

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**EXPANSÃO DA FIRMA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA DE COWORKING WEWORK**

LAÍS GAMA LOBO  
matrícula nº: 114030678

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Carlos Ferraz  
COORIENTADORA: Prof. Júlia Torraca

ABRIL 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**EXPANSÃO DA FIRMA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA DE COWORKING WEWORK**

---

LAÍS GAMA LOBO  
matrícula nº: 114030678

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Carlos Ferraz  
COORIENTADORA: Prof. Júlia Torraca

ABRIL 2019

*As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade da autora*

## RESUMO

O objetivo desta monografia é estudar os fatores que levaram uma empresa de coworking a crescer de forma rápida e se tornar uma das startups mais valiosas do mundo, junto a empresas de tecnologia como SpaceX e Uber. Para isso, são estudados alguns fatores responsáveis pela expansão das firmas, como a introdução de inovações, desenvolvimento de vantagens competitivas, capacidades dinâmicas da firma e a capacidade dos empresários. Ao longo do trabalho, são apresentadas as características da empresa estudada, evidenciando a aproximação de suas ações às teorias trazidas na primeira parte da monografia. Ao fim, conclui-se que a empresa, apesar de incorrer em altos riscos, tem se diversificado e buscado direcionar os seus esforços a fim de criar uma companhia que vá além do mercado de coworking. Assim, garante uma dependência cada vez menor de seu negócio principal, ao mesmo tempo em que busca novas maneiras de expandir, entrando em mercados que antes não eram explorados e justificando de forma mais coesa seu valor de mercado.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I – A EXPANSÃO DA FIRMA</b> .....	<b>8</b>
I.1 - INOVAÇÃO .....	8
<i>I.1.1 – Importância da inovação na expansão das firmas</i> .....	8
<i>I.1.2 – Tipo e intensidade das inovações</i> .....	9
I.2 VANTAGENS COMPETITIVAS E BARREIRAS À ENTRADA .....	10
<i>I.2.1 Vantagens Competitivas</i> .....	11
<i>I.2.2 Barreiras à Entrada</i> .....	12
I.3 CAPACIDADE DE EXPANSÃO DAS FIRMAS .....	13
<i>I.3.1 Recombinação de Recursos Produtivos</i> .....	14
<i>I.3.2 Demanda Moldada pela Oferta</i> .....	14
<i>I.3.3 Fusões e Aquisições</i> .....	15
I.4 DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	16
I.5 A CAPACIDADE DOS EMPRESÁRIOS .....	16
I.6 A CULTURA EMPRESARIAL .....	18
<b>CAPÍTULO II - O MERCADO DE COWORKING</b> .....	<b>20</b>
II.1 - CONCEITO E SURGIMENTO .....	20
II.2 - O SETOR DE COWORKING: DEMANDA E OFERTA .....	21
<i>II.2.1 A demanda: os coworkers</i> .....	22
<i>II.2.2 A oferta: os operadores</i> .....	25
II.3 - COWORKING E O SETOR IMOBILIÁRIO .....	26
II.4 – O FUTURO DO COWORKING .....	28
<b>CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: WEWORK</b> .....	<b>30</b>
III.1 - PERFIL EMPRESARIAL .....	30
III.2 – INOVAÇÕES.....	32
III.3 – EXPANSÃO.....	35
<i>III.3.1 – Novos Mercados</i> .....	35
<i>III.3.1.1 – Reconfiguração de Ativos</i> .....	35
<i>III.3.1.2 – Aquisições e Parcerias</i> .....	36
<i>III.3.1.3 – Novos Negócios</i> .....	37
<i>III.3.2 – Diversificação</i> .....	37
III.4 – DIFERENCIAÇÃO FRENTE À CONCORRÊNCIA.....	38
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Fundada em 2010, a WeWork é uma empresa de coworking que nos últimos anos tem chamado a atenção do mercado pela rápida expansão e pelo impressionante crescimento de seu valor de mercado, que já chega a US\$ 47 bilhões.

Atuante no mercado imobiliário - setor um tanto quanto tradicional -, a WeWork tem levantado questionamentos acerca de seu valor de mercado e capacidade de continuar expandindo. Muitos afirmam que está sendo avaliada erroneamente como uma empresa de tecnologia e que sua fragilidade a flutuações de mercado - já que incorrem em altos custos de longo prazo com o aluguel de edifícios - faz seu modelo de negócios insustentável (CB INSIGHTS, 2017).

Apesar dos questionamentos, o sucesso no mercado em que atua não parece ser obra do acaso: a startup tem investimentos grandes e contínuos em inovação, garantindo sua posição dominante no setor de coworking através da redução de custos e diferenciação frente aos concorrentes, permitindo que tenha mais de 600 localidades em 33 países, de acordo com seu website. Além disso, busca expandir para novos mercados, reduzindo a dependência do negócio de coworking, já estando inserida no setor de hospedagem com o WeLive e na prestação de serviços para grandes empresas através do Powered by We.

O presente trabalho busca, portanto, abordar o crescimento da WeWork de maneira a entender de forma mais profunda os motivos de sua posição dominante e se seu negócio reflete de forma coesa seu valor de mercado. Assim, três capítulos compõem esta análise. O primeiro trará a base teórica necessária para explicar alguns dos diferentes aspectos que influenciam a expansão da firma, como o papel das inovações, as vantagens competitivas, as barreiras à entrada, o aproveitamento da capacidade de expansão através da reconfiguração dos recursos disponíveis às firmas, da modelagem da demanda pela oferta e o papel das fusões e aquisições. Além disso, neste primeiro capítulo será tratada a importância da diversificação da produção e da capacidade empresarial para o crescimento da firma.

No segundo capítulo, será abordado mercado de coworking, principal mercado de atuação da WeWork. Será tratado como os espaços de coworking surgiram e como a oferta e

demanda neste setor tem se comportado, bem como sua relação com o setor imobiliário e as perspectivas para o futuro deste mercado.

O terceiro e último capítulo abordará a startup, analisando como diferentes aspectos influenciaram na sua trajetória de expansão, como a ambição de seus fundadores e o desenvolvimento de tecnologias que, além de trazerem vantagens competitivas, permitiram a criação de um novo negócio.

Por fim, na conclusão, os principais resultados da análise são reforçados, buscando deixar mais clara a situação da empresa no mercado, destacando as principais críticas e respostas a estas com base nos aspectos estudados.

## **CAPÍTULO I – A EXPANSÃO DA FIRMA**

Este primeiro capítulo tem como objetivo apresentar o marco teórico do qual partirá a análise do **Capítulo III**, onde será abordado o estudo de caso da WeWork. A WeWork é uma empresa de coworking que parece trazer inovações para o setor imobiliário tradicional através de uma postura distinta neste segmento, com uma cultura interna específica, com um rápido crescimento de seus negócios e com a geração um valor de mercado cada vez maior, resultando em um desempenho acima da média.

Pela natureza específica deste segmento econômico e das atividades da WeWork, este capítulo será composto por diferentes elementos que podem influenciar a capacidade de expansão das firmas. Primeiro será tratado o papel das inovações no crescimento da firma e seus diferentes tipos e intensidades, seguindo-se uma análise das vantagens competitivas e barreiras à entrada nos mercados - aspectos diretamente afetados pelas inovações. Também serão tratados diferentes temas que contribuem para a expansão interna e externa da firma, como a reconfiguração dos recursos disponíveis e o papel das fusões e aquisições. Os últimos pontos trabalhados serão a diversificação dos negócios produtivos e a capacidade administrativa dos empresários bem como a cultura empresarial, que no século XX passaram a ser tratadas como fatores determinantes para o sucesso e expansão das firmas.

### ***1.1 - Inovação***

#### **1.1.1 – Importância da inovação na expansão das firmas**

Apesar das inovações já serem tratadas na teoria econômica há séculos - como em Smith, que mostrou como a divisão do trabalho na produção de alfinetes levou ao aumento da produtividade, ela não era vista como determinante da evolução econômica. O foco da teoria neoclássica, por exemplo, eram as variáveis de preços, quantidades e fatores de produção, que podiam ser representados matematicamente de forma que o processo produtivo das firmas pudesse ser reduzido a uma função de produção. (TORRES, 2012 p. 2).

Foi apenas com Schumpeter, na primeira metade do século XX, que a importância da mudança tecnológica para a firma e mercados foi levantada. Na época, entretanto, não chegou



a influenciar o pensamento dominante (TIGRE, 1998); isso só ocorreu quando se constatou empiricamente a influência deste aspecto no processo competitivo internacional - levando ao surgimento dos neo-schumpeterianos, também chamados de evolucionistas. Para estes, o progresso técnico, trazido por intermédio das inovações, passou a ser visto como peça chave da evolução da firma e do mercado, estando no centro da criação de novos espaços econômicos e, portanto, dos movimentos cíclicos da própria economia mundial.

Conforme a competitividade nos mercados tornou-se cada vez mais acirrada, a necessidade de mostrar produtos novos passou a ser crucial para ampliar e manter a atuação das firmas. Dessa maneira, as inovações mostraram-se como um dos principais fatores de competitividade, sendo usadas como estratégia de sobrevivência e crescimento já que são criadoras de vantagens competitivas (CONTO, JÚNIOR E VACCARO, 2016).

As vantagens competitivas criadas pelas inovações são decorrentes dos diferentes benefícios trazidas por estas. Entre os benefícios, podemos citar a diferenciação de produtos frente aos concorrentes (gerando preferência dos consumidores) e menores custos de produção, propiciando maiores lucros, trazidos também por novas tecnologias e modelos de negócios. O crescimento da firma ocorre, portanto, pelo valor criado pelas inovações, que deve ser maior do que o custo de implementação e que não deveriam ser implementadas concomitantemente pelos concorrentes para poder diferenciá-la competitivamente (BRITO E BRITO, 2011).

Além de ser um enfoque relevante nas estratégias competitivas das empresas, as inovações bem-sucedidas trazem resultados econômicos e financeiros positivos, e, quando dispersas por um sistema econômico, estas inovações são fundamentais para explicar o desenvolvimento econômico em geral e o crescimento e saúde das firmas, conforme geram mudanças estruturais na produção ocasionadas por novas tecnologias, produtos e indústrias (TORRES, 2012). Tendo estes papéis importantes entendidos e aceitos, as inovações se tornaram parte crucial da análise empresarial e da rotina das empresas mais bem-sucedidas do mundo.

### **I.1.2 – Tipo e intensidade das inovações**

As inovações, dependendo de onde são aplicadas, levam a diferentes resultados dentro da firma, como a geração de novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias ou para produzir as mesmas mercadorias de forma mais eficiente, permitindo

muitas vezes que a firma acesse novos mercados (TORRES, 2012). O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), define quatro tipos de inovação: de produtos, de processo, de marketing e organizacional.

O primeiro tipo de inovação, de produto, ocorre quando uma inovação leva à modificação dos produtos ou serviços da empresa, sendo significativamente diferentes dos produzidos previamente, sejam completamente novos ou com aperfeiçoamentos substanciais. Já o segundo tipo, inovação de processo, consiste em mudanças no processo de distribuição ou fabricação do bem ou na prestação do serviço. Esse tipo de inovação pode ou não impactar o produto final, mas sempre produz benefícios no processo de produção, como aumento de produtividade, de qualidade e redução dos custos. As inovações de marketing são mudanças substanciais na embalagem ou posicionamento do produto, visando atender melhor ao público e podendo afetar o preço de venda. O último tipo de inovação, a organizacional, consiste em mudanças na estrutura gerencial da empresa, tanto internamente quanto em suas relações externas. Essas mudanças podem ser fruto de novas estruturas organizacionais, implementação de novas técnicas de gerenciamento ou de orientações estratégicas novas ou com mudanças substanciais (HADDAD, 2015).

É importante ressaltar que a diferenciação destes tipos de inovação na produção de bens tangíveis é mais clara do que no setor de serviços. Para o primeiro, uma inovação de processo, por exemplo, pode não mudar o produto final, mas para serviços, em que a produção e o consumo são quase que simultâneos (VASCONCELLOS E MARX, 2011), o mesmo não é válido. Assim, já que qualquer mudança no processo da prestação de serviço também afetará o serviço em si, a maioria das inovações em processos também serão inovações de produto neste setor.

Além da divisão das inovações em diferentes tipos, também podemos dividi-las de acordo com sua intensidade: incrementais ou radicais. As inovações incrementais são aquelas que trazem apenas mudanças cotidianas à firma e ao mercado, enquanto que as inovações radicais trazem mudanças sem precedentes ou promovem melhorias significativas de custo e desempenho, transformando o mercado existente ou criando novos mercados (LEIFER, O'CONNOR E RICE, 2002).

## ***1.2 Vantagens Competitivas e Barreiras à Entrada***

Com a competição cada vez mais acirrada em todos os mercados devido à globalização, as empresas estão inseridas em uma nova dinâmica: é necessário sempre mostrar novidade aos consumidores, mantendo-se competitivas e atuantes nos mercados. Assim, as inovações tornaram-se um dos principais modos de obter vantagens competitivas frente aos concorrentes. A seguir, o conceito de vantagem competitiva e sua relação com as inovações será abordado, assim como o conceito de barreiras à entrada nos mercados, que podem se intensificar conforme o nível de inovação em um setor aumenta - sendo favorável para empresas atuantes e desfavorável para as possíveis entrantes.

### **I.2.1 Vantagens Competitivas**

Sendo uma das principais hipóteses que explicam o desempenho superior de algumas firmas frente às outras, as vantagens competitivas tornaram-se um dos objetivos principais da gestão estratégica (BRITO E BRITO, 2012).

Economicamente, as vantagens competitivas foram rapidamente associadas a lucros superiores à média, mas essa característica não é a única consequência e nem evidência da existência deste tipo de vantagem nas empresas. Além do lucro econômico superior, as vantagens competitivas podem levar à maior disposição dos consumidores a pagar um prêmio sobre o preço de determinado produto, a melhores condições de obtenção de insumos e ao aproveitamento de economias de escala.

Dessa maneira, vemos que o conceito de vantagem competitiva está relacionado à ideia de criação e apropriação de valor. A criação resulta da interação e do desenvolvimento de recursos e capacidades entre parceiros comerciais e clientes, levando à maior consistência no crescimento da empresa, sustentado por maior qualidade dos produtos e maior eficiência produtiva. Assim, percebemos que as vantagens competitivas e o desempenho da firma estão diretamente relacionados.

Uma das fontes de vantagens competitivas são as inovações: através delas, as empresas conseguem se diferenciar frente aos seus concorrentes, conseguindo sobreviver e crescer no mercado competitivo. Segundo alguns autores, as inovações podem ser responsáveis por até 80% a 90% do aumento da eficiência econômica de uma empresa, pois levam ao desenvolvimento de novos produtos e à redução de custos, ampliando e fortalecendo a sua posição nos mercados (CONTO, JÚNIOR E VACCARO, 2016 pg. 399).

Porém, as vantagens das inovações são temporárias, colocando a empresa pioneira à frente dos competidores apenas enquanto não tem sua novidade copiada. Assim, a vantagem competitiva também é passageira. Quanto mais são passíveis de imitação, mais frágeis são as vantagens (BRITO E BRITO, 2011). E mesmo que não sejam frágeis, não há uma fonte eterna de vantagem competitiva. Dessa maneira, com o acirramento da competição empresarial, a dificuldade de se manter posições competitivas aumenta, levando à necessidade da empresa sempre desenvolver respostas adaptativas para aproveitar as oportunidades que surgem, de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Essa vantagem sustentada decorre, então, da capacidade dinâmica das empresas, ou seja, da capacidade de responder às características em constante mudança dos ambientes, enfatizando o papel fundamental da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, insumos e competências ao ambiente dinâmico (TEECE E PISANO, 1994). As capacidades dinâmicas da firma passam por três dimensões: *sensing* (reconhecer as oportunidades de mercado), *seizing* (aproveitar as oportunidades) e *transforming* (mudar para manter ou expandir sua posição competitiva). Através dessa capacidade, as empresas poderiam lograr uma posição competitiva sustentável no mercado, de acordo com estes autores.

### **I.2.2 Barreiras à Entrada**

As barreiras à entrada são quaisquer fatores que impeçam a livre entrada de potenciais entrantes em um mercado, ou seja, que impeçam a livre mobilidade de capitais (KUPFER, 2002), possibilitando que empresas já estabelecidas obtenham lucros maiores do que em um mercado com livre mobilidade de fatores.

Podemos dividir as barreiras à entrada em quatro tipos: (i) vantagens absolutas de custos; (ii) existência de preferência dos consumidores; (iii) estrutura de custos com economias de escala e (iv) elevados requerimentos de capital inicial. A seguir, cada uma destas barreiras é explicada:

(i) **Vantagens Absolutas de Custos:** ocorre quando o custo médio de longo prazo das empresas entrantes é maior do que o das empresas já estabelecidas no mercado. Isso faz com que os consumidores prefiram os produtos da empresa já estabelecida, pois os preços serão menores, inviabilizando a manutenção da entrante no mercado. As vantagens de custos podem decorrer de melhores condições ao acesso de insumos, de economias de aprendizado

acumulado (empresas já estabelecidas podem até mesmo ter patente sobre a tecnologia usada na produção), e de imperfeição no mercado de fatores, como no acesso ao capital (tendo garantias reais, empresas estabelecidas podem ter juros menores ou prazos mais longos).

(ii) Preferência dos Consumidores: a diferenciação de produtos leva à existência de barreiras à entrada, pois pode haver lealdade dos consumidores pelo produto da empresa estabelecida e a entrante terá que ter um custo elevado de publicidade para divulgar a nova marca.

(iii) Estrutura de Custos com Economias de Escala: com existência de economias de escala, a entrada de uma nova empresa pode ser detida uma vez que a empresa já estabelecida pode ofertar o mesmo produto a um preço menor, já que auferir de custos reduzidos devido ao volume de produção.

(iv) Elevados Requerimentos de Capital Inicial (Barreiras de Capital): em mercados com elevado requerimento de capital inicial há maior dificuldade de conseguir financiamento para entrar no mercado.

Apesar de serem barreiras estruturais à entrada, o grau de barreiras nos mercados também é um processo endógeno, dado que estratégias competitivas de empresas já estabelecidas podem afetar a entrada no mercado em que atuam. Ao perceber um potencial entrante, a empresa estabelecida pode reduzir seus preços, por exemplo, fazendo valer menos a pena entrar no seu mercado. Além disso, conforme o nível de inovação em um mercado aumenta, as entrantes necessitam de uma maior capital inicial para iniciar suas operações já que devem se igualar às empresas já estabelecidas, tornando a entrada no mercado mais difícil do que em mercados que não têm um alto grau de inovações.

### ***1.3 Capacidade de Expansão das Firms***

Apesar das diferentes abordagens sobre as possibilidades de expansão da firma, nesta seção serão abordadas três formas de expandir que mais se encaixam à empresa a ser estudada no **Capítulo III**. A primeira delas é a recombinação dos recursos produtivos, levando a novos negócios através de recursos não utilizados. A seguir, será tratado como a demanda pode ser moldada pela oferta, permitindo às firmas buscar novos mercados e expandir sua produção. O último ponto abordado será o crescimento da firma através de fusões e aquisições.

### **I.3.1 Recombinação de Recursos Produtivos**

A capacidade de expansão das firmas para novos mercados, além de estar relacionada aos obstáculos de barreiras à entrada, também é diretamente influenciada pelos incentivos para crescer. Esses incentivos podem ser internos ou externos: os incentivos externos incluem a demanda crescente por algum produto, mudanças tecnológicas que levam à maior escala de produção e descobertas com exploração comercial promissora. Já os incentivos internos derivam principalmente dos serviços produtivos, recursos e conhecimentos não utilizados dentro da firma (PENROSE, 1959), que podem ser recombinações de maneira a gerar novos negócios e maior lucro.

Os recursos da firma são compostos pelos bens materiais adquiridos, pelos trabalhadores e pelos bens produzidos para si, enquanto que a contribuição destes recursos às atividades da firma constitui seus serviços. O incentivo para a firma expandir acontecerá quando a firma perceber que a expansão proporcionará um melhor uso para seus recursos, trazendo mais lucro e podendo proporcionar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, já que conseguirão utilizar produtivamente recursos que antes eram descartados.

O aproveitamento dos serviços não utilizados, entretanto, depende também do conhecimento adquirido pela firma e da capacidade administrativa na reformulação do uso dos recursos e serviços (PELAEZ, 2007). Ou seja, a expansão da firma através da recombinação de recursos produtivos depende da capacidade dinâmica da empresa (capacidade de adaptar e integrar suas habilidades ao ambiente dinâmico em que compete) e da capacidade de empresário, assunto abordado ao fim deste capítulo.

### **I.3.2 Demanda Moldada pela Oferta**

Apesar de, historicamente, ser aceito que a oferta dos produtos é definida pela demanda dos consumidores - já que a aceitação destes decide os produtos que permanecerão no mercado, também é razoável supor que a demanda dos consumidores é definida pelas mercadorias disponíveis a eles (PENROSE, 1959).

Os empreendedores enxergam, então, a demanda como um fator sobre o qual podem atuar e moldar, de forma que podem elaborar produtos que acreditam poder vender a diferentes preços e diferentes graus de esforço de venda. A seleção do que devem produzir, entretanto, está relacionada aos recursos produtivos disponíveis na empresa ou aos recursos que uma empresa pode adquirir, dado as aptidões, finanças e preferências dos empresários.

Assim, o crescimento da firma é afetado pela capacidade da empresa identificar quais produtos pode cogitar vender e quais se encaixam em suas possibilidades de produção, dados os recursos disponíveis. Essa capacidade de expansão através da mudança dos produtos ofertados é notada nas maiores e mais antigas firmas, que continuaram crescendo com a oferta novos produtos nos momentos em que a demanda por seus produtos originais decaiu. Mesmo que no curto prazo a demanda seja influenciada pelo nível de produção de produtos já existentes, no longo prazo a contínua expansão depende consideravelmente da mudança no rol dos produtos que as firmas podem oferecer para os consumidores.

### **I.3.3 Fusões e Aquisições**

Fusões e aquisições são importantes possibilidades para o processo de crescimento da firma, pois afetam substancialmente o tamanho possível das firmas e o próprio processo de crescimento (PENROSE, 1959), tornando-o mais rápido e, em muitos casos, relativamente menos custoso do que a expansão orgânica. Muitas vezes a expansão interna exige mais tempo para ser completada e é mais dispendiosa, de maneira que um possível fracasso fosse mais penoso do que a aquisição de uma estrutura já consolidada.

Muitas vezes a escolha entre expandir internamente ou adquirir outra firma não depende apenas da opção menos custosa, dado que a existência de controle de ativos (como patentes e monopolização de matérias-primas) pode fazer a aquisição ser o único modo de atingir os objetivos de expansão e entrada em determinados mercados.

Apesar de serem vistas como uma maneira de reduzir a concorrência e estabelecer dominância no mercado em que atua as fusões e aquisições são usadas principalmente para ampliar o campo produtivo da firma, levando à diversificação da sua produção, decorrente da busca por maior competitividade e lucro.

As aquisições também cumprem o papel de facilitar a correção de erros e reduzir as perdas caso a firma não seja bem-sucedida na sua tentativa de expansão, já que podem vender sua capacidade produtiva e até mesmo obter algum lucro na transação. Dessa forma, encoraja a experimentação em novos mercados, de novos produtos e até mesmo em novas áreas geográficas. Além de facilitar a expansão das firmas, as fusões e aquisições também são uma maneira de protegê-las caso a expansão não tome o caminho esperado.

#### ***1.4 Diversificação da Produção***

A diversificação da produção parece acompanhar o crescimento das firmas, já que as firmas mais bem-sucedidas e eficientes são amplamente diversificadas, integradas e dispostas a adotar novos produtos (PENROSE, 1959). A diversificação das firmas ocorre quando um investimento em um novo mercado se mostra mais lucrativo do que no mercado já existente, podendo ocorrer em diferentes cenários: surgimento de novas oportunidades, declínio da rentabilidade dos investimentos anteriores ou uma forma de solução para problemas específicos tais como flutuações temporárias da demanda.

Independente de como é incentivado, o processo de diversificação muitas vezes ocorre através de aquisições, já que estas normalmente apresentam vantagens de custo, administração e know-how frente à opção de começar do zero. Além destas vantagens, a compra de uma empresa já estabelecida garante também a aquisição de uma valiosa posição competitiva no novo mercado.

A diversificação do processo produtivo, entretanto, não é completamente aleatória: a firma tende a escolher empresas e entrar em novos mercados que sejam complementares às suas atividades correntes, de maneira que possam aplicar a experiência de sua administração ao novo negócio.

Apesar de a diversificação ser importante fonte de crescimento para a firma e de fazê-la menos vulnerável a mudanças de mercado e demanda, ela também pode trazer desvantagens. Isso porque uma firma intensamente diversificada, sem especialização alguma, torna-se muito vulnerável frente aos concorrentes mais especializados e eficientes (PELAEZ, 2007), principalmente em cenários de inovações rápidas que exigem forte conhecimento dos produtos e mercados.

#### ***1.5 A Capacidade dos Empresários***

A capacidade dos empresários está diretamente relacionada às possibilidades de crescimento da firma. Isso porque a decisão de explorar novas oportunidades e crescer ou de permanecer em suas atividades correntes é uma decisão empresarial, de forma que a expansão da firma depende de intuição e imaginação empreendedora, características intimamente ligadas à competência de seus empresários (PENROSE, 1959).



Edith Penrose foi uma das primeiras economistas a explorar a capacidade empresarial e sua relação com o crescimento da firma, abordando este tema em seu livro *A Teoria do Crescimento da Firma*, de 1959. A autora divide a capacidade empresarial em quatro pontos: (i) a versatilidade empresarial; (ii) a habilidade em mobilizar recursos financeiros; (iii) a ambição empresarial; e (iv) o tino empresarial. Estes quatro pontos são abordados a seguir:

(i) **Versatilidade Empresarial:** a versatilidade empresarial vai além da competência técnica, envolvendo a imaginação e a visão. É necessário que o empresário saiba perceber boas oportunidades, mas não só isso: é necessário ambição e coragem para persegui-las e saber reconhecer que algumas oportunidades podem ser impraticáveis ou muito convencionais. Ao longo dos anos, se o empresário souber identificar e aproveitar as oportunidades que surgem, pode ser que algumas empresas mudem completamente seus produtos oferecidos, adequando-se às novas condições de mercado. Outras empresas, incapazes de fazerem os ajustes necessários devido às limitações de recursos empresariais, culpam equivocadamente suas falhas apenas às condições da demanda. Em situações de expansão que exijam maiores esforços para o desenvolvimento de novos mercados ou produtos, a imaginação, percepção de oportunidades e instinto do que poderá dar certo tornam-se fatores decisivos para a saúde da firma.

(ii) **Habilidade de Mobilizar Recursos Financeiros:** há uma relação direta entre as aptidões dos empresários e a capacidade da firma de atrair investimentos de potenciais financiadores. Para pequenas empresas, mobilizar capitais é uma tarefa muito mais difícil do que para as empresas já estabelecidas, de forma que a confiança inspirada pelos empresários se torna essencial para que estas pequenas empresas consigam os recursos necessários para crescer e tornarem-se firmas grandes. Assim, muitas vezes, é necessário separar o “inventor” do “homem de negócios” para que a empresa prospere.

(iii) **Ambição Empresarial:** muitos homens de negócios possuem ambições além dos lucros. Neste escopo, Penrose divide dois tipos de empresários: os “construtores de ativos” e os “construtores de impérios”. O primeiro tem a maior parte de seu foco no lucro e crescimento da empresa, melhorando as atividades de suas organizações através de melhores produtos, redução de custos, desenvolvimento de novas tecnologias e ampliações de seus mercados e produtos. Já o segundo tipo de empresário, os “construtores de impérios”, a ambição é criar impérios produtivos e abrangentes, estando ele interessado a aumentar o escopo de suas empresas por meio de aquisição ou eliminação dos concorrentes. Para isso, ele

deve ser agressivo, ter iniciativas, ser bem-sucedido nas negociações e ser capaz de avaliar financeiramente as outras firmas. Assim, o sucesso deste tipo ambicioso de empresário depende de sua capacidade política e estrategista.

(iv) Tino Empresarial: diferentemente das outras características do empresário, o tino empresarial não deriva totalmente das características pessoais e do temperamento do indivíduo. O julgamento empresarial, além de ser formado por qualidades pessoais (como bom senso e imaginação), decorre principalmente da capacidade de coleta e organização de dados e dos meios de consulta disponíveis dentro da empresa. Essas ações voltam-se para os riscos e incertezas que cercam o negócio, bem como para as expectativas de crescimento.

Através destas características empresariais, vemos que as inovações e capacidades dinâmicas das firmas são elementos dependentes da capacidade administrativa dos empresários, sendo estes os agentes que possibilitam e facilitam o crescimento das firmas.

## ***1.6 A Cultura Empresarial***

Além da racionalidade econômica, existem outras racionalidades que interferem nas transações de mercado e na decisão de criar uma empresa. Gibb e Ritchie utilizam uma nova perspectiva do empresário que se distancia da forma tradicional de como surgem os empresários e as empresas. Na visão tradicional, a empresariedade é inata ao indivíduo, uma resposta à sua personalidade, e o surgimento de novos negócios e empresas é resultado do acaso. Nessa nova perspectiva do empresário de Gibb e Ritchie, apelidada de “engenharia social”, o empresário e as empresas são resultado de diversas interações sofridas ao longo da vida (GIBB E RITCHIE, 1982).

Dessa forma, o empresário é determinado pelos antecedentes e influências sociais sofridas, como religião, país de origem, família, classe e envolvimento social, de maneira que valores éticos e culturais são determinantes na sua capacidade de se tornar empresário e abrir um negócio. Em adição a isso, é comum que o surgimento da empresa dependa de um acontecimento específico, como a perda de um emprego ou que o empresário pertença a um grupo minoritário e busque uma saída profissional através da criação de um negócio (DINIS E USSMAN, 2006).

A cultura e ideologia do empresário torna-se, então, um dos fatores determinantes de sua capacidade, possibilitando a transformação da realidade onde se encontra. A sua própria

ideologia pode repercutir na cultura interna da empresa, a qual torna-se um meio de desenvolver o potencial dos trabalhadores através de objetivos e valores partilhados por eles (PIMENTEL, 1988). Essa cultura empresarial partilhada pode gerar um ambiente que reduz as incertezas e gera vantagens competitivas onde está presente (SCHMIDT E DREHER, 2007).

## CAPÍTULO II - O MERCADO DE COWORKING

### **II.1 - Conceito e surgimento**

Os espaços de coworking começaram a surgir no fim do da década de 1990. No início, eram apenas ambientes colaborativos de trabalho que permitiam acesso a computadores (SARGENT, 2017) – mas, em 2006, os primeiros espaços de coworking como conhecemos hoje foram abertos no Vale do Silício em São Francisco, EUA. Com conceito voltado para profissionais autônomos, empreendedores e pequenas empresas, os espaços de coworking são ambientes de trabalho abertos, onde pessoas com trabalhos e ramos diferentes compartilham as mesmas instalações. O coworking é uma nova forma de organização espacial que preza pelas relações sociais no mundo do trabalho e faz parte do que se chama hoje de Economia Compartilhada, movimento que promove ideais de arquiteturas abertas, colaboração, sustentabilidade e responsabilidade no uso dos recursos (ZANON, 2017 PG 63).

Antes de tratar os pormenores desta nova forma de organização, convém entender um pouco mais os movimentos que levaram ao seu surgimento. O início dos anos 2000 no Vale do Silício estava em um contexto de pós-estouro da bolha das ponto-com, momento em que diversos empreendedores foram à falência e muitos profissionais jovens, qualificados e ligados à tecnologia ficaram desempregados (ZANON, 2017). Apesar do momento de crise, o Vale do Silício permanecia um ecossistema de inovação, tecnologia e empreendedorismo, propício para jovens com perfil empreendedor e insatisfeitos com a forma tradicional de trabalhar em empresas organizadas hierarquicamente, em espaços físicos rígidos, representando uma pré-determinada divisão de trabalho. Da busca por liberdade e independência de se trabalhar, surgiu uma demanda por organizações flexíveis de trabalho. Assim criou-se um ambiente fértil para a abertura dos primeiros coworkings, em 2006.

Com a difusão de ideias que propagavam flexibilidade do trabalho, esta passou a ser vista como determinante para as aspirações de muitos profissionais (ZANON, 2017 p. 62) em um marco de crescimento do número de trabalhadores independentes, que passaram a trabalhar como *freelancers* ou empreendedores em busca parcerias em ambientes não

hierárquicos e, inclusive, maior bem-estar no sentido de adaptar tempo e forma de trabalhar às suas preferências pessoais.

Entretanto, esses profissionais enfrentavam dificuldades por não terem empresas organizadas para auxiliá-los em *networking* e no acesso a redes de suporte de infraestrutura. O *networking* é importante não apenas para o encontro de parceiros de negócios e clientes, mas também para suprir necessidades de relacionamentos sociais, inclusive no apoio psicológico e motivacional. Já o suporte de infraestrutura torna-se um desafio pelo lado financeiro, já que o aluguel de escritórios e de serviços de tecnologia da informação podem ser expressivos, levando, inicialmente, estes profissionais a optar pelo home office ou por estadias prolongadas em bares e cafeterias.

Além de suprir estas necessidades, ao aglomerar em um mesmo ambiente diferentes trabalhadores autônomos, empreendedores e pequenas empresas, o coworking permite que problemas semelhantes a estes grupos sejam resolvidos coletivamente, de forma mais fácil, rápida e barata. Isso pode ocorrer devido à possibilidade de se lograr preços melhores praticados por ofertantes de serviços e produtos quando se trata de grupos maiores e também por terem a possibilidade de encontrar alguém de dentro do coworking que possa suprir necessidades específicas.

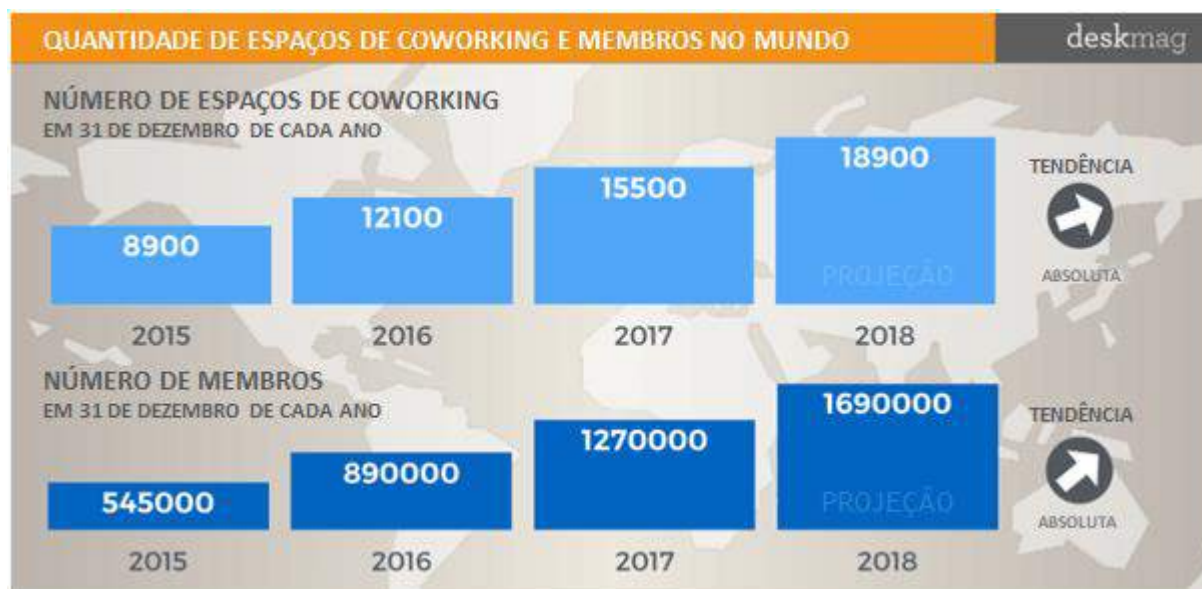
Neste contexto, o conceito de coworking evoluiu para uma definição mais complexa, pois além de implicar compartilhamento de espaço, a prática deste conceito pode resultar na construção e desenvolvimento de comunidades com interesses comuns. Estes são ambientes abertos que facilitam a interação entre os seus membros de forma que a conexão acaba ocorrendo de forma espontânea e voluntária, fornecendo o *networking* e o suporte psicológico que muitos precisam e desenvolvendo a possibilidade de uma economia de troca em que se oferecem habilidades e outras conexões com a contrapartida de se ter ajuda em outro momento e de outros serviços. Assim, os ambientes de coworking potencialmente geram em seus membros maior produtividade, motivação e bem-estar (FOERTSCH, 2011).

## **II.2 - O setor de coworking: demanda e oferta**

Nos últimos anos, o setor de coworking tem apresentado forte crescimento, conforme vemos no gráfico da **Figura 1** a seguir. De 2017 para 2018 era projetado um crescimento de 22% no número de espaços de coworking (o número oficial de 2018 ainda não havia sido publicado até o momento em que este trabalho foi escrito) e de 33% no número de membros.

Se considerarmos os números entre 2015 e 2018, teremos um crescimento de espaços e membros de mais de 110% e 210%, respectivamente. Até 2020, é previsto um número de 26 mil espaços de coworking e de 3,8 milhões de membros (SARGENT, 2017).

**Figura 1. Quantidade de Espaços de Coworking e Membros no Mundo**



Fonte: Extraído de Deskmag (2018 – adaptado pelo autor).

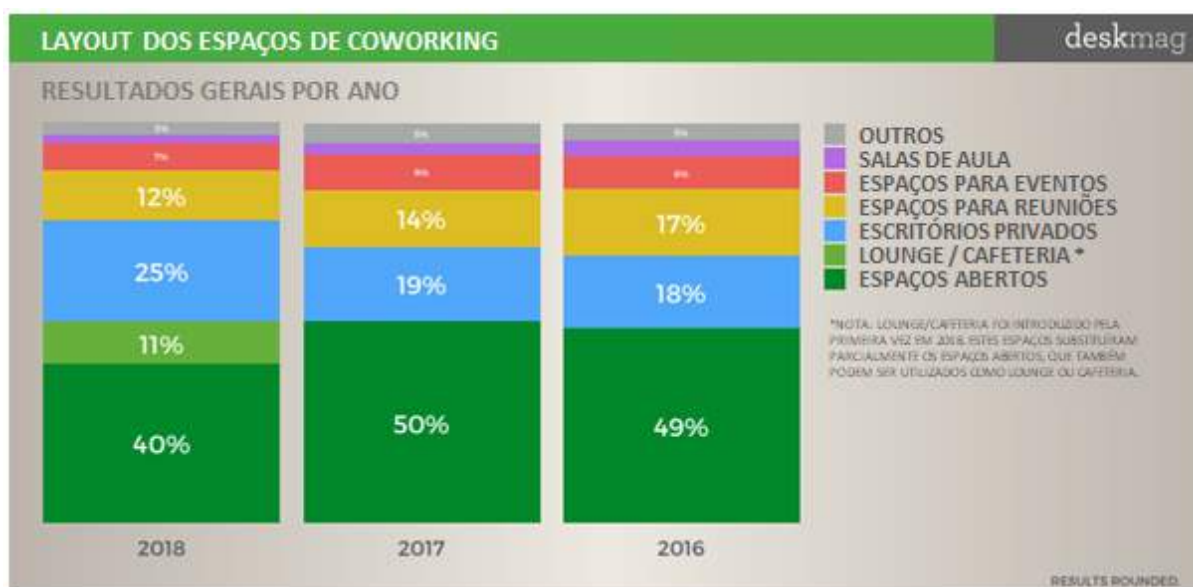
### II.2.1 A demanda: os coworkers

No geral, a maioria dos espaços de coworking surgem em mercados intensivos em tecnologia, principalmente tecnologias de informação e comunicação (TIC), e em grandes áreas urbanas (GREEN, 2014). Áreas comerciais em grandes centros urbanos podem estar sujeitas a altos custos de aluguéis e concentração espacial de startups, empreendedores e *freelancers* que buscam por maior conhecimento, aglomeração de possíveis clientes e acesso a capital. Com isso, surge a demanda por locais pequenos e baratos de locação, mas que ao mesmo tempo tenham facilidade de expansão no curto prazo - demanda que é suprida pelos espaços de coworking.

A maioria do público que busca espaços de coworking não tem renda fixa e são, muitas vezes, solitários. Com isso, demandam dos espaços de coworking contratos de curta duração, já que não podem se comprometer com custos fixos de longo prazo, e também um ambiente que forneça a rede de apoio que tanto almejam. Essa rede de apoio, já esperada pelo próprio conceito do que são coworkings, é facilitada pelo layout aberto e integrado dos espaços.

Apesar deste conceito de espaço aberto, muitos usuários têm buscado escritórios privados dentro dos coworkings. Respondendo a isso, de 2016 para 2018 a participação dos espaços privados dentro dos escritórios de coworking cresceu de 18% para 25% conforme vemos no gráfico da **Figura 2**, a seguir:

**Figura 2. Layout dos Espaços de Coworking**



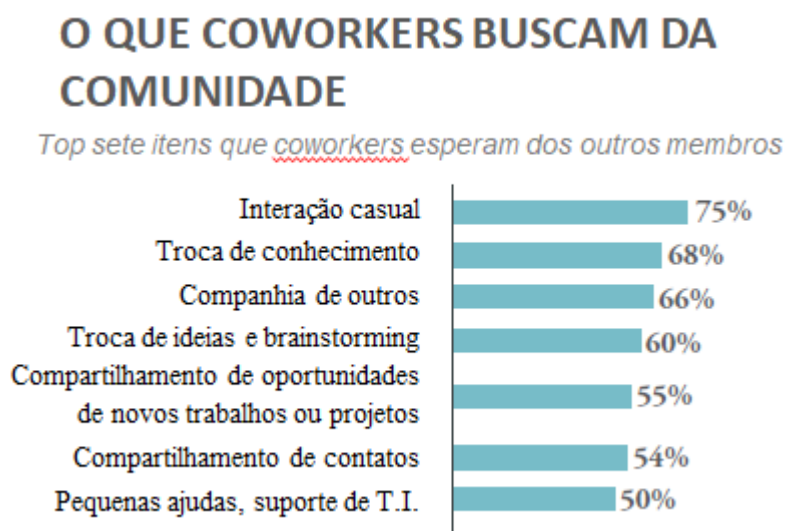
Fonte: Extraído de Deskmag (2018 – adaptado pelo autor).

O aumento dos espaços privados dentro dos coworking, entretanto, não significa que estes espaços estejam sendo descaracterizados (FOERTSCH, 2018). É importante entender que ambientes fechados são uma importante ferramenta de trabalho, tornando-se necessários em determinados momentos e sendo, portanto, parte importante de qualquer ambiente profissional.

Outras características dos usuários dos espaços de coworking - os *coworkers* - podem ser traçadas. Em 2017, a idade média dos *coworkers* era de 36 anos (FOERTSCH, 2017), um ano a mais do que em 2016. Quanto ao nível educacional, cerca de 85% são graduados e destes, 41% possuem mestrado e 4% doutorado. Um movimento que continua há alguns anos é o aumento da participação das mulheres nestes espaços: dados de 2016 mostram que 38% eram mulheres (SARGENT, 2017 PG 17) enquanto que, em 2017, este número passa para 44%. Apesar disso, a representatividade delas nos coworkings é menor entre os 30 e 50 anos, sendo o principal motivo a necessidade de cuidar dos filhos. Outro dado interessante são as informações sobre bem-estar: 79% dos *coworkers* declararam estar felizes no trabalho - contra

57% dos que não são membros. No gráfico da **Figura 3** abaixo, vemos que o que os *coworkers* mais buscam é interação casual com outras pessoas (75%), seguido de troca de conhecimento (68%), companhia de outros (66%) e troca de ideias e brainstorming (60%).

**Figura 3. O que os Coworkers Buscam da Comunidade**



Fonte: Extraído de SARGENT (2017 – adaptado pelo autor).

Apesar da maior demanda por coworkings partir de pequenas empresas e profissionais autônomos, muitas empresas grandes também têm se tornado clientes destes espaços. Elas buscam criar locais de trabalhos mais flexíveis e abertos de forma a manter uma melhor comunicação e integração, atraindo e retendo empregados que buscam por ambientes de trabalho com maior flexibilidade e bem-estar (SARGENT, 2017). Empresas como a Bloomberg e NBC já adotaram práticas de layout flexível.

Outro motivo para a adoção deste tipo de ambiente por grandes empresas é a redução do seu footprint (GREEN, 2014), ou seja, suas necessidades por recursos, levando a menores gastos operacionais. Um exemplo brasileiro é a Cia de Talentos, que foi realocada para um espaço de coworking, garantindo redução das despesas operacionais em 30%, além de economia de tempo que antes era gasto com questões de baixa relevância, como lâmpadas queimadas e reposição de itens descartáveis (ESTEVEZ, 2018). Uma terceira vantagem destes espaços para grandes corporações é sua utilização em um momento de necessidade temporária de espaço - até que consigam ser alocados definitivamente em um espaço próprio ou para projetos que necessitem de suporte em outra cidade.



## II.2.2 A oferta: os operadores

Seguindo as tendências do mercado de trabalho<sup>1</sup>, que busca cada vez mais o bem-estar dos empregados de forma a atrair talentos e aumentar a produtividade, os ambientes de coworking têm respondido com diversas amenidades: segundo dados de 2018 da Deskmag (revista online especializada em coworking), 72% funcionam 24 horas por dia todos os dias da semana, 26% permitem crianças e 39% aceitam cachorros. Muitos tem ido além, oferecendo em seus espaços palestras, aulas, workshops e outros eventos, aumentando a cultura colaborativa do ambiente e facilitando a difusão do conhecimento. Estes dados encontram-se na **Figura 4**, apresentada abaixo.

**Figura 4. Amenidades dos Espaços de Coworking**



Fonte: Extraído de Deskmag (2018 – adaptado pelo autor).

A oferta de seus espaços para a realização de eventos, além de aumentar a cultura colaborativa e de aprendizado, acaba se tornando também mais uma fonte de receita para os coworkings, fator importante para aqueles que enfrentam altos custos de longo prazo. Cerca de 70% dos espaços de coworkings são alugados - com contratos de 61 meses, na média - contra apenas 16% que pertencem ao próprio coworking. Assim, a maior despesa para os espaços de coworking acaba sendo honrar com os compromissos com aluguel dos espaços, que configuram quase 40% do total de gastos, conforme vemos na **Figura 5**.

<sup>1</sup> O mercado de trabalho tem apresentado cada vez mais flexibilidade, tanto na jornada de trabalho quanto na estrutura organizacional. É cada vez mais comum que o trabalhador possa decidir onde e quando trabalhar, além de ter voz mais ativa dentro da empresa. Assim, as hierarquias têm se horizontalizado. É possível perceber também o crescimento da economia GIG, na qual os trabalhadores são contratados temporariamente para projetos específicos (CÂMARA, 2018), tornando os espaços de coworking necessários conforme novos projetos surjam.

**Figura 5. Porcentagem de Gastos**



Fonte: Extraído de Deskmag (2018 – adaptado pelo autor).

Com custos altos de operação, em 2018 cerca de 25% dos operadores no mercado davam prejuízo. Este número era ainda pior em 2012, aonde chegava a 38%. Assim, a utilização dos espaços torna-se um fator crucial para a saúde do negócio: cada vez mais a utilização dos espaços aumenta. No último ano, a ocupação chegou a 1,2 membros por mesa, ou seja, o número de membros é maior do que os lugares disponíveis. Isso só é possível, pois todos os membros não utilizam o coworking ao mesmo tempo - a ocupação das mesas de trabalho é pouco menos de 50%, havendo até quedas esporádicas de ocupação para até 30% (PINHEIRO, 2014).

Apesar do grande número de coworkings com prejuízo e com 17% reportando que sentem que há muitos espaços de coworking (saturação que cresce apenas em cidades grandes), dois em três operadores esperavam expandir negócios em 2018, tanto através de novas unidades quanto mudando-se para locais maiores. Assim, no geral, percebemos que um número maior de operadores tem um pensamento otimista quanto ao futuro do setor.

### **II.3 - Coworking e o setor imobiliário**

Sendo o aluguel dos espaços um dos principais gastos dos operadores de coworking, é importante entender de que maneira esta nova forma de negócio tem se relacionado com o setor imobiliário. A questão que se coloca é em que medida estes novos espaços - que

respondem a uma crescente demanda por ambientes flexíveis, colaborativos e escaláveis - abalaram os proprietários de edifícios.

Conforme a demanda por coworkings aumenta e as empresas buscam reduzir seu *footprint* para reduzir custos operacionais, com espaços integrados tornando-se parte de seu layout, os donos de edifícios comerciais passaram a ser desafiados a contornar o papel cada vez mais obsoleto dos grandes edifícios tradicionais. Dessa maneira, torna-se preciso responder às novas tendências do mercado de trabalho e seu espaço, que parecem ter surgido para ficar.

Não apenas os espaços precisam de mudanças para se adequar: o aluguel dos edifícios tradicionais precisa competir com fornecedores de espaços de trabalho com uma flexibilidade muito maior nos contratos, que passaram a ser de curto e curtíssimo prazo - alguns coworkings alugam seus espaços por mês e até por dia (GREEN, 2014).

Apesar da demanda migrando de grandes edifícios para espaços menores e mais integrados, proprietários de imóveis tradicionais podem tirar proveito do movimento. A primeira maneira de fazer isso é tornarem-se eles mesmos operadores de coworking, remodelando a planta antiga dos edifícios e alugando diretamente o espaço para startups, empreendedores e profissionais autônomos. Em alguns casos, quando as startups crescem, os proprietários dos edifícios podem oferecer um desconto no aluguel em troca de parte da empresa, de forma a obter participação em seus lucros (GREEN, 2014).

Outra maneira dos proprietários aproveitarem o crescimento deste novo segmento de mercado é alugar seus edifícios para os operadores de coworking, o que muitas vezes acaba sendo benéfico: conseguem muitas vezes alugar prédios em locais menos desejados ou que tem plantas arquitetonicamente mal planejadas. Estas plantas conseguem ser mais facilmente aproveitadas pelos espaços de coworking, dado que possuem maior flexibilidade. Além disso, ao alugar para operadores de coworking, não precisam lidar com o risco de inadimplência dos membros, já que startups e profissionais autônomos não possuem renda fixa, e muitas vezes podem alugar os prédios de forma inacabada, já que muitos operadores preferem eles mesmos incorporar seu próprio design ao edifício.

Alugando para operadores ou escolhendo entrar diretamente no mercado é uma oportunidade para os proprietários aproveitarem a demanda crescente por contratos flexíveis de um segmento que não se encaixa nos aluguéis tradicionais (GREEN, 2014) e dar uma

solução para espaços subutilizados e que não poderiam ser mantidos em cenários de recessão econômica. Esse mercado crescente oferece aos proprietários a oportunidade de revigorar antigas propriedades e de ter um novo tipo de ocupante, possibilidade aproveitada até mesmo por hotéis, livrarias e restaurantes (SARGENT, 2017 p. 4).

#### **II.4 – O futuro do coworking**

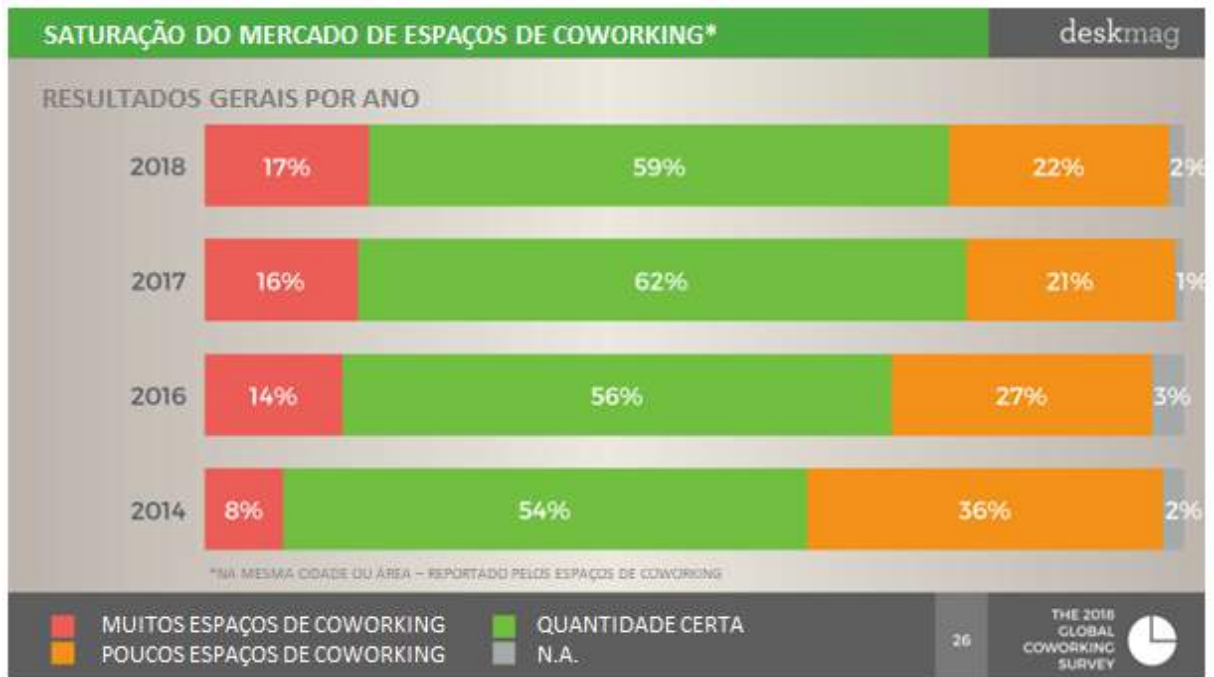
Apesar de serem uma nova forma de trabalho que substitui os escritórios tradicionais, é importante ressaltar que os coworkings não têm crescido em larga escala e que grandes escritórios continuam sendo a maioria. Tudo indica, dessa maneira, que estes novos espaços abertos sejam apenas um novo segmento econômico que surgiu na evolução do mercado de trabalho (SARGENT, 2017).

A trajetória crescente do número de coworkings, entretanto, é acompanhada por riscos que incidem sobre este novo ambiente: a maioria tem custos operacionais significantes e de longo prazo enquanto oferecem contratos de curto prazo a seus clientes. A maioria dos *players* ainda não passou por recessões econômicas, o que pode abalar o setor mais fortemente do que o setor tradicional. Além disso, lidam com a dúvida do comportamento dos *Millenials*<sup>2</sup> no futuro (sendo este o principal público alvo, alguns acham que suas preferências mudarão conforme envelhecem) e com a percepção cada vez maior da saturação do mercado (**Figura 6**). Esta é agravada ainda pelas baixas barreiras à entrada no setor: segundo a Deskmag, o custo médio para se abrir um espaço de coworking é menor do que U\$\$100.000.

---

<sup>2</sup> Jovens nascidos entre o início dos anos de 1980 até a metade da década de 1990. No mercado de trabalho são vistos como indivíduos que não respeitam a autoridade e hierarquia como seus pais, buscando desafios e experiências que acrescentem tanto no âmbito profissional como pessoal (CARVALHO, 2017).

**Figura 6. Saturação do Mercado de Espaços de Coworking**



Fonte: Extraído de Deskmag (2018 – adaptado pelo autor).

No **Capítulo III** a seguir, será abordado como um dos principais players deste novo setor tem conseguido expandir de maneira extraordinária, destacando-se entre os demais concorrentes enquanto trabalha ativamente para reduzir seus riscos e elevar as barreiras à entrada neste setor.

## CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: WEWORK

Fundada em 2010, a WeWork é uma startup<sup>3</sup> americana que fornece espaços de coworking para um público alvo formado principalmente por outras startups. Sua fonte de receita principal é obtida através de arbitragem imobiliária, ou seja, a empresa cobra dos seus membros mais do que paga pelo aluguel dos edifícios em que atua, ganhando na diferença dos valores.

Apesar de atuar no setor imobiliário tradicional, tem trazido diferentes inovações tecnológicas que garantem uma posição competitiva à frente dos concorrentes e uma capacidade de rápida expansão. Em 2014, obteve um *valuation* de US\$1,6 bilhões (CB INSIGHTS, 2017), ganhando o status de unicórnio (startup avaliada em mais de US\$1 bilhão). Três anos depois, no fim de 2017, este valor chegava à casa dos US\$20 bilhões e no início de 2019 chegou a US\$47 bilhões (ÉPOCA, 2019).

Neste capítulo serão analisados alguns aspectos do modelo de negócios da WeWork, a fim de buscar evidências que justifiquem sua rápida expansão e alto valor de mercado.

### **III.1 - Perfil Empresarial**

Ambos os fundadores da WeWork, Adam Neumann (atual CEO) e Miguel McKelvey, foram criados de maneira incomum. Criados por mães solteiras tiveram contato desde cedo com comunidades coletivas. Neumann cresceu viajando e vivendo em diferentes locais com sua mãe, incluindo um kibutz (coletivo comunitário israelita), enquanto McKelvey cresceu em um grupo de mães solteiras que criavam os filhos coletivamente (TURK, 2018). Portanto, o conceito de coletividade, que marca a cultura da WeWork, estava presente desde cedo em seus fundadores.

Antes de abrir a WeWork, Neumann e McKelvey tiveram outro negócio de coworking - o Green Desk. Para conseguir o primeiro prédio do Green Desk, entretanto, foi necessário um grande esforço. Neumann teve que argumentar diversas vezes com o proprietário até

convencê-lo a alugar o prédio. Ao final, o proprietário acabou tornando-se sócio do negócio e comprou a parte de Neumann e McKelvey um ano após o espaço inaugurar.

A venda da Green Desk decorreu da visão e imaginação dos dois fundadores em criar uma comunidade global, que abarcasse a mentalidade emergente dos trabalhadores, que buscavam mais conectividade, propósito e significado nos seus trabalhos. Assim surgiu o esboço da WeWork, que abriu sua primeira sede em 2010.

Adam Neumann diz que a missão da empresa nunca foi fornecer ambientes de trabalho e sim criar um mundo em que as pessoas façam o trabalho parte de suas vidas e não apenas um meio de sobreviver. Ambicioso, diz que imagina um futuro onde os trabalhadores não estejam presos a um local e que, independente da companhia em que trabalham, sejam sempre membros da WeWork. McKelvey idealiza um futuro onde a empresa esteja presente em outros aspectos da vida, fornecendo hotéis, academias e até barbearias para a comunidade.

Além da ambição dos empresários, podemos citar também a capacidade de mobilizar recursos financeiros. Quando a Softbank (holding japonesa multinacional) demonstrou interesse em investir na WeWork, Neumann insistiu que Masayoshi Son, fundador e CEO da Softbank, visitasse pessoalmente a sede da WeWork. O que era para ser uma visita de duas horas acabou tornando-se uma visita de 12 minutos devido ao atraso de Son. Ao fim do encontro, Son convidou Neumann para acompanhá-lo em seu carro, para continuarem a conversa. Ao fim da viagem, assinaram um esboço de contrato, que levariam a um investimento de US\$3 bilhões na startup, levando o *valuation* desta a atingir US\$20 bilhões em 2017.

Apesar do *valuation* da WeWork atualmente chegar à casa dos US\$47 bilhões (HUET, 2019), a empresa sempre esteve vulnerável a riscos: seus contratos de locação de edifícios podem chegar a 15 anos, enquanto a base de clientes é formada principalmente por profissionais autônomos e pequenas empresas que assinam contratos de curto prazo. Dessa forma, em um cenário de recessão, seus clientes podem não ser capazes de pagar as mensalidades, deixando a WeWork com dívidas de longo prazo que não podem ser honradas (KOSOFF, 2015). Buscando reduzir os riscos associados ao negócio, os empresários passaram a tomar diversas ações, como adquirir propriedades ao invés de alugá-las, buscar clientes corporativos que garantissem maior estabilidade à sua receita, mudança dos contratos

---

<sup>3</sup> Apesar do termo “startup” se destinar a empresas novas com um modelo de negócios repetível e escalável intensiva em inovação (BICUDO, 2016), ele será usado para definir a WeWork devido à empregabilidade do

dos membros para prazos maiores e assinatura de contratos de administração conjunta, em que os proprietários dos imóveis pagam a renovação do espaço e/ou recebem parte dos lucros obtidos pela WeWork (CB INSIGHTS, 2019).

Através dos atributos dos seus fundadores e empresários, a WeWork tornou-se uma das startups privadas mais valiosas do mundo e continua expandindo seus negócios tanto de coworking quanto em outras áreas, conforme veremos na seção III.3.

### **III.2 – Inovações**

Apesar de atuar em um setor tradicional com baixo grau de inovação, a WeWork tem incorporado diversas tecnologias no seu escopo de atuação, maximizando sua receita através da redução de custos, maior aproveitamento da metragem dos edifícios e maior funcionalidade dos espaços.

Em 2015, a empresa adquiriu a firma Case Inc., especializada em Building Information Modeling (BIM). Através do BIM, os edifícios são escaneados e reproduzidos em 3D, mostrando a metragem exata de cada andar, além da quantidade e tamanho de portas e janelas, a densidade das paredes e a localização de tubulações e dutos. Com isso, é possível ter insights acerca do tempo e custo de cada projeto (CB INSIGHTS, 2017). De acordo com David Fano, responsável pela expansão da WeWork, o uso do BIM aumenta a eficiência dos espaços entre 15 e 20% e leva a uma economia de 10% em custos de construção.

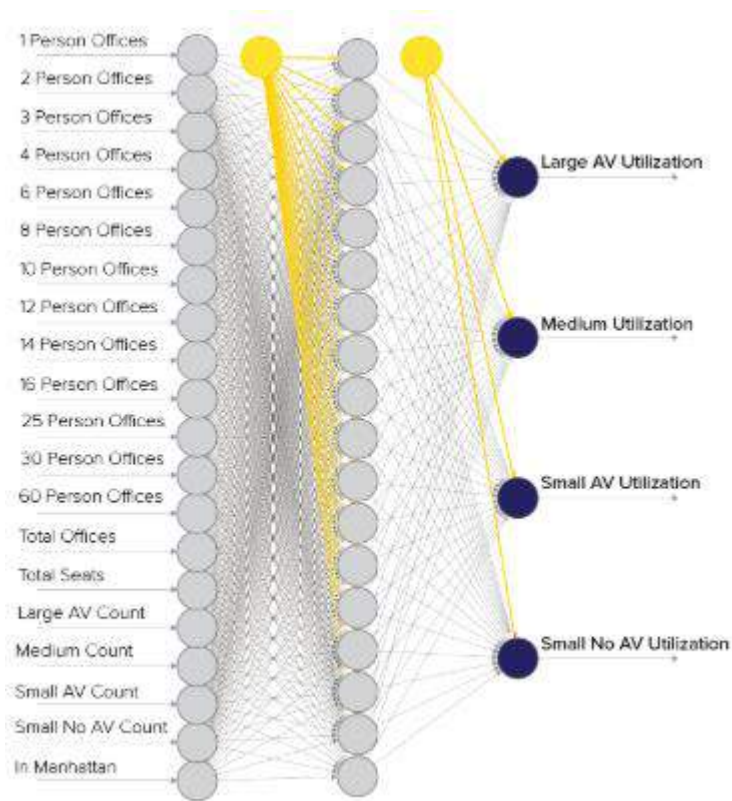
Além da Case Inc., a WeWork também adquiriu duas outras startups com o objetivo de melhorar o processo de reforma e usabilidade dos edifícios: a FieldLens em 2017 e a Euclid em 2019 (ÉPOCA, 2019). A primeira é uma plataforma de comunicação que permite gestores, arquitetos, proprietários e mestres de obra se comunicarem e administrarem as obras pelo celular, documentando as conversas e viabilizando o acompanhamento em tempo real das obras e de possíveis problemas que possam surgir. Já a Euclid, apesar de sua tecnologia ainda não ter sido colocada em prática, permitirá à WeWork saber como as pessoas se movem e comportam dentro dos espaços, levando à organização dos ambientes de trabalho de forma mais produtiva e com maior integração dos trabalhadores.

Além de utilizar o BIM para facilitar o teste diferentes layouts, a WeWork também tira vantagem das informações que coleta de suas estruturas já em funcionamento, prevendo quais



locais serão mais utilizados pelos futuros membros. Para atingir a maior eficiência, a empresa criou uma Rede Neural Artificial, mostrada na **Figura 7**, para prever o número e tamanho ideal de cada tipo de espaço (PHELAN, 2016). A Rede Neural, um tipo de algoritmo que usa *machine learning*, é alimentada com as informações sobre o layout das demais unidades da WeWork - como feedback dos usuários, o número e tamanho de escritórios e salas de reuniões e com que frequência cada tipo de sala é reservada (a combinação e quantidade ideal de cada tipo de sala pode ser desafiadora, já que servem a diferentes propósitos, desde *brainstormings* informais até videoconferências formais).

**Figura 7. Rede Neural**

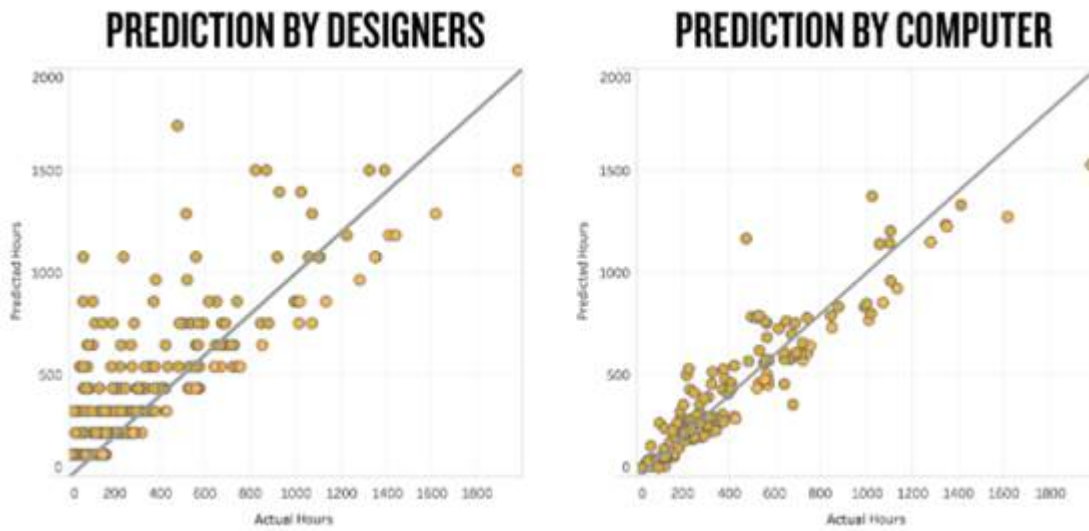


Fonte: Extraído de Phelan (2016)

À esquerda, na **Figura 7**, estão indicadas as informações de layout recolhidas das unidades da WeWork, que alimentam os neurônios artificiais mostrados ao centro. Após alimentados, os neurônios passam a reconhecer as diferenças nos layouts e suas frequências de uso, possibilitando a realização de previsões acerca da usabilidade dos diferentes espaços e com que frequência serão utilizados antes mesmo da reforma nas novas localidades começar.

Segundo a WeWork, a rede neural é 40% mais precisa do que designers humanos ao prever com que frequência cada sala de reuniões será utilizada pelos membros. A **Figura 8** ilustra esta diferença: à esquerda está a previsão dos designers sobre as horas utilizadas das salas de reunião pelos membros *versus* o número real de horas, enquanto o gráfico à direita mostra a mesma relação para as previsões realizadas pelo computador - muito mais assertiva.

**Figura 8. Previsão do uso das salas *versus* uso real**



Fonte: Extraído de Phelan (2016)

A cada nova unidade inaugurada, mais dados são recolhidos para alimentar a Rede Neural Artificial, levando a uma capacidade de previsão cada vez mais exata - uma vantagem competitiva difícil de ser imitada.

Através das inovações trazidas ao seu negócio, a WeWork foi capaz de reduzir seus custos e maximizar o uso de cada espaço que possui - essencial em um modelo de negócios cujas projeções de receita são feitas levando em conta, entre outras coisas, o número de lugares que há por andar. Segundo Bertoni, em um artigo à Forbes, casa mesa extra adiciona cerca de U\$S 8.000 por ano em receita.

A eficiência adquirida pelo uso do BIM, pela plataforma de comunicação rápida e eficiente e pelo *machine learning*, além de serem vantagens competitivas difíceis de serem replicadas pelos concorrentes, também elevam as barreiras às entradas no mercado de coworking. Difícilmente entrantes conseguirão oferecer serviços com a mesma qualidade ao

preço oferecido pela WeWork, de maneira que atrair clientes e entrar neste mercado com altos custos de operação, já dominado por um forte concorrente, torna-se muito mais penoso.

Apesar de afetarem profundamente importantes aspectos da operação da empresa, as inovações aqui apresentadas configuram inovações incrementais, pois levam a melhorias cotidianas nos processos já existentes da firma, permitindo uma melhor utilização dos recursos e dos espaços disponíveis a ela. Além disso, podemos classificar as inovações da WeWork como inovações de processo e produto, pois afetam tanto os processos da firma (gerando benefícios como aumento da produtividade, qualidade e redução dos custos) quanto o serviço que presta aos membros, que passam a desfrutar de espaços mais funcionais que atendem melhor às suas necessidades.

### **III.3 – Expansão**

#### **III.3.1 – Novos Mercados**

No início de 2019, a WeWork anunciou que passará a se chamar The We Company. A reestruturação da marca faz parte do processo de expansão para outros setores, desde sempre desejada pelos fundadores. A nova estrutura de negócios estará dividida em três: a WeWork, focada no aluguel de espaços de coworking, a WeLive, voltada para a construção de prédios residenciais (já há duas unidades em funcionamento nos EUA) e o WeGrow, focada em educação para crianças (SUTTO, 2019).

O processo de expansão da WeWork para outros mercados, entretanto, já ocorre há anos. A empresa consegue expandir principalmente através de três movimentos: a reconfiguração dos ativos que possui e desenvolveu; a aquisição de outras startups; e a criação de novos negócios do zero, sem que tenha know-how no novo mercado. A seguir, estas três formas de expansão serão abordadas.

##### **III.3.1.1 – Reconfiguração de Ativos**

Com seus conhecimentos em administração de escritórios e com o uso das inovações que desenvolveram para seu próprio negócio, a WeWork conseguiu expandir através da criação do Powered by We. Neste novo negócio, a startup utiliza suas tecnologias de BIM Rede Neural Artificial para projetar escritórios de grandes empresas. Além da redução de custos e de um layout funcional, o Powered by We também cuida do design dos ambientes e fornece seu software de gestão de escritórios, além de um “gerente de comunidade” da

WeWork, que fica responsável por ajudar e suprir as necessidades da firma contratante (CB INSIGHTS, 2017).

Para a WeWork, o Powered by We fornece uma fonte mais confiável de receita e consegue captar clientes que não querem abrir mão do seu próprio espaço. Para a empresa que contrata o Powered by We, é estimado uma redução de custos operacionais entre 25% e 50% (CB INSIGHTS, p.13, 2017) e todos os seus funcionários passam a ser membros da WeWork, de forma que podem acessar outros espaços e eventos da startup (TURK, 2018). Alguns clientes do Powered by We são a Amazon, a IBM e o Facebook.

Com o Powered by We, a WeWork foi capaz de aproveitar seu potencial de crescimento através do conhecimento adquirido nos anos em que operou apenas como uma empresa de coworking e recombina seus recursos e serviços, expandindo para um novo mercado.

### **III.3.1.2 – Aquisições e Parcerias**

A expansão através de aquisições está muito presente na história da WeWork. No ponto III.2, vimos como a aquisição de três firmas (Case Inc., FieldLens e Euclid) ajudaram e ainda ajudam no desenvolvimento das tecnologias que garantem vantagens competitivas frente aos concorrentes e diferenciação na prestação de serviços através de espaços otimizados e menores custos de construção.

Além de ajudar o negócio de coworking a atingir uma maior eficiência e um nível de rápido crescimento, a WeWork também usa as aquisições para se inserir em novos mercados, já garantindo um posicionamento dentro destes e levando à diversificação de seus negócios, já que sua principal fonte de renda é constantemente questionada acerca dos riscos envolvidos pelos altos custos.

Ao longo dos últimos anos, podemos citar alguns outros exemplos de aquisição, como: Conductor (companhia de serviços em marketing); Unomy (ferramenta para o setor de vendas); Flatiron School (escola de programação); e Meetup (plataforma que conecta grupos de pessoas com interesses em comum).

Além de aquisições, a WeWork também busca parcerias que possam expandir seu universo de atuação. Podemos citar a parceria com a 2U, companhia de educação em tecnologia, e com a TechStars, uma aceleradora global de startups.

### **III.3.1.3 – Novos Negócios**

Além de crescer através de aquisições e reconfiguração de seus ativos, a WeWork expande sua marca através da criação de novos negócios a partir do zero. Além do negócio de coworking, a We Company pretende focar seus esforços em dois novos braços: o WeLive e o WeGrow.

O WeLive oferece dormitórios que podem ser alugados mensalmente e que oferecem, além do básico como TV e internet, acesso a eventos da comunidade WeWork e cozinhas comunitárias - mantendo a mesma cultura dos espaços de coworking. Atualmente existem duas localidades em funcionamento, uma em Nova Iorque e outra em Washington. Já o WeGrow é uma escola infantil que tem a missão de dar uma abordagem empreendedora à educação (CB INSIGHTS, 2017).

Apesar do WeLive e WeGrow serem o foco da companhia, a WeWork também possui outros negócios que começou do zero. Podemos citar, por exemplo, o Rise by We, um spa e academia disponível para membros e não membros da WeWork, que por enquanto possui apenas uma localidade.

### **III.3.2 – Diversificação**

Apesar da diversificação ser importante para qualquer negócio, torna-se especialmente importante para empresas vulneráveis a momentos de recessão econômica. Dessa forma, para a WeWork, diversificar significa reduzir sua dependência do negócio de coworking, que possui muitos custos fixos e altos de longo prazo. Trazer outras fontes de receita que possam sustentá-la significa garantir uma maior saúde a seu negócio e dar mais segurança para seus investidores.

Por outro lado, assim como Penrose afirma em sua Teoria do Crescimento da Firma, a diversificação também pode ser prejudicial caso seja feita de maneira excessiva. Isso porque a empresa precisa dividir sua atenção em vários segmentos, ficando vulnerável a competidores mais especializados. Com negócios em coworking, acomodação, serviços para grandes empresas, educação infantil, spa e academia, entre outros, críticos apontam que os investimentos da WeWork parecem distrações de uma empresa com ambições excessivas (CB INSIGHTS, p. II, 2017).

No caso das acomodações, por exemplo, a gigante Airbnb mostra-se como a principal concorrente, já com uma ampla base de clientes e que conta com o mesmo público-alvo do

WeLive: pessoas que viajam a trabalho ou lazer que procuram uma maior integração cultural, além de preços mais acessíveis do que em cadeias tradicionais de hotelaria.

### **III.4 – Diferenciação Frente à Concorrência**

Atualmente, o principal competidor da WeWork é a Regus, empresa que já atua no mercado de espaços flexíveis de trabalho desde 1989. Seus espaços, entretanto, sempre estiveram voltados para espaços corporativos, assimilando-se aos escritórios de grandes empresas. Com a entrada da WeWork no mercado e o acirramento da competição, a Regus adquiriu a Spaces como uma forma de competir diretamente com a WeWork. A Spaces é um espaço de coworking com perfil descontraído e deve representar 25% do portfólio da Regus nos próximos anos (ARBEX, 2018). Apesar de estar em mais de 900 cidades em 120 países (REGUS, 2018) e de ter capital aberto na Bolsa de Londres, a Regus não valia mais do que US\$2,2 bilhões em 2018 - na época em que a WeWork já passava de um *valuation* de US\$20 bilhões.

Mesmo tendo, na teoria, o mesmo modelo de negócios (alugam imóveis com contratos de 10 a 20 anos e os sublocam para terceiros), na prática a WeWork e a Regus são bem diferentes. A WeWork consegue se diferenciar ao oferecer uma experiência intensa de comunidade e tecnologia, além de oferecer diversas amenidades. Tornou-se a escolha preferida entre as startups e convenceu os investidores de que o futuro do trabalho estará dentro de seus espaços (ARBEX, 2018).

Diversos aspectos diferenciam a WeWork dos concorrentes, colocando-a como o maior *player* do mercado de coworking. Como já citado, uma das primeiras diferenciações que podemos citar é a cultura de comunidade que, apesar de fazer parte de muitos escritórios de coworking, é intensamente vivido na WeWork. Tudo é arquitetado para gerar interação e tornar os membros mais próximos: desde o design dos espaços, onde são criados propositalmente pontos de densidade que forçam a interação entre os membros (TURK, 2018), até a disponibilidade de chopp em seus edifícios para que todos se conectem no *happy hour*.

Os residentes da WeWork contam com outras amenidades e serviços nos prédios da empresa, como manicure e massagem (pagos à parte) e podem acessar qualquer uma das mais de 600 unidades da WeWork pelo mundo, espalhadas por 33 países (WeWork, 2019).

Uma outra maneira que se diferenciam dos concorrentes é através do WeLabs, programa de aceleração de startups que faz parcerias com incubadoras locais - permanecendo próxima do mundo das startups, ainda seu principal público alvo (CB INSIGHTS, 2017). Além do WeLabs, a WeWork marca presença no mundo das startups através de seu Creator Awards. Segundo o site do Creator Awards, a premiação é “uma competição global aberta para empreendedores, artistas, startups, e organizações sem fins lucrativos”, fornecendo prêmios que variam de US\$72 mil a US\$360 mil.

Através das diferenciações que desenvolveu, a WeWork conseguiu de duas maneiras levar sua oferta a moldar a demanda. Primeiro, ao desenvolver uma forte cultura de comunidade, aprendizado, conexão e de funcionar como uma incubadora de startups, criou uma nova demanda de empreendedores e pequenas empresas que, a princípio, não estariam dispostos a alugar um espaço de coworking, mas que mudam de ideia ao se deparar com o ambiente criado pela WeWork. Em segundo lugar, ao permitir que seus membros usem todas as suas unidades de coworking pelo mundo, atrai trabalhadores de cargos mais altos que não tem interesse em trabalhar em ambientes de coworking, mas que passam a sentir interesse ao ter um ambiente de trabalho disponível em diversos países do mundo.

Com a diferenciação e a criação de novas demandas, a WeWork mantém sua posição como o principal *player* mundial no mercado de coworking, o que a permite continuar seu processo de expansão, aumentando cada vez mais sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

## CONCLUSÃO

O principal objetivo desta monografia foi entender os meios pelos quais a WeWork conseguiu se expandir nos últimos anos e atingir um *valuation* que já chega a US\$47 bilhões e que continua crescendo - em 2018, a SoftBank, um dos maiores investidores da startup, afirmou que a WeWork poderá valer US\$100 bilhões dentro de alguns anos (FREITAS, 2018).

A startup desenvolveu uma postura ativa para mitigar os riscos associados ao seu negócio de coworking, buscando clientes corporativos, que garantem uma fonte de renda mais estável, além de adquirir edifícios e fazer acordos de administração conjunta ao invés de apenas alugá-los - nos contratos de administração conjunta, os proprietários dos imóveis podem pagar pela renovação e/ou receber parte dos lucros das mensalidades dos membros (CB INSIGHTS, 2017).

Quanto às críticas sobre a diversificação excessiva no seu escopo de atuação, a recente reestruturação da marca parece deixar claro que a nova The We Company decidiu quais os mercados que receberão o foco e os esforços da companhia nos próximos anos: o de coworking, com a WeWork, o de dormitórios, com o WeLive, e o de educação infantil, com o WeGrow.

Apesar de alguns críticos afirmarem que a WeWork deve ser tratada como uma empresa tradicional de bens imobiliários e não como uma empresa tecnológica do Vale do Silício, recebendo alto *valuation* e constantes aportes de capital, a lista de investidores da startup unicórnio parece provar que ela é um bom investimento e que trará bons retornos no futuro. Além da SoftBank, pode-se listar JP Morgan, Goldman Sachs e Harvard Management Company como alguns dos outros investidores de peso (TURK, 2018).

Inaugurada como uma empresa de coworking, a expansão da WeWork pode significar uma mudança importante na estrutura da empresa. Com sua reestruturação e foco na expansão de outros negócios, a WeWork pode, enfim, estar no caminho para se tornar uma gigante do setor imobiliário em que atua, entre outras coisas, no setor de coworking. Os constantes



investimentos em inovações para manter sua vantagem competitiva frente aos concorrentes, combinado com a menor dependência do seu negócio de coworking - com esforços de expansão direcionados em outras direções - pode justificar, afinal, o *valuation* na casa dos US\$47 bilhões que ainda tem a perspectiva de continuar aumentando.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBEX, Pedro. A Regus inventou o coworking. Agora, corre atrás do WeWork. **Brazil Journal**, 5 nov. 2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/a-regus-inventou-o-coworking-agora-corre-atras-do-wework>. Acesso em: 7 abr. 2019.

ARBEX, Pedro. Duas gigantes do coworking duelam por espaço no mercado. **Correio Braziliense**, 5 nov. 2018. Disponível em: [https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/11/05/internas\\_economia,717407/gigantes-do-coworking-duelam-por-espaco-no-mercado.shtml](https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/11/05/internas_economia,717407/gigantes-do-coworking-duelam-por-espaco-no-mercado.shtml). Acesso em: 7 abr. 2018.

BERTONI, S. WeWork's \$20 Billion Office Party: The Crazy Bet That Could Change How The World Does Business. **Forbes**, 2 out. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2017/10/02/the-way-we-work/#29499d991b18>. Acesso 11 mar. 2019.

BICUDO, Lucas. O que é uma Startup? **StartSe**, 3 mai. 2016. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 7 mar. 2019.

BRITO, Renata P.; BRITO, L. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BRITO, Renata P.; BRITO, L. L. Vantagem Competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com desempenho. **proceedings of the XXV encontro ANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

CÂMARA, Isabella. A gig economy veio para ficar e destruir o mercado de trabalho como você conhece. **StartSe**, 30 mai. 2018. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/empreendedores/50246/economia-gig>. Acesso em: 25 mar. 2019.

CARVALHO, Nathália Cristina Oliveira de. Millenials: quem são e o que anseiam os jovens da geração Y. 2017. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas)** – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

CB INSIGHTS. WeWork's \$20 Billion Dream: The Lavishly Funded Startup That Could Disrupt Commercial Real Estate. **CB INSIGHTS**, 2017. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/report/wework-strategy-teardown/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

DE OSLO, OCDE Manual. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

DESKMAG. 2018 Coworking Forecast. 2018. 27 slides. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/rjbm4wp4aeccx/2018%20Complete%20Coworking%20Forecast.pdf?dl=0>. Acesso em: 25 jan. 2019.

DESKMAG. 2018. Ultimate Coworking Space Data Report.2018. 42 slides. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/24p6i2vy00btzga/ULTIMATE%20COWORKING%20SPACE%20DATA%20REPORT%20-%20SELECTED%20SLIDES.pdf?dl=0>. Acesso em: 25 jan. 2019.

DINIS, Anabela; USSMAN, Ana Maria. Empresarialidade e empresário: Revisão da literatura. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, 2006, VOL. 12, N.º 1, 95-114.

ÉPOCA NEGÓCIOS. De olho em novos negócios, WeWork muda de nome e vira The We Company. **Época Negócios**, 8 jan. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/01/de-olho-em-novos-negocios-wework-muda-de-nome-e-vira-we-company.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Fica muito no café? WeWork saberá como você se movimenta pelo escritório. **Época Negócios**, 9 mar. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/03/fica-muito-no-cafe-wework-sabera-como-voce-se-movimenta-pelo-escritorio.html>. Acesso em: 11 mar. 2019.

ESTEVES, Sofia. Como Sofia Esteves reduziu 30% dos custos da empresa (sem demitir ninguém). [Entrevista cedida a] Mariana Fonseca. **Exame**, 23 set. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-sofia-esteves-reduziu-30-dos-custos-da-empresa-sem-demitir-ninguem/>. Acesso em: 16 fev. 2019.

FOERTSCH, Carsten. 1.7 Million Members Will Work in Coworking Spaces by the End of 2018. **Deskmag**, 22 fev. 2018. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/1-7-million-members-will-work-in-coworking-spaces-by-the-end-of-2018-survey>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FOERTSCH, Carsten. The 2018 State of Coworking Spaces. **Deskmag**, 18 set. 2018. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/the-state-of-coworking-spaces-in-2018-market-research-development-survey>. Acesso em: 3 fev. 2018.

FOERTSCH, Carsten. The Members: Who Works in Coworking Spaces?. **Deskmag**, 13 set. 2017. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/members-of-coworking-spaces-demographics-statistics-global-survey-coworkers-research-2017>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FOERTSCH, Carsten. What Is Coworking And Its Cultural Background?. **Deskmag**, 10 mai. 2011. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/what-is-coworking-about-the-changing-labor-market-208>. Acesso em: 27 jan. 2019.

FREITAS, Tainá. Softbank afirma que a WeWork poderá valer US\$ 100 bilhões em alguns anos. **StartSe**, 14 jun. 2018. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/50864/we-work-softbank>. Acesso em: 31 mar. 2019.

GIBB, Allan; RITCHIE, John. Understanding the process of starting small businesses. **European Small Business Journal**, 1982, 1 (1), 26-45.

GREEN, Rebecca. Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in Coworking?. **Cornell Real Estate Review**, v. 12, p. 52-59, jul. 2014. Disponível em: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=crer>. Acesso em: 26 jan. 2019.

HADDAD, Isadora Rezende. Inovação organizacional: sua relevância no fomento e suporte para as inovações tecnológicas e sua relação com a cultura organizacional nas empresas. 2015. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Comércio Internacional)** – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

HUET, Ellen. WeWork Rebrands Itself as SoftBank Commits Smaller Investment. **Bloomberg**, 8 jan. 2019. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-08/wework-s-backers-staff-can-cash-out-in-2-billion-softbank-deal>. Acesso em: 17 mar. 2019.

KOSOFF, M. How WeWork became the most valuable startup in New York City. **Business Insider**, 22 out. 2018. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/the-founding-story-of-wework-2015-10>. Acesso em: 17 de março de 2019.

KUPFER, David. Barreiras Estruturais à Entrada. *In*: HASENCLEVER, Lia; KUPFER, D. J. **Economia Industrial**, Elsevier Brasil, 2012. p. 79-89.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A Implementação de Inovação Radical em Empresas Maduras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n2, p. 17-30, abril/junho 2002.

PELAEZ, V. Teoria do Crescimento da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro (RJ), 6 (2), p.461-467, julho/dezembro 2007.

PENROSE, Edith Tilton. A teoria do crescimento da firma. Editora Unicamp, 2006.

PHELAN, N. Designing with Machine Learning. **WeWork Blog**, 11 set. 2016. Disponível em: <https://www.wework.com/pt-BR/blog/posts/designing-with-machine-learning>. Acesso em: 11 mar. 2019.

PIMENTEL, Duarte. Sobre a Cultura da Empresa: contributos para a clarificação de um conceito. **Sociologia**, nº4, 1988.

PINHEIRO, Philippe de Sousa. **QG espaço de coworking: o espaço de trabalho contemporâneo e a influência do conceito colaborativo**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquitetura e Urbanismo) - Departamento de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

REGUS, 2018. Página Inicial. Disponível em: [https://www.regus.com.br/?gclid=EAIAIQobChMI-NjAwsu-4QIVhRGRCh2qswAMEAAYASAAEgJTj\\_D\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.regus.com.br/?gclid=EAIAIQobChMI-NjAwsu-4QIVhRGRCh2qswAMEAAYASAAEgJTj_D_BwE&gclid=aw.ds) Página inicial. Acesso em: 7 abr. 2019.

SARGENT, Kay. Coworking: A Corporate Real Estate Perspective. **HOK**. 08 nov. 2017. Disponível em: <https://www.hok.com/uploads/2017/11/08/us-coworking-report.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2008.

SUTTO, Giovanna. WeWork muda de nome e vai atuar em construção e educação. **InfoMoney**, 10 jan. 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7862193/wework-muda-de-nome-e-vai-atuar-em-construcao-e-educacao->. Acesso em: 17 mar. 2019.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de economia contemporânea**, v. 3, p. 67-111, 1998.

TORRES, Ricardo Lobato. A “inovação” na teoria econômica: uma revisão. **VI Encontro de Economia Catarinense**, 2012.

TURK, Victoria. How WeWork became the most hyped startup in the world. **Wired**, 6 jun. 2018. Disponível em: <https://www.wired.co.uk/article/we-work-startup-valuation-adam-neumann-interview>. Acesso em: 14 mar. 2019.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

WEWORK. Creator Awards. 2018. Página Inicial. Disponível em: <https://creatorawards-origin.wework.com/>. Acesso em: 17 mar. 2019.

WEWORK. Locais de Escritórios WeWork, 2018. Disponível em: <https://www.wework.com/pt-BR/locations>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ZANON, Breilla. ”Compartilhar é cool!”: o coworking é a nova cara do trabalho do empreendedor jovem, qualificado e flexível. **CESIT**. 2018. Disponível em: <https://www.cesit.net.br/compartilhar-e-cool-o-coworking-e-a-nova-cara-do-trabalho-do-empendedor-jovem-qualificado-e-flexivel/>. Acesso em: 28 jan. 2019.