

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

VITÓRIA SILVA DIEHL

DIRETRIZES PARA A VIABILIDADE DE AMBIENTES DE *COWORKING*

Porto Alegre

2024

D559d Diehl, Vítória Silva.
Diretrizes para a viabilidade de ambientes de coworking /
por Vítória Silva Diehl. – 2024.
92 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, Porto Alegre, RS, 2024.

"Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan".

1. Coworking. 2. Futuro do trabalho. 3. Modelo de
negócio compartilhado. 4. Ecossistemas de negócios.
5. Escritórios personalizados. 6. Empresas. I. Título.

CDU: 658.01:331.1

VITÓRIA SILVA DIEHL

DIRETRIZES PARA A VIABILIDADE DE AMBIENTES DE *COWORKING*

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Conceito Final:

Aprovado em: 31 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

DEDICATÓRIA

Para Lili e Airton.

Para Vica, sempre ela.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Lili, por ter me ensinado a importância e o poder de escrever a sua própria história. Ao meu pai, Airton, que me ensinou o valor das coisas antes do preço que elas têm. Por terem proporcionado esta oportunidade, mas principalmente por terem me ensinado a importância do estudo e de agarrar as oportunidades durante a vida!

A minha irmã, Isadora, que me ensina diariamente a apreciar a jornada e que o hoje é especial. A minha prima, Nicole, por comprovar que o tempo é relativo e o dia pode sim ter 35 horas. A minha prima, Carol, e minha tia, Giselle, por terem sido minhas primeiras chefes e, com amor, me trilhado para o caminho do trabalho duro.

A minha dinda, Vica, primeira doutora da nossa família, que pegou na minha mão quando eu achei que não chegaria ao ensino médio, corrigiu meu plano de negócios para conclusão da graduação e me deu forças do início ao fim desta caminhada acadêmica. Ao meu companheiro Lucas, paciente e amoroso, que me incentiva e me lembra todos os dias do meu potencial.

As minhas amigas e amigos que vibraram por cada passo da minha carreira, que me impulsionaram nas melhores e piores horas e me empoderaram durante esta jornada, que acreditaram em mim mais do que eu mesma e me deram forças para continuar.

À Flowork e todos que permeiam este ecossistema: colegas, clientes, parceiros e, principalmente, aos amigos que fiz por lá, vocês fazem a minha rotina agradável e me dão motivos para estar presente diariamente, vocês fazem parte disso. Aos sócios do Grupo Flowork, por acreditarem em mim desde o primeiro dia!

Ao meu orientador, Gabriel Sperandio Milan, pela paciência e generosidade. Por falar o que tem que ser dito sempre de uma maneira pontual e gentil. Aos meus colegas de Mestrado, que se tornaram amigos, que fizeram desta jornada algo leve e lotado de boas memórias. Por terem participado deste momento da minha vida de uma forma tão intensa e não termos soltado a mão uns dos outros ao longo destes anos. Sem vocês teria sido muito mais difícil!

EPÍGRAFE

“Todo mundo é um gênio. Mas se você julgar um peixe por sua capacidade de subir em uma árvore, ele vai gastar toda a vida acreditando que é estúpido”.

Albert Einstein

RESUMO

Os ambientes de *coworking* têm se destacado como um modelo de negócio emergente e relevante no mercado atual. Este estudo propõe diretrizes para a viabilidade de ambientes de *coworking* no Rio Grande do Sul (RS), destacando-se pela análise detalhada das motivações, estruturas, estratégias e desafios enfrentados por esses empreendimentos. Com base em um censo realizado pelo Coworking Brasil em 2022, constatou-se que o estado do RS possui 117 espaços de *coworking*, representando um crescimento de mais de 63% desde 2019. Este crescimento significativo reflete a adaptação ao futuro do trabalho, que cada vez mais valoriza a flexibilidade e o uso compartilhado de espaços. A pesquisa qualitativa e exploratória foi desenvolvida através de entrevistas em profundidade com gestores de sete empresas de *coworking*, utilizando uma abordagem semiestruturada. A análise dos dados, realizada com o auxílio do *software* NVIVO, permitiu identificar categorias e subcategorias essenciais para a viabilização destes ambientes. Entre os principais resultados, destacam-se as diretrizes que podem otimizar o desempenho e a rentabilidade dos espaços de *coworking*, promovendo o crescimento do mercado no RS.

Palavras-chave: *Coworking*, Futuro do Trabalho, Modelo de Negócio Compartilhado, Ecossistemas de Negócios, Escritórios Personalizados.

ABSTRACT

Coworking spaces have emerged as an increasingly relevant and significant business model in the current market. This study proposes guidelines for the viability of coworking environments in Rio Grande do Sul (RS), distinguished by a detailed analysis of the motivations, structures, strategies, and challenges faced by these enterprises. Based on a census conducted by Coworking Brasil in 2022, it was found that the state of RS has 117 coworking spaces, representing a growth of over 63% since 2019. This significant growth reflects the adaptation to the future of work, which increasingly values flexibility and the shared use of spaces. The qualitative and exploratory research was conducted through in-depth interviews with managers of seven coworking companies, using a semi-structured approach. Data analysis, carried out with the aid of NVIVO software, allowed for the identification of essential categories and subcategories for the viability of these environments. Among the main results, the guidelines that can optimize the performance and profitability of coworking spaces, promoting market growth in RS, stand out.

Keywords: Coworking, Future of Work, Shared Business Model, Business Ecosystem, Custom Offices.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Categorias e subcategorias de análise operacionalizadas no *software* NVIVO
.....50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de <i>coworking</i>	33
Quadro 2 – Definição dos principais elementos dos ambientes de <i>coworking</i>	35
Quadro 3 – Subcategorias dos principais elementos para ambientes de <i>coworking</i> .	36
Quadro 4 – Perfil das empresas	48
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados	49
Quadro 6 – Motivações para implementação dos ambientes de <i>coworking</i> em estudo	54
Quadro 7 – Serviços oferecidos	58
Quadro 8 – Estrutura e estratégia de implantação dos ambientes de <i>coworking</i> em estudo	62
Quadro 9 – Dificuldades encontradas para a viabilização dos ambientes de <i>coworking</i>	66
Quadro 10 – Aspectos relevantes para a viabilização dos ambientes de <i>coworking</i>	74

LISTA DE SIGLAS

BTS	<i>Built to Suit</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IPTU	Imposto Predial, Territorial e Urbano
PR	Estado do Paraná
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SP	Estado de São Paulo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1 O CONCEITO DE <i>COWORKING</i>	30
2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE <i>COWORKING</i>	31
2.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA A CONFIGURAÇÃO DE AMBIENTES DE <i>COWORKING</i>	34
2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS.....	37
2.4.1 <i>Networking</i>	37
2.4.2 Infraestrutura dos Escritórios	38
2.4.3 <i>Facilities</i>	39
3. MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1 TIPO DE PESQUISA	41
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	43
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	45
4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DA PESQUISA	46
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	48
4.3 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	49
4.4 MOTIVAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS AMBIENTES DE <i>COWORKING</i> EM ESTUDO	50
4.5 ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DOS AMBIENTES DE <i>COWORKING</i>	54
4.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA VIABILIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE <i>COWORKING</i>	63
4.7 ASPECTOS RELEVANTES PARA VIABILIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE <i>COWORKING</i>	67

4.8 DIRETRIZES PROPOSTAS	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES	90
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as transformações sociais, tecnológicas e econômicas têm redefinido a natureza do trabalho e das organizações. Novas formas de trabalho surgiram, impulsionadas pelas redes de comunicação e de colaboração, que permitem a conexão e a interação entre indivíduos em diferentes locais e contextos (BOUNCKEN; CLAUSS; REUSCHL, 2016; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020). Diante deste cenário, surge uma nova concepção de trabalho, que desafia os modelos tradicionais e propõe a colaboração, a flexibilidade e a inovação como pilares fundamentais (GRANT et al., 2021; MARIOTTI et al., 2022).

Neste contexto, os espaços de *coworking* estão se disseminando rapidamente, os quais estão baseados na essência da economia compartilhada (BOUNCKEN; REUSCHL; 2018; GÖRMAR, 2022). Por isso, os espaços de *coworking* representam uma nova tendência para a configuração de novos ambientes de trabalho, tanto para profissionais autônomos quanto para as organizações (OSWALD; ZHAO, 2020; RÅDMAN et al., 2022), que adotam espaços de trabalho compartilhados (BOUNCKEN; REUSCHL; 2018; TIWARI, 2022).

Percebe-se, então, que os escritórios de *coworking* surgem como uma alternativa cada vez mais popular principalmente para os profissionais independentes, para as *startups* e para as pequenas empresas que buscam um ambiente de trabalho flexível, colaborativo e mais econômico (BOUNCKEN; CLAUSS; REUSCHL, 2016; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020).

Estes espaços, baseados em redes de indivíduos e de organizações, permitem a criação de um ecossistema de trabalho compartilhado e inovador, que potencializa a interação e a troca de conhecimento e experiências entre profissionais de diferentes áreas, organizações e setores de atuação (SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015; AKHAVAN; MARIOTTI, 2018; BOUNCKEN; REUSCHL; 2018), e podem ter características, padrões ou configurações próprias (TIWARI, 2022).

Os locais de trabalho colaborativo, também conhecidos como “*coworking*” (sem hífen), foram criados para descrever a prática de trabalhar individualmente em um ambiente compartilhado. A falta do hífen tem como objetivo diferenciá-lo da expressão “*co-working*” (com hífen), que indica trabalhar em conjunto em um mesmo trabalho (FOST, 2008). Porém, embora estes termos sejam distintos, frequentemente são termos utilizados de forma intercambiável (UDA, 2013; NAKAO; MUSSI, 2018).

Conforme Fost (2008), este modelo de negócio não se comportava como uma empresa tradicional. Os espaços de trabalho eram alugados para pessoas, geralmente provenientes da área de tecnologia, artistas e *designers*, permitindo a utilização dos espaços também por parte de pessoas externas, sem que houvesse, obrigatoriamente, a cobrança por esta utilização. Não havia intenção de tornar aquele movimento em algo lucrativo, pois eram ações voltadas a tornar os espaços de *coworking* comuns e ajudar a popularizá-los.

Os ambientes de *coworking* são uma forma inovadora de se trabalhar. Inspirados nas práticas das *startups* e dos *freelancers*, os ambientes de *coworking* diariamente acolhem inúmeros indivíduos que buscam um ambiente estimulante e colaborativo para trabalhar (NAKAO; MUSSI, 2018; BOUNCKEN; CLAUSS; REUSCHL, 2016), podendo fazer com que os indivíduos equilibrem melhor o seu trabalho (ou atividade profissional) e a sua vida pessoal (OREL, 2019).

Cabe destacar, ainda, que os ambientes de *coworking* podem ser configurados de diversas formas, tanto para se adequarem mais assertivamente às necessidades ou às características organizacionais, quanto pessoais, ou seja, do perfil dos profissionais que utilizam estes ambientes (OREL; BENNIS, 2021; TIWARI, 2022; YANG; SANBORN; ZHOU, 2023).

Essa união de profissionais, seja de uma mesma organização, seja de diversas organizações, ou origens, tem permitido a expansão de mais e mais espaços de trabalho deste tipo pelo país e pelo mundo (UDA, 2013). Há ambientes exclusivos para o trabalho independente, havendo a possibilidade de interagir com pessoas de diferentes áreas ou segmentos, usando-os para novos formatos de trabalho e locais para empresas inteiras se conectarem de maneira profissional, lucrativa e rentável (SPINUZZI, 2012; UDA, 2013), possibilitando, ainda, a redução de seus custos operacionais e/ou com imobilizado (GANDINI, 2015).

O sucesso dessa modalidade é resultado de uma ideia simples: espaços democráticos, personalizados e com inclusão de prestação de serviços complementares diários de escritório e copa, para que os clientes possam desenvolver seus projetos sem o isolamento social do *home office* ou as distrações de espaços públicos ou compartilhados (FOST, 2008; UDA, 2013; LESCARRET; LEMERCIER; LE FLOCH, 2022; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Nos espaços ou empresas de *coworking*, há ambientes projetados especialmente para o trabalho autônomo, com a possibilidade de fomento à

construção e à ampliação de *networking* com indivíduos de diferentes áreas e toda a infraestrutura necessária para receber clientes, fornecedores ou outros públicos. Tudo isso com mais comodidade e conveniência, infraestrutura adequada e, até mesmo, com traços de inovação (BOUNCKEN; CLAUSS; REUSCHL, 2016; NAKAO; MUSSI, 2018; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020).

O primeiro conceito encontrado em pesquisas acerca do termo *coworking* foi no ano de 2005, quando o programador americano Brad Neuberg alugou um espaço em São Francisco, no Estado da Califórnia, nos Estados Unidos. Ele queria criar um ambiente de trabalho que combinasse a ideia de comunidade e de colaboração, facilmente encontradas em cafeterias, com as comodidades de um escritório tradicional. Com isso, Neuberg criou um espaço chamado de “*Hat Factory*”, conceito este que rapidamente atraiu muitos empreendedores e profissionais independentes (UDA, 2013).

A ideia inicial de Neuberg era a de criar um local inovador sem ter a necessidade de trabalhar em grandes empresas com escritórios vastos como, por exemplo, os escritórios da empresa Google. Ele queria unir a liberdade e independência de ser um profissional autônomo, com a comunidade que se cria em ambientes colaborativos e a facilidade que trabalhar para grandes corporações pode proporcionar (NEUBERG, 2008).

Para Uda (2013), em termos específicos, o conceito implica em uma forma de trabalho em que *freelancers*, pequenos empresários, membros de organizações, dentre outros, compartilham um espaço de trabalho e colaboram de maneira flexível, comunicando-se mutuamente em uma lógica interacional de rede. É interessante notar a grande diversidade de pessoas, todos fisicamente unidos em um mesmo espaço trabalhando em diferentes atividades. E isto pode repercutir positivamente na sustentabilidade destes ambientes (UDA; TOMOKAZU, 2018).

Conforme Capdevila (2013), em 2008, o mundo enfrentou uma crise econômica, a qual pode ter sido responsável por fomentar estes espaços ou ambientes, assim como no Brasil, com a estagnação econômica e a elevada taxa de desemprego, que podem ter contribuído com a disseminação do referido fenômeno. Mais pessoas atuando como *freelancer* ou outros formatos de serviços autônomos, recorrendo a variados meios para se recolocar no mercado de trabalho, reduzindo os seus custos, acabou popularizando espaços de *coworking* também como uma forma de inserção destes profissionais em uma rede de empregabilidade informal, que

pudesse alavancar outras oportunidades profissionais e/ou de negócios (LEFORESTIER, 2009; MORISET, 2013; CAPDEVILA, 2013; UDA, 2013; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Por sua vez, Spinuzzi (2012) salienta que o *coworking* não pode ser configurado como um bem tangível, tal como uma edificação, mas sim como algum bem mais abstrato, um serviço propriamente dito. Serviço este que é disponibilizado de forma indireta pelos seus detentores, por meio do provimento de um espaço ou ambiente que propicia aos *coworkers* a conectividade necessária às suas atividades, mediante a participação em interações sociais e interpessoais pontuais (SPINUZZI, 2012; MITTAL; RANI, 2022).

É importante salientar que os espaços de *coworking* oferecem uma maior autonomia à execução de tarefas em ambientes com limites mais permeáveis, não tão estanques ou rígidos, em comparação às estruturas de trabalho tradicionais nas organizações (BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020; BOUNCKEN; LAPIDUS; QIU, 2020; BOUNCKEN et al., 2023).

Além disso, para Uda (2013), o *coworking* se traduz como um tipo de movimento econômico-social focado em transitar por diferentes estilos de trabalho e de trabalhadores ou organizações. Mesmo também se constatando que existem pessoas, nestes ambientes de trabalho, que não se adaptam aos comportamentos predominantes, pois trabalham isolados, sendo mais individualistas, sem interação com outras pessoas (profissionais) ou organizações, apenas utilizando a infraestrutura destes locais, como uma espécie de recurso básico às suas atividades e com o intuito de terem um custo racionalizado.

Este modelo de negócio se mostrou bastante eficaz e, ao longo dos anos, os espaços de *coworking* evoluíram. Aliás, o mercado começou a oferecer uma variedade de opções, desde espaços de trabalho compartilhados até escritórios privativos, salas de reunião e serviços de apoio empresarial. Atualmente, o *coworking* é uma das formas mais populares de trabalho para profissionais independentes e pequenas empresas em todo o mundo (SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015; ANDRADE, 2016; BOUNCKEN; REUSCHL; 2018; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Assim sendo, este estudo se propõe a analisar o fenômeno do *coworking* como um modelo de negócio interessante, promissor e viável. Isso se dará por meio de uma abordagem teórica e empírica, na qual se pretende investigar as características, os

benefícios e os desafios dos escritórios de *coworking*, assim como as implicações mais amplas deste modelo de trabalho para a sociedade e para a economia.

Durante a execução deste estudo serão levantadas questões práticas do dia a dia destes negócios, identificadas as motivações para criação destes espaços, dificuldades operacionais, analisar estratégias implementadas e levantar aspectos relevantes que diferenciam a empresa dentro do cenário atual. Com isso, poderemos apresentar, após a pesquisa e análise de dados, as diretrizes para a viabilidade do modelo de negócio de *coworking*.

Sendo assim, este trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo é voltado para a contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos da pesquisa (geral e específicos) e sua justificativa. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento da pesquisa. O terceiro capítulo descreve o método de pesquisa e, por último, o quarto capítulo traz os resultados da pesquisa. E, por último, o quinto capítulo apresenta as considerações finais acerca do estudo realizado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A popularização do *home office* – ou até mesmo do *anywhere office*, um movimento que vem ganhando espaço nos últimos anos pós-pandemia da Covid-19 – pode ser algo prejudicial para as pessoas (ROSSI; MARIOTTI, 2021; MARIOTTI et al., 2022), principalmente pela perspectiva do relativo isolamento social (MITTAL; RANI, 2022; RÅDMAN et al., 2022).

Além da infraestrutura ser bastante limitada, as pessoas se veem sem oportunidades de desenvolver *networking*, pois geralmente não há como construir relações de confiança mais efetivas e mais rapidamente com pessoas sem uma maior interação interpessoal e o principal, em ambientes domésticos, não há barreiras claras entre a vida profissional e vida pessoal (SPINUZZI, 2012; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

E isto pode trazer prejuízos para a produtividade destes profissionais (SPINUZZI, 2012; LESCARRET; LEMERCIER; LE FLOCH, 2022; MITTAL; RANI, 2022), ou mesmo ao bem-estar ou à felicidade destes indivíduos, o que é alvo de recentes pesquisas no contexto de espaços de *coworking* (BERDICCHIA; FORTEZZA; MASINO, 2022; MITTAL; RANI, 2022).

Por exemplo, Kjaerulff (2010) elucidou acerca da árdua missão dos teletrabalhadores em dissociar a esfera laboral da doméstica, além de empenharem-se na busca por outros teletrabalhadores com quem pudessem confraternizar em refeições semanais. Da mesma forma, Clark (2000) refletiu sobre o combate ao isolamento laboral empreendido pelos teletrabalhadores rurais, que empreenderam esforços para estabelecer conexões com redes locais de profissionais autônomos.

Essas situações exemplificam a necessidade dos indivíduos de estarem em ambientes que forneçam trocas interpessoais, sejam elas com vínculos empregatícios, ou profissionais, ou não. É inegável a facilidade, a comodidade e a conveniência que trabalhar de qualquer lugar pode proporcionar para as pessoas, porém, traz, com isso, o possível isolamento social e a incapacidade de criar conexões de confiança com outras pessoas e de estar exposto a novas oportunidades (SPINUZZI, 2012; MITTAL; RANI, 2022; RÅDMAN et al., 2022).

Ainda para Spinuzzi (2012), os diversos atores que formam ou que participam de um ambiente de *coworking* possuem diferentes intenções e expectativas dentro desta rede. Isso ficou explícito quando o autor dedicou-se a pesquisar os perfis dos proprietários destes negócios comparados aos usuários que ali permeavam e conclui que a circunstância em que os agentes, ou partícipes, estão inseridos, contribui para a formação de uma singularidade própria em cada local e para as perspectivas do conjunto de profissionais e/ou de organizações que os utilizam.

Portanto, o surgimento e a popularização dos espaços de *coworking*, originalmente, ocorreram nas grandes cidades ou centros econômicos (FLIPO; LEJOUX; OVTRACHT, 2022) e representam uma tendência crescente no mundo do trabalho, impulsionada pelo aumento do número de trabalhadores independentes, empreendedores e *startups*. Estes espaços de trabalho compartilhado oferecem aos seus usuários uma série de vantagens, tais como flexibilidade, colaboração, *networking* e redução de custos (SPINUZZI, 2012; BOUNCKEN; CLAUSS; REUSCHL, 2016; BOUNCKEN; REUSCHL; 2018; CAPDEVILLA, 2018; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020; RÅDMAN et al., 2022).

Segundo Gandini (2015), o trabalho em espaços de *coworking* apresenta-se de maneira híbrida, pois reúne as vantagens do trabalho individual, com a ampla rede de contatos, a autonomia, a independência e a liberdade para determinar as condições de trabalho mais adequadas ou necessárias, que são vantagens do trabalho organizacional, tais como a colaboração, a interação e a proximidade entre as

peessoas. Embora alguns espaços de *coworking* possam gerar algum prejuízo à produtividade no trabalho, por conter diversos fatores de dispersão e de distração (MARIOTTI et al., 2022), há evidências de que as interações sociais fortalecem a relação entre o ambiente de *coworking* e a produtividade no trabalho (MITTAL; RANI, 2022; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Para Reed (2007), as empresas que disponibilizam espaços e serviços de *coworking* não foram, inicialmente, orientadas como modelos de negócio, ou seja, surgiram como movimento ou filosofia sustentada por quatro valores associados fortemente: (i) colaboração; (ii) abertura ou baixa burocracia; (iii) estímulo à ideia de criação de uma comunidade; e (iv) sustentabilidade econômico-financeira. A ideia destes espaços, por conseguinte, sempre foi a de ser impulsionador de relações sociais e interpessoais como propósito, muito antes da premissa de serem espaços focados em lucratividade e rentabilidade, como qualquer tipo de negócio tradicional (GANDIDNI, 2015; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Há outros espaços com modelos de negócios parecidos com o funcionamento do *coworking*, como, por exemplo, *Fab Labs*, *Living Labs*, *Maker Space* e *Hackerspaces*. Todos, independentemente dos seus nomes, são outras formas de lucrar com o compartilhamento de conhecimento e com o envolvimento de pessoas e organizações em processos coletivos de inovação (CAPDEVILLA, 2013; 2018; FIORENTINO, 2019).

No entanto, apesar do crescente número de espaços de *coworking* em todo o mundo, muitos destes espaços enfrentam desafios na busca por sustentabilidade e crescimento (SPINUZZI, 2012; MARIOTTI et al., 2022). Neste sentido, torna-se relevante investigar as diretrizes que podem contribuir para a alavancagem dos espaços ou ambientes de *coworking*, visando a sua consolidação como uma alternativa viável e eficaz de modelo de negócio para profissionais e organizações, independentemente do modelo de *coworking* que se estiver investigando (CAPDEVILLA, 2013; 2018; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023; YANG; SANBORN; ZHOU, 2023).

A partir da contextualização apresentada, o problema de pesquisa pode ser traduzido, de forma resumida, pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são possíveis diretrizes que poderiam alavancar a viabilidade de ambientes de *coworking*?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Objetivo geral deste trabalho é o de propor diretrizes para a viabilização de ambientes de *coworking*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram definidos como:

- a) Identificar as motivações para implementação dos ambientes de *coworking* em estudo;
- b) Analisar a estrutura e a estratégia de implantação destes ambientes de *coworking*;
- c) Analisar as dificuldades encontradas para a viabilização destes ambientes de *coworking*;
- d) Identificar aspectos relevantes para a viabilização destes ambientes de *coworking*;
- e) Apresentar diretrizes para a viabilização de ambientes de *coworking*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como uma evolução natural, além da necessidade dos ambientes de *coworking* adotarem modelos ou configurações que atendam aos seus respectivos públicos-alvo, é premente a necessidade de gerarem sustentabilidade econômico-financeira, o que permitirá serem espaços mais competitivos e viáveis, em uma perspectiva de longo prazo. Por isso, é importante investigar alternativas que possam viabilizar empresas que ofertam estruturas e serviços de *coworking* visando sua sustentabilidade econômico-financeira e seu crescimento nos mercados em que atuam (UDA; TOMOKAZU, 2018; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020; BOUNCKEN; LAPIDUS; QUI, 2022; BOUNCKEN et al., 2023), embora a sustentabilidade quanto ao meio ambiente e à responsabilidade social também possam ser contempladas (OSWALD; ZHAO, 2020), estas não foram foco da presente pesquisa.

Em relação ao mercado, em 2017, o número de espaços de *coworking* no mundo já era de 15.500, conforme o *Coworking Forecast* da Deskmag (DESKMAG, 2018). Uma projeção feita para o ano de 2018 apontou haver cerca de 18.900 empresas de *coworking* espalhadas pelo mundo. Apenas no Brasil de hoje, após a pandemia de Covid-19, já são 2.443 espaços de *coworking* (WOBA, 2023).

No decorrer da pandemia, a estrutura do trabalho foi impactada pelas novas tendências residenciais e profissionais. Profissionais com conhecimento específico optaram por realocar-se de grandes metrópoles para residências principais e secundárias em locais descentralizados. As regiões suburbanas ou semiperiféricas receberam uma onda de trabalhadores e, muito provavelmente, continuarão sendo atrativas no médio e longo prazo (ROSSI; MARIOTTI, 2021; MARIOTTI et al., 2022; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Ainda dentro do contexto da pandemia de Covid-19, os espaços de *coworking* foram vistos como uma ótima alternativa de local de trabalho quando o formato remoto foi implementado e o nível de digitalização, ou de transformação digital, das empresas já estava avançado. Isso ocorreu devidos aos funcionários estarem exaustos de trabalhar isolados e buscaram nestes espaços as trocas colaborativas (MORISSET, 2013; MARIOTTI et al., 2022).

Os espaços de *coworking* tiveram que adaptar seus locais para enfrentar este momento de pandemia mundial sendo mais rígidos com os distanciamentos de mesas, proibição de eventos e demais regras de higienizações dos locais de trabalho (DESKMAG, 2020). Isso acabou impactando diretamente a receita dos espaços de *coworking* fazendo com que os gestores ampliassem a oferta de serviços *online* e espaços privativos, colocando sua viabilidade em risco (ROSSI; MARIOTTI, 2021; MARIOTTI et al., 2022).

Na Europa, conforme a pesquisa feita pela Deskmag em novembro de 2020, aproximadamente 70% dos líderes dos negócios de *coworking* indicaram modificações superficiais, 13% declararam não ter realizado alterações estruturais, enquanto apenas 3% implementaram uma reestruturação completa em sua estratégia empresarial. De modo geral, cerca de 40% dos proprietários, operadores e gerentes relataram se sentir emocionalmente apreensivos, enquanto outros 40% demonstraram confiança em relação à sua condição profissional e de vida (DESKMAG, 2020).

Passada a pandemia, ou pelo menos os seus principais efeitos, pode-se observar, devido a uma maior digitalização das empresas, que os trabalhadores com

cargos mais estratégicos mesmo os de grandes companhias, possuem maior flexibilidade quanto ao espaço e modelo de trabalho (ROSSI; MARIOTTI, 2021; MARIOTTI et al., 2022). Surgiu então uma nova demanda de modelo de trabalho chamada híbrido, onde os profissionais dividem seu tempo de trabalho entre suas casas, escritórios das empresas ou espaços compartilhados como *coworkings*, cafés, bibliotecas e outros *hubs* semelhantes (LESCARRET; LEMERCIER; LE FLOCH, 2022; MARIOTTI et al., 2022; MERRELL et al., 2022).

As grandes empresas – como, por exemplo, a Ernst & Young, a Deloitte e a IBM – começaram a praticar o “*desk-sharing*”, onde reduzem suas áreas físicas de escritório e adotam um modelo híbrido de espaços compartilhados, acreditando que em muitos momentos os seus funcionários poderão trabalhar de casa ou estarem em viagens (MORISSET, 2013; MARIOTTI et al., 2022). Desta forma, é como se as organizações possuíssem um ponto de encontro, um local opcional para os colaboradores trabalharem com toda a infraestrutura de um escritório empresarial (MORISSET, 2013; MARIOTTI et al., 2022).

Como resultado, o modelo de trabalho híbrido implica os colaboradores manterem uma frequência de dois a três dias semanais no local de trabalho, eles ansiarão por interações com seus colegas em um ambiente dinâmico e versátil. Conseqüentemente, é necessário que os espaços de trabalho sejam focados em nutrir o sentimento de comunidade (GARRETT; SPREITZER; BACEVICE, 2017; MARIOTTI et al., 2022; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

No cenário do Brasil, conforme o censo do *Coworking Brasil (2022)*, são 2.443 espaços de *coworking*, sendo que 117 deles estão localizados no Estado do Rio Grande do Sul (RS). De 2019 para 2023, houve um crescimento de mais de 63% no volume (ou quantidade) destes empreendimentos (COWORKING BRASIL, 2022).

Há autores, como, por exemplo, Botsman e Rogers (2011) e Gandini (2015), que defendem o *coworking* como um movimento, uma proposta pertencente à era do consumo ou da utilização de recursos, produtos e/ou serviços colaborativa. Todavia, a maioria dos autores trata os espaços de *coworking* como uma solução física para o futuro do trabalho híbrido, flexível e em ambientes de trabalho compartilhado (MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023; YANG; SANBORN; ZHOU, 2023).

O consumo colaborativo, conforme Nakao e Mussi (2018), é uma tendência que nasceu baseada na ideia de dividir, compartilhar, que enfatiza o sentimento de coletividade e recupera ações sociais colaborativas. Possibilita, também, que as

peças ou as organizações utilizem de maneira conjunta recursos, lugares, espaços ou ambientes e serviços, tais como aquisições, alugueis, partilha de espaços de trabalho, transporte e meios de transporte alternativos, entre outras propostas inovadoras.

Grande parte dos usuários de *coworking* são, em sua maioria, pertencentes à Geração *Millennial*, e por isso tendem a buscar um propósito ao ambiente de trabalho e, muitas vezes, podem ter uma tendência a mesclar trabalho, lazer e entretenimento, dissolvendo as fronteiras entre essas atividades. Neste contexto, os espaços de *coworking* surgem como uma resposta a isto, são espaços projetados para permitir flexibilidade de uso, muitas vezes com acesso vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, e com *layouts* (ou arranjos físicos) adaptáveis (MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023).

Levando isso em consideração, Gandini (2015), que traz o histórico de criação do *coworking* como um movimento ou filosofia, salienta a influência da cultura local em que estes fenômenos foram criados. Logo, percebe-se a importância e a necessidade de se estudar o tema em outras localidades, como proposto no presente estudo, que investigará o tema no contexto de empresas de *coworking* localizadas no Estado do RS.

Atualmente, verifica-se uma lacuna na literatura, em especial no que se refere ao contexto brasileiro acerca do tema *coworking*. A proposta deste trabalho é tratar o *coworking* como um modelo de negócio, que possui seus processos estruturados, *stakeholders* e estratégias próprias. Propor diretrizes a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável do segmento, fomentar outras oportunidades de negócio e melhorar a experiência de seus usuários é algo relevante e justificável.

Além disso, o cenário atual está passando por uma grande transformação, com a adoção de novas tecnologias e a tendência de trabalho remoto (MARIOTTI et al., 2022; ARRUDA; TADEU; COSTA, 2023; MARIOTTI; CAPDEVILA; LANGE, 2023), o que torna cada vez mais relevante a compreensão das melhores práticas para gerenciamento de espaços compartilhados (MORISSET, 2013; FIORENTINO, 2019; MARIOTTI et al., 2022).

As diretrizes para a viabilização de empresas de *coworking* podem ser importantes para o desenvolvimento de políticas públicas e/ou de estratégias empresariais que visem fomentar a economia compartilhada e a inovação em diversas áreas, bem como de suas respectivas dinâmicas, contribuindo para o

desenvolvimento econômico e social de um país ou de uma região específica (MORISSET, 2013; CAPDEVILLA, 2015; MARIOTTI et al., 2022;).

E isto poderá melhorar as condições e os resultados do trabalho humano, da satisfação das pessoas com o trabalho, alavancando, ainda, a criatividade e o empreendedorismo (BOUNCKEN; REUSCHL; 2018; OREL, 2019; BOUNCKEN; QIU; CLAUSS, 2020; BOUNCKEN; LAPIDUS; QUI, 2022), e até mesmo o desenvolvimento local (FIORENTINO, 2019), o que é algo muito desejável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está dividida em quatro temáticas principais. Primeiramente é definido o conceito de *coworking*, depois, são tratados os principais modelos de negócio deste segmento. Em terceiro lugar são abordados os

principais elementos dos ambientes de *coworking* e, por último, são explicados os principais produtos e/ou serviços oferecidos nestes ambientes.

2.1 O CONCEITO DE COWORKING

Os espaços de *coworking* são ambientes de trabalho modernos e flexíveis, inicialmente considerados modelos de escritórios abertos, nos quais os clientes, sejam pessoas jurídicas (organizações), sejam pessoas físicas (indivíduos ou profissionais autônomos), que podem alugar uma estação de trabalho ou um escritório para a sua empresa ou para o desenvolvimento de suas atividades, desfrutando de uma variedade de recursos e de serviços convenientes. Estes espaços podem oferecer conectividade Wi-Fi e acesso a impressoras ou outros tipos de equipamento, além de disponibilizarem salas de reuniões e muito mais (SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015; CAPDEVILLA, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018).

No que diz respeito à compreensão do *coworking* como um modelo de negócio, não há um consenso estabelecido sobre sua origem precisa. No entanto, estudos indicam que o conceito começou a surgir nos Estados Unidos por volta de 2005, atribuindo sua popularização a indivíduos como Brad Neuberg e Chris Messina (NEUBERG, 2008; SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015; CAPDEVILLA, 2015).

Neuberg (2008) revolucionou o conceito de *coworking*, deslocando-o do ambiente *on-line* originalmente proposto por Bernie DeKoven, em 1999, e trazendo-o para o mundo físico ao inaugurar o pioneiro espaço de *coworking* em São Francisco, nos Estados Unidos, chamado *San Francisco Coworking Space* no *Spiral Muse*, que era na época um coletivo feminista que já existia (NEUBERG, 2008). Esta é a breve história contada pelo próprio Brad Neuberg no seu blog em meados de 2008 com o intuito de corrigir o que as demais páginas na Internet estavam publicando sobre a história do *coworking*.

O conceito de *coworking* é direcionado a uma prática colaborativa emergente, explorando a forma de como estes espaços são organizados e como a colaboração acontece dentro deles, destacando-se a ausência de hierarquia formal e o incentivo à troca de conhecimentos e de experiências entre pessoas e organizações que venham a compartilhar estes ambientes (SPINUZZI, 2012; CAPDEVILLA, 2013; 2015; 2018; NAKAO; MUSSI, 2018).

O *coworking*, portanto, engloba ambientes de trabalho compartilhados, frequentados por uma variedade de participantes, indivíduos e organizações, incluindo trabalhadores independentes, empresários, empresas privadas, principalmente empresas de pequeno porte, e instituições sem fins lucrativos (UDA, 2013; GANDINI, 2015; UDA; TOMOZAKU, 2018).

Em acréscimo, quando se define *coworking* como um ambiente de trabalho com plano aberto para profissionais de variados segmentos e/ou organizações (SPINUZZI, 2012; GANDINI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018), geralmente se desconsidera um dos aspectos centrais deste modelo de negócio, que é o foco em uma lógica de comunidade e compartilhamento de conhecimento (CAPDEVILLA, 2015; 2018; COWORKING.COM, 2015; GARRET; SPREITZER; BACEVICE, 2017; UDA; TOMOZAKU, 2018), colaborativa (SPINUZZI, 2012) e de estímulo a iniciativas ligadas à criatividade (MORISSET, 2013) e à inovação (CAPDEVILLA, 2015).

Por conseguinte, a premissa de ambientes de *coworking* é definida como sendo voltada à construção de comunidades sustentáveis, nas quais os participantes se comprometem a apoiar os valores estabelecidos pelos fundadores deste movimento, além de interagirem e compartilharem conhecimentos e experiências entre si (CAPDEVILLA, 2015; COWORKING.COM, 2015; UDA; TOMOZAKU, 2018).

2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE *COWORKING*

Os modelos de negócios, de modo geral, são as estruturas que descrevem como as organizações moldam, desenvolvem e administram suas operações de forma abrangente, ao longo do tempo, envolvendo diferentes níveis de operação para um determinado sistema organizacional ou negócio (ZOTT; AMIT, 2013; SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014).

A ideia central dos modelos de negócio é melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos negócios por meio de redução dos custos e do aumento da produtividade das organizações, definindo estruturas claras e mecanismos de governança transparentes, buscando, sempre que possível, inovar para melhorar a sinergia entre os processos, as atividades e os atores envolvidos (ZOTT; AMIT, 2013). E, para isto, a correta alocação de recursos (financeiros, humanos, físicos e tecnológicos) é algo muito importante para o resultado (volume de negócios, lucro e

rentabilidade), para uma maior competitividade e para o sucesso das organizações (BARNEY, 1991; 2021; ALVAREZ et al., 2020).

Alguns autores trazem como a principal vantagem de um espaço de *coworking* o fato de que, além de proporcionar uma redução de custos, o ambiente favorece a interação, o estabelecimento de contatos ou de um *networking* ampliado e até mesmo a promoção de oportunidades comerciais (LEFORESTIER, 2009; MORISET, 2013; BOUNCKEN; LAPIDUS; QUI, 2022), bem como a possibilidade de aumento na produtividade no trabalho (MITTAL; RANI, 2022).

Os ambientes de *coworking* também são reconhecidos como facilitadores de encontros inesperados, concebidos para acolher indivíduos criativos e empreendedores que desejam superar a solidão, ou o isolamento, e encontrar um ambiente social propício à interação e à colaboração (MORISET, 2013; ZOTT; AMIT, 2013; BOUNCKEN; REUSCHL, 2018; BOUNCKEN; LAPIDUS; QUI, 2022; MITTAL; RANI, 2022).

No início deste movimento, os espaços de *coworking* eram formados apenas por empresas privadas. Atualmente, há no mercado iniciativas públicas e/ou público-privadas de ocupação destes espaços compartilhados, principalmente nos casos de criação e de configuração de laboratórios de inovação entre parceiros de negócios (MORISET, 2013; CAPDEVILLA, 2018).

Algumas empresas que fornecem espaços de trabalho flexíveis (um exemplo disso seria a empresa Regus) oferecem apenas serviços de locação de escritórios, no entanto, não se empenham em promover uma cultura ou um ambiente que fomente efetivamente a colaboração (MORISET, 2013). Mesmo assim, a empresa Regus é uma das mais conhecidas mundialmente como um *coworking*, mesmo que não entregue a parte de comunidade, muito intrínseca à definição do que é *coworking*, como abordado anteriormente.

Conforme a Deskmag (2018), plataforma *on-line* que se propõe ao estudo e à análise do cenário do *coworking*, existem seis principais modelos de *coworking* atualmente identificados. Tais modelos são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Modelos de *coworking*

Modelos de Coworking	Principais Características
<i>Coworking</i> Tradicional	Locais compartilhados onde profissionais autônomos, empreendedores e microempresas têm a possibilidade de alugar estações de trabalho em um ambiente colaborativo. Estes ambientes frequentemente disponibilizam serviços essenciais,

	como conectividade à internet, salas de reunião e áreas compartilhadas.
<i>Coworking</i> Especializado por Setor	Direcionados a profissionais pertencentes a um nicho específico, abrangendo setores como tecnologia, saúde, design, entre outros. Estes espaços provêm recursos e serviços especializados que visam atender às demandas particulares desses domínios.
<i>Coworking</i> Corporativo	Trata-se de ambientes de <i>coworking</i> estabelecidos e gerenciados por organizações de maior porte, frequentemente como uma extensão de suas operações internas. Estes espaços são concebidos com o propósito de estimular a colaboração entre os colaboradores e equipes, oferecendo um contexto flexível e propício à inspiração.
<i>Coworking</i> Híbrido	Uma fusão de espaços de <i>coworking</i> convencionais com instalações de escritórios privativos. Estas instalações proporcionam uma ampla gama de opções, que abrangem desde estações de trabalho compartilhadas até gabinetes privativos, concedendo aos usuários a possibilidade de selecionar o ambiente laboral mais adequado às suas exigências individuais.
<i>Coworking</i> Rural	Estabelecimentos de <i>coworking</i> situados em regiões rurais ou isoladas, oferecendo um ambiente sereno e em contato com a natureza para a realização de atividades laborais. Estas instalações são especialmente adequadas para indivíduos que buscam se distanciar do ambiente citadino e desfrutar de uma atmosfera pacífica e inspiradora.
<i>Coworking</i> Virtual	Um formato de <i>coworking</i> que propicia a prática de trabalho remoto, fazendo uso de plataformas de comunicação e colaboração <i>on-line</i> . Nesta modalidade, não há uma locação física compartilhada, mas sim uma comunidade virtual de profissionais que interagem e compartilham recursos através do ambiente digital.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Deskmag (2018).

Há outros espaços que podem ser classificados e agrupados com os *coworkings*, são eles os *Fabrication Labs* (ou *Fab Labs*), *Maker Spaces* e *Hackerspaces*, todos classificados como espaços de inovação colaborativa. De acordo com Capdevila (2013), estes espaços possuem três principais características em comum: são abertos ao público, possuem objetivos coletivos consentidos pelos seus membros e incentivam o compartilhamento livre de conhecimento, ferramentas e informações entre os participantes (CAPDEVILA, 2013).

Os *Fabrication Labs* (ou *Fab Labs*) são espaços baseados no princípio de projeto aberto (ABEL et al., 2011), que democratizam o acesso ao conhecimento e a meios ou recursos de produção (CAPDEVILA, 2013). Exploram novas ideias, experimentam ferramentas de prototipagem digital e disseminam conhecimentos relacionados à manufatura, inclusive relacionados a iniciativas de treinamento

(GERSHENFELD, 2005; 2012). Os *Maker Spaces*, por sua vez, são espaços que incentivam a cultura *maker* (de quem é executor), onde as pessoas podem criar e fabricar objetos físicos usando diferentes ferramentas, como impressoras 3D, cortadoras a laser, máquinas ou equipamentos CNC, entre outros. São locais de experimentação, prototipagem e aprendizado prático, nos quais os membros podem explorar suas habilidades criativas e desenvolver projetos pessoais ou colaborativos (CAPDEVILA, 2013).

Já os *Hackerspaces* são ambientes destinados a pessoas que se dedicam a explorar, aprender e compartilhar conhecimentos relacionados à tecnologia, eletrônica, programação e computação. São locais onde entusiastas, engenheiros, programadores e artistas podem se reunir para criar, consertar e desenvolver projetos, compartilhando recursos, conhecimentos e ideias (CAPDEVILA, 2013).

Embora nem sempre todas as características citadas sejam encontradas nos espaços de *coworking*, Capdevila (2015; 2018) destaca que as características que trazem o foco em uma comunidade e o compartilhamento de recursos e conhecimentos, são o que diferencia o *coworking* de simplesmente compartilhar escritórios. Portanto, os espaços de *coworking* possuem potencial para criar redes interorganizacionais e promover a cooperação, compartilhamento, cocriação de valor e colaboração (SPINUZZI, 2012).

2.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA A CONFIGURAÇÃO DE AMBIENTES DE COWORKING

Os principais elementos encontrados nos ambientes de *coworking* podem ser classificados em seis categorias. São elas: acessibilidade, compartilhamento de recursos, energias compartilhadas, proximidade, permissão e privacidade (BROEK, 2012). Tais categorias podem ser melhor compreendidas conforme apresentadas no Quadro 2, que segue:

Quadro 2 – Definição dos principais elementos dos ambientes de *coworking*

Categorias dos Principais Elementos dos Ambientes de <i>Coworking</i>	Caracterização das Categorias
Acessibilidade	Quanto mais simples for entrar e sair do espaço, mais acessível ele é considerado. A conveniência geográfica do local em relação à

	residência do colega de trabalho, no entanto, 'disponibilidade' engloba muito mais do que isso. Facilidades no pagamento e adesão também são consideradas fatores de acessibilidade.
Compartilhamento de Recursos	Nos espaços de <i>coworking</i> , os equipamentos disponíveis variam desde cadeiras, mesas e Wi-Fi até oficinas totalmente equipadas, capazes de suportar a construção de protótipos que requerem equipamentos de alta qualidade, como máquinas de costura para estilistas, impressoras 3D ou ferramentas especializadas para artistas e profissionais criativos.
Energias Compartilhadas	Um ambiente altamente orientado para a sinergia atrairá perfis diversos e complementares de usuários destes espaços. Isso facilitará a realização de eventos, workshops e reuniões que auxiliarão os membros na concretização de seus projetos e na sua divulgação para um público mais amplo. No entanto, é importante garantir que os colegas de trabalho não sejam excessivamente demandados pelo ambiente, a fim de evitar distrações em relação às suas atividades principais.
Proximidade	Não tem um objetivo específico ou claramente definido. Esta categoria representa a parte imprevisível e interativa do <i>coworking</i> . Surge a partir do compartilhamento de recursos, do trabalho em conjunto, da partilha de experiências positivas e negativas e da valorização de encontros fortuitos, permitindo a ocorrência de eventos espontâneos, o desenvolvimento de relacionamentos pessoais duradouros e mantendo a proximidade com a comunidade.
Permissão	Espaços permissivos fazem com que os profissionais possam personalizar seus ambientes, introduzir novas ideias ou convidar novos membros. Por natureza tendem a ser multifuncionais, projetados para proporcionar criatividade e inovação e requerem mais complexidade de gestão por necessitar de confiança mútua entre os membros.
Privacidade	No contexto de <i>coworkings</i> , a privacidade inclui não só espaços reservados, como também, áreas mais calmas para necessidades de concentração. Outra forma de manter a privacidade é diminuindo a rotatividade dos membros do espaço, isso gera um perfil de confiança entre os <i>co-workers</i> .

Fonte: Elaborado pela autora com base em Broek (2012).

Dentro destas categorias foram descritas, ainda, outras quatro subcategorias, conforme constam no Quadro 3.

Quadro 3 – Subcategorias dos principais elementos para ambientes de *coworking*

Subcategorias	Categorias	Comentários Adicionais Relativos às Subcategorias
Ambiente Arquitetônico	Acessibilidade	Estar próximo dos centros urbanos, ter disponível café e água nas copas, fácil acesso geográfico (boas localizações).
	Compartilhamento de recursos	Possuir espaços de criação como oficinas, garagens, entre outros.
	Energias Compartilhadas	Espaços para eventos, reuniões e junções de pessoas.
	Proximidade	Ambientes de descontração como bares, clubes, eventos sociais.
	Permissão	Algo como casas, cozinhas, laboratórios.
	Privacidade	Organizações por interesse, bibliotecas, entre outros.
Propriedades	Acessibilidade	Possuir abertura, simplicidade, visibilidade.
	Compartilhamento de recursos	Bem iluminado, permissivo, tecnologicamente avançado.
	Energias Compartilhadas	Abertura, transparência, diversidade.
	Proximidade	Fraternidade, confiança, franqueza, cumplicidade.
	Permissão	Minimalista, cosmopolita, flexível e modular.
	Privacidade	Silêncio, calma, iluminação suave, proteção, confiança, respeito.
Móveis	Acessibilidade	Mobiliário funcional e elementos decorativos.
	Compartilhamento de recursos	Áreas com ferramentas para técnicas específicas e móveis feitos pelos próprios colegas.
	Energias Compartilhadas	Mesas redondas e cadeiras todas com rodas para mover de local, equipamentos de apresentação multimídia.
	Proximidade	Mesas de jantar e móveis aconchegantes (como sofás).
	Permissão	Itens para autoexpressão (quadros, livros de visitas, caixas de sugestões), áreas de exposição e móveis baratos e recicláveis.
	Privacidade	Iluminação suave, cortinas e móveis aconchegantes
Edificação	Acessibilidade	Fachada visível, pouca burocracia no processo de portaria e áreas urbanas de fácil acesso.
	Compartilhamento de recursos	Áreas separadas que possam ser feitos ruidos.
	Energias Compartilhadas	Fachada acolhedora e visível, esquema de cores quentes e dinâmicos,

		organizado em torno de um eixo central que facilita reuniões.
	Proximidade	Espaços, corredores e elevadores que possibilitem encontros.
	Permissão	Concreto bruto, paredes brancas, teto sem acabamento.
	Privacidade	Acabamentos acústicos, espaços para reuniões discretas, fachada discreta.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Broek (2012).

2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

Este capítulo teórico busca explorar os produtos e serviços oferecidos por espaços de *coworking*, com o intuito de compreender como essas ofertas contribuem para a criação de valor e a competitividade destes negócios. A análise teórica abordará a importância de criar um ambiente de trabalho que não apenas suporte a produtividade individual, mas que também fomente a colaboração e a comunidade, elementos fundamentais para o sucesso a longo prazo dos espaços de *coworking*.

2.4.1 *Networking*

A maioria das publicações encontradas a respeito da temática de *coworking* traz as relações entre as pessoas e as organizações como o pilar central do espaço, focado em expansão do *networking*, contato com diferentes pessoas de diferentes áreas ou segmentos de mercado e com diferentes competências e habilidades (FUZI, 2015; MARASKO, 2021). Além disso, fala-se sobre a motivação e o estímulo à criatividade e à inovação nestes locais, os quais podem inspirar novas ideias (BOTSMAN; ROGERS, 2011; GANDINI, 2015).

O *networking* é derivado dos contatos, atividades e habilidades pessoais de cada indivíduo, mas alguns autores defendem que a criação, a manutenção e a ampliação de redes de relacionamento estão ligadas diretamente aos contextos das pessoas (SCHEIDGEN; BRATTSTROM, 2022; MITTAL; RANI, 2022). Isso indica que cada local ou, no caso, ambiente de *coworking*, possui suas características próprias de criação de relacionamentos, talvez não sendo possível utilizar as mesmas estratégias em contextos diferentes (UDA, 2013; MARASCO, 2021).

Um exemplo disso poderia ser o Vale do Silício, na Califórnia, nos Estados Unidos, onde se encontra uma forte cultura de empreendedorismo, adoção tecnológica, criatividade, inovação, agregação de valor e de trocas de conhecimentos e de experiências dentro de um contexto de redes para trabalhar as relações que podem alavancar recursos, capacidades e resultados para as organizações presentes neste ambiente (CAPDEVILA, 2015; FUZI, 2015; SCHEIDGEN; BRATTSTROM, 2022).

Porém, é possível utilizar exatamente os mesmos precedentes existentes no Vale do Silício em algum outro local e, mesmo assim, não teríamos exatamente os mesmos resultados gerados pelas organizações ali presentes (SCHEIDGEN; BRATTSTROM, 2022).

Em suma, as conexões estabelecidas em um ambiente de *coworking* podem catalisar o desenvolvimento profissional e organizacional, fornecer apoio, encorajamento e desvelar perspectivas para empreendimentos inovadores, bem como alavancar melhores resultados de mercado e/ou econômico-financeiros (UDA, 2013; MARASCO, 2021). A interação interpessoal e a construção de relacionamentos são aspectos muito importantes e presentes nesta modalidade de ambiente de negócios (CAPDEVILA, 2015).

2.4.2 Infraestrutura dos Escritórios

Inicialmente, no início dos movimentos de *coworkings* pelo mundo, a proposta encontrada era sempre a mesma: ambientes abertos, mesas em ilhas e espaços projetados para interação social. Nestes locais, poderiam ser encontradas, ainda copas equipadas com café e água e internet de boa capacidade liberada, para que os clientes se sentissem seguros e confortáveis para produzir ou desenvolver relacionamentos efetivos (BROEK, 2012; SPINUZZI, 2012; MARASCO, 2021).

Com o passar do tempo, alguns destes espaços foram criando diferenciais comparativos, conforme identificavam as necessidades de mercado. Alguns clientes começaram a buscar espaços mais privativos e menos barulhentos. Com isso, os empreendimentos precisaram criar instalações físicas com isolamento acústico, salas de reunião ou de vídeo conferência, entre outros elementos e recursos (BROEK, 2012; FUZI, 2015).

No cenário atual, é possível encontrar ambientes de *coworkings* focados em serviços personalizados e escritórios privativos, nos quais os *co-workers* dividem apenas áreas coletivas, como, por exemplo, banheiros, copas, salas de reunião, áreas abertas e de convivência. Esta necessidade foi se moldando conforme diversos segmentos de profissionais ou empresariais foram buscar estes espaços, tais como advogados, arquitetos, contadores, entre outras atividades que exigem maior concentração e um local mais reservado e com menos ruídos para uma melhor execução de suas funções ou atividades (CAPDEVILA, 2013).

Encontram-se, ainda, *coworkings* especializados para determinados segmentos de mercado, como é o caso de *coworkings* médicos ou de outras áreas da saúde (psicólogos, fisioterapeutas, dentistas...), sendo locados não somente o espaço físico a ser utilizado, mas também alguns equipamentos, que podem ser, até mesmo equipamentos específicos a estas atividades ou recursos de TI – Tecnologia da Informação ou de TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação. Também há *coworkings* jurídicos, que podem proporcionar uma rede de contatos específica, inerentes à mesma área de atuação, entre outras especificidades, as quais podem ser moldadas de acordo com as demandas e os serviços contratados (CAPDEVILA, 2013; GORMAR, 2022).

2.4.3 Facilities

O serviço de *facilities* foi uma evolução do que o *coworking* poderia oferecer aos seus clientes finais. Inicialmente, as pessoas ou as organizações buscam um local para se conectar e trabalhar próximas de outras pessoas ou outras organizações. Para isso, os espaços de *coworking* eram abertos e possibilitavam tal interação social (SPINUZZI, 2012; MITTAL; RANI, 2022).

Esta alta circulação de pessoas necessitava de uma gestão interna que era proporcionada pela administração do *coworking*. Então, o cliente chegava neste espaço buscando por estrutura (física e de serviços complementares) e *networking* e se deparava com um espaço totalmente pensado para que ele não precisasse se preocupar com nada: café, espaços limpos, internet de alta velocidade e, até mesmo, uma recepção pronta para auxiliar ou dar suporte à sua atividade (SPINUZZI, 2012; BOUNCKEN et. al. 2016)

Com isso, os serviços de *facilities* – como café, limpeza, recepção, segurança, entre outros – começaram a ser utilizados como isca para estes novos mercados, voltados para captar profissionais ou organizações que gostariam de estar em um ambiente confortável e pronto para trabalhar, para que eles pudessem focar apenas no seu *core business* (SPINUZZI, 2012; BOUNCKEN et al., 2016).

Com as necessidades dos clientes mudando e a entrada de novos segmentos ou demandas de mercado, nos ambientes compartilhados, então, foi-se criando um mercado maior e as empresas de *coworking* precisaram buscar diferenciais comparativos para garantir uma alta taxa de ocupação dos seus espaços e, em um primeiro momento a sua sustentabilidade, para depois, vislumbrar sua consolidação e seu crescimento no mercado em que atuam (UDA; TOMOKAZU, 2018; OSWALD; ZHAO, 2020; BOUNCKEN; LAPIDUS; QUI, 2022; BOUNCKEN et al., 2023).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, é descrito o método de pesquisa que foi empregado na pesquisa. Inicialmente, é abordado o tipo de pesquisa adotado. Na sequência, é apresentado o seu delineamento, ou seja, como a pesquisa foi implementada, principalmente no que diz respeito ao processo de coleta de dados. Além disso, é abordada a forma pela qual foi realizada a análise dos dados e, finalmente, é comentado sobre procedimentos éticos da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A fim de aprimorar a compreensão dos fenômenos em estudo, é crucial que a pesquisa seja cuidadosamente alinhada com seus objetivos, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, além, logicamente, do método de pesquisa escolhido para conduzir a pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

Portanto, no intuito de alcançar os objetivos (geral e específicos) estabelecidos para esta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza exploratória (REMLER; VAN RYZIN; 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

Em consequência disso, a escolha deste tipo de pesquisa é justificável, pois ele se destaca por sua flexibilidade na busca por uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado (REMLER; VAN RYZIN; 2015; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; MYERS, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020). Ao considerar uma variedade de percepções, motivações, crenças, valores e significados que permeiam tanto o fenômeno em si, quanto o contexto de pesquisa, é possível explorar, de maneira abrangente e consistente, conteúdos e evidências empíricas que permitam que se tragam respostas aos objetivos propostos (REMLER; VAN RYZIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi implementada a partir da realização de entrevistas individuais em profundidade, operacionalizadas em sessão única, de forma remota via plataforma Microsoft Teams, com uma abordagem semiestruturada, utilizando um Roteiro Básico de Questões para a condução das entrevistas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022). O Roteiro Básico de Questões consta do Apêndice A.

Vale salientar que a técnica da entrevista individual em profundidade é uma forma direta e interativa de coleta de dados, mediante a interlocução entre o entrevistador e os entrevistados. Por meio da técnica, é possível abordar assuntos e contextos de pesquisa que sejam complexos (GUBRIUM et al., 2012; REMLER; VAN RYZIN; 2015; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018).

A ideia inicial era a de entrevistar dez gestores dos principais espaços de *coworking* localizados no Estado do Rio Grande do Sul (RS), preferencialmente os da capital, Porto Alegre, pela sua representatividade. Cabe destacar que para as empresas e para os entrevistados serão utilizados codinomes, para não identifica-los e evitar possíveis vieses ou exposição no processo de coleta de dados, conforme recomendado na literatura (GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019). Para preservar a identidade das empresas e dos participantes da pesquisa, os mesmos serão denominados, respectivamente por *Coworking* 1 a 7 e Entrevistado A a G.

Como critérios de seleção das empresas (*coworkings*) e para os entrevistados, foram utilizados: (i) tempo mínimo de um ano de atuação da empresa de *coworking* no mercado, preferencialmente as maiores e mais conhecidas empresas do segmento no recorte geográfico realizado; (ii) tempo mínimo de seis meses de atuação na empresa de *coworking* que trabalha, no intuito de contemplar uma experiência mínima em relação ao contexto da empresa e sua relação com o mercado e com os seus clientes; e (iii) cargo ou função desempenhada, devendo estar em uma posição como acesso a informações relevantes para a gestão da empresa e um bom nível de conhecimento sobre as demandas e o relacionamento com os principais clientes.

A quantidade de empresas e de entrevistados pode ser ajustada ao longo da pesquisa, levando-se em conta o critério de saturação dos dados. Portanto, o número de empresas e de entrevistados poderia ser ajustado para menos ou para mais, critério este que é amplamente utilizado em abordagens qualitativas de pesquisa,

contemplando uma coleta de dados suficiente e evitando a saturação ou redundância excessiva nos dados, os quais permitam produzir evidências empíricas satisfatórias (GIVEN, 2015; HENNINK; KAISER; MARCONI, 2017; SAUNDERS et al., 2018).

Sendo assim, como foi percebida certa saturação dos dados, a partir das entrevistas realizadas, entende-se que a quantidade de empresas e, conseqüentemente, dos entrevistados, foi suficiente para a geração de evidências que pudessem responder aos objetivos da pesquisa.

Para facilitar o processo de análise e de interpretação dos dados, as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e em vídeo e transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; BRINKMANN; KVALE, 2018; GIBBS, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), diretamente na plataforma Microsoft Teams.

Também foi utilizada a pesquisa documental (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019), resgatando-se dados e/ou informações que pudessem trazer evidências complementares e relevantes à pesquisa, provenientes de documentos ou relatórios disponibilizados pelas empresas em estudo (dados provenientes da planta baixa das instalações físicas e dados gerenciais), como os relatórios do Censo *Coworking* emitidos anualmente pela *Woba*, uma plataforma de assinatura com diversos *coworkings* cadastrados para os usuários utilizarem ao redor de todo o Brasil.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a condução do processo de análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo (GUBRIUM et al., 2012; SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018). A análise de conteúdo compreendeu os seguintes procedimentos: (i) preparação inicial dos dados coletados; (ii) transformação do conteúdo coletado (dados) e transcrito, em unidades de análise; (iii) classificação das unidades de análise em categorias ou, se for o caso, em subcategorias de análise; e (iv) análise dos dados propriamente dita (produção de sentido, de acordo com os objetivos de pesquisa previamente estabelecidos) (SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; BARDIN, 2016).

Assumindo as premissas de alguns autores, as categorias de análise foram definidas *a priori* (SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018), as quais estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. As categorias e as subcategorias de análise, por conseguinte, são: (i) **motivações** para implementação dos ambientes de *coworking*; (ii) estrutura e estratégia de implantação dos ambientes de *coworking* (neste caso, foram definidas, também duas subcategorias de análise: **estrutura** dos ambientes de *coworking* e **estratégia** dos ambientes de *coworking*); (iii) **dificuldades** encontradas para a viabilização dos ambientes de *coworking*; (iv) **aspectos relevantes para a viabilização** dos ambientes de *coworking*; e (v) **diretrizes para a viabilização** de ambientes de *coworking*.

Importante comentar que a análise dos dados foi realizada com o apoio do *software* NVIVO, seguindo-se as recomendações presentes na literatura (JACKSON; BAZELEY, 2019).

Para a validação do conjunto de diretrizes propostas para a viabilização de ambientes de *coworking*, foi adotada a triangulação de dados (GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; MEYERS, 2019; FLICK, 2019; 2022), comparando-se o referencial teórico consultado, as evidências empíricas produzidas a partir dos dados coletados com base na interpretação da pesquisadora durante a pesquisa e as suas proposições e a apresentação e discussão destes direcionamentos junto a alguns dos entrevistados. Este procedimento permitiu realizar os ajustes e aprofundamentos necessários, resultando em uma maior validade das diretrizes propostas.

Para isso, primeiramente, a versão inicial do conjunto de diretrizes propostas foi submetida à avaliação de dois professores Doutores, pesquisadores na área de marketing. Em seguida, a segunda versão do conjunto de diretrizes propostas foi apresentada a dois dos profissionais previamente entrevistados, um da Empresa 2 e outro da Empresa 7. Após esta última etapa de validação e aprimoramento, chegou-se à versão final das diretrizes propostas.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Tendo em vista os preceitos éticos para a realização da pesquisa (GUBRIUM et al., 2012; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020), após a anuência das empresas na

qual os entrevistados desempenham as suas funções, todos eles assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, o qual é apresentado no Apêndice B.

O TCLE explicita os objetivos (geral e específicos) da pesquisa. Por meio deste termo, será solicitada a autorização expressa dos participantes da pesquisa para gravação em áudio e vídeo e para transcrição dos conteúdos resultantes das entrevistas realizadas, bem como a utilização dos dados (conteúdos) e possível publicação dos resultados, sendo observado o seu anonimato, e de suas empresas, não identificando a razão social (ou marca) das empresas e do nome dos entrevistados, os quais serão denominados por codinomes.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, além da caracterização do contexto de pesquisa e do perfil dos entrevistados, são apresentados os principais resultados do estudo realizado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas realizadas com gestores de espaços de *coworkings* localizados no Estado do Rio Grande do Sul (RS), que mais se destacam em nível de presença de mercado e ações através de mídias sociais em suas regiões, e que moldam o cenário dos espaços de trabalho colaborativos conforme o seu mercado de atuação. Na sequência, portanto, é apresentada uma caracterização das empresas de *coworking* investigadas:

A **Empresa 1** está localizada no centro da cidade de Passo Fundo (RS). Iniciou suas atividades em 2020, com uma área total de 365 m². Se posiciona como um espaço de *coworking* de alto padrão, com escritórios privativos e estações de trabalho em áreas compartilhadas. Além disso, disponibiliza diversos serviços além dos escritórios compartilhados, virtuais, privativos e salas de reuniões. Serviços como estúdio fotográfico, espaços para treinamentos e uma pequena loja de conveniência com materiais de escritório a venda (canetas, notas adesivas, grampeadores, folhas de diversas gramaturas etc.). Como dito anteriormente, a empresa se posiciona como de alto padrão, porém, com preços relativamente acessíveis.

A **Empresa 2** foi fundada em 2022, em Gramado (RS), e possui uma área física total de 1.800 m². Se posiciona como um local que impulsiona negócios criativos, focando majoritariamente em conexões entre parceiros de negócios, mas também fornece estrutura para todos os portes de empresas. É uma iniciativa de uma grande construtora local, diversificando os seus investimentos.

A **Empresa 3** se localiza em Caxias do Sul (RS), contando com uma área total de 550 m². A empresa iniciou suas atividades como *coworking* em 2018, em um imóvel histórico e tombado pela cidade, sendo revitalizado pela gestão atual da empresa. Ofertam serviços de escritórios privativos, rotativos e diversos espaços para eventos, incluindo uma cozinha industrial, para reuniões, cursos externos ou grandes eventos que precisem deste tipo de infraestrutura e suporte.

A **Empresa 4**, que está localizada na cidade de Bagé (RS), iniciou suas atividades em 2022, com foco em ser uma cafeteria, com cafés especiais e uma linha *premium* de produtos. Com o desenvolver do negócio e uma parte de sua área física ociosa, os gestores optaram, também, por ofertar serviços de *coworking* no imóvel, que possui uma área física total de 300 m². Atualmente, oferecem salas privativas,

salas compartilhadas, salas de reuniões e espaços para eventos e posicionam-se como uma cafeteria e *coworking*.

A **Empresa 5** se localiza em Porto Alegre (RS) e iniciou suas atividades em 2002, operando em um imóvel com uma área física total de 5.400 m². Dentro do portfólio de serviços, muito semelhante às demais empresas investigadas, adiciona-se o serviço de *self storage*, que também se trata de locação de espaço, porém, para armazenamento de itens ou materiais diversos.

A **Empresa 6**, que também se localiza em Porto Alegre (RS), iniciou suas operações em 2017, conta com uma área física total de mais de 7.500 m². Assim como a maioria das empresas do segmento, seus serviços consistem na disponibilização de escritórios privativos, escritórios virtuais, salas de reuniões e espaço para eventos, porém, com o diferencial da construção de sedes, serviço que chamam de BTS – *Built to Suit*, por meio do qual projetam, constroem e financiam sedes inteiras e completas para empresas-clientes, totalmente personalizadas.

A **Empresa 7**, por sua vez, também está localizada em Porto Alegre (RS), na Zona Sul da capital gaúcha. A empresa iniciou suas atividades em 2020, em imóvel próprio, com uma área total de 412 m² e opera o *coworking* em 160 m² deste imóvel que é uma casa. A outra parte da sua área física é destinada à locação tradicional do proprietário direto com o inquilino, para empresas locais. Diferente das outras empresas entrevistadas, esta empresa tem o foco em saúde e bem-estar, locando suas salas equipadas para fisioterapeutas, massagistas e consultório para psicoterapeutas e nutricionistas, sendo os profissionais da saúde, basicamente, o seu público final.

De forma resumida, o Quadro 4 apresenta as principais características das sete empresas investigadas:

Quadro 4 – Perfil das empresas

Empresas	Fundação	Localização	Área Física Total	Serviços Ofertados
1	2020	Passo Fundo (RS)	365 m ²	Escritório privativo, estações rotativas, escritório virtual e salas de reuniões.

2	2022	Gramado (RS)	1.800 m ²	Salas fixas, variáveis, estações rotativas e espaços de eventos.
3	2018	Caxias do Sul (RS)	550 m ²	Escritórios privativos, estações rotativas, escritório virtual, salas de reuniões e espaço para eventos com cozinha industrial.
4	2022	Bagé (RS)	300 m ²	Escritórios privativos, estações rotativas, salas de reuniões e espaço para eventos.
5	2002	Porto Alegre (RS)	5.400 m ²	Escritórios privativos, escritórios compartilhados, salas de reuniões, espaço para eventos, escritório virtual e <i>self storage</i> .
6	2017	Porto Alegre (RS)	7.500 m ²	Sedes personalizadas, escritórios privativos, escritório virtual, salas de reuniões e espaço de eventos.
7	2020	Porto Alegre (RS)	160 m ²	Salas para locação por hora com equipamentos para profissionais da saúde e bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao todo, foram realizadas sete entrevistas individuais em profundidade. As entrevistas foram operacionalizadas com apenas uma pessoa responsável por empresa (Empresas 1 a 7), espaços de *coworking*, as quais deveriam estar ocupando cargos de gestão ou liderança para que fosse possível coletar os dados e as informações necessárias a respeito da gestão do negócio e do entendimento sobre o respectivo mercado de atuação.

Sendo assim, segue o Quadro 5 com o perfil dos sete entrevistados:

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Empresas	Sexo	Cargo ou Função	Tempo de Empresa
A	1	Feminino	Gerente de Operações	1 ano

B	2	Feminino	Sócia Fundadora e CEO – <i>Chief Executive Officer</i>	2 anos
C	3	Feminino	Sócia Fundadora e CEO – <i>Chief Executive Officer</i>	6 anos
D	4	Masculino	Sócio Fundador e Gestor	2 anos
E	5	Masculino	Gerente de Negócios e Relacionamento	20 anos
F	6	Masculino	Sócio Fundador e Diretor de Novos Negócios	7 anos
G	7	Masculino	Sócio Fundador	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

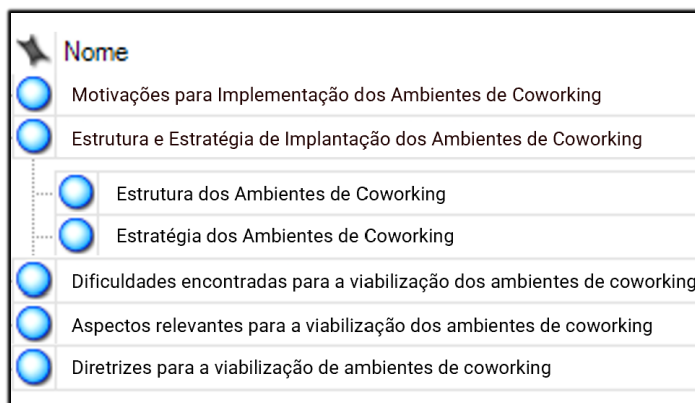
Pode-se observar um perfil variado de gestores, tanto do sexo masculino (homens) quanto feminino (mulheres), em sua grande maioria sócios fundadores ou idealizadores do negócio, que ainda estão à frente da empresa, ou seja, gerindo o negócio, o que foi crucial para algumas informações obtidas sobre as motivações para implementação do negócio.

Além disso, entrevistando gestores responsáveis pelas decisões das empresas, foi possível observar suas perspectivas em relação ao negócio a longo prazo, alinhadas com as realidades dos negócios e com as características dos clientes e do mercado em que atuam.

4.3 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* NVIVO. Para tanto, foram empregadas as categorias e subcategorias de análise apresentadas no Capítulo 3, as quais são: (i) **motivações** para implementação dos ambientes de *coworking*; (ii) estrutura e estratégia de implantação dos ambientes de *coworking* (neste caso, foram definidas, também duas subcategorias de análise: **estrutura** dos ambientes de *coworking* e **estratégia** dos ambientes de *coworking*); (iii) **dificuldades** encontradas para a viabilização dos ambientes de *coworking*; (iv) **aspectos relevantes para a viabilização** dos ambientes de *coworking*; e (v) **diretrizes para a viabilização** de ambientes de *coworking*.

Na Figura 1, seguem as categorias e subcategorias operacionalizadas no *software* NVIVO:



Fonte: Imagem proveniente do *software* NVIVO.

4.4 MOTIVAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS AMBIENTES DE *COWORKING* EM ESTUDO

A Empresa 1, localizada em Passo Fundo (RS), que teve como entrevistada a gestora do negócio, trouxe o perfil de empreendedorismo da idealizadora do projeto como uma das principais motivações para a fundação do *coworking* no centro da cidade. Além disso, fica claro que a proprietária do espaço possui outros negócios e fez do *coworking* um espaço voltado para conexões com outras pessoas de outros segmentos e negócios. Isto pode ser percebido no excerto a seguir:

A proprietária, que é a fundadora daqui é uma pessoa bem dinâmica, criativa, inovadora. Ela está sempre viajando, tem também outros investimentos. E ela aposta muito nessa ideia de criar conexão com as pessoas (...) criou um lugar que ela pudesse criar essa conexão de pessoas [ou entre], de uma pessoa aqui, conectar com outra pessoa e um serviço ali. Então, isso é dela. Ela quis conectar isso com algum negócio (ENTREVISTADO A).

Aliás, todos os entrevistados têm um perfil empreendedor e trouxeram isso como a principal motivação para a implementação destes ambientes de *coworking*. Alguns deles, como é o caso dos Entrevistados A, C, D e F, possuem algum outro negócio além da empresa de *coworking*.

Por exemplo, a Entrevistada C, além de sócia do *coworking* (Empresa 3), possui uma Agência de Marketing. O Entrevistado D (Empresa 4) também possui uma cafeteria com cafés diferenciados e um cardápio próprio e o Entrevistado F (Empresa 6) que, juntamente com o espaço de *coworking*, tem participação em alguns outros negócios (loja de roupas, restaurante e uma empresa de construção civil), assim como os seus sócios.

Neste contexto, o trecho de entrevista a seguir traz uma fala da Entrevistada A sobre o perfil de empreendedorismo da sócia e idealizadora do espaço de *coworking* (Empresa 1):

Ela já teve algumas experiências, está sempre viajando, tem outros investimentos e [conectar pessoas] é algo que ela realmente gosta (ENTREVISTADO A).

Outra motivação frequente observada pelos entrevistados foi a seleção do *coworking* como uma solução para rendimentos em ativos imobiliários, aproveitando este modelo de negócio para ocupar imóveis próprios, que, provavelmente, estariam desocupados. Entre os participantes da pesquisa, os Entrevistados B, E e G, evidenciaram o diferencial de operar espaços de *coworking* dentro de imóveis com a propriedade de algum dos sócios, reduzindo o investimento inicial e os custos operacionais do negócio. Os excertos a seguir são ilustrativos:

A minha família tem uma construtora. Eles queriam expandir o negócio, queriam alguma coisa diferente. Aí acabou que fez sentido a gente criar alguma coisa nessa direção juntos (ENTREVISTADO B).

O imóvel, exatamente, é no nome da construtora, a gente loca. A gente tem um período de *leasing* [ou arrendamento mercantil. É um contrato em que uma empresa arrendadora concede a outra empresa ou pessoa arrendatária o direito de usar um bem, imóvel, veículo ou equipamento, por um período específico, mediante pagamento de parcelas periódicas. Ao final do contrato, o arrendatário pode optar por adquirir o bem, renovar o contrato ou devolvê-lo à arrendadora] né? Que são esses primeiros dois anos. A gente não precisa pagar ainda. Também pelo tempo de obra no espaço todo, a gente não pagou aluguel, e aí depois a gente tem um montante. Depois pagamos aluguel sim, direto para a construtora. Mas como é do mesmo grupo, acaba sendo um pouco mais tranquilo, né? Porque a construtora, ela é dona de uma parte da empresa [Empresa 2], então, acaba que quase é uma troca. Assim, ele cede um espaço, coloca o trabalho e a gente consegue lucrar juntos (ENTREVISTADA B).

É uma família que trabalha com construção civil, e aí na oportunidade, tendo a edificação, com surgimento dos escritórios virtuais, acabou investindo em salas para treinamentos e locações de escritórios (ENTREVISTADO E).

Esta estratégia demonstra não apenas uma forma de otimização de recursos. Trata-se de uma estratégia financeira, de não só eliminar ou reduzir o principal custo operacional deste tipo de negócio, mas também de possibilitar aos proprietários dos imóveis um ganho exponencial. Além disso, é uma abordagem inovadora para revitalizar e dar um propósito a espaços anteriormente subutilizados.

No caso da Empresa 6, o Entrevistado F citou a questão de ter sociedade com os proprietários dos imóveis, assim como os Entrevistados B, E e G (Empresas 2, 5 e 7), mas isso ocorreu com o decorrer do negócio como uma estratégia, de fato, e não

como uma motivação de implementação do espaço, conforme ele comenta no trecho abaixo:

O nosso diferencial é a sociedade com os proprietários dos prédios, tendo em vista que o aluguel era nosso maior custo operacional. Desta forma, temos os proprietários dos imóveis estrategicamente conosco, apostando no negócio, tomando o risco junto e lucrado até cinco vezes mais do que lucrariam com uma locação convencional (ENTREVISTADO F).

Além das motivações anteriormente mencionadas para a implementação dos espaços de *coworking*, nas respectivas empresas analisadas, destaca-se outro aspecto que emergiu durante a coleta de dados (ou entrevistas): a confiança no modelo de negócio como uma inovação de mercado.

Inclusive, alguns entrevistados como os Entrevistados C, F e G, citaram o modelo de negócio *coworking* como uma opção de investimento inovadora, destacando sua flexibilidade e facilidade tanto na contratação dos espaços quanto na adaptação às necessidades ou às demandas dos clientes no contexto destes ambientes. Nesta direção, os trechos de entrevistas a seguir são relevantes:

A nossa motivação foi ser um negócio inovador, inovador principalmente para a nossa região, porque aqui [Serra Gaúcha] a gente vê diversos empreendedores com uma cabeça mais fechada. E a gente vê um potencial de um pessoal jovem, chegando no mercado, e a gente comprou a ideia do *coworking* como um todo (ENTREVISTADO C).

No começo, era mais como uma ideia imobiliária mesmo, (...) e depois a gente viu que tinha um mercado muito grande, porque diversas empresas precisavam de flexibilidade, tanto para crescer quanto para se mudar – ou até pra diminuir [seus espaços físicos, seus custos fixos ou operacionais], então, a gente entendeu que esse modelo de negócio de *coworking*, escritórios privativos compartilhados, ele teria muito mercado a ser explorado. A gente entendeu que Porto Alegre, na época, não explorava isso. Era um mercado bem fechado para inovação (ENTREVISTADO F).

E na verdade, eu sou investidor. (...) nós [gestores do negócio] chegamos em conjunto [na decisão] deste modelo de negócio que a gente acreditava na época. Quando se fez o negócio, a gente acreditava no crescimento desse tipo de atividade, por características óbvias, ou seja, cada vez mais as empresas estariam precisando diminuir custos e ter melhor atendimento [relacionado à infraestrutura e a serviços complementares] (ENTREVISTADO G).

Essa perspectiva revela uma percepção positiva e estratégica em relação ao potencial do *coworking* na concepção e gestão das empresas como um modelo de negócio sustentável e adaptável às demandas do mercado contemporâneo.

Tendo em vista ao já citado reconhecimento do mercado de *coworking* como uma inovação, alguns empreendedores tiveram como motivação o pioneirismo em trazer para a sua cidade ou região este modelo de negócio. Algumas destas empresas

foram pioneiras em suas cidades, como é o caso dos Entrevistados A (Empresa 1) e C (Empresa 3), que trouxeram os modelos para a região de Passo Fundo (RS) e de Caxias do Sul (RS) respectivamente, aliás, o que é acentuado na seguinte fala de um dos entrevistados:

Se viu a oportunidade de “por que não um *coworking* aqui?”. Como ela [sócia fundadora da Empresa 1] já conhecia [este modelo de negócio], até porque ela fica bastante em Porto Alegre, e lá isso é mais comum, assim como em São Paulo (SP) (...) a nossa cidade, que é um pouco mais interior, a gente não tinha tanto essa cultura [do *coworking*] que está vindo, e [nesses outros locais] isso é um hábito (ENTREVISTADO A).

Também como no caso do Entrevistado G, que diz ter sido uma das principais motivações para a implementação da empresa, o fato de não ter estabelecimentos deste segmento na Zona Sul da cidade de Porto Alegre na época, pois em outros bairros já havia vários empreendimentos deste tipo. Sobre isto, o Entrevistado G ainda destacou que:

Então, com este foco e essa identidade, focados para a Zona Sul [de Porto Alegre], que é onde a gente mora (...) e tem essa coisa de querer não sair [daqui]. (...) a nossa casa é perto do nosso escritório, do nosso *coworking*, na verdade, e isso nos facilita e ajudou também essa questão do momento da vida que a gente queria (...) com menos trânsito para ir ao meu escritório. (...) a gente também chegou à conclusão de que havia uma carência naquele momento de [espaços ou ambientes de] *coworking* com segmentação [geográfica].

A análise das motivações para a implementação dos ambientes de *coworking* revela uma série de fatores, conforme investigado no contexto deste estudo. O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi cumprido ao explorar, por meio de entrevistas individuais em profundidade, as razões subjacentes que levaram os empreendedores a investirem nestes espaços compartilhados de trabalho.

Ao adotar uma abordagem agregada, foi possível identificar os principais impulsionadores que levaram à escolha deste modelo de negócio. Os resultados destacam uma baixa diversidade de motivações entre os entrevistados.

Além disso, a estratégia de utilizar espaços de *coworking* para ocupar imóveis próprios desocupados foi identificada como uma prática comum entre alguns entrevistados, representando uma forma de otimização de recursos trazendo o *coworking* como um pilar central para esta inovação no mercado imobiliário local.

Outro elemento importante que emergiu das entrevistas foi a confiança no modelo de negócio de *coworking* como uma inovação e com potencial de mercado. Os entrevistados destacaram a flexibilidade e a facilidade oferecidas por estes

espaços, tanto na sua contratação e menores custos agregados para o cliente final, quanto na adaptação às necessidades ou às demandas dos clientes, como razões para investir neste setor que, em sua perspectiva, está em crescimento no mercado.

Essa percepção demonstra uma visão estratégica e positiva em relação ao potencial do *coworking* como uma solução sustentável e adaptável às demandas do mercado. A seguir, no Quadro 6, é apresentado um resumo destas motivações relatadas pelos entrevistados.

Quadro 6 – Motivações para implementação dos ambientes de *coworking* em estudo

Motivações para Implementação dos Ambientes de Coworking	Entrevistados
Perfil empreendedor dos idealizadores ou fundadores do negócio (ou empresa).	A, C, D e F
<i>Coworking</i> como solucionador da melhor utilização de ativos imobiliários próprios.	B, E, F e G
<i>Coworking</i> como um modelo de negócio inovador e com potencial de mercado ainda a ser explorado.	C, F e G
Oportunidade de trazer o modelo de <i>coworking</i> para a região ou para a cidade.	A, C e G

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

4.5 ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DOS AMBIENTES DE COWORKING

Analisadas as motivações que levaram ao investimento em ambientes de *coworking* por parte das empresas investigadas, por meio do segundo objetivo específico da pesquisa, foi possível entender quais foram as práticas e abordagens adotadas pelos gestores na implementação destes ambientes para garantir o sucesso e a sustentabilidade dos seus negócios, mais especificamente a estrutura e a estratégia de implantação dos ambientes de *coworking*.

Esta análise é fundamental para entender como os espaços de *coworking* foram e são planejados e quais formatos em termos de estrutura e estratégias foram adotados na implantação destas empresas. Também é possível compreender metragens (ou áreas físicas) operadas em cada empresa e as estratégias de gestão destas estruturas.

Analisando a estrutura física das empresas, foi possível observar diferentes disposições, metragens e espaços ofertados. Dos sete espaços de *coworking* ou empresas investigadas (Empresas 1 a 7), apenas a Empresa 6 não possui a convencional área de trabalho comunitária, a mesa rotativa, onde os clientes

trabalham em uma área comum, popularmente conhecida nos ambientes de *coworking* como *Hot Desk*. Neste sentido, o Entrevistado F comentou que:

A gente partiu para a estratégia de otimização de espaço. (...) como formatar as salas? Porque a gente sempre quis fazer um *coworking*. É, não com espaços abertos. Desde o início a gente sempre entendeu que salas privativas seriam um ganho melhor nesse segmento. Ainda em relação a isso, não existia nada parecido, somente aquelas coisas {espaços ou instalações} mais abertas mesmo. E o *coworking* sempre teve uma mística, né? De quem trabalha em *coworking*, é quem não precisa de *performance*. Era ou publicitário ou o trabalhador [profissional] autônomo. Enfim, tinha um pouquinho de receio ainda nesse mercado, né? Mas a gente foi lá e apostou [nos escritórios privativos dentro destes ambientes].

Em relação aos demais entrevistados (Entrevistados A, E e G), todos implantaram um serviço de área comum para trabalho, porém, são utilizados diversos nomes para o serviço que tem o mesmo fim: uma ou mais mesas dispostas em algum ambiente aberto onde as pessoas podem se alocar e trabalhar, conforme sua necessidade. Em alguns casos chamam de “espaço central”, como é o caso do Entrevistado A (Empresa 1), ou “mesas do salão”, como é chamado o mesmo serviço de *hot desk* na Empresa 4 pelo Entrevistado D.

Neste contexto, os excertos de algumas entrevistas são elucidativos:

A gente conta com três andares aqui, né? Então, a gente tem onde eu estou agora (...) é recepção, fica o espaço central (ENTREVISTADO A).

Eu tenho *coworking* que a gente loca por estação [de trabalho], ou por diária, ou, então, mensal. São esses os nossos formatos hoje (ENTREVISTADO B).

Nós temos dois salões (...) que acomodam até 40 pessoas e no dia a dia as pessoas vêm e escolhem uma mesa e passam o dia, ou uma manhã, ou uma tarde (...) sem precisar marcar [agendar] (ENTREVISTADO D).

A Empresa 3, inclusive, admitiu que no início do negócio criaram o espaço de *hot desk*, apostando ser o serviço principal de um espaço de *coworking*. Porém, a procura foi muito baixa e substituíram o espaço por outros serviços como é relatado a seguir:

As salas foram pensadas, inicialmente (...), a gente tinha um *hot desk* enorme para quase trinta pessoas. A gente descobriu que o *hot desk* não funciona, então, nós mudamos o formato. E hoje, onde existia este espaço, virou uma sala de reuniões e mais duas salas, uma para oito pessoas e uma para setenta e oito pessoas. Inclusive, a gente fez essa adaptação porque as pessoas vinham para cá, gostavam, a gente vende a ideia do *coworking*, mas não gostavam de trabalhar uma do lado da outra, com negócios diferentes acontecendo. Enfim, não rola. Então, a gente dividiu, e daí a gente ocupou 100% da casa [dos espaços disponíveis] (ENTREVISTADO C).

Os espaços de *coworking* analisados (Empresas 1 a 7) oferecem uma variedade de serviços inclusos que visam agregar valor e proporcionar uma boa experiência aos seus clientes. Estes serviços abrangem diversas áreas essenciais, garantindo que os clientes tenham todas as suas necessidades atendidas de forma eficiente e conveniente.

O serviço mais comum, relatado entre os entrevistados, foi o escritório privativo (Entrevistados A, B, C, D e E), serviço este pelo qual o cliente loca uma sala inteira, pronta para trabalhar, equipada, para ele e sua equipe, podendo ser esta sala de variados formatos e tamanhos, o que pode ser customizado, configurado de acordo com as necessidades específicas do cliente. Em alguns casos, as empresas classificam e precificam estes escritórios pela capacidade física de estações de trabalho, como explicam, a seguir, alguns dos entrevistados:

De metragem, eu não vou [saber] te dizer por que a gente tem salas com 20 m², como a gente tem sala com menos [metragem]. A gente sempre diz que o cliente, ele entra só com trabalho [dele]. (...) a gente tem a cadeira, a mesa, o nicho [estante] e qualquer outra coisa [que ele venha a necessitar] (ENTREVISTADO A).

A gente tem muita coisa, tá? Mas de espaço é a sala do escritório privativo e daí de vários tamanhos, [pois são] modulares. A pessoa [ou o cliente] pode locar hoje uma parte, pode locar uma sala e a expandir isso com o tempo (ENTREVISTADO B).

Então, tem gente utilizando, e nós temos (...) doze salas privativas. Ao todo são quarenta e cinco *coworkers* fixos aqui (ENTREVISTADO C).

É onde a gente tem mais tracionado neste sentido. No andar de cima, eu tenho dois escritórios. Um deles agora foi alugado para uma parceria [empresa] fixa, que é um estúdio onde a gente tem (...) uma empresa de marketing e uma fotógrafa. (...) então, são esses clientes físicos fixos, na verdade, e uma outra sala que é rotativa [locada por demanda] (ENTREVISTADO D).

Além dos escritórios privativos e as mesas rotativas, outro serviço que consta no portfólio das empresas é o escritório virtual (exceto nas Empresas 4 e 7). Eles funcionam como uma solução prática e econômica para profissionais liberais e empresas que não necessitam de um espaço físico fixo, mas, ainda assim, desejam usufruir de benefícios tais como endereço comercial, atendimento telefônico, serviços de secretária e acesso ocasional a salas de reunião.

Os ambientes de *coworkings* investigados oferecem também serviços adicionais dentro dos planos de escritórios virtuais, como é o caso do recebimento e da gestão de correspondências. As correspondências podem ser coletadas pelo cliente ou encaminhadas para um endereço de sua escolha.

O escritório virtual é um serviço em que o cliente paga para utilizar nosso endereço para fins comerciais e fiscais, então ele pode usar esse endereço na junta comercial, site, redes, assim a nossa recepção faz a gestão de correspondência para o cliente. Além disso, tendo o escritório virtual conosco, o cliente ganha desconto na contratação dos outros serviços, os *pay per use*, como chamamos os serviços que locam espaços por hora, turno ou diária... Locação por demanda, paga por uso. O cliente pode optar também pelo adicional de atendimento telefônico, é um serviço mais personalizado onde o cliente comercializa um número de telefone exclusivo e nós atendemos com o nome da empresa dele e ou anotamos recados ou transferimos a ligação. Assim dá uma impressão muito mais profissional pro negócio (ENTREVISTADO F).

Foram buscadas referências [para a abertura da Empresa 5], nós tínhamos [na época em que começamos a estudar de abrir a Empresa 5] a Associação Nacional dos Centros de Negócios [aqui em Porto Alegre]. Na época [2002], o escritório virtual existia apenas em São Paulo. No sul do país, as coisas demoram mais para chegar (ENTREVISTADO E).

Também foi possível observar uma opção de atendimento telefônico personalizado, pelo qual chamadas recebidas são atendidas em nome da empresa do cliente, podendo ser encaminhadas ou registradas para posterior retorno. Os clientes de escritórios virtuais também podem ter a opção de reservar salas de reunião e espaços de trabalho conforme a sua necessidade, ou demanda, permitindo-lhes realizar reuniões presenciais e utilizar instalações físicas e profissionais esporadicamente.

Ademais, os serviços de locação de salas de reuniões, treinamentos e espaços para eventos são serviços em comuns entre as sete empresas. Estes serviços não apenas diversificam as fontes de receita dos *coworkings*, mas também adicionam valor ao seu portfólio de serviços, atraindo um público mais amplo e aumentando a sua competitividade no mercado em que atuam. De forma ilustrativa, o Entrevistado E salientou que:

Hoje, a gente conta com a maior parte da nossa sala de reuniões, que são salas maiores, equipadas com TV. São salas mais amplas, justamente para esses perfis de clientes [que precisam receber pessoas], que utilizam esse pacote de horas (...) Mas temos em torno de quatorze salas e umas dez já estão ocupadas.

Além do Entrevistado E, da Empresa 5, o Entrevistado D, da Empresa 4, comentou como funcionam as salas de reuniões e espaços *pay per use*, que, em tradução livre significa pagar por uso, da sua operação. Também sobre a usabilidade das salas de reuniões como uma solução de locação por hora, ou por demanda, o Entrevistado C, da Empresa, 3 trouxe durante a entrevista, a adaptação que foi feita no *coworking*. De forma ilustrativa, seguem os trechos de entrevistas abaixo:

São duas propostas nos dois salões que temos disponíveis. Uma que acomoda quarenta pessoas e, no dia a dia, as pessoas vem, escolhem uma mesa e passam o dia ou uma manhã, tarde... espaço para reunião sem precisar marcar [agendar o espaço]. A gente também tem umas mesas no mesmo andar [dessas salas de reuniões]. O outro salão é uma sala de reuniões para seis pessoas, onde se, eventualmente precisar agendar, a gente agenda este espaço. Mas também a sala está à disposição, o cliente pode utilizar aquela sala de reunião também (...) sem custo nenhum (ENTREVISTADO D).

As salas foram pensadas inicialmente como um *hotdesk* enorme para quase trinta pessoas. A gente descobriu que o *hotdesk* não funciona, então nós mudamos o formato. Hoje, onde existia o *hotdesk*, tem uma sala de reuniões e mais duas salas, uma para oito pessoas e uma para setenta e oito pessoas também. Inclusive, a gente fez essa adaptação porque as pessoas vinham para cá, gostavam, vendíamos a ideia do *coworking*, mas [as pessoas] não gostavam de trabalhar uma do lado da outra, com negócios diferentes acontecendo. Então era o cara do comercial ao lado de um cara de financeiro. Enfim, não rola. Então foi a gente dividir [estes espaços] que a gente ocupou 100% da casa (ENTREVISTADO C).

No Quadro 7, portanto, é apresentada a estrutura disponível pelas empresas, mais especificamente traduzida pelos serviços oferecidos aos clientes.

Quadro 7 – Serviços oferecidos

Empresas	Entrevistados	Localização	Serviços Ofertados
1	A	Passo Fundo (RS)	Escritório privativo, estações rotativas, escritório virtual e salas de reuniões.
2	B	Gramado (RS)	Salas fixas, variáveis, estações rotativas e espaços de eventos.
3	C	Caxias do Sul (RS)	Escritórios privativos, estações rotativas, escritório virtual, salas de reuniões e espaço para eventos com cozinha industrial.
4	D	Bagé (RS)	Escritórios privativos, estações rotativas, salas de reuniões e espaço para eventos.
5	E	Porto Alegre (RS)	Escritórios privativos, escritórios compartilhados, salas de reuniões, espaço para eventos, escritório virtual e <i>self storage</i> .
6	F	Porto Alegre (RS)	Sedes personalizadas, escritórios privativos, salas de reuniões, escritório virtual e espaço de eventos.
7	G	Porto Alegre (RS)	Salas para locação por hora com equipamentos para profissionais da saúde e bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A respeito da estrutura física oferecida pelas empresas para os clientes dos espaços de *coworking*, todas elas partem do pressuposto de ter um espaço pronto para o cliente trabalhar. São equipados com internet, copas com café disponível, equipes de limpeza, e equipe de recepção, com todas as despesas incluídas na locação e adesão dos serviços. Alguns entrevistados reforçam que:

A gente sempre diz que o cliente entra só com o trabalho [dele]. A gente tem a cadeira, a mesa, (...) o cafezinho, tudo incluso, né? Incluímos também nossos serviços, a recepção, o atendimento, a limpeza, luz [energia elétrica], [taxas de] condomínio, tudo, tudo é nosso (ENTREVISTADO A).

Eu consigo incluir todos os custos de banheiro, de copa, então tu não tens custo com água, por exemplo, com limpeza desses espaços comuns. Eu tenho todos os custos [com] manutenção. E aí, às vezes, a pessoa vem para cá e ela fala “mas eu tô vendo essa outra sala [locação tradicional], que é maior e que está mais barata”. Existe uma dificuldade, essas pessoas não fazem conta. As pessoas olham lá para a minha sala, custando R\$ 5.000,00 [por mês]. E ela olha lá a sala dela, outra, que custa R\$ 3.000,00 [por mês]. “Ai eu tenho uma sala, custa R\$ 3.000,00 [por mês]”, mas nessa sala de R\$ 5.000,00 tem internet que eu não te cobro, tem custo de pessoal, de IPTU – Imposto Predial, Territorial e Urbano, [entre outros], o que eu não te cobro, tu tens custo de equipe para receber (...). A pessoa não faz essa conta” (ENTREVISTADO B).

A sala de reuniões equipada e toda a casa é equipada com ar-condicionado. É uma casa automatizada, então as pessoas podem esquecer luz ligada da casa, dorme [desligam-se] às 22 horas e ar-condicionado e tudo mais. Porque uma estrutura bem grande, então a gente automatizou, até porque aqui em Caxias do Sul faz muito frio também. Então, no inverno, dá para ligar o ar-condicionado [ainda quando estiver] de casa às 6 horas. Chego, a sala está quentinha, habitável, que realmente é muito frio aqui. A casa é grande, pé direito alto, então tem que ter esse conforto para as pessoas ficarem bem. E é uma questão também de economia de energia. (...) tem isso em toda a casa. Nós temos quatro redes de internet. Tem duas que são exclusivas de dois negócios, uma de *um e-commerce* e outra de um escritório de arquitetura. E as outras duas são compartilhadas. Então, caiu uma, entra outra com velocidade compatível. Para que todas as pessoas sejam bem atendidas. As áreas comuns, que tem televisão, têm os cabos e as conexões. Tem rede de Wi-Fi também disponível para visitantes. A gente tem recepção, então em horário comercial, tem sempre uma pessoa recebendo, recepcionando as pessoas e recebendo também encomendas. Enfim, está ali disponível na nossa copa, sempre tem café e água. É, sempre tem um lanchinho também. Filtro de água, café, passadinho (ENTREVISTADO C).

Alguns ambientes de *coworking*, como, por exemplo, o da Empresa 5, vão além, ao oferecer uma infraestrutura robusta que inclui geradores, *no-break*, placas solares e sistemas de reaproveitamento de água das chuvas. Estes recursos são especialmente importantes para garantir a continuidade operacional dos serviços aos clientes em caso de interrupções de energia, além de demonstrarem um compromisso com a sustentabilidade ambiental. Por isso. O Entrevistado E ressaltou que:

Tem gerador e tem *no-break*. Ou seja, a luz [energia elétrica], ela não cai. A internet é contínua também, tem contingência (...) e nós temos um *gate defender*, que faz o *load balancer*, o balanceamento dessas duas cargas de internet. Um *no-break* [para] nos abastecer enquanto o gerador não entra [em operação]. O gerador demora dez segundos para entrar. Nós temos um telhado com 186 placas solares, que são responsáveis por 54% de desconto na nossa [conta total mensal de] energia elétrica. Nessas mesmas placas solares têm o escoamento da água e reaproveitamento da água das chuvas.

Foi possível observar, portanto, que da estrutura física dos espaços de *coworking*, a maioria dos entrevistados ficam alocados em casas, como é o caso das Empresas 2, 3, 4 e 7. Diferentemente das Empresas 1, 5 e 6, que têm suas operações em prédios. Esta diferença, de tipo de edificação, não exerce grandes mudanças operacionais, que venham ou que possam vir a impactar na gestão destes espaços de forma significativa.

Se tratando de tamanho, em metragem quadrada, das operações de *coworking* das empresas, elas diferem muito, como pode ser observado no Quadro 4, na subseção 4.1. Sendo que, os dois maiores deles, com estruturas em Porto Alegre, de 5.400 m² (Empresa 5) e de 8.000 m² (Empresa 6), ambos têm espaços com escritórios privativos, espaços para eventos, salas de reuniões e copas equipadas. Importante destacar que a Empresa 5 possui o diferencial de *self storage* (depósitos disponíveis para locação para armazenamento de itens), conforme já comentado e como segue no trecho de entrevista a seguir.

Nós temos duas torres, mais um *self storage*. As duas torres, em 5.000 m² e o *self storage*, mais 400 m². Tem bastante coisa, né? (...) estacionamento próprio com oitenta vagas disponíveis e conforme a demanda [de veículos para estacionar] de eventos, a gente vai alocando em outros terrenos na região. São cinquenta salas de treinamento ou escritórios. “Ou” porque uma sala pode ser configurada diferentes maneiras, ela pode ser uma sala de treinamento, pode ser um escritório, pode ser uma sala de reuniões, então depende muito da utilidade. São espaços multiuso (ENTREVISTADO E).

A Empresa 6 possui um serviço diferente em comparação às demais empresas, que não o oferecem, inclusive eles se declaram como pioneiros na Região Sul do Brasil, que é o serviço de escritório BTS – *Built to Suit*, que nada mais é do que uma sede corporativa personalizada, construída para uma empresa onde esta empresa-cliente não precisa investir em nada, apenas paga o aluguel e trabalha em um espaço projetado conforme suas necessidades específicas. Além disso, a Empresa 6, por meio do Entrevistado F, disse entregar esta sede personalizada pronta para os clientes utilizarem em até sessenta dias, sendo que os clientes não precisam se preocupar com obras, investimentos em imobilizado e em mobiliário e outros elementos de *facilities* do dia a dia durante todo o seu contrato de locação.

Como estrutura física, nós temos quatro operações em andamento, são duas em Porto Alegre e duas em Curitiba (PR). São mais de 8.000 m² que a gente construiu e administra. Temos desde sala privativa de *coworking*, que é uma mesa dedicada fixa, quanto escritórios privativos, a partir de uma estação de trabalho. E a gente também trabalha com um produto BTS [*Built to Suit*], que é onde as empresas personalizam os seus espaços e se mudam para esse ambiente, como se fosse uma sede delas mesmo, onde a gente que presta

todo o serviço (...) que seria toda a gestão do espaço desde o condomínio, luz, do IPTU, do cafezinho, a [equipe de] limpeza, [serviço de] internet, serviço de recepção, entregas e coleta de pacotes, enfim, toda a parte de *facilities*, onde essa empresa que está aqui conosco não precisa se preocupar. Esse é o grande ganho, a grande estrutura [como um todo] que a gente entrega, além do espaço físico (ENTREVISTADO F).

Como já apurado anteriormente como motivações para a abertura de espaços de *coworking*, uma das estratégias de implementação utilizada pelas empresas é a de conceber o negócio preferencialmente em um imóvel próprio, como é o caso das Empresas 2, 5 e 7. Ou, como no caso da Empresa 6, que, segundo o Entrevistado F, diz se associar aos proprietários dos prédios em que há unidades do *coworking*. Esta estratégia demonstra aos proprietários dos imóveis que é possível maximizar seus ganhos, os quais, antes da implantação das operações de *coworking*, se limitariam apenas à locação dos imóveis. Aliás, como destacado pelo Entrevistado F:

Na verdade, todo o investimento na estrutura, que a gente chama de CAPEX é da empresa [despesas de capital, refere-se aos investimentos realizados por uma empresa na aquisição, manutenção ou melhoria de ativos fixos, como propriedades, edifícios, equipamentos e tecnologia]. No início, nós saíamos locando os espaços, arcávamos com essa responsabilidade, investíamos no espaço e daí precisávamos sublocar para chegar em um *breakeven* [ponto de equilíbrio], no mínimo, né? Para ser um negócio lucrativo. E como veio a pandemia que a gente viveu em 2020, 2021, principalmente, a gente entendeu que a mudança desse negócio seria necessária. Não é tanto para a saúde financeira do nosso negócio, quanto também para o proprietário, porque nós tivemos que renegociar diversos aluguéis lá no meio dessa pandemia. A gente implementou um modelo que hoje a gente adota aqui nas nossas expansões, todas são nesse modelo, a gente conseguiu converter os espaços que nós estamos hoje, que é o modelo que nós chamamos de 80/20, que é um modelo onde o dono do imóvel que a Empresa 6 está, ele participa do negócio. Então, nós não falamos mais em aluguel. O dono do imóvel participa com 80% da operação local (...) e a Empresa 6, que participa com 20%, para mostrar também para o proprietário que ela é quem entra no risco, ela não quer somente administrar. Então, hoje, o nosso modelo de negócio é em parceria com o proprietário. Porém, todo o investimento na estrutura física é da empresa.

Com a implementação dos *coworkings*, os proprietários podem diversificar suas fontes de receita, incluindo a locação de escritórios, a locação de salas de reuniões por hora, a locação de espaços para eventos, a organização destes mesmos eventos, a gestão de correspondência, entre outros serviços adicionais. Tais serviços agregados podem potencializar ainda mais as receitas das empresas, conforme destacado pelo Entrevistado F.

Os serviços agregados, portanto, são elementos estratégicos que podem transformar a proposta de valor dos *coworkings*. Eles não só geram receitas adicionais, mas também aumentam a atratividade e a competitividade dos espaços. Os *coworkings* que investem nestes serviços podem atender a uma ampla gama de necessidades profissionais ou perfis de clientes, inclusive empresariais, posicionando-se como centros de negócios completos e versáteis.

Em suma, as empresas analisadas oferecem um conjunto diversificado de serviços que não só atendem às necessidades básicas dos seus clientes ou usuários, mas também agregam valor ao proporcionar um ambiente de trabalho bem equipado, flexível e gerido. Estes serviços diferenciam os *coworkings* no mercado competitivo e são essenciais para a atração e para a retenção de clientes, garantindo que os seus membros tenham uma experiência positiva, produtiva e plenamente satisfatória em uma perspectiva de longo prazo.

Para facilitar a compreensão, no Quadro 8 são apresentados os principais elementos inerentes à estrutura e à estratégia de implantação dos ambientes de coworking em estudo (Empresas 1 a 7):

Quadro 8 – Principais elementos de estrutura e estratégia de implantação dos ambientes de *coworking* em estudo

Principais Elementos de Estrutura e Estratégia de Implantação dos Ambientes de <i>Coworking</i> em Estudo	Entrevistados
Diversificação de serviços oferecidos.	A, B, C, D, E e G
Metragens e formatos da estrutura física disponível.	B, E, F e G
Imóveis próprios ou associação com os proprietários das estruturas físicas como estratégia operacional.	F
Implantação do negócio como estratégia de rentabilizar ativos próprios ou de parceiros de negócio.	B, E e G

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

4.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A VIABILIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE COWORKING

A análise das dificuldades encontradas na viabilização dos ambientes de *coworking* investigados revela temas em comum e alguns desafios específicos enfrentados pelas empresas. Uma das principais dificuldades mencionadas é a variação da taxa de ocupação dos espaços, tendo em vista a pouca burocracia para

contratação e rompimento de contratos de espaços de trabalho em *coworkings*, como trazem alguns dos entrevistados:

Flexibilizar também dá oportunidade daquele cliente ir embora. [Mas a maior dificuldade é a] imprevisibilidade. (...) Se fôssemos algo [um tipo de negócio] mais engessado, seríamos uma imobiliária (ENTREVISTADO A).

A gente abriu com 70% a 75% de ocupação. Hoje, a gente está com um pouquinho menos. A gente sentiu uma queda no mês de fevereiro do ano de 2023. Hoje, a gente está com cerca de 60% de ocupação. A gente está trabalhando agora para voltar aos nossos números de antes, mas a gente tem uma margem aí desse tempo que a gente rodou acima do esperado, porque no início é sempre um pouco mais difícil. Então, a gente não está, ou melhor, não opera no vermelho, mas não é o ideal (ENTREVISTADA B).

É muito difícil isso [previsibilidade do faturamento], manter um negócio, tu não tendo um faturamento garantido, né? Então, tu não tens um contrato fechado, é muito difícil tu manter aquela estrutura, pagar a locação naquela estrutura. (...) cada vez mais as empresas não vão querer ter um compromisso contratual, e vão querer eventualmente, quando precisarem ter a estrutura à disposição. Na Empresa 5, isso é possível, pela variedade de espaços que a gente tem. (...) essa é minha perspectiva, ela pode se distorcer, mas (...) a ideia é que as empresas, elas queiram menos compromisso e mais eventualidade (ENTREVISTADO E).

A flexibilidade na locação, embora atraia clientes, também apresenta riscos, uma vez que facilita a saída dos mesmos, dificultando um bom índice ou taxa de ocupação constante. Ainda assim, há entrevistados que dizem ter a locação convencional como uma ameaça para os ambientes de *coworking* focados em escritórios privativos.

Mesmo motivo pelo qual que eu digo “não abra um *coworking*, porque se eu tivesse locado isso aqui [o prédio que a empresa está localizada], se a gente tivesse locado, a gente estaria falido. A ocupação é um grande elefante branco, né? Então, você é um tanque muito grande para encher, (...) é a [taxa de] ocupação um dos maiores desafios, porque é a [taxa de] ocupação que vai viabilizar o faturamento, que vai viabilizar a operação (ENTREVISTADO E).

Dificuldade é a concorrência com alguns imóveis [de locação padrão], onde os proprietários também fazem um pequeno investimento para conseguir locar as suas lajes e trazer empresas para dentro. Eu acredito que essa é uma dificuldade para quem está procurando um espaço e acha um nosso é perfil um pouco mais caro do que aquilo que ele poderia arcar hoje. Então, ele parte para uma locação de sala ou laje comercial (ENTREVISTADO F).

A aculturação e a comunicação eficaz dos serviços oferecidos pelos ambientes de *coworking* também são dificuldades ou desafios recorrentes citados pelos gestores entrevistados. As Empresas 2, 3 e 4 apontam que, muitas vezes, é difícil transmitir aos clientes todo o valor agregado dos serviços incluídos na locação. Os clientes frequentemente comparam preços com a locação tradicional, conforme citado acima

pelo Entrevistado F, sem considerar os benefícios adicionais, como a não preocupação com as facilidades tais como internet, serviços de manutenção, limpeza, segurança e outros serviços, o que dificulta a justificativa de preços mais elevados, preços justos pela solução entregue ao cliente. A seguir, seguem algumas falas de entrevistados a respeito disso:

A maioria [dos gestores de *coworking* entrevistados] ainda não chegou no *breakeven* [ponto de equilíbrio do negócio]. A maioria ainda realmente não é rentável, tanto aqui no RS, quanto fora [no restante do Brasil]. Eu acho que um grande desafio (...) talvez seja dos maiores [desafios ou dificuldades é] a gente conseguir mostrar o serviço [o valor] agregado, sabe? Porque eu, hoje, não consigo locar uma sala sem serviço. A pessoa falou “só quero uma sala”, eu não consigo locar [somente o metro quadrado]. (...) Então, a minha dificuldade é comunicar essas diferenças e trazer a pessoa [o cliente] para próximo, entendendo que não é um centro comercial (...) foi feito um investimento. Não é porque é um espaço de uso comum que eu não cobro pra usar. Por que eu coloquei energia, coloquei dinheiro ali, sabe? Acho que a questão cultural, ela é muito mais do que a pessoa utilizar o espaço, é a pessoa se sentir bem e a pessoa colocar o espaço na rotina. É a pessoa entender de fato aquilo que a gente está entregando. E aí a questão do cliente ideal, ela entra muito forte porque aqui tem cliente que identifica na hora, sabe esse espaço de conexão, mas aí ao mesmo tempo a gente tem uma demanda muito maior em nível de criar oportunidades para que as pessoas se sintam conectadas, para que as pessoas possam prosperar dentro de seus próprios negócios (ENTREVISTADO B).

Perrengue mesmo é entrar na cabeça das pessoas. Os valores do que o valor que tem, (...) as pessoas [falam] “tá, mas é muito caro”. Eu alugo uma sala [locação tradicional], tá metade do valor. Então, o que que a gente faz? A gente pega tudo o que a gente tem [de serviço agregado], (...) como o café, ar-condicionado, limpeza, secretária, tudo o que tu pode imaginar, aí a gente colocou numa lista e quantifica. Colocamos valores do lado para provar para as pessoas que *coworking* é, além de todos os outros benefícios intangíveis, ele é mais barato. Sobre o crescimento do nosso negócio, porque a gente sabe que tem espaço, então é uma questão de trabalhar muito a cultura [local]. Sei que Caxias do Sul tem uma certa resistência, porque as pessoas são muito apegadas a dinheiro, aí não percebem o valor, só olham o custo. Quem entende compra a ideia e vem correndo [para a Empresa 3]! Quem não entende é muito contra e fala mal, inclusive. Então tem essa questão de cultura, sabe? A gente tem um trabalho bem forte de cultura para trabalhar, de mostrar para a sociedade o valor do nosso negócio, mas eu sei que tem muito espaço para crescer, então, acredito nisso (ENTREVISTADO C).

O que os *coworkings* dos Entrevistados B e C (Empresas 2 e 3) têm em comum, nesta questão da aculturação, é que os dois ficam localizados na região da Serra Gaúcha. Região esta que, conforme as palavras dos entrevistados, há uma grande resistência às inovações e ao entendimento de novos negócios. Predominantemente, possuem uma tradição empresarial mais conservadora, com empresas familiares e negócios predominantemente tradicionais.

Essa cultura empresarial pode ser menos receptiva a novos conceitos, como é o caso do *coworking*, que envolve uma maior flexibilidade e uma abordagem mais

colaborativa ao uso dos espaços de trabalho e de serviços complementares. Superar estas barreiras requer uma abordagem educativa e uma comunicação eficaz, que destaque os benefícios únicos dos espaços. E isto, de fato, configura-se em dificuldades a serem ultrapassadas.

Além disso, a Empresa 4 enfrentou dificuldades com a disponibilidade de mão de obra durante a sua reforma, o que atrasou a abertura do espaço, demonstrando a complexidade de preparar um local adequado. No trecho a seguir, o Entrevistado D deixa clara esta dificuldade:

No começo, foi a mão de obra para a reforma foi o pior. A gente demorou mais [para abrir o espaço] por causa disso. A gente teve que entrar na justiça contra a empreiteira responsável. Enfim, demorou seis meses a mais [do previsto] (ENTREVISTADO D).

Os Entrevistados C e G enfatizaram o impacto de imprevistos mercadológicos e grandes crises como uma das maiores dificuldades na gestão das Empresas 3 e 7. Conforme os trechos abaixo, os Entrevistados C e G trouxeram dores causadas pela Pandemia pelo Covid-19 como algo imprevisível.

Foi tudo muito rápido [que entramos no negócio] e daí a gente pegou o negócio no fim da pandemia. Então, quem segurou as pontas ali durante a pandemia foram o Leandro e o Mário [sócios fundadores]. E depois a gente pegou no fim da pandemia e fez o negócio rodar, fez uma ação comercial bem legal na cidade (ENTREVISTADO C).

Tu tens que ter um capital de giro para passar por perrengues que não tem como prever. (...) as maiores dificuldades tem sido, volto a afirmar, pelo menos para nós, o que nós não temos domínio, e aí você não tem o domínio. Lamento, tá? Se eu tivesse domínio, mudava, né? Eu não consigo mudar uma pandemia. [Se faltar] público, eu posso fazer, por exemplo, eu posso fazer mais comunicação para trazer determinados perfis de cliente, mas também tem custo (ENTREVISTADO G).

Finalmente, a gestão eficiente e a adaptação às demandas do mercado são essenciais. Os Entrevistados B e E enfatizaram que uma operação enxuta pode impactar negativamente a qualidade do atendimento, dos serviços prestados. A necessidade de equilibrar a operação, seus custos, com uma equipe reduzida sem comprometer a qualidade dos serviços é uma dificuldade constante.

A gente está trabalhando agora para voltar aos nossos números de antes, mas a gente tem uma margenzinha aí desse tempo que a gente rodou acima do previsto, né? Porque no início é sempre um pouco mais difícil. A gente não opera no vermelho, mas não é o ideal. Eu tenho uma equipe muito enxuta também. Eu tenho conversado com outras pessoas que têm *coworking*, a gente tem um grupo, a gente fala bastante sobre isso, sobre essa estrutura

que eu tenho e sermos bem enxutos perto do resto do pessoal [outros *coworkings*] (ENTREVISTADO B).

É uma operação pesada, né? A grande maioria [das empresas] acaba optando por ter uma estrutura enxuta, o que acaba impactando na qualidade do atendimento. E o dono passa a ser o negócio. O dono, ao invés de gerenciar, ele passa a ser o negócio. Aí, cria-se um combo: proprietário, secretária, faxineira. E o dono, ele começa a fazer parte da operação. Daí ele vira um negócio e as coisas começam a complicar nesse ponto (ENTREVISTADO E).

Essas dificuldades destacam a complexidade de operar um ambiente de *coworking* sustentável e rentável, exigindo estrutura e estratégias bem planejadas e execução rigorosa para superar os obstáculos e aproveitar as oportunidades existentes no mercado de *coworking*. As dificuldades na viabilização destes espaços no Estado do RS, abrangem uma série de aspectos, desde a ocupação dos espaços disponíveis e rentabilidade do negócio até a escolha de parceiros, infraestrutura, equipes, questões culturais, concorrência e gestão eficiente.

No Quadro 9, portanto, são apresentadas as dificuldades encontradas para a viabilização dos ambientes de *coworking*, no contexto das empresas investigadas:

Quadro 9 – Dificuldades encontradas para a viabilização dos ambientes de *coworking*

Dificuldades Encontradas para a Viabilização dos Ambientes de Coworking	Entrevistados
Baixa burocracia para os clientes ao contratar e ao rescindir os contratos, dificultando uma constante nas taxas de ocupação.	A, B e E
Dificuldade de aculturação e a comunicação dos valores e serviços agregados como uma justificativa para os preços mais elevados dos espaços de <i>coworking</i> .	B e C
Dificuldades com a gestão de obras e de mão de obra qualificada para reformas e manutenções sistemáticas nas instalações físicas.	D
Surpresas e demais movimentações de mercado, dificultando certa previsibilidade na captação de clientes, nas decisões e investimentos.	C e G
Equipe enxuta para conter despesas em contraponto a um nível de atendimento e de serviços aos clientes em um nível adequado de qualidade.	B e E

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

4.7 ASPECTOS RELEVANTES PARA A VIABILIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE COWORKING

Com base nos dados coletados nas entrevistas, foi possível analisar os principais aspectos que são relevantes para a viabilização dos ambientes de *coworking*, os quais, aliás, estão intimamente relacionados às dificuldades encontradas e apresentadas na seção anterior.

O aspecto relevante que mais apareceu nas entrevistas feitas com os gestores dos espaços foi o que está diretamente relacionado a gestão do negócio. O Entrevistado B pontuou que, em suas conversas com outros players do segmento, pôde perceber o quanto eles costumam ter um déficit operacional e, atrelou isso a falta de um planejamento financeiro a longo prazo, para que os gestores saibam quando podem investir e quando devem segurar seus custos.

E eu acho que também falta uma questão de gestão muitas vezes, sabe? Eu sei os meus custos, eu entendo [do meu negócio]. Na verdade, isso vai de cada gestor, mas eu vejo muitas pessoas que eu converso que ainda operam no vermelho um ano e meio depois de abrir [inaugurar o *coworking*], sabe? A gente até teve um período que estava operando no vermelho (...), mas eu tenho a minhas gordurinhas [sobras], minha margem que eu construí ao longo dos outros anos, então eu ainda posso me dar ao luxo de seguir investindo, mesmo que o faturamento seja um pouco mais baixo. E assim, [*coworking*] é um modelo novo [de trabalho], então tem muitos desafios atrelado, sabe? (...) as pessoas não entendiam a questão de estar dentro de um espaço físico, as pessoas não apostavam da mesma forma que eu tava apostando no fluxo de pessoas que poderia gerar. Enfim, eu enxerguei (ENTREVISTADO B).

O Entrevistado F apontou, nas palavras dele, sobre o “cálculo de trás pra frente”, onde ele se refere a planejar financeiramente o custo operacional do negócio com todos os investimentos que devem ser feitos e o empreendedor ter domínio dos cenários positivos e negativos que a gestão dele poderá enfrentar. Saber o quanto cada decisão pode impactar no faturamento para que possa basear-se em dados sólidos para tomadas de decisão.

Eu acho que tem que fazer uma conta de trás para frente, não é? Primeiro, ver o custo total de toda a operação, porque pra entregar um produto bom, tem que fazer investimento, não adianta. E esse investimento faz parte. Tem que botar na ponta do lápis esse custo de trás para frente para ver o quanto custa e a partir dali fazer o quanto pode cobrar. Porque a gente sabe que com a mesma estrutura que a gente atende hoje, [algo como] 500m², se nós aumentarmos 10% ou 15% dessa estrutura, nós podemos dobrar o tamanho da operação. Então é [entender] que no início da operação era um pouco mais onerosa, mas ela ganha muito na escala quando vai expandindo. Acredito que esse seja um fator determinante para análise (ENTREVISTADO F).

A falta de contratos de longa duração e a preferência dos clientes por compromissos mais flexíveis aumentam a imprevisibilidade do negócio. Muitos gestores relataram operar no vermelho durante os primeiros meses, ou por anos, de operação, bem como a luta constante para alcançar o ponto de equilíbrio (*breakeven*) financeiro. A necessidade de manter uma ocupação elevada é essencial para garantir a viabilidade financeira dos espaços, mas as flutuações na demanda e a concorrência

com imóveis comerciais tradicionais para locação adicionam complexidade a esta tarefa.

(...) o que eu vou te dizer? Assim, das pessoas que eu conversei [outros gestores de *coworkings*], a maioria ainda não chegou no *breakeven*, tipo, a maioria ainda realmente não é rentável tanto aqui no Rio Grande do Sul quanto fora. Eu acho que é um grande desafio (ENTREVISTADO B).

A gestão eficiente dos recursos e a sustentabilidade financeira também foram aspectos percebidos durante a coleta de dados. Os gestores entendem que são preocupações constantes, alguns gestores relataram dificuldades em manter a qualidade dos serviços com uma equipe enxuta, o que pode impactar negativamente a experiência do cliente.

É uma operação pesada, né? E a grande maioria [dos gestores de *coworkings*] acaba optando por ter uma estrutura enxuta, o que acaba impactando na qualidade do atendimento. E aí o dono passa a ser o negócio, ao invés [do dono] de gerenciar [o negócio], ele passa a ser o negócio. Cria-se um combo: proprietário, mais a secretária, mais a faxineira. O dono, ele começa a fazer parte da operação. Daí ele vira um negócio e as coisas começam a complicar nesse ponto [da gestão] (ENTREVISTADO E).

Ainda sobre a importância da gestão e, como citado pelo Entrevistado F, o investimento no negócio, o Entrevistado G trouxe a mesma necessidade de ter um capital para aportar na empresa e garantir uma boa entrega final do serviço. Ele explica no trecho abaixo o quanto isso pode impactar na experiência dos usuários dos espaços e, por consequência, na retenção desse cliente que impacta diretamente no faturamento do negócio.

Quando tu vais definir uma diretriz, na minha leitura é que tu tens que identificar duas coisas. Primeiro as características e perfil do profissional [investidor/sócio] que vai investir nesse negócio, tá? Segundo, o teu interesse em expansão. (...) Tu tens que ter a ambientação disso tudo, tens que ter os móveis adequados, tens que ter os armários para guardar as coisas, tens que ter uma cozinha legal, micro-ondas, forno, etc. Com tudo. Não que se use tanto, mas tem que ter, tem que comprar, tem que estar tudo lá. Quer dizer, tem um investimento inicial e que não para nunca também, né? Porque tudo, com o tempo, estraga, fica velho, deixa de ser moderno, sei lá, tudo isso acontece. Então, assim, tem que ter um capital necessário para dar largada (ENTREVISTADO G).

O Entrevistado C também apontou a gestão como um aspecto relevante trazendo a questão de incluir inovação no negócio e, novamente trouxe o ponto de estar localizado numa região onde o público pode ser mais receoso com inovações de mercado, mas isso não pode barrar os negócios em apostarem na cidade pois

acredita ter mercado para os novos empreendedores também. No trecho abaixo, o Entrevistado C enfatiza isso:

Tu vais precisar colocar uma inovação no teu negócio e ao mesmo tempo tem que lidar com a cultura local, porque o coworking sofre com isso, ele sofre um certo preconceito, principalmente de pessoas e empreendedores mais antigos. Então, o pessoal que está empreendendo agora está percebendo o valor! Agora, as empresas que são mais consolidadas, que estão há mais tempo no mercado, não são necessariamente as que têm mais sucesso, né? Mas eles têm essa resistência.

A necessidade de equilibrar investimentos contínuos em infraestrutura e tecnologia com a manutenção de uma operação rentável exige habilidades de gestão sofisticadas e um entendimento profundo das finanças do negócio. A implementação de sistemas de gestão e a busca por soluções inovadoras que reduzam os custos operacionais são estratégias que podem contribuir para a sustentabilidade econômico-financeira dos *coworkings* a longo prazo.

A concorrência com imóveis comerciais tradicionais e outros *coworkings* é um fator que influencia diretamente a viabilidade dos espaços de *coworking*. Os proprietários de imóveis comerciais têm investido em melhorias para atrair empresas, tornando a competição por clientes mais acirrada.

Dificuldade é a concorrência com alguns imóveis onde os proprietários também fazem um pequeno investimento para conseguir locar as suas lajes e trazer empresas para dentro (...) então ele [o modelo coworking] parte para uma para um embate de salas comerciais [locação tradicional] ou laje comercial [laje inteira para personalização de sede]. E, além disso, os próprios concorrentes, né? [Outros coworkings] Dentro desse mercado acredito que esses seriam os 2 maiores fatores: os aluguéis avulsos e os concorrentes (ENTREVISTADO F).

Outro aspecto relevante para a viabilização dos espaços pontuado pelos entrevistados foi a localização das empresas (*coworkings*), pois é ela quem vai embasar, em boa medida, a segmentação e a atração do público-alvo que o *coworking* pretende atingir, além de ditar a precificação dos serviços. Localizações convenientes e de alto padrão possibilitam uma precificação mais alta (preços *premium*) e a atração e o atendimento de um público-alvo com necessidades específicas, de valor agregado. Já localizações mais populares terão um custo menor para a empresa e um preço menor para o cliente final, fazendo com que a empresa se conecte a outro tipo de público-alvo. Neste sentido, os excertos a seguir são elucidativos:

Oportunidade é oportunidade de achar o imóvel ideal, com um parceiro ideal, porque a gente acredita que em uma boa localização, onde a gente for inserir o nosso produto, ele vai funcionar (ENTREVISTADO F).

A localização e o nosso atendimento [são os aspectos relevantes]. A gente sempre diz que o cliente vem pelo atendimento, mas ele também vai pelo atendimento, não é? A gente tem todo um cuidado com aquela abordagem com o cliente, na conversa, no atendimento, então realmente eu acho que isso hoje é o nosso diferencial. Agregando [valor], claro, com a nossa estrutura, com a qualidade do serviço, com os móveis de alta qualidade, com a localização (...) isso vai agregando [valor]. Mas eu acredito que os dois pontos realmente relevantes são a nossa localização e o nosso atendimento (ENTREVISTADO A).

Conforme citado acima pelo Entrevistado A, o atendimento aos clientes também foi considerado um aspecto relevante para o Entrevistado D. Ele inclusive trouxe um exemplo de ação de retenção de clientes que costumam incluir no atendimento focado em surpreender o cliente, logo, retendo mais os usuários, isto poderá refletir em um menor custo de aquisição de novos usuários e, até mesmo, no aumento do faturamento da empresa.

Aqui a gente sempre faz um mimo, uma cortesia [para o cliente]. Se o cliente fechou uma locação de sala de reunião, mesmo não nos pedindo, a gente tem o costume de levar um cafezinho! A gente leva um café porque a gente costuma dizer que uma reunião é muito melhor se tiver um cafezinho! Então a gente acaba vendendo nossa ideia [de *coworking* e café num mesmo local], e é um custo de aquisição de cliente baixíssimo e surpreende ele pelo diferencial. Então a gente busca isso (ENTREVISTADO D).

Quase que unânime entre os entrevistados, o atendimento ao cliente foi um aspecto relevante para a viabilidade do *coworking* mais citado nas entrevistas. Os gestores não só identificam que o atendimento ao cliente é importante para os usuários dos espaços, bem como entendem que é o principal aspecto de retenção do público de *coworking*.

A gente tem todo um cuidado com aquela abordagem com o cliente, na conversa, no atendimento. Então, realmente eu acho que isso é o nosso diferencial. Agregando [valor], claro, com a nossa estrutura, com a qualidade do serviço, com os móveis de alta qualidade, com a localização... isso vai agregando. Mas eu acredito que dois pontos realmente importantes são a nossa localização e o nosso atendimento. A gente vê por aí. (...) a gente sempre bate é um dos princípios aqui [EMPRESA 1], que é o atendimento ao cliente, ser tratado com muita cordialidade e com flexibilidade, porque as pessoas procuram isso hoje (ENTREVISTADO A).

Qualidade de atendimento, serviço, estrutura, tudo, sempre a gente procura deixar tudo impecável. Quando não acontece, a gente entra em contato [com o cliente], entende o que aconteceu, entende o que a gente pode melhorar e a gente nunca para com isso [de contatar o cliente insatisfeito], a gente sempre fica observando o que pode ser melhorado para que o próximo tenha uma experiência melhor ainda. Os nossos clientes compraram essa ideia! (ENTREVISTADO C).

É a prontidão da equipe. Acho que no máximo em dois minutos a gente está na sala para atender qualquer emergência, qualquer necessidade que [o cliente] tenha, qualquer eventualidade que ocorra (...) mas acho que são

esses os principais diferenciais. Acho que as pessoas que trabalham aqui (ENTREVISTADO E).

É, eu acho que o atendimento é fundamental em qualquer prestação de serviço, tá? Então, é o espaço físico, a marca, a higienização, a limpeza, a facilidade de estacionar, ar-condicionado, tudo isso [importa], claro que é importante, que pesa. Mas o diferencial está no atendimento. Essa é a nossa crença para qualquer negócio que a gente tenha, e eu tenho outros negócios, é claro (ENTREVISTADO G).

Ao lado da estratégia crucial de retenção de clientes através de um excelente atendimento, a aquisição de novos clientes representa outro pilar fundamental para o crescimento sustentável de qualquer negócio. Enquanto a retenção fortalece a base de clientes existente, atrair novos clientes é essencial para expandir o alcance da empresa e aumentar sua participação de mercado, faturamento, lucro e rentabilidade, podendo criar um ciclo virtuoso para o negócio.

Neste contexto, é imperativo desenvolver e implementar estratégias eficazes que não apenas atraiam novos clientes, mas também os convertam em clientes retidos ou mesmo leais em uma perspectiva de longo prazo. Para a aquisição de novos clientes, é necessário ter estratégias comerciais com canais de comunicação eficazes e organizados.

Hoje tu ter uma sala convencional, muitas vezes, para muitos profissionais, não é o ideal. Todo mundo trabalha de *home office*. Hoje, a venda através do site ou da rede social é mais fácil. Então, às vezes, as pessoas fecham contrato à distância. Então ter uma sala fixa. Hoje em dia, uma sala convencional acaba demandando muito custo, porque às vezes [o cliente] não está utilizando-a em tempo integral. Então hoje a gente oferece a contratação por demanda (ENTREVISTADO A).

Muito, muito do nosso comercial até aqui foi orgânico, da minha rede de contatos. (...) até o final do primeiro ano, a gente sentiu que foi muito legal e aí acaba que vai desgastando, né? Como todo [marketing] orgânico. Mas hoje a gente faz captação bem estratégica, eu defino quais empresas eu quero trazer aqui para dentro. A gente vai cirurgicamente nessas pessoas, faz uma proposta, e aí [se precisar] a gente acaba diminuindo um pouco o nosso valor por metragem pela importância estratégica daquela marca ou daquela pessoa pra gente [dentro do ecossistema de negócio]. Eu estou anunciando [mídia paga, tráfego online], mas a parte de anúncio pago no Instagram, no Google, ainda é mais fraca, a gente ainda está construindo essa estratégia, até porque o anúncio demora a reverter, especialmente quando o valor agregado é maior. No último evento que teve na região, oferecemos para as empresas que estavam com estande trazerem a equipe toda pra trabalhar daqui. São coisas que a gente foi identificando que lá atrás não entrou no nosso planejamento, mas que a gente entendeu que tem liga e hoje sim a gente anuncia, a gente busca essas pessoas. A gente tem um contrato bem flexível mesmo das salas fixas, a gente entrega salas equipadas e com a instalação feita, então a pessoa pode fechar com a gente hoje, passando a documentação, ela começa a trabalhar direto. E a gente faz só 30 dias de aviso [prévio para cancelamento de contrato de locação]. E isso poderia resultar em termos uma rotatividade [de clientes], mas as pessoas acabam ficando mais tempo conosco (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que, não só a prontidão de fechar contratos *on-line* de *prospects* vindos pelas redes sociais em uma estratégia comercial reativa, como citado pelo Entrevistado A, como também há *coworkings* com uma estratégia comercial ativa, como no caso do Entrevistado B que estrutura uma proposta para o cliente desenhada previamente como ideal e apresenta com flexibilidade de negociação.

Outro fator que pode não só agregar relevância para a viabilização, como também agrega nas possibilidades de negociação com os clientes, é a gama de serviços oferecidos nos portfólios destes espaços de trabalho. Quanto mais opções de serviço o *coworking* oferecer para o seu cliente final, mais possibilidade de se encaixar nas necessidades do mercado.

Um portfólio de serviços maior, mais robusto, possibilita aumentar o valor que cada cliente gasta, logo, a lucratividade e a rentabilidade geral do negócio aumenta sem necessidade de expandir, obrigatoriamente, a base de clientes ativos. Isso ocorre porque o custo de servir clientes existentes geralmente é menor do que o de atrair novos clientes.

Claro que a aquisição de novos clientes é importante, porém, ela pode ser cara e incerta. Aumentar o valor médio gasto por cliente reduz a dependência desse processo, proporcionando uma fonte mais estável de receita. Focar em estratégias para aumentar o valor de cada cliente é aproveitar este recurso de forma eficiente. Na Empresa 5:

É possível [oferecer vários serviços para o cliente] pela disponibilidade e variedade de espaços que a gente tem, comparados com *coworkings* menores. Essa minha perspectiva, ela pode se distorcer [se aplicado na concorrência, com *coworkings* com outros modelos de negócio], porque fica muito difícil [aumentar a gama de serviços oferecidos] não sendo proprietário do prédio, exatamente. Então, é essa a minha visão. Ela pode ser distorcida em *coworkings* menores, né? A ideia é que as empresas elas queiram menos compromisso e mais eventualidade [locação por demanda ao invés de contratos fixos] (ENTREVISTADO E).

E, por fim, vários dos entrevistados abordaram a importância de ter uma estrutura física de qualidade e, como no caso do Entrevistado C, que suporte mudanças estruturais, que possam ser remodeladas de acordo com as necessidades do negócio. Esta estrutura, atrelada a outros aspectos já citados anteriormente podem ser a chave de sucesso para a viabilidade de um *coworking*.

Flexibilidade da estrutura física, poder transformar um espaço em coisas diferentes. Além disso, tecnologia e inovação. A gente pegou uma casa com uma estrutura e adaptou a estrutura interna e essa estrutura interna nunca para de ser adaptada. A parede atrás de mim é de gesso e há uma sala vazia

atrás. Eu posso abrir uma porta e colocar uma empresa maior. Então isso pro nosso negócio foi extremamente importante. A gente pegou uma estrutura, que inclusive parecia que eu não consigo movimentar, mas em paredes internas eu consigo movimentar, então a gente adapta de acordo com a procura do nosso cliente. E, claro, estamos sempre abertos a entender qual é a necessidade do cliente. Ouvir o teu cliente, porque se tu fores abrir em uma cidade tem determinadas características que em outras talvez as dificuldades sejam outras, então a pessoa que for investir num *coworking*, ela precisa entender que ela tem que se adaptar, tem que ser meio camaleão. (...) então sempre entender o perfil do cliente, colocar pontos importantes e vender essa ideia. Entender que, eventualmente vai precisar mexer um pouco na sua estrutura, adaptar algumas coisas e entender muito. O teu ponto forte vai ser estrutura e conforto. Definir muito bem e vender essa ideia para encontrar o público-alvo (ENTREVISTADO C).

A estrutura do espaço com relação ao mobiliário, tudo! A parte de comunicação, a gente precisa de parceiros [arquitetos, engenheiros etc.] que entendam o que a gente está fazendo para que a gente possa comunicar isso juntos [nos espaços de trabalho], sabe? (ENTREVISTADO B).

Eu acredito que para chamar a atenção desses clientes, primeiro é a localização e segundo é a estrutura que nós entregamos. O cliente se muda de um dia para o outro sem ter que investir nada! Temos uma estrutura aqui que agrega bastante *performance* para trabalho. Todas as mesas são cabeadas, ar-condicionado cada um tem o seu controle de temperatura, as quadras são com vidro duplo, que te dá uma acústica muito boa na sala também, e eu acredito que para a retenção desses clientes aqui dentro (...) a gente preza muito pela qualidade da internet, isso hoje como ferramenta de trabalho é essencial. [Além disso] temos também o nosso serviço de recepção e de *facilities* aqui que a gente entrega, então acho que é o funcionamento disso tudo, agregado a uma possibilidade de conexão entre as empresas que estão aqui dentro, gerar negócio entre elas também. Eu acredito que isso são ferramentas muito importantes para que as empresas permaneçam aqui durante muito tempo (ENTREVISTADO F).

É a ambientação. Tu consegues oferecer um ambiente onde a pessoa se sinta à vontade, tal qual a casa dela ou até um ambiente de trabalho, não tão formal quanto o ambiente de trabalho convencional nem tão informal quanto o quarto dela. Então é isso que tem que levar em consideração, o que tu vais oferecer além do espaço, porque se tu ofereceres só uma sala, um computador e uma parede, não é atrativo para aquela pessoa. É um conjunto da obra (ENTREVISTADO D).

Fica evidenciado que a gestão eficiente do negócio emerge como um fator crítico na viabilidade dos ambientes de *coworking*, conforme destacado por todos os gestores entrevistados (Entrevistados A a G). A habilidade de planejar financeiramente, entender os custos operacionais e antecipar cenários econômicos são essenciais para garantir a sustentabilidade em longo prazo. A gestão eficaz não se limita apenas à administração financeira, mas também abrange a capacidade de inovar, adaptar-se às necessidades do mercado e diferenciar-se da concorrência.

Além disso, a localização estratégica dos *coworkings* desempenha um papel fundamental na segmentação do público-alvo e na precificação dos serviços oferecidos. Locais (espaços) *premium* (de maior valor agregado) permitem uma maior

lucratividade e rentabilidade por cliente, enquanto espaços mais acessíveis, populares (de menor valor agregado), podem atrair um público mais amplo, embora com margens reduzidas. A flexibilidade na estrutura física também foi ressaltada como um diferencial competitivo, permitindo adaptações conforme as demandas dos clientes e as mudanças de mercado.

Por fim, o atendimento ao cliente surgiu como o fator mais mencionado e crucial para a retenção e satisfação dos clientes de *coworking*. Desde a prontidão no serviço até o cuidado com detalhes e a personalização das experiências oferecidas, o atendimento desempenha um papel decisivo na fidelização dos clientes e na redução do custo de aquisição de novos usuários. Assim sendo, o sucesso dos ambientes de *coworking* (empresas) depende não apenas de infraestrutura física (instalações, mobiliário, equipamentos e decoração) e localização estratégica, mas também de uma gestão competente e um portfólio de serviços adequado, com um atendimento de elevada qualidade, que agregue valor aos clientes e que fortaleça a reputação do negócio no mercado.

Dessa forma, no Quadro 10 são apresentados os aspectos mais relevantes para a viabilização dos ambientes de *coworking* analisados:

Quadro 10 – Aspectos relevantes para a viabilização dos ambientes de *coworking*

Aspectos Relevantes para a Viabilização dos Ambientes de <i>Coworking</i>	Entrevistados
Planejamento e gestão sustentável do negócio.	B, C, E, F e G
Localização do <i>coworking</i> .	A e F
Atendimento ao cliente como pilar central dos serviços prestados.	A, C, D, E e G
Estratégia comercial eficaz.	A e B
Portfólio de serviços adequado.	E
Estrutura física (instalações, mobiliário, equipamentos e decoração) de qualidade e flexível.	B, C, D e F

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

4.8 DIRETRIZES PROPOSTAS

Com base na literatura acessada e nos depoimentos obtidos durante as entrevistas com os gestores responsáveis pelos espaços de *coworking* investigados, bem como na coleta de diversas informações sobre o funcionamento destes

empreendimentos, foram delineadas as seguintes diretrizes para a viabilização de ambientes de *coworking*:

- a) **Implementação de *coworkings* preferencialmente em imóveis próprios:** a implementação de espaços de *coworking* em imóveis preferencialmente próprios é uma estratégia recomendada para reduzir custos fixos e aumentar a capacidade de investimento das empresas. Ao utilizar propriedades pertencentes a algum dos sócios presentes no contrato social, elimina-se a necessidade de locação do imóvel, removendo, assim, o custo do aluguel mensal e boa parte das despesas fixas do negócio. Esta abordagem concede à empresa uma maior capacidade de investimento e uma menor necessidade de capital de giro. Além disso, observa-se um movimento de implantação de *coworkings* como solucionadores da ocupação de ativos imobiliários, utilizando espaços subutilizados que, com um novo modelo de negócio, voltam a ser ocupados. Isso permite que os proprietários de imóveis lucrem não apenas com a locação convencional dos espaços, mas também com uma locação que inclui uma maior oferta de serviços, potencializando os seus ganhos. Dessa forma, é possível potencializar o faturamento, o lucro e a rentabilidade destes ambientes;
- b) **Localização estratégica do espaço de *coworking*:** a localização impacta diretamente a atratividade, precificação, acessibilidade e a percepção de valor do espaço. Alinhar a localização ao modelo de negócio e ao público-alvo é essencial para garantir a viabilidade e a competitividade do *coworking* no mercado. A localização deve, primeiramente, refletir o padrão de serviço oferecido e o perfil dos clientes que se deseja atrair. Para espaços de alto padrão, é crucial situar-se em áreas nobres e bem valorizadas, que transmitam uma imagem de prestígio e exclusividade. Esses locais costumam ser centros empresariais, distritos financeiros ou áreas próximas a grandes corporações e instituições de renome. A presença em um endereço prestigiado aumenta a percepção de valor do espaço, justifica preços mais altos e atrai profissionais e empresas que valorizam a imagem e a comodidade. Por outro lado, se o modelo de negócio do *coworking* visa atender startups, *freelancers* e pequenas empresas que procuram custo-benefício, a localização deve ser estratégica no sentido de oferecer boa acessibilidade e infraestrutura, mas sem os custos elevados dos bairros

mais nobres. Nesse caso, áreas emergentes ou em processo de revitalização podem ser ideais. Essas regiões, embora menos caras, podem oferecer vantagens competitivas como proximidade a transportes públicos, facilidade de estacionamento e uma boa oferta de serviços complementares, como restaurantes e cafés. A escolha de uma localização emergente permite praticar preços mais competitivos, atraindo um público sensível a custos, sem comprometer a qualidade do serviço oferecido. Espaços que são facilmente acessíveis por diferentes meios de transporte – como metrô, ônibus e bicicleta – são mais atraentes para os clientes, pois facilitam o deslocamento diário. Além disso, a proximidade a importantes vias de acesso e centros de conveniência torna o espaço mais funcional para os usuários, que podem combinar suas atividades profissionais com outras necessidades cotidianas. Uma localização acessível amplia o alcance do *coworking*, possibilitando atrair um público diversificado e aumentando a taxa de ocupação. Além disso, a escolha da localização deve considerar a concorrência. Estar em um bairro saturado de *coworkings* pode dificultar a diferenciação e a captação de clientes. Por outro lado, áreas com baixa oferta de espaços de *coworking* podem representar uma oportunidade para preencher uma lacuna no mercado. A análise da concorrência ajuda a identificar nichos e a desenvolver estratégias de posicionamento que destacam os diferenciais do *coworking*, seja pela localização, pelos serviços oferecidos ou pela proposta de valor;

- c) **Planejamento financeiro prévio:** é essencial para qualquer empresa que almeja atingir o seu ponto de equilíbrio (*breakeven*), ou seja, por meio do qual as receitas igualam as despesas totais, permitindo, portanto, a cobertura das despesas operacionais e, a partir do aumento das receitas (faturamento), a geração de lucro e rentabilidade ao negócio. Tal planejamento envolve várias etapas e considerações, entre as quais se destacam a determinação do capital de giro necessário e toda uma previsão financeira detalhada de receitas e de despesas. Além disso, a empresa deve realizar uma estimativa precisa dos custos fixos e variáveis, considerando todos os aspectos do negócio, desde despesas administrativas até custos de operação, incluindo recursos humanos e serviços contratados, como, por exemplo, de alimentação, segurança,

limpeza e manutenção, e marketing. Um planejamento financeiro sólido também deve contemplar a construção de reservas financeiras para imprevistos, o que garante que a empresa possa lidar com oscilações de mercado, diminuições bruscas em seu faturamento ou situações inesperadas, como as relatadas pelos entrevistados do estudo, sem comprometer sua operação. Ter um plano de contingência financeiro ajuda a mitigar riscos e assegura que a empresa possa continuar operando mesmo em períodos de baixa demanda e, conseqüentemente, de menores níveis de receitas;

- d) **Investimento em treinamento e qualificação permanente dos profissionais operacionais:** investir em qualificação de pessoal é um dos pilares mais importantes de um negócio de *coworking*, considerando que o fator mais citado pelos entrevistados, associado à retenção de clientes é o atendimento aos clientes e a operação de *facilities* executada pela equipe interna. A qualidade do atendimento e a eficiência, eficácia e efetividade na gestão das instalações são elementos críticos que influenciam diretamente a experiência do cliente e, conseqüentemente, sua decisão de permanecer ou não no espaço de *coworking*. Profissionais bem treinados são capazes de oferecer um serviço mais ágil, personalizado e resolutivo, atendendo rapidamente às necessidades ou demandas dos clientes e resolvendo problemas de maneira assertiva. O gerenciamento adequado de recursos tais como internet, limpeza, manutenção, segurança e serviços administrativos garante que os clientes possam se concentrar em suas atividades profissionais sem interrupções, que é um dos principais motivos para os clientes buscarem espaços como *coworkings*. Outro aspecto relevante é que o investimento em qualificação profissional deva promover a melhoria contínua e a inovação. Colaboradores bem capacitados estão mais aptos a sugerir melhorias nos processos operacionais e a implementar novas tecnologias e práticas que podem aumentar a efetividade e a qualidade dos serviços oferecidos. Isso não só aprimora a experiência dos clientes, mas também pode resultar em economias operacionais e em uma melhor utilização dos espaços e recursos disponíveis. Em um setor onde a concorrência é intensa, oferecer um atendimento de qualidade elevada, ou de qualidade superior, e uma gestão de *facilities* exemplar pode ser o fator

decisivo que leve os clientes a escolherem um espaço de *coworking* em detrimento de outro;

- e) **Estratégia comercial alinhada com as estratégias de marketing:** a integração das estratégias comerciais e de marketing permite uma abordagem mais coordenada e focada no mercado de atuação da empresa. O marketing é responsável por atrair potenciais clientes através de diversas ações, como, por exemplo, campanhas de publicidade, presença nas redes sociais (marketing digital), produção de conteúdo relevante (marketing de conteúdo, marketing de atração) e eventos promocionais. No entanto, sem uma estratégia comercial eficaz, estes esforços podem não se traduzir em conversões de vendas reais. A Área Comercial deve estar preparada para transformar os *leads* (ou clientes potenciais) gerados pela Área de Marketing em clientes efetivos (ativos), utilizando técnicas de vendas adequadas, atendimento personalizado e *follow-ups* estratégicos. Esta coordenação garante que todos os pontos de contato com os clientes estejam alinhados, oferecendo uma experiência consistente e de alta qualidade. Além disso, uma estratégia comercial robusta permite uma segmentação mais precisa do mercado. Ao alinhar-se com as estratégias de marketing, a Área Comercial pode identificar e focar nos segmentos de clientes que apresentam maior potencial de retorno. Uma segmentação eficaz permitirá a personalização das ofertas e a criação de pacotes de serviços que atendam especificamente a estes segmentos, ou demandas de clientes específicos, aumentando a probabilidade de conversão e retenção de clientes. Tecnologias tais como CRM – *Customer Relationship Management* e *Business Analytics* podem fornecer *insights* valiosos sobre quais ações ou campanhas de marketing estão gerando os melhores *leads*, quais canais de comunicação são os mais eficazes e quais argumentos de vendas são os mais convincentes. Estes dados permitirão ajustes contínuos nas estratégias, melhorando a eficácia das ações e otimizando os recursos disponíveis;
- f) **Ampla portfólio de serviços:** um portfólio abrangente não só aumenta a satisfação dos clientes atuais, mas também permite atrair uma variedade maior de empresas e profissionais, elevando o *target* dos clientes e fortalecendo a posição competitiva no mercado. Um dos principais

benefícios de oferecer um portfólio diversificado de serviços é a possibilidade de atender às diferentes necessidades e expectativas dos clientes. Isso inclui desde serviços básicos que já são de costume em *coworkings*, os chamados *facilities*, como internet de alta velocidade, limpeza, e recepção, até serviços adicionais e especializados, como salas de reuniões equipadas, espaços para eventos, gestão de correspondência e suporte administrativo. Ao fornecer uma ampla gama de serviços, o *coworking* se torna uma solução completa para empresas de todos os tamanhos, desde profissionais autônomos, *startups* até pequenas e médias empresas e grandes corporações. A entrega de serviços agregados permite aumentar o valor percebido pelos clientes, justificando a cobrança de preços mais elevados e elevando o *target* do público atendido. Empresas que procuram um ambiente de *coworking* não buscam apenas um espaço físico, mas também a conveniência e a eficiência que vêm com serviços adicionais. Por exemplo, a disponibilização de serviços de TI, suporte administrativo, e organização de eventos empresariais pode atrair empresas que valorizam a capacidade de concentrar todos os seus recursos e necessidades operacionais em um único lugar. A locação de espaços para eventos ainda possui adicionalmente o fator de possibilitar um marketing orgânico do espaço, possibilitando girar muito mais pessoas nos espaços diariamente, tornando a marca do *coworking* mais conhecida. Isso facilita a operação diária dos clientes e cria um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. Esses serviços não só aumentam a receita direta do *coworking*, mas também melhoram a retenção de clientes, pois empresas e profissionais tendem a permanecer em espaços que oferecem valor agregado contínuo. A diversificação do portfólio de serviços também contribui para a viabilidade econômica do *coworking* ao criar múltiplas fontes de receita. Dependendo apenas das taxas de locação pode ser arriscado, especialmente em períodos de flutuação econômica. Ao incluir serviços adicionais, o *coworking* pode equilibrar sua receita e manter a estabilidade financeira.

Com essas diretrizes, que também foram validadas por profissionais das empresas estudadas e por professores pesquisadores da área, considera-se que é viável qualificar e alavancar negócios de *coworking* por meio da implementação das diretrizes propostas neste estudo no recorte geográfico investigado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, abordando as implicações teóricas e gerenciais, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Considerando o mercado de *coworking* no Estado do RS como contexto de análise, foi conduzida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Para tanto, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com o objetivo de entender o modelo de negócio e, com base no referencial teórico, atingir o objetivo deste estudo, que é propor um conjunto de diretrizes para a viabilidade de espaços de *coworking*.

O Capítulo 2 evidenciou que existe uma ampla literatura sobre o tema *coworking*. As referências levantadas indicam o conjunto de informações necessárias para analisar a viabilidade destes espaços e os pontos críticos na estruturação e implantação destes negócios. No entanto, as soluções de diretrizes apresentadas não foram encontradas de maneira organizada e tangível para que as empresas possam facilmente adotá-las e implementá-las rapidamente.

Adicionalmente, a literatura enfatiza a importância de determinados aspectos que, durante a análise, não se mostraram tão impactantes para o desempenho das empresas ou para a retenção de clientes. Um exemplo disso é o *networking* dentro dos espaços de *coworking*, que, embora seja destacado no referencial teórico como um fator importante, não demonstrou ter a mesma relevância prática nas empresas de *coworking* analisadas no mercado em que estão inseridas.

O estudo contribuiu para a literatura, então, ao fornecer uma análise aprofundada sobre a viabilidade de ambientes de *coworking*, destacando fatores críticos como a implementação de estratégias comerciais, a importância da localização e a diversificação de serviços oferecidos. A pesquisa ampliou o entendimento sobre como tais fatores influenciam a sustentabilidade e o crescimento dos *coworkings*, oferecendo alternativas que podem ser melhor investigadas em estudos futuros.

Além disso, a identificação sobre as dificuldades culturais específicas de certos gestores enriqueceu o debate sobre como as variáveis regionais afetam a aceitação e o desenvolvimento de novos modelos de negócios, como é o caso dos *coworkings*. As percepções dos gestores entrevistados forneceram *insights* valiosos sobre a adaptação de estratégias de negócios a diferentes contextos culturais e econômicos.

Do ponto de vista gerencial, o estudo destacou a necessidade de um planejamento financeiro robusto para garantir a viabilidade do modelo de negócio de *coworkings*. A inclusão da necessidade de capital de giro e estratégias para atingir o ponto de equilíbrio financeiro foram identificadas como essenciais para a estabilidade financeira das operações. Além disso, a pesquisa enfatizou a importância de investir em treinamento e qualificação dos profissionais operacionais, visto que o atendimento de qualidade é um fator determinante para a retenção, ou mesmo para a fidelização de clientes.

Outra implicação gerencial significativa é a necessidade de alinhar a estratégia comercial com as estratégias de marketing. Isso inclui a definição de um portfólio de serviços diversificado que atenda a diferentes segmentos de clientes, desde pequenas *startups* até empresas de maior porte, aumentando, assim, as possibilidades de receitas e a viabilidade econômica do negócio.

A escolha de uma localização estratégica também se mostrou crucial, pois influencia diretamente a percepção de valor pelos clientes e a precificação dos serviços. *Coworkings* localizados em áreas de fácil acesso e que conversam com o público-alvo tendem a atrair mais clientes e a justificar uma política de preços mais elevada.

A pesquisa enfrentou algumas limitações técnicas, como a dificuldade de acesso aos entrevistados, agendar as entrevistas e, durante as entrevistas, o acesso a dados financeiros detalhados das empresas entrevistadas, o que poderia ter fornecido uma visão mais precisa sobre a real situação das empresas selecionadas, logo, entender melhor sobre a viabilidade econômica dos *coworkings*. Além disso, o grupo de participantes da pesquisa (entrevistados) foi restrito a um grupo específico de gestores de ambientes de *coworking* localizados no Estado do RS, o que limita a generalização dos resultados para outras regiões do país ou contextos.

Outra limitação diz respeito à coleta de dados qualitativos, que embora tenha proporcionado *insights* profundos, pode ser influenciada pelas percepções subjetivas dos entrevistados e, em alguns casos, podendo ter uma visão menos estratégica do negócio por não serem os sócios, donos ou investidores do *coworking*. Além disso, não foi possível acessar gestores dispostos a participar do estudo de dois dos maiores *coworkings* localizados em Porto Alegre (RS), que são redes mundiais, empresas multinacionais, pioneiras neste mercado.

Isso ressalta a importância de estudos complementares, podendo ser algo mais específico sobre o impacto destes *players* internacionais no mercado gaúcho. Futuros estudos poderiam expandir a amostra para incluir gestores de *coworking* de diferentes regiões do Brasil e do mundo, permitindo uma análise comparativa mais abrangente. Pesquisas que integrem dados quantitativos e qualitativos poderiam fornecer uma visão mais holística sobre a viabilidade dos *coworkings*.

Outra área promissora para futuras pesquisas é a investigação acerca do comportamento cultural dos usuários (clientes) de *coworking* no RS dentro de espaços compartilhados, dos impactos dos novos formatos de trabalho, das novas tecnologias nos ambientes de *coworking*, como a automação e a inteligência artificial, e como essas inovações podem impactar os espaços de trabalho das empresas. Estudos sobre o impacto do *coworking* no setor imobiliário de algumas cidade, especialmente em um contexto pós-pandemia pelo Covid-19, e que pode ter deixado empresários receosos de se vincularem a contratos de longo prazo, também seriam valiosos para compreender as tendências emergentes no setor.

As considerações finais da pesquisa sublinham a importância de uma abordagem multifacetada para a viabilização dos ambientes de *coworking*. As implicações teóricas e gerenciais destacam a necessidade de um planejamento financeiro detalhado, a qualificação da equipe, uma estratégia de marketing e comercial bem alinhadas e uma localização estratégica. As limitações da pesquisa indicam áreas para melhoria e aprofundamento, enquanto que as sugestões para estudos futuros abrem novas perspectivas para a compreensão e aprimoramento dos ambientes de *coworkings* como um modelo de negócios dinâmico e inovador.

Em suma, a análise das motivações para a implementação dos ambientes de *coworking* revela não apenas os fatores individuais que influenciaram a decisão de investir nesses espaços, mas também destaca a importância de compreender o contexto mais amplo em que essas decisões são tomadas. Tais descobertas fornecem insights valiosos para profissionais e pesquisadores interessados no desenvolvimento e na evolução dos espaços de *coworking* como parte integrante do cenário empresarial contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ABEL, B. van; EVERS, L.; KLAASSEN, R.; TROXLER, P. **Open design now: why design cannot remain exclusive**. Amsterdam: BIS Publishers, 2011.
- AKHAVAN, M.; MARIOTTI, I. The effects coworking spaces on local communities in the Italian context. **Territorio**, v. 87, p. 85-92, 2018.
- ALVAREZ, S.; ZANDER, U.; BARNEY, J. B.; AFUAH, A. Developing a theory of the firm for the 21st century. **The Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 711-716, 2020.
- ANDRADE, H. G. C. **Compartilho, logo existo?** A (re)construção da identidade do consumidor por meio do consumo colaborativo. Dissertação (Mestrado). 187 f. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2016.
- ARRUDA, C.; TADEU, H.; COSTA, M. O futuro do trabalho: novas tecnologias e pauta ambiental podem agregar 69 milhões de novas ocupações. In: Fórum Econômico Mundial. **Anais...** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. The emergence of resource-based theory: a personal journey. **Journal of Management**, v. 9, p. 71-78, 2021.
- BERDICCHIA, D.; FORTEZZA, F.; MASINO, G. The key to happiness in collaborative workplaces: evidence from coworking spaces. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 3, p. 1-30, 2022.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live**. New York: Harper Collins Business, 2011.
- BOUNCKEN, R. B.; ASLAM, M. M.; GANTERT, T. M.; KALLMUENZER, A. New work design for knowledge creation and sustainability: an empirical study of coworking-spaces. **Journal of Business Research**, v. 154, n. 8, p. 112227, 2023.
- BOUNCKEN, R. B.; CLAUSS, T.; REUSCHL, A. J. Coworking-spaces in Asia: a business model design perspective. In: SMS Special Conference Hong Kong. **Proceedings...** Hong Kong, 2016.
- BOUNCKEN, R. B.; LAPIDUS, A.; QUI, Y. Organizational sustainability identity: new work of home offices and coworking spaces as facilitators. **Sustainable Technology and Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, paper 100011, 2022.
- BOUNCKEN, R. B.; QIU, Y.; CLAUSS, T. Coworking-space business models: micro-ecosystems and platforms – insights from China. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 6, paper 2050044, 2020.
- BOUNCKEN, R. B.; REUSCHL, A. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 1, p. 317-334, 2018.

BOURDIN, S.; BAUELLE, G.; MARINOS, C.; BURON, L. Has the geography of collaborative spaces been affected by the pandemic? France as a case study. **Regional Studies**, 2024.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

BROEK, W. A typology of needs for coworking spaces. 2012. Disponível em: <https://www.deskmag.com/en/coworking-city-country-profiles/a-typology-framework-of-needs-for-coworking-spaces-586>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CAPDEVILA, I. Typologies of localized spaces of collaborative innovation. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-28, 2013.

CAPDEVILA, I. Co-Working spaces and the localized dynamics of innovation in Barcelona. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 3, paper 15004, 2015.

CAPDEVILA, I. Joining a collaborative space: is it really a better place to work? **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 2, p. 14-21, 2018.

CLARK, M. A. **Teleworking in the countryside**. Burlington: Ashgate, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COWORKING BRASIL. **Site institucional**. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

DESKMAG. **Coworking space trends: demand, expectations, & plans**. 2018. Disponível em: <https://www.deskmag.com/en/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FIorentino, S. Different typologies of co-working spaces and the contemporary dynamics of local economic development in Rome. **European Planning Studies**, v. 27, p. 1-23, 2019.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

FLIPO, A.; LEJOUX, P.; OVTRACHT, N. Remote and connected: negotiating marginality in rural coworkings spaces and 'tiers-lieux' in France. **Region**, v. 9, n. 2, p. 87-107, 2022.

FOST, D. **They're working on their own, just side by side**. New York Times, 2008. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2008/02/20/business/businessspecial2/20cowork.html>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FUZI, A. Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. **Regional Studies, Regional Science**, v. 2, n. 1, p. 462-469, 2015.

GANDINI, A. The rise of coworking spaces: a literature review. **Journal Ephemera Theory and Politics in Organization**, v. 15, n. 1, p. 193-205, 2015.

GARRET, L. E.; SPREITZER, G. M.; BACEVICE, P. A. Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces. **Organization Studies**, v. 38, n. 6, p. 821-842, 2017.

GERSHENFELD, N. **Fab**: the coming revolution on your desktop – from personal computers to personal fabrication. New York: Basic Books, 2005.

GERSHENFELD, N. How to make almost anything: the digital fabrication revolution. **Foreign Affairs**, v. 91, n. 6, p. 43-57, 2012.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GIVEN, L. M. **100 questions (and answers) about qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

GÖRMAR, L. **Coworking-spaces**: drivers and barriers of the work in and of coworking-spaces. 282 p. Doctoral Thesis. Bayreuth: University of Bayreuth, Faculty of Law, Business and Economics, 2022.

GRANT, G. G.; WANG, Y.; SHARMA, A.; XU, J. **Transforming work in the digital economy**: the impact of digital technologies on work innovation and worker engagement. Knowledge synthesis Grant, 2021. Disponível em: <https://sprott.carleton.ca/citop/wp-content/uploads/Transforming-Work-in-the-Digital-Economy-Report-Final-2021-08-15.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2023.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research**: the complexity of the craft. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

HENNINK, M. M.; KAISER, B. N.; MARCONI, V. C. Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? **Qualitative Health Research**, v. 27, n. 4, p. 591-608, 2017.

JACKSON, K; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

JOHNS, J.; YATES, E.; CHARNOCK, G.; PITTS, F. H.; BOZKURT, Ö.; OZDEMIR KAYA, D. Coworking spaces and workplaces of the future: Critical perspectives on community, context and change. **European Management Review**. 10.1111/emre.12654, 2024.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

KJAERULFF, J. **Internet and change**. Arhus: Intervention Press, 2010.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

LEFORESTIER, A. **The co-working space concept**. CINE Term Project. Ahmedabad: Institute of Management, 2009.

LESCARRET, C.; LEMERCIER, C.; LE FLOCH, V. Coworking spaces vs. home: does employees' experience of the negative aspects of working from home predict their

intention to telework in coworking space? **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-15, 2022.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson, 2017.

MARASCO, V. **Coworking: senso ed esperienze di una forma di lavoro**. Firenze: Firenze University Press, 2021.

MARIOTTI, I.; MICEK, G. Theoretical Framework of the Location of Coworking Spaces. **In book: Evolution of New Working Spaces**. 10.1007/978-3-031-50868-4_7, 2024.

MARIOTTI, I.; CAPDEVILA, I.; LANGE, B. Flexible geographies of new working spaces. **European Planning Studies**, v. 31, n. 3, p; 433-444, 2023.

MARIOTTI, I.; DI MARINO, M.; AKHAVAN, M.; CAPDEVILA, I. The effects of COVID-19 on coworking spaces. In: ZIMMERMANN, K. F. (ed.). **Handbook of labor, human resources and population economics**. Cham: Springer, 2022.

MERRELL, I.; FÜZI, A.; RUSSELL, E.; BOSWORTH, G. How rural coworking hubs can facilitate well-being through the satisfaction of key psychological needs. **Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit**, v. 36, n. 7-8, p. 606-626, 2022.

MICEK, G.; BAYCAN, T. LANGE, B. A Taxonomy of New Working Spaces. In book: **Evolution of New Working Spaces**. 10.1007/978-3-031-50868-4_3, 2024

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MITTAL, E.; RANI, T. Do social interactions really moderate job productivity in coworking spaces? **Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business**, v. 10, n. 1, p. 145-160, 2022.

MORISSET, B. Building new places of the creative economy: the rise of coworking spaces. In: 2nd Geography of Innovation International Conference. **Proceedings...** Utrecht, 2013.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

NAKAO, B.; MUSSI, C. Uma nova configuração do trabalho: análise interpretativa da literatura de coworking. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 53-89, 2018.

NEUBERG, B. The start of coworking. **Blog Brad Neuberg**, 2008. Disponível em: http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html. Acesso em: 20 fev. 2023.

OREL, M. Supporting work-life balance with the use of coworking spaces. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 5, p. 549-565, 2019.

OREL, M.; BENNIS, W. M. Classifying changes. A taxonomy of contemporary coworking spaces. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 23, n. 4, p. 278-296, 2021.

OSWALD, K.; ZHAO, X. What is a sustainable coworking space? **Sustainability**, v. 12, n. 24, paper 10547, 2020.

RÅDMAN, E.; JOHANSSON, E.; BOSCH-SIJTSEMA, P.; RAHARJO, H. In search of member needs in coworking spaces. **Review of Managerial Sciences**, v. 17, n. 7, p. 881-907, 2022.

REED, B. **Co-working**: the ultimate in teleworking flexibility, 2007. Disponível em: <https://www.networkworld.com/article/2287504/co-working--the-ultimate-in-teleworking-flexibility.html>. Acesso em: 10 mai. 2023.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice**: strategies for description and causation. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D., MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais**: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROSSI F.; MARIOTTI, I. Coworking spaces and Covid-19 pandemic in Italy: what future for cultural events? In: SALVADOR, E.; NAVARRETE, T.; SRAKAR, A. (eds.). **Cultural industries and the Covid-19 pandemic**: a European focus. 1st edition. New York: Routledge, 2021.

SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.

SCHEIDGEN, K.; BRATTSTROM, A. **Berlin is hotter than Silicon Valley!** How networking temperature shapes entrepreneurs' networking across social contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1-30. 2022.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research**: designs, methods, and techniques. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J. E. Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 237-247, 2014.

SPINUZZI, C. Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.

TIWARI, A. Understanding the shared working spaces: a geography of co-working supply in Delhi. **GeoJournal**, v. 88, p. 3439-3453, 2022.

UDA, T. What is coworking? A theoretical study on the concept of coworking. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-15, 2013.

UDA, T.; TOMOKAZU, A. What contributes to community building and sustainability enhancement in coworking spaces? **Discussion paper**. Series A, n. 2018-329. Hokkaido: Business Hokkaido University, Faculty of Economics and 2018.

VOGL, T.; OREL, M.; APPEL-MEULENBROEK, R. Exploring the characteristics of non-urban coworking spaces in Germany and their perceived benefits for corporate users: novel means for supporting corporate real estate management strategies. **Journal of European Real Estate Research**. 17. 10.1108/JERER-11-2023-0045, 2024.

WOBA. **Censo Coworking**: uma análise Woba do mercado brasileiro. 2023. Disponível em: <https://blog.woba.com.br/censo-coworking/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

YANG, E.; SANBORN, B. E.; ZHOU, Y. The role of coworking spaces in the changing landscape of future workplace agility: linking boundary organization theory and organizational development models. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 25, n. 2, p. 139-157, 2023.

ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Perfil da Empresa e do Entrevistado:

Empresa: _____ (Coworking 1 a 7)

Fundação: _____ (ano)

Localização: _____ – RS (cidade – Estado)

Área física total disponível: _____ m² (em metragem quadrada)

Sexo: _____ (feminino, masculino ou prefere não responder)

Cargo ou função: _____

Tempo de empresa: _____ anos

Questões:

1. Quando e como iniciaram as atividades da empresa?
2. Quais foram as motivações para implementação da empresa?
3. Dentre estas motivações, quais foram as mais relevantes?
4. Foi realizada alguma pesquisa para a abertura do negócio? Em caso afirmativo, quais foram os principais aspectos considerados e que resultaram da pesquisa?
5. Como é a estrutura da empresa em termos de área física disponível, área física total, estacionamento e outras conveniências?
6. Qual é o modelo de negócio da empresa? As instalações (imóvel), mobiliário e equipamentos são próprios, alugados ou comprados em parceria com fornecedores e/ou clientes?
7. Qual é o nível de ocupação dos espaços disponíveis?
8. Quais são os serviços ofertados ou disponibilizados pela empresa ao mercado?
9. Destes serviços, quais são os mais relevantes para a captação e retenção de clientes?
10. Em relação à estrutura da empresa, quais seriam diferenciais comparativos em relação a outras empresas (concorrentes) de *coworking*?
11. Qual é o perfil (características) do(s) público(s)-alvo da empresa?
12. Se a empresa atende mais de um público-alvo, qual seria o público-alvo prioritário? Por quê?
13. Qual é a estratégia da empresa ao competir no mercado?
14. Quais são as principais iniciativas (ou ações) implementadas para captar e reter clientes? Favor comentar:
15. A empresa possui diferenciais competitivos em relação à concorrência? Se sim, quais seriam estes diferenciais competitivos?
16. Existe muita rotatividade ou perda de clientes? Em caso afirmativo, quais seriam os principais motivos?
17. Quais são as dificuldades encontradas para a viabilização da empresa no mercado?
18. Em relação a tais dificuldades, quais trazem um maior impacto negativo ao negócio? Poderias comentar a respeito?
19. Em uma perspectiva de médio e, principalmente, de longo prazo, qual a sua percepção sobre a evolução ou consolidação dos espaços de *coworking* no mercado do RS e do Brasil? Favor comentar:

20. A empresa projeta a sua expansão e o seu crescimento de mercado em médio e longo prazos? Se sim, quais seriam as principais perspectivas consideradas?
21. Quais seriam os principais aspectos relevantes para a viabilização e a consolidação da empresa e dos ambientes de *coworking* no mercado?
22. Dos aspectos listados, alguns deles devem ser priorizados pelos gestores em empresas de *coworking*? E por quê?
23. Quais seriam possíveis diretrizes para a viabilização de ambientes de *coworking* no mercado?
24. Destas possíveis diretrizes, quais deveriam ser priorizadas pelos gestores de empresas de *coworking* para alavancar o volume de negócios, o lucro e a rentabilidade de suas empresas?
25. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Vitória Silva Diehl e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “Diretrizes Para A Viabilidade De Ambientes De *Coworking*”.

A pesquisa tem como objetivo geral propor diretrizes para a viabilidade de ambientes de *coworking* do segmento em estudo. E, como objetivos específicos: Identificar as motivações para implementação dos ambientes de *coworking* em estudo, analisar a estrutura e a estratégia de implantação destes ambientes de *coworking*, analisar as dificuldades encontradas para a viabilização destes ambientes de *coworking*, identificar aspectos relevantes para a viabilização destes ambientes de *coworking*, apresentar diretrizes para a viabilização de ambientes de *coworking*.

Portanto, solicitamos sua participação por meio de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado, de forma presencial remota, por meio da plataforma Microsoft Teams. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio e vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa ou à sua participação poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 993261443 ou pelo e-mail: vitoriadiehl@icloud.com.

Atenciosamente,

Vitória Silva Diehl

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da organização na qual desempenho minhas funções.

Porto Alegre, dia, mês de 2023.

Assinatura do(a) Entrevistado(a)

Assinatura do(a) Gestor(a) Responsável