, recomenda-se aos gestores de *coworkings* o desenvolvimento de estratégias que busquem aproximar ainda mais as empresas instaladas, de forma a intensificar as relações entre seus colaboradores, promover mais trocas de informações e, por consequência, fomentar a inovação.

## Referências

- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, mai./ago. 2017.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BUENO, Bruna; BALESTRIN, Alsones. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Fundação Getúlio Vargas*, São Paulo, v. 52, n. 5, p. 517-530, set./out. 2012.
- BUENO, Salvador; RODRÍGUEZ-BALTANÁS, Gonzalo; DOLORES GALLEGO, M. Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, v. 16, n. 4, p. 452-466, mar. 2018.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. *Gestão da Inovação*. 1. ed. 2011.
- CASELLA, George; BERGER, Roger. *Inferência estatística*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 612 p.
- CHASE, Robin. *Economia compartilhada: como pessoas e plataformas da Peers Inc estão reinventando o capitalismo*. 1. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.
- CHESBROUGH, Henry W. The era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 3, p. 34-41, spring 2003.
- CHESBROUGH, Henry. *Inovação aberta: como criar e lucrar com tecnologia*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CHRISTENSEN, Clayton M.. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Reimpressão. ed. Harvard Business School Press, 2016.
- COWORKING BRASIL. *Censo Coworking Brasil 2019*. 2019. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2019/>. Acesso em: 29 Out. 2021.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, set. 1991.
- FUTTERER, Fabian; SCHMIDT, Jochen; HEIDENREICH, Sven. Effectuation or causation as the key to corporate venture success: investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, Elsevier, v. 51, n. 1, p. 64-81, fev. 2018.
- GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 2, n. 19, p. 110-132, mar. 2002.
- JONES, Drew; SUNDSTED, Todd; BACIGALUPO, Tony. *I'm Outta Here: how co-working is making the office obsolete*. 1. ed. Notan MBA Press, 2009. 150 p.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LIN, Ru-Jen; CHEN, Rong-Huei; CHIU, Kevin Kuan-Shun. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 1, p. 111-133, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 224 p.

OCDE. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília, 2005.

PELETEIRO, Ana et al. Using reputation and adaptive coalitions to support collaboration in competitive environments. *Eng. Appl. of AI*, v. 45, p. 325 - 338, 2015.

RIBEIRO, Jaime; SOUZA, Francislê Neri de; LOBÃO, Catarina. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 6, n. 10, p. iii-vii, abr. 2018.

SCARPIN, Márcia Regina Santiago et al. Produção científica de inovação no Brasil: uma análise sob a ótica das redes sociais. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 11, n. 1, p. 19-39, jun. 2018

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Nova Cultural, 1996.

SOARES, Juliana Maria Moreira; SALTORATO, Patricia. Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. *Atoz: novas práticas em informação e conhecimento*, v. 4, n. 2, p. 61-73, dez. 2015.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação: integrando tecnologia*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 648 p.