



NEGÓCIOS COLABORATIVOS: AS NOVAS FORMAS PRODUTIVAS BASEADAS NA ECONOMIA EM REDE

STEPHAN, Clarisse

Resumo: Negócios colaborativos são entendidos como novas formas de organização produtiva, com funcionamento basicamente estruturado na wikinomia, e voltados, muitas vezes, à produção de bens culturais. A revolução tecnológica responde a uma nova possibilidade de organização empresária. Nesse artigo trataremos da evolução empresarial nas práticas de produção de bens e serviços e sobre como isso tem resultado em um mecanismo hábil a democratizar o acesso à produção e, conseqüentemente, ao consumo de bens culturais. As modalidades de colaboração permitidas pela sociedade em rede serão analisadas para se pensar em uma outra forma de estruturação de negócios.

Palavras-chave: Negócios Colaborativos. *Wikinomia*. Colaboração.

Abstract: Collaborative business understood as new forms of productive organization, with basically structured operation in wikinomics, and turned often to the production of cultural goods. The technological revolution responds to a new possibility of businesswoman organization. In this article, we will concentrate on business development practices of production of goods and services and how this has resulted in a skilled mechanism to democratize access to production and hence the consumption of cultural goods. The many kinds of cooperation allowed by the network society will be analyzed to think of another form of business structure.

Key words: Collaborative Business. Wikinomics. Collaboration



INTRODUÇÃO

A evolução do capitalismo ampara-se na própria história das empresas: o sistema de produção artesanal caracterizado pela simplicidade e flexibilidade de ferramentas, na qual o artesão detinha os bens de produção e participava de todas as etapas do processo de fabricação, da concepção à entrega do bem – feito por encomenda – foi sendo substituído pelo sistema de produção manufatureiro implantado pela burguesia mercantil. Nesse sistema, os artesãos, não mais proprietários dos meios de produção ou da matéria-prima passaram a vender à classe burguesa a sua força de trabalho. Concomitante a esse processo, o advento de novas máquinas e o aumento da concorrência impulsionou a fusão de oficinas que viriam a se constituir em grandes unidades fabris, que, pela redução dos seus custos de transação e repartição de despesas entre *shareholders*¹ podiam adquirir maquinários mais eficientes e suportar uma produção seriada, independentemente de uma demanda prévia. A mecanização promoveu o aumento da produção, reduziu custos e preços e estimulou o consumo. Criavam-se os bens e, juntamente, a necessidade de consumo desses mesmos. Todo esse processo de revolução industrial foi profundamente influenciado pela filosofia liberal que se firmava na metade do século XVIII².

A lógica da produção eficiente e a necessidade de atendimento ao manuseio das máquinas consolidou a divisão do trabalho, a especialização das tarefas e a consequente

¹ Os termos *shareholders* e *stakeholders* designam, respectivamente, os proprietários (ou acionistas) de uma empresa e todos os outros grupos que contribuem para com a mesma ou sofrem as externalidades de sua atividade, por isso, também chamados “partes interessadas”.

² As premissas liberais desenvolvidas e publicadas, em 1776, por Adam Smith em “Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações” enfatizavam o comércio internacional como uma fórmula para o desenvolvimento das nações. A teoria clássica considerava um modelo de comércio assente nos seguintes pressupostos: o comércio realizava-se entre duas nações (A e B) produtoras, cada uma, de dois produtos diferentes entre si. Os bens produzidos por cada nação apresentavam as mesmas condições tecnológicas e dotação dos fatores de produção homogênea. Também homogêneas, segundo a formulação clássica, eram as condições de procura dos produtos pelos consumidores. As condições explicitadas pela teoria determinavam que houvesse uma concorrência perfeita, tanto no mercado dos produtos, quanto dos fatores produtivos. Além disso, os custos – inerentes ao comércio, como transportes, entre outros – tal como as barreiras tarifárias eram ausentes na formulação. Os rendimentos de escala, por sua vez, eram constantes. Assim, o único fator de produção passível de determinar o valor dos bens era o trabalho – fator esse tido como inerte, de forma que se admitia haver mobilidade setorial e geográfica apenas dentro de cada país. Para serem produzidos, os bens demandavam diferentes números de horas em cada país, assim, na teoria clássica o país “A” produziria o bem I com maior eficiência que o país “B”, pois que despendia menos horas de trabalho para produzi-lo. Da mesma forma, o país “B” produziria o bem II com menos horas de trabalho, possuindo, portanto, uma produção mais eficiente desse bem. Segundo Adam Smith, cada país deveria especializar-se na produção do bem em que conseguisse uma melhor afetação de recursos, ou seja, o país “A” deveria produzir o bem I e o país “B”, deveria produzir exclusivamente o bem II e, desta forma, os países conseguiriam destinar mais horas de trabalho nas produções de bens que lhes fossem mais vantajosos. As produções se especializariam e, para suprir a demanda de cada país pelo bem não produzido em seu interior, seria



alienação do trabalhador do processo de produção dos bens. A criação de postos de trabalho que demandavam pouca qualificação, com tarefas elementares e repetitivas, era, ainda, propícia à improvisação e ao empirismo.

Tomando como baliza a doutrina liberal clássica, a indústria nacional e a especialização da produção deveriam ser estimuladas. As vantagens estabelecidas por Adam Smith³ a respeito da divisão e especialização do trabalho serviram de inspiração para as proposições de Frederick Winston Taylor (1856 - 1914) no desenvolvimento do taylorismo, doutrina de produção que tinha por princípios a substituição da empiria por uma metodologia de trabalho, a seleção dos trabalhadores conforme suas aptidões e o treinamento e controle da execução dos métodos desenvolvidos, de modo a estabelecer e distribuir responsabilidades distintas entre direção e os operários. A engenharia dos métodos, obtida pelos estudos de tempo-movimento destinava-se ao estabelecimento das mais eficientes técnicas para produção de um bem, pautadas, sobretudo, na redução de tempo de execução de um trabalho. Esses estudos, feitos com cronômetros, mediam inclusive, as frações de segundo que eram despendidas para a instalação de um farol ou para-choque (SENNET, 2012, p. 45).

1 – HOMENS E MÁQUINAS: AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

A proposta taylorista do desenvolvimento de uma engenharia de métodos, representou, para os trabalhadores, uma redução ainda maior da propriedade sobre seus modos e tempos, ou seja, daquilo que lhes restava, já que alienados da posse dos meios de produção. Ademais, não se verificava, no taylorismo, preocupações com aspectos importantes da produção como o local das instalações ou mesmo a qualidade e variedade dos produtos ofertados.

Os primeiros três quartos do século XX assistiram à ascensão, apogeu e queda do modo de produção fordista dentro das empresas. Desenvolvido por Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, juntamente com outros investidores, o fordismo trouxe uma grande força endógena ao sistema de produção capitalista na medida em que mais do que a preocupação com

realizado o comércio com o outro Estado. Segundo Smith haveria, portanto, um ganho geral com o comércio internacional - contanto que os termos de troca beneficiassem aos dois países (SMITH, 1988).

³Embora dentro de uma lógica estritamente produtivista a divisão das tarefas se justificasse, em termos de eficiência, Smith reconheceu o quão pernicioso poderia ser o processo de divisão do trabalho dentro de uma unidade fabril (a paradigmática fábrica de alfinetes da “Riqueza das Nações”). A repetição de tarefas reduzidas e a falta de controle sobre o próprio tempo conduziriam, segundo ele, à deterioração do espírito: “O homem que passa a vida realizando umas poucas operações simples [...] em geral torna-se tão estúpido e ignorante quanto é possível a tornar-se uma criatura humana”(SMITH, 1988, p. 288).



a produção, apropriação e distribuição do excedente, o modo de produção fordista tinha como corolários o crescimento dos investimentos em bens de produção, que eram financiados pelos próprios ganhos de produtividade, e o aumento do poder de compra dos trabalhadores assalariados, o que alimentava o mercado de produção de bens consumo. Como afirma Milton Santos (2003, p.16), de 1950 em diante o aprofundamento do capital não mais se baseia unicamente na dependência dos modelos de produção, mas nos modelos de consumo, que são muito mais rapidamente difundíveis e carregam consigo os modelos de produção.

A mecanização aumentou a produção, reduziu custos e preços e estimulou o consumo. Esse mesmo contexto fez surgir postos de trabalho que demandavam pessoas com pouca qualificação para tarefas repetitivas e de baixa complexidade. Assim, o fordismo, bem como taylorismo⁴ representaram uma continuação da expropriação do saber dos trabalhadores (antigos artesãos), que se materializava na divisão do trabalho, dita especialização da produção⁵.

Ao longo do processo de industrialização, a justificativa para um estrito controle da vida humana baseou-se na égide da otimização da produção, numa lógica de máxima eficiência e aproveitamento de recursos. Assim, o trabalho nas fábricas se estruturou em horários rígidos, tarefas repetidas dentro de uma rotina predefinida. A ideia central era a de as empresas, enquanto sistemas racionais deviam operar da forma mais eficiente possível, o que justificou o desenvolvimento e implementação de princípios baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas. A aplicação desses princípios, resultando nas estruturas de produção nominadas por taylorismo e fordismo, moldavam uma força de trabalho marcada pela

⁴ Embora com frequência se veja o taylorismo associado ao fordismo, há dissonâncias sobre a aplicação dos princípios do taylorismo ao método de produção fordista (SORENSEN e WILLIAMSON, 1956, *apud* PINTO, NÓBREGA e FILHO, 2012). Assim, “diferentemente da introdução do paradigma industrial, o Taylorismo e Fordismo baseavam seus ganhos produtivos no trabalho vivo. Entretanto, enquanto no Taylorismo o ganho advinha dos estudos de tempos e métodos, no Fordismo, a produtividade sucede da profunda especialização – na qual se esvazia o conteúdo do trabalho, eliminando a necessidade de qualificação e envolvimento do trabalhados – e da introdução das esteiras – que levavam o trabalho ao operário” (PINTO, NÓBREGA e FILHO, 2012, s/p.).

⁵ A produção em massa era baseada, sinteticamente, em três princípios: 1) o sincronismo entre equipamentos e matéria-prima (para redução do *lead-time* - período entre o início de uma atividade e seu término), 2) a redução de material de estoque e 3) o aumento da produtividade por meio da especialização e das linhas de montagem. Para tanto, houve necessidade de introdução da padronização das peças dos produtos, de modo que a produção pudesse ser feita sem ajustes, o que se denominou por intercambialidade. A redução da variedade de modelos ofertados veio a facilitar a produção, reduzindo a necessidade de preparação das máquinas e, desta forma, promoveu-se o aumento do volume de produção. O layout da fábrica obedecia a esse arranjo: equipamentos foram dispostos conforme a sequência da fabricação e montagem; esteiras traziam as peças ao trabalhador (PINTO, NÓBREGA e FILHO, 2012).



perda das habilidades genéricas manuais. Desta forma, essas organizações de inspiração mecanicista tinham como premissas a fixação e o estabelecimento de metas e controle para o cumprimento das mesmas. Conforme nos ensina Zygmunt Bauman:

Quaisquer que tenham sido as virtudes que fizeram o trabalho ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório está entre elas. Graças a essa capacidade, foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível (e portanto controlável) sequência de eventos (BAUMAN, 2001, p.157).

A racionalidade funcional ou instrumental orientava o ajuste das pessoas e funções ao método de trabalho ou a um projeto organizacional predefinido, tendente, num longo prazo, a gerar comportamentos caracterizados pela falta de visão crítica, apatia e passividade dos trabalhadores daqueles espaços fabris. Entretanto, pela lógica do eficientismo, pautada nos resultados obtidos, esses modos de produção tornaram-se pedras angulares do processo de organização das empresas em geral, popularizando-se em quase todos os seguimentos. Isso porque os princípios trazidos pelo taylorismo e, especialmente pelo fordismo, em verdade integravam-se perfeitamente aos modelos de poder e controle que se desejavam manter, dentro e fora das fábricas. Tomando de empréstimo a frase de Richard Sennet, quando trata das relações pessoais no âmbito do capitalismo pós-industrial, mas que tão bem se aplicaria ao fordismo “é a dimensão do tempo [...] que mais afeta a vida emocional das pessoas fora do local de trabalho” (SENNET, 2012, p. 25). No mesmo sentido Manuel Castells afirma que

a jornada de trabalho definia o tempo de vida. A definição estrita de tempo se tornou uma importante ferramenta para disciplinar a sociedade, pois o ritmo de tudo era contado e avaliado, e as pessoas lutavam para obter seu próprio tempo fora da jornada de trabalho” (MANUEL CASTELLS, 2013, p. XXV).

A produção em massa e a redução das tarefas do trabalhador a uma ou poucas funções, distintamente do processo manual – em que ele comandava, preparava e reparava equipamentos e ainda inspecionava a qualidade dos bens produzidos – reduziam ou esvaziavam o significado do trabalho para o homem, robotizando-o: “Henry Ford considerava a preocupação com a qualidade da vida de trabalho ‘simples fantasia’; 5 dólares por dia eram recompensa suficientemente generosa pelo tédio” (SENNET, 2012, p. 43). Como consequência, altos índices de rotatividade da



mão-de-obra e doenças de várias ordens, físicas e mentais, relacionadas ao trabalho, eram frequentes nesses ambientes fabris.

Por essas razões, entre outras, até a metade do século XX o modelo de produção fordista foi mostrando sinais de esgotamento, que eram saneados por expedientes de controle ou políticas populistas pró-trabalhador. A verticalização de toda a cadeia produtiva, a excessiva centralização e burocracia são também apontadas como causas do declínio da Ford Motors já nos anos 30, o que não significou, entretanto, a queda desse modo de produção, mas permitiu o surgimento de novos modelos “fordistas”, como o desenvolvido por Alfred Sloan, da General Motors (WOOD JR, 1992).

No contexto do Japão pós-guerra, com características de um mercado limitado (mas com demanda por variedade de modelos), leis trabalhistas que restringiam demissões e uma economia impossibilitada de importar tecnologias inviabilizavam a produção em massa, dando assim início a um sistema de produção enxuta. Além disso, a crença de que a força de trabalho não se adaptaria ao sistema fordista de produção e falta de demanda para exportação impeliram a construção de um outro desenho para a produção.

Inicialmente experienciado na montadora Toyota, a partir de observações sobre o funcionamento de uma fábrica da Ford, em Detroit, o sistema de produção toyotista tornou-se bem sucedido ao adaptar-se às mudanças tecnológicas, permitindo uma variedade maior de modelos, aliando as vantagens da produção industrial à artesanal e garantindo preços competitivos.

As vantagens do modo de produção toyotista sobre o fordista eram, exatamente, a sua maior adaptabilidade às condições ambientais (com a produção *just in time* e a redução de desperdícios), a atenção à inovação e flexibilidade⁶ na produção e a motivação de seus trabalhadores. Esse momento, respondeu a uma “descoberta” das necessidades organizacionais, com a introdução de mudanças sobre o entendimento da organização e um retorno ao seu lado humano. Em verdade, as pesquisas realizadas por Elton Mayo, entre outros, já na primeira

⁶ Richard Sennet, em “A Corrosão do Caráter” aponta a flexibilidade como a palavra de ordem do novo momento do capitalismo, o “capitalismo flexível”. Segundo o historiador e sociólogo, a ênfase na flexibilidade está alterando o próprio significado do trabalho, bem como das palavras que usamos para definir a nossa relação com o mesmo. “O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira {termo que, em inglês, que significava estrada para carruagens, e apropriado ao mundo do trabalho designava um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira}, desviando, de repente, os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra “job” [serviço, emprego] em inglês do século XIV, queria dizer bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça, de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano de *job* na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso de uma vida” (SENNET, 2012, p.9).



metade do século demonstravam a necessidade da atenção ao “capital humano” para a melhoria da produtividade das fábricas⁷. A própria forma de produção *just in time*, por operar com redução de estoques, obrigava cada membro do processo produtivo a antecipar problemas e evitar sua ocorrência, dando novo senso de responsabilidade e participação aos trabalhadores do processo. Eiji Toyoda, engenheiro e proprietário da montadora e Taiichi Ohno, especialista de produção, também conseguiram reduzir os problemas de qualidade (redução dos custos de inventário) pautando-se na fabricação de pequenos lotes, diferentes entre si, a um custo mais baixo que a produção de grandes lotes homogêneos (atendendo, assim, também à demanda por variedade). Em termos de inovação de processo produtivo, a introdução de conceitos de parceria e relação ao longo prazo, possibilitou que fornecedores e toda a cadeia produtiva necessária à produção dos bens – por mais diversos que fossem – se estruturassem em uma relação piramidal (distintamente da Ford e da General Motors, que integravam todas as etapas de produção de bens numa estrutura interna altamente burocratizada).

A proposta dessa relação de parceria ao longo prazo visava propor princípios de colaboração entre os vários atores da cadeia produtiva e proporcionar, dessa forma, outro sentimento de fidelidade e pertencimento ao processo produtivo⁸. Além disso, teorias como a da Contigência e Ecologia Organizacional, entre outras, buscavam, respectivamente, estabelecer relações entre o ambiente e as características das organizações e o papel da tecnologia na estrutura das mesmas, e sobre a evolução contínua das organizações com o ambiente, entendendo-os como participantes de um processo de cocriação (WOOD JR, 1992, pp. 11-13).

Partindo da análise do seu surgimento, o toyotismo estaria, entretanto, sujeito às mesmas contradições do sistema que lhe inspirou. Além disso, novas atitudes e expectativas em relação ao mundo do trabalho começaram a ser moldadas e a devoção dos empregados à

⁷ Mayo, entre outras contribuições, identificou a existência e importância de grupos informais dentro da unidade de uma unidade de produção. Abraham Maslow, por sua vez, afirmou o ser humano como um “organismo psicológico, que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Herzberg e McGregor, por sua vez, abordaram a questão da integração dos indivíduos nas organizações através de funções mais enriquecedoras. Isso levaria a maiores níveis de criatividade e inovação. Surgiu daí a ideia de Gerenciamento dos Recursos Humanos”. (...) Outra contribuição, a Teoria dos Sistemas, considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir a sua sobrevivência”. (WOOD JR, 1992, p.11).

⁸ Por outro prisma, Kuniyasu Sakai, empresário japonês, em artigo denominado “The feudal World of Japanese Manufacturing”, publicado em 1990 pela Harvard Business Review, afirma que “a organização piramidal, base dos grandes grupos japoneses, guarda estreita semelhança com o mundo feudal. Para ele, a base da pirâmide, constituída por milhares de pequenas empresas e empregando a maior parte da mão-de obra existente, faz o papel do servo, continuamente submetido a pressões para redução de custos, trabalhando com margens de lucro insuficientes e praticamente impedido de abandonar o seu clã” (WOOD JR. 1992, p. 14)



empresa – uma das matrizes do sistema e base da organização piramidal – tenderiam a sofrer mutações em tempos de tamanha flexibilidade. As próprias organizações transformam-se, para responder ao ambiente, logo, a ideia da organização enquanto organismo, tão cara à compreensão do toyotismo, poderia demonstrar-se como um paradoxo à sua manutenção, baseada na flexibilidade⁹. A adaptabilidade sugerida, portanto, seria capaz de “catalisar as contradições internas da pirâmide, minando-a por dentro. Simultaneamente, esse mesmo conjunto de fatores, atuaria sobre o meio, enfraquecendo a capacidade adaptativa e a flexibilidade do sistema” (WOOD JR, 1992, p. 15).

Richard Sennet aponta ainda alguns paradoxos em sistemas ditos flexíveis, visto que, para serem passíveis de serem operados por várias pessoas, a dificuldade deveria ser minimizada, instituindo-se, assim, um padrão de ordem. Como efeito, sendo a dificuldade e a flexibilidade valores opostos, criaria-se, assim, as condições para a atividade acrítica e indiferente dos usuários (SENNET, 2012, pp.82-83)

Enquanto as organizações de inspiração fordista possuem características mecanicistas, com sistemas decisórios rígidos, as organizações toyotistas, cuja metáfora se cria pela aproximação a um organismo, possuem processos mais flexíveis. Nessa linha, um novo sistema de produção, que se firmou pelo alto grau de experimentalismo representou uma mudança com relação aos princípios toyotistas. A Volvo, montadora sueca, tem sua imagem de organização representada por um cérebro e suas ligações sinápticas. A ideia que permeia esse sistema de produção é própria autogestão e capacidade de auto-organização. Dos conceitos de *single-loop* (aprendizado) e *double-loop* (aprendizado do aprendizado) derivam princípios como: 1. Capacidade de sentir e monitorar o ambiente; 2. Relacionamento das informações colhidas com normas predefinidas, 3. Detecção das variações e 4. Início das correções. O sistema em si deve, pois, ser inteligente, aprendendo a partir de si mesmo. Para tanto, deve-se criar redundância e conectividade e, simultaneamente, especialização e generalização.

No modelo de produção volvista, o capital humano é o principal fator de produção: é a sua *expertise* que resulta na melhor produção. A ergonomia é vendida como presente em todos os detalhes: a ideia é que o próprio trabalho torne os operários mais saudáveis. Com isso pretende-se a redução de custos e o aumento da produção, feita com mais qualidade. A alta

⁹ “Um aspecto complicador do uso da imagem de organizações como organismos é o pressuposto implícito da utilização de um modelo discreto, no qual as espécies e suas características são bem definidas. As organizações, por sua vez, tendem a ter características com variação contínua.” (WOOD JR., 1992, p. 12).



tecnologia aliada a um projeto sóciotécnico permitiu, na fábrica da Volvo, a redução dos investimentos em capital, o que resultou na flexibilidade do processo e do produto (WOOD JR, 1992).

Novamente, Richard Sennet nos ensina que as corporações que tiveram êxito graças à cooperação, partilhavam com a comunidade, *stakeholders* em geral, e especialmente trabalhadores, uma aliança entre detecção e solução de problemas. O autor exemplica através do sistema operacional Linux como essa forma de gestão pode ser promissora. E avalia, entretanto, que tal modelo escapa a um contexto estrito de competitividade, tão caro e arraigado na ética empresarial. Explica que no plano da competição, são necessários padrões predefinidos para realização e conclusão de tarefas, a fim de orientar melhor a distribuição das recompensas (SENNET, 2009).

Pode-se afirmar, ao menos em teoria, que a forma de trabalho proposta pelo que se convencionou chamar modo de produção volvista daria ênfase em um saber conceitual, distanciado, portanto, da mera execução tecnicista.

2- A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E A EMERGÊNCIA DE NOVOS VALORES

Os conceitos de respeito ao meio ambiente e ao trabalhador, especialmente trazidos pelo modo de produção toyotista e, mais recentemente, pelo volvismo, inspiraram formas de produção mais conscientes do papel das empresas, das suas reponsabilidades e das possibilidades de organização produtiva. O clamor social por uma adequação das empresas a um novo papel, em que valores como a redução de danos ao meio ambiente (e as possíveis compensações às externalidades negativas geradas), o oferecimento de melhores condições aos trabalhadores – de forma a permitir que o local de trabalho seja um ambiente de exercício de cidadania e dignidade –, e o respeito ao consumidor, tem levado a reestruturações sobre qual seria a função e as responsabilidades das empresas. Além disso, a descoberta de novas tecnologias (inclusive as de ordem social) ou a simples percepção de seu manejo promovem outras possibilidades de arranjos produtivos dentro das empresas ou, ainda, podem representar distintas possibilidades de produção de bens ou serviços que se afastam dos moldes clássicos de configuração das empresas.



Os negócios colaborativos se apresentam como tendo uma estrutura – sobretudo jurídica – diversa das empresas. Muitas vezes são conceituados como apenas “práticas comerciais”, que viabilizam o fluxo e o acesso a bens e serviços entre fornecedores, doadores, investidores e colaboradores (de diversas formas), sem haver, necessariamente, trocas monetárias entre as partes envolvidas. Essa estrutura organizativa, não dispensa, entretanto alguma institucionalização. As trocas entre os sujeitos se dão, via de regra, em um ambiente virtual resultando na chamada *wikinomia*¹⁰, onde a ideia de colaboração e cooperação apresenta-se como a ética predominante nos discursos dos sites de *crowdfunding* e *crowdsourcing* (práticas mais comuns desse tipo de negócio) que tem crescido de forma exponencial nos últimos anos.

Distintamente das empresas convencionais, a maximização dos lucros não se apresenta como principal objetivo dos negócios colaborativos, mas a própria produção dos bens ou serviços (em geral, de natureza cultural) – ali disponibilizados apenas enquanto ideias –; sendo dados ao “público” conhecer (o que já significa uma ruptura dentro do sistema proprietário no qual se insere a propriedade intelectual) e deliberar sobre seu desenvolvimento através de um financiamento coletivo – mais democrático, portanto, que as instâncias de fomento público-privadas, a exemplo da Lei Rouanet.

A organização da produção de forma desverticalizada é uma tendência que se anuncia com o advento das novas tecnologias. Desde a aurora da internet, a grande quantidade de consumidores conectados fomentou a ideia de que pequenos e médios negócios teriam mais possibilidades de se desenvolver tendo em vista a possibilidade de colocação de seus produtos e serviços ao acesso desses, sem depender de grandes aportes de capital em marketing e podendo produzir conforme a demanda, já que a comunicação entre fornecedores e consumidores estaria sobremaneira facilitada.

O que ocorre, para além disso, é uma reestruturação na forma como esses negócios tem se organizado. Não se trata apenas de oferta e demanda; empresas vendendo e consumidores comprando. A relação entre fornecedor e consumidor foi drasticamente alterada: os consumidores de hoje alugam, trocam, compartilham e participam da concepção de produtos numa escala bem maior que aquela dos tempos pré-internet. Além da aquisição de produtos e

¹⁰ O termo, cunhado em 2006 por Don Tapscott e Anthony D. Williams em “Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio”, propõe princípios de colaboração voluntária e participação global para a construção de modelos e estratégias de desenvolvimento em diversas áreas. Inicialmente pensado para a propriedade intelectual, a *wikinomia* tem alcance em várias áreas ao permitir um maior compartilhamento de

NEGÓCIOS COLABORATIVOS: AS NOVAS FORMAS PRODUTIVAS BASEADAS NA ECONOMIA EM REDE - STEPHAN, Clarisse



serviços, o consumidor tem à sua disposição uma quantidade ímpar de informações sobre os mesmos, tornadas acessíveis pelas próprias empresas (inclusive tendo em vista a transparência, um dos pilares da responsabilidade social) como também compartilhados por outros consumidores pelas redes sociais e outros meios digitais. A interação dos consumidores tem tornado possível um *feedback* mais rápido e eficiente sobre seus anseios às empresas, o que resulta, muitas vezes, em um produto ou serviço com maior capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. Segundo James H. Gilmore e B. Joseph Pine¹¹, pioneiros na estruturação daquilo que apresentam como “economia da experiência”, essas formas de produção representam uma já existente, porém não articulada, forma de resultado econômico. O valor da experiência não estaria apenas na conquista ou fidelização do cliente, mas na valorização de um produto ou serviço que será concebido ou aperfeiçoado tendo em vista a participação efetiva daquele que irá consumi-lo. A questão que se coloca, dentro de uma nova estruturação de produção e consumo de bens/serviços é a qualidade/necessidade dos mesmos. Por isso, a proposição da economia da experiência não se cinge apenas à oferta de algo já elaborado, mas tem a ver com o engajamento dos sujeitos ao processo produtivo. A qualidade é aferida pela satisfação dos sujeitos consumidores, que se tornam, cada vez mais, exigentes sobre o consumo.

2.1 As relações de produção pautadas na horizontalidade das redes

Esse marco teórico ajuda a compreender e enfrentar o problema colocado porque, ao reconhecer as novas práticas democráticas advindas das relações em rede, que são processadas por via da contiguidade e são incontroláveis por se darem de baixo para cima, desafiando a verticalidade da relação empresas-consumidores, abre-se espaço para se pensar em uma rede de direitos que substitua a tradicional e hierarquizada forma de incentivo na produção de bens e porque não, de propriedade exclusiva sobre a inovação, por uma rede horizontal de responsabilidades, construída na comunidade.

informações e uma construção coletiva do conhecimento que será aplicado a diversas áreas (TAPPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

¹¹ James H. Gilmore e B. Joseph Pine lançaram, em 1999, “The experience economy: work is theatre & every business a stage” em que tratam da chamada “economia da experiência”, teoria que coloca o consumidor em um outro lugar da cadeia produtiva, ao incorporar seus gostos e expectativas ao produto e ao processo produtivo. A economia da experiência será retomada nesta pesquisa no tópico sobre produção e consumo colaborativos.



A questão fica bem colocada à luz da releitura da alteridade proposta por Lévinas e da metáfora das redes sociais proposta por Roberto Aguiar (2006). As construções teóricas sobre a alteridade, em geral, fundamentam-se no imperativo categórico de Kant, traduzido-o pela regra ética que prescreve que se deve agir de forma que a máxima da vontade daquele que age seja universalmente válida. Como observa Aguiar, o ponto de partida para a alteridade é a subjetividade de quem se defronta consigo mesmo e com o outro. Assim, Lévinas inverte os polos da relação e:

(...) não mais toma como ponto de partida a denominada lei de ouro ou o imperativo categórico, que torna universal o desígnio ético do eu. Já não mais o eu procura agir em relação ao outro como deveria querer ser tratado, tornando essa máxima um imperativo universal, será o outro, por sua presença, que constitui a ética e desvela o ser do mesmo (AGUIAR, 2006).

Aguiar, interpretando a proposta teórica de Lévinas, introduz outro conceito, a rede, utilizando-o como recurso metafórico para a compreensão do estado de coisas da sociedade contemporânea. Enquanto, associa a ideia de alteridade clássica a um Direito verticalizado, hierarquizado, fonte e instrumento de controle e definição do outro, enfatiza que a proposta de Lévinas caminha para uma alteridade horizontal, em que a equidade preside a diferença, e onde o rosto do outro ilumina o movimento de construção do Direito. O justo passa a ser orientado pela horizontalidade e não fornecido por uma estrutura social hierarquizada (como a do mercado, por exemplo).

A radicalização da alteridade e a metáfora das redes sociais aplicadas ao Direito colocam em xeque dois dogmas fundamentais à constituição das sociedades empresárias como as conhecemos: a propriedade exclusiva e o comportamento auto-interessado e maximizador de resultados. Assim, iniciativas como *crowdfunding*, *crowdsourcing*, *coworking* e cocriação são cada vez mais comuns e dão uma nova roupagem à produção de bens e serviços. Vejamos como essas formas se estruturam:

Crowdfunding: palavra em inglês que define financiamento coletivo, através de doações (simples ou modais, mas geralmente condicionadas) feitas por pessoas físicas e/ou jurídicas. O financiamento é obtido pela captação, geralmente por meio de sites construídos para essa finalidade. Tal sistema de arrecadação de fundos abre, em tese, a possibilidade de que um “empreendedor” ou um sujeito que possua apenas uma ideia, mas não meios para realizá-la, possa captar recursos para a sua consecução sem ter de recorrer a bancos ou a investidores.



Dessa forma, o proprietário da ideia não tem de arcar com juros, como ocorreria na hipótese da tomada de um empréstimo, nem se vê compelido a alienar “cotas do negócio”, como poderia ocorrer quando se recorre a fundos de investimento¹² (GINESI e FEIJÓ, 2014).

Crowdsourcing: também do inglês vem o termo *crowd* (multidão) e *outsourcing* (terceirização) e designa produtos e serviços que são criados com base na cooperação coletiva, a exemplo da Wikipédia (a enciclopédia mais abrangente já construída em todos os tempos, onde qualquer pessoa pode contribuir com o conteúdo dos verbetes disponibilizados online). A ideia que ancora essa forma de produção é a de que a mobilização coletiva é capaz de promover a execução de trabalhos com maior rapidez, menores investimentos de capital e menos erros, resultando, portanto, numa maior eficiência. A internet e as redes sociais são utilizadas para acessar um grande número de possíveis colaboradores, mão de obra, que em outro momento tecnológico estava inacessível às empresas, especialmente às pequenas e médias. Assim, o empreendedor que precise resolver demandas pontuais ou criar serviços e produtos tem a possibilidade de contar com uma grande “comunidade” online de profissionais dispostos a vender sua força de trabalho¹³ (GINESI e FEIJÓ, 2014).

Cocriação: o termo, popularizado pelos professores indianos C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy no livro “O Futuro da Competição”, de 2004, abarca práticas que tenham por objetivo o envolvimento de clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes no processo de

¹² Os doadores, em um *crowdfunding*, comumente recebem algum tipo de recompensa pela doação (na hipótese modal), que pode ser o investimento de volta, caso haja o retorno esperado, e/ou acesso em primeira mão ao produto ou serviço que estão ajudando a financiar. Em geral, o valor arrecadado somente é entregue ao criador (proprietário da ideia) caso o valor por ele estabelecido para a consecução da obra seja angariado em um tempo previamente informado aos doadores/financiadores. Se isso não ocorre, o valor das doações é reembolsado aos doadores. A justificativa para tanto é ser tal valor, a partida, o mínimo necessário para a materialização da ideia a contento. Sem a arrecadação suficiente, não faria sentido que esse valor fosse revertido ao criador. Entende-se que, além da possibilidade de captar para produzir algo novo, ainda que o projeto não venha a lograr êxito (alcançando o objetivo inicialmente estipulado), o empreendedor/criador estará, de toda a forma, recebendo um *feedback* de pessoas interessadas pela sua ideia, e terá, com isso, a possibilidade de aprimorá-la e para submetê-la posteriormente ao crivo dos doadores/investidores, que mesmo neste caso estarão colaborando para a produção. A popularização dos sites de financiamento coletivo iniciou-se em 2009, com a plataforma americana Kickstarter. No ano de 2013, estima-se que as plataformas de crowdfunding no mundo tenham movimentado 5 bilhões de dólares, o dobro do ano anterior. No Brasil, o site de financiamento coletivo Catarse apontou que 32% dos projetos apresentados o são por pequenas empresas que desejam lançar novos produtos ou serviços ou viabilizar a expansão de seus negócios (GINESI e FEIJÓ, 2014).

¹³ Richard Sennet (2009) aponta sistema operacional Linux, construído a partir de um código aberto, acessível aos usuários que se oferecem voluntariamente para aperfeiçoá-lo, como um exemplo bem-sucedido dessa modalidade de negócio colaborativo. Aqueles que trabalham na melhoria da plataforma se aproveitam dela, mas o resultado do trabalho é disponibilizado aos demais. Algumas empresas tem utilizado um recurso chamado *microtasking*, que consiste em repartir o trabalho em tarefas menores e distribuí-las em plataformas de crowdsourcing para várias pessoas executá-las de forma simultânea. Em regra, o *microtasking* se aplica a tarefas que podem ser executadas de forma independente, como edição de imagens, revisão de documentos, tradução e transcrição de dados.



criação de um produto. Semelhante ao *crowdsourcing* no que tange à contribuição de pessoas que não laboram na mesma empresa para efeito de desenvolvimento de um produto, dele se afasta porque não se coloca um projeto em plataformas acessíveis a uma grande pluralidade de indivíduos, mas a um grupo específico de pessoas com habilidades tidas como fundamentais a sua consecução. O conceito tem ampla utilização, desde há algum tempo, para o desenvolvimento e aprimoramento dos softwares livres, como foi o caso do Firefox, da Mozilla Foundation, criado em 1998 por centenas de programadores ao redor do mundo e traduzido para 70 idiomas por voluntários. A ideia por trás da cocriação rompe, de certa forma, com a lógica proprietária em geral presente quando do desenvolvimento de um produto¹⁴ (GINESI e FEIJÓ, 2014).

Coworking: o conceito, utilizado já nos anos 90 por Michael Porter sob a denominação de *clusters*, definia concentrações de empresas que compartilhavam sua estrutura para reduzir custos (tal como previsto pela teoria da firma no que tange à redução dos custos de transação). No espaço da economia colaborativa *coworking* designa concentrações em um espaço (geralmente aberto) compartilhado de trabalho por duas ou mais empresas, no qual podem unir-se também autônomos e *freelancers*. Custos como água, luz, telefone e pagamento de pessoal como recepcionista, cozinheiro e técnicos administrativos são partilhados. A ideia desse tipo de organização é a divisão de custos e a vontade das pessoas em fazerem parte de uma rede de negócios em expansão, tanto que, muitas vezes, funcionários de uma empresa acabam trabalhando em projetos da outra empresa com a qual dividem o espaço comum. Pessoas que trabalham em ambientes compartilhados afirmam que ganham experiência de mercado com pessoas que, a rigor, não fariam parte da sua equipe. Em geral, as chances de êxito são maiores quando se tem empresas trabalhando em negócios complementares (GINESI e FEIJÓ, 2014)¹⁵.

Conforme aponta Richard Sennet (2009, p. 44) em qualquer organização que prime pela competitividade, os indivíduos que sejam recompensados pela realização de trabalhos

¹⁴ Abrindo-se inclusive a possibilidade de que consumidores venham a participar do processo de criação. Um exemplo de uso da cocriação foi feito pela fabricante de barrinhas de cereais Element Bars: pelo site, consumidores montaram sua própria barrinha e as combinações mais frequentes foram testadas pela empresa e colocadas no mercado (GINESI e FEIJÓ, 2014).

¹⁵ Outra possibilidade de êxito para o *coworking* são os alugueis de espaço a funcionários de empresas transnacionais que não tem estrutura física no país, mas mesmo em empresas com sede própria, o *coworking* tem se demonstrado como uma forma de reorganização: em vez de mesas e lugares fixos, muitas empresas tem preferido criar estruturas móveis, em que pessoas se agrupam a depender do tipo de tarefa que estão desenvolvendo e a quantidade de pessoas envolvidas.



individuais, haverá sempre de entesourar informações. Entendendo as ideias¹⁶ como principal ativo de mercado na “*era do software*” (BAUMAN, 2001), esse encilhamento pode produzir consequências pouco produtivas. As teorias clássicas de organização empresarial, como a teoria da firma, apresentam como argumento favorável à concentração de poder nas mãos dos detentores de capital a ideia da eficiência na tomada de decisões. A existência de administração centralizada e coordenada é colocada como uma forma mais eficiente de gestão que do que aquela em que uma decisão dependa de deliberação de um número disperso de pessoas (PINTO JUNIOR, 2007. p. 244).

Segundo o modelo teórico apresentado, o ganho de eficiência proporcionado pelo modelo de produção empresarial em contraste com aquele realizado no sistema de preços, pautado exclusivamente pelas leis de mercado, é justificado pela alocação de recursos em função de um comando de autoridade. Ao analisar os fundamentos teóricos da tutela da “propriedade empresa”, verifica-se a estrutura societária como um instrumento de organização empresarial, partindo da premissa de que o ganho de eficiência na produção empresarial se deve a um comando de autoridade e por ele se justifica: a concentração de poder decisório nas mãos de algumas pessoas que representam autoridade e a identificação dos demais grupos como apenas representantes de interesses externos¹⁷.

O princípio geral que concerne ao exercício de atividades empresariais tem sua sede no art. 170 da Constituição Federal de 1988, que garante a liberdade de iniciativa, essencial a uma economia de mercado. Tal princípio, na prática, resolve-se em atos que incidem sobre esferas jurídicas de muitos sujeitos alheios ou estranhos aos atos necessários à constituição ou manutenção de uma de sociedade¹⁸. Assim, há, em regra, uma clara divisão entre as tarefas daqueles que detém/organizam os bens de capital e aqueles que os põem a girar. Tal fato repercute não apenas sobre suas funções e “remunerações” mas também sobre seu envolvimento com aquele ambiente/empresa. Visto que não há uma necessária coincidência

¹⁶ A esse respeito ver: BOYLE, James. “The second enclosure movement and the construction of the public domain”, 2003.

¹⁷ Além disso, temos como argumentos que: “pelo fato de serem os fornecedores de recursos menos privilegiados e mais expostos aos riscos do empreendimento. Em outras palavras, as consequências financeiras do sucesso ou insucesso do negócio recaem primordialmente sobre os acionistas, a quem é atribuído o fluxo de caixa remanescente, após o pagamento de todos os credores. Daí por que os prestadores de capital seriam a categoria mais incentivada a buscar a maximização do retorno do investimento acionário e, portanto, mais apta a decidir sobre os destinos da companhia (WILLIAMSON, 1993. p. 148).

¹⁸ Além de outros sujeitos impactados por atos como pactos de não concorrência, cláusulas gerais de contrato, por exemplo, afetam interesses de terceiros, segundo Buonocore (2002. p. 375).



entre os trabalhadores e sócios de uma empresa e esta coincidência somente seria possível nos casos em que os primeiros também tivessem parcela significativa do capital e poder de voto¹⁹; 2) a democratização do poder decisório poderia ser uma solução mais eficiente para afastar os problemas de conflitos de interesses, internalizando interesses até então externos, como o caso dos *stakeholders* (trabalhadores, sócios ou acionistas minoritários) e consumidores) 3) As experiências de governança corporativa poderiam servir de baliza para a aferição de uma solução mais democrática em relação à composição da autoridade na estrutura societária desses novos modelos de organização produtiva, como no caso da produção de bens culturais, entre outros possíveis de serem organizados pelos negócios colaborativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetiva-se, portanto, verificar se novas formas de organização produtiva, pautadas em uma estrutura proprietária mais fragmentada, não trariam uma repartição de benefícios maior entre as partes da cadeia produtiva de uma empresa, e aquelas que são afetadas por essa.

A reelaboração da noção de sociedade e de função social deve permitir uma alternativa à disciplina do conflito de interesses e ampliação do conceito de sociedade/empresa e de sua função social para abrigar definição mais ampla do interesse social. A ideia é a de que a estrutura societária apresente uma solução orgânica para acomodar os diversos interesses envolvidos na organização empresarial, que pressupõe a convivência de todas as pessoas da cadeia produtiva, e a repartição de benefícios entre elas. A solução pode ser uma alternativa àquela em que os interesses sociais são aproximados dos interesses dos proprietários dos meios de produção, pautado-se em um conceito de distribuição de riscos e responsabilidades.

A moderna teoria da empresa deve ser usada, nesse sentido, para reafirmar o papel dos trabalhadores e consumidores como parte essencial da empresa e fazer com que seus investimentos sejam reconhecidos. Sendo a empresa uma instituição apta a geração de riquezas, a participação dos trabalhadores e consumidores nas instâncias de discussão e decisão deve ser incentivada, como forma de se materializar a distribuição de lucros e responsabilidades.

¹⁹ Lembra-se, inclusive, que nas grandes sociedades anônimas, principalmente naquelas em que se observa dispersão das ações, o controle é exercido por meio de uma parcela mínima do capital social, dada a pulverização acionária.



Há possibilidades para que isso ocorra, como as práticas de governança corporativa, em que a diluição do poder de comando e repartição de responsabilidades entre proprietários e trabalhadores são complementares às soluções construídas pelo Direito do Trabalho, e poderia ainda ser fomentado por uma mais efetiva distribuição de participação nos resultados da empresa²⁰, com a criação de mecanismos de estímulo e responsabilização aos trabalhadores (e também fornecedores e consumidores) sempre que contribuíssem aos objetivos da empresa.

Os negócios colaborativos, nos quais há maior participação de outros sujeitos, partes interessadas – *stakeholders* – são um espaço por excelência para se revolver os fundamentos do princípio da alteridade, de forma a distribuir os riscos da atividade empresarial, que atribui os riscos financeiros do sucesso do empreendimento ao empresário e aliena os trabalhadores do centro de decisões. Esses últimos devem ser vistos, efetivamente, como partes interessadas na organização e desenvolvimento da empresa. Dentro dessa perspectiva, a alteridade se transporta para a ideia da coparticipação e corresponsabilidade, de modo reavaliar a relação hierárquica presente nas formatações clássicas de empresas.

Afirma Richard Sennet (2013) que a sociedade moderna, especialmente industrial, desabilitou as pessoas das práticas de cooperação, mas que essa é uma capacidade ou habilidade enraizada nas etapas de nosso desenvolvimento humano, sendo portanto, passível de ser reelaborada; curiosamente pede ser a mesma tecnologia a responsável por catalisar processos de colaboração. Nesse sentido, corrobora-se o entendimento de Sennet (2009), como “o homem, criador de si mesmo”, ao conferir ao trabalho uma centralidade necessária à constituição da vida uma superação da dicotomia entre as tarefas manuais e intelectuais.

Centrando o trabalho como atividade criadora de valor para o homem e a sociedade, é sumamente importante analisar que valores seriam esses. Assim, bens e serviços são colocados numa outra perspectiva; aquilo que será valorado a ponto de que alguns homens (produtores e investidores) invistam alguma receita, energia e labor na sua consecução, deverá demonstrar valor às pessoas que irão consumir esses bens. Surgem aí as noções de economia criativa e consumo colaborativo.

²⁰ No Brasil, lei 10.101/2000 regula a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AGUIAR, Roberto. *Alteridade e Rede no Direito*. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/revista/Rev_82/Artigos/Roberto_rev82.htm> . Acesso em 1. Set. 2012.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BOYLE, James. *The second enclosure movement and the construction of the public domain*. 2003. Disponível em: <<http://www.law.duke.edu/journals/66LCPBoyle>>. Acesso em 15 jun 2013.

CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. Teoria da Firma: a produção e a firma. In *Manual de Economia*. Org. PINHO, Diva Benevides e VASCONCELLOS, Marco Antonio S. de. São Paulo: Saraiva, 5ª. ed., 2006.

GINESI, Camila; FEIJÓ, Bruno Vieira. Colaborar é um bom negócio. *Pequenas e Médias Empresas*. Ed.71. pp. 24-35. São Paulo: Ed. Abril. Março, 2014.

LÉVINAS, Emanuel. *Entre nós: ensaios sobre alteridade*. Petrópolis: Vozes. 1997.

SAMUELSON, Paul A; NORDHAUS, William D. *Economia*. 18ª Edição. Trad. Elsa Fontainha e Jorge Pires Gomes. Lisboa: McGraw-Hill. 2005.

SENNET. *O Artífice*. São Paulo: Record. 2009.

SENNET, Richard. *Juntos – os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. São Paulo: Record. 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. Volume I. Rio de Janeiro: Nova Cultural. 1988.

TAPSCOTT, D; WILLIAN, A.D. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. São Paulo: Nova Fronteira, 2007.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*. 6-18. 1992.