

A ADOÇÃO DO *COWORKING*: UM ESTUDO SOBRE A ADEÇÃO DE EMPRESAS AO MODELO COMO SOLUÇÃO IMOBILIÁRIA

João Victor Fuzihara Messias

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São Paulo, Brasil.

E-mail: jv.fuzihara@gmail.com

Joana Rosa Cardoso de Carvalho

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: joana.cardosok@gmail.com

Evandro Luiz Lopes

Livre docente em Marketing pela Universidade Federal de São Paulo, Brasil

Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil.

E-mail: evandro.lopes@espm.br

Aleixo Fernandes

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: aleixofernandes0073@gmail.com

Resumo

A utilização dos espaços de *coworking*, modelo de escritório baseado no compartilhamento de recursos por seus integrantes, é uma prática que vem ganhando cada vez mais representatividade dentro do setor imobiliário. O compartilhamento de espaços de trabalho surgiu como uma alternativa viável para distribuir custos relativos à manutenção de uma estrutura física, bem como os principais custos fixos para mantê-los operando. A ideia do modelo é entender o espaço físico compartilhado como um meio de gerar conexões entre diferentes profissionais, capaz de proporcionar um ambiente que instigue a colaboração e a flexibilização de padrões que pertencem a modelos de escritórios tradicionais. Apesar de em sua concepção, o modelo ter surgido para atender a trabalhadores de caráter individual, tem aumentado a escolha por parte de empresas de diferentes portes e setores. O objetivo central do trabalho é, a partir da literatura e da aplicação de entrevistas em profundidade com gestores de empresas que aderiram ao modelo, testar premissas, abordar e analisar essa tendência a fim de entender os motivos que levam empresas brasileiras a aderir a esse tipo de solução em detrimento dos escritórios tradicionais. Os dados obtidos foram analisados com o uso do software Iramuteq. Por meio da pesquisa pode-se concluir que essas empresas aderiram aos *coworkings* pela necessidade de redução de custos e pela vantagem estratégica obtida por não terem que despende de tempo para a gestão dos escritórios. Ao final, as implicações teóricas e gerenciais são apresentadas.

Palavras-chave: *Coworking*. Consumo Colaborativo. Economia Compartilhada

THE *COWORKING* ADOPTION:

A STUDY ON THE ADHESION OF COMPANIES TO THE MODEL AS A REAL ESTATE SOLUTION

Abstract

Coworking spaces, an office model based on the sharing of resources by its members, are a phenomenon that has been gaining more and more representation within the real estate sector. Therefore, the sharing of workspaces emerged as a viable alternative to distribute costs related to the maintenance of a physical structure, as well as the main fixed costs to keep them operating. The idea of the model is to understand shared physical space as a means of generating connections between different professionals, capable of providing an

environment that encourages collaboration and the flexibility of standards that belong to traditional office models. Although in its conception, the model emerged to serve individual workers, the choice by companies of different sizes and sectors has increased. The main objective of the work is, based on the literature and the application of interviews with managers of companies that adhered to the model, to test assumptions, approach and analyze this trend to understand the reasons that lead Brazilian companies to adhere to this type of solution. to the detriment of traditional offices. The data obtained was analyzed using the Iramuteq software. Through the research it can be concluded that these companies joined the coworking due to the need for cost reduction and the strategic advantage obtained by not having to spend time managing the offices. At the end, the theoretical and managerial implications are presented.

Keywords: Coworking. Collaborative Consumption. Shared Economy.

1 INTRODUÇÃO

A chamada economia criativa, fenômeno que ganhou expressão e relevância a partir dos anos 2000, vem revolucionando a estrutura dos mercados como resposta a problemática que envolve a necessidade da administração da escassez de recursos, paradigma da sociedade e sistema capitalista (OLIVEIRA, 2013). Essa tendência tem como principal finalidade gerar estímulos para criar empregos e produzir receitas, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, tendo a criatividade papel de destaque para criação de algo inovador (THEES *et al.*, 2020).

Tal valorização da economia criativa aliada a outra tendência, a chamada “economia colaborativa” (BUENO *et al.*, 2018), tomaram as pautas de discussões econômicas nas últimas décadas, fazendo parte de um movimento, uma mudança econômica e comportamental (Lim *et al.*, 2021) que aponta em direção à cooperatividade, valorização do coletivo e das comunidades, como uma “onda” que vêm para mudar a relação com o consumo (BOTSMAN, 2011).

Nessa toada de inovação e colaboração, o conceito de *coworking* teve início em 2005 (CAGNOL; FOERTSCH, 2013). Nesse ano, nos Estados Unidos, um programador chamado Brad Neuberg montou um espaço de trabalho, denominado de *San Francisco Coworking Space*, com o objetivo de conciliar a liberdade de desenvolver seus próprios projetos, como profissional independente, por meio de uma infraestrutura planejada, somada a oportunidade de convívio com outros profissionais.

Assim, sendo uma das características e propostas do *coworking* é o convívio entre profissionais de diversas áreas. Os usuários e consumidores desse tipo de espaço se enquadram como trabalhadores autônomos de diferentes setores, como consultores, *freelancers* e empreendedores individuais. Estes usuários, em sua maior parte têm como alternativa trabalhar de suas casas ou em lugares públicos que oferecem conectividade de internet (SPINUZZI, 2012). Pode-se dizer que um dos propósitos do *coworking* advém do objetivo de possibilitar que trabalhadores individuais possam ter experiências como uma infraestrutura bem planejada para atender às suas necessidades e/ou a oportunidade de interagir socialmente com profissionais de outras áreas (ABUTALEB *et al.*, 2021), algo que não lhes seria possível, pois por serem trabalhadores individuais e autônomos estariam “excluídos” de uma convivência social que seria viável dentro de um ambiente de “trabalho tradicional” (NEUBERG, s.d.).

Com o aumento dessa demanda e a necessidade desses colaboradores autônomos/empresários de estarem em lugares físicos com boa conectividade e infraestrutura, o *coworking* tem evoluído globalmente (CHEVTAEVA; DENIZCI-GUILLET, 2021). No Brasil, até 2019, foram identificados aproximadamente 1500 espaços de *coworking* ativos, sendo esse um crescimento de 25% em comparação ao ano anterior (CENSO COWORKING, 2019). Além desse crescimento, pode se dizer que o *coworking* assumiu novas proporções e, com elas, novas características passaram a envolver o fenômeno, como ao perfil da base de usuários, por exemplo.

Isso porque o público consumidor, que consistia nesses trabalhadores autônomos e individuais, somou-se a empresas que também aderiram a escritórios compartilhados como uma alternativa às soluções imobiliárias tradicionais. Em vista disso, empresas de diferentes portes passaram também a compor o quadro de aderentes ao modelo, dentre as de grande porte, pode-se citar empresas como *Ford*, *Amazon*, *Petrobras*, *Uber* e *Accenture* (OLIVEIRA, 2019). E a nível global, em 2019, 63% das empresas globais cultivavam algum relacionamento com espaços de *coworking* (SMITH, 2019).

Tamanha é a relevância do estudo que envolve o referido modelo de trabalho é que o seu impacto atingi vários setores, não somente o econômico, mas também o imobiliário, por exemplo. Pois, os espaços de *coworking se destacaram como modelo disruptivo e influenciador no comportamento do setor imobiliário, com taxa de crescimento em torno de 22% na última década* (JLL, 2020). No que diz respeito ao cenário brasileiro, o *Censo Coworking*, que vem construindo com relatórios no país desde o ano de 2015, aponta que em 2019 havia aproximadamente 1.497 espaços de *coworking* espalhados pelo Brasil, número que representa um acréscimo de 25% quando comparado ao levantamento feito no ano anterior (CENSO COWORKING, 2019). Assim como em relação à presença geográfica, o mesmo relatório aponta que todos os estados brasileiros dispõem de pelo menos um espaço de *coworking*, com exceção de Roraima.

Outro fator que corrobora para a validação do estudo diz respeito às altas expectativas do mercado acerca do futuro do *coworking* no cenário pós pandemia da COVID-19 (SMITH, 2019). Pois em função da necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia que tomou conta do cenário mundial no início de 2020 (TERRES *et al.*, 2020). Isto é, a necessidade de adesão do modelo *home office* teve grandes impactos na forma em que as empresas planejam sua estratégia quanto aos escritórios. Esse movimento cria oportunidades para as empresas de *coworking*, que têm como característica oferecer espaços com maior flexibilidade (citação), o que se destaca nesse cenário.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que norteia este estudo é “quais são as justificativas e as motivações das empresas brasileiras para adesão ao modelo de *coworking* como solução de escritório? Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo é elucidar as justificativas para adesão, por empresas brasileiras, ao modelo de *coworking* como solução de escritório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia compartilhada e consumo colaborativo

O consumo colaborativo (CC), também chamado de economia compartilhada (SE), é um acontecimento recente no comportamento do consumidor (LIM *et al.*, 2021). Trata-se de uma abordagem sustentável que abrange diversos modelos de negócios para compartilhar ao invés de possuir bens (ROOS; HAHN, 2019). O surgimento do consumo colaborativo se deu quando os consumidores começaram a usar recursos ociosos, pois refere-se a sistemas econômicos e sociais que consentem o compartilhamento de bens e serviços entre grupos de pessoas (Abutaleb *et al.*, 2021) e empresas.

A economia compartilhada pode ser caracterizada por práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que necessariamente seja realizada a aquisição do produto ou até mesmo troca monetária por ele (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018). A sua relevância diante desse contexto analisado é exatamente a proposta de reduzir produções desenfreadas de bens, tornando melhor o aproveitamento dos recursos disponíveis (LIM *et al.*, 2021). Outra forma de abordá-la, é a partir de sua compreensão como um sistema socioeconômico embasado em diversos formatos de compartilhamento de recursos humanos e físicos, por pessoas e organizações (ABUTALEB *et al.*, 2021).

Algar (2007) foi o primeiro a utilizar o termo “Consumo Colaborativo”, que futuramente foi popularizado na obra de Botsman e Rogers em “*What’s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*”. Essa forma de consumo, própria do século XXI, tem como base a ideia de partilha, de modo que os consumidores, agindo de forma colaborativa, negociam bens e serviços por meio de sites (ELG *et al.*, 2020), por exemplo, como Ebay, Gumtree, Trip Advisor e diversos outros exemplos de plataformas. Pois, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e, conseqüentemente, o aumento da conectividade entre as pessoas, por meio das redes sociais *online*, permite que as pessoas compartilhem diferentes tipos de produtos e serviços (ABUTALEB *et al.*, 2021).

No entanto, existem várias barreiras quanto ao CC, as que mais se destaca é a preocupação com a imagem e a reputação do espaço de compartilhamento, como por exemplo, o uso intenso de sistemas de reputação pelo provedor da plataforma digital (HAZÉE *et al.*, 2020). Porém, os clientes que se encontram satisfeitos com sua experiência os clientes estão satisfeitos com sua experiência de CC, a sua continuidade nesse modelo será bem-sucedida. (LIM *et al.*, 2021)

A partir desse novo fenômeno de comportamento, que envolve a forma como as pessoas se relacionam com bens e serviços, ou mesmo com a informação (NI, 2021), o presente estudo tem em vista que o surgimento dos escritórios compartilhados está diretamente ligado à crescente tendência da economia colaborativa. Visto que, o CC pode ser resumido como um consumo que foge dos padrões tradicionais e se aproxima do conceito de compartilhamento baseado num novo formato de trabalhar, dividir ideias, interagir, fazer promoções e elaborar produtos (Schivinski *et al.*, 2020). Pois o CC tem como propósito aliviar a pressão econômica, o esgotamento de recursos e o desperdício excessivo, tendo a cooperação como o cerne de mudança (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

2.2 Cases de economia compartilhada

Como parte desse movimento previamente descrito, tem-se uma série de negócios e organizações que se enquadram como parte componente da economia compartilhada ou do consumo colaborativo. A título de extensão da compreensão desta tendência, essa seção se dedica a trazer exemplos práticos de negócios que surgiram e ganharam espaço no mercado se valendo dos princípios de compartilhamento de bens e serviços.

Um dos exemplos de referência de consumo colaborativo é o *Uber* (ABUTALEB *et al.*, 2021). Conforme apurou a revista *El País* em seu artigo “*Uber estreia na Bolsa com valor de mercado de 82,4 bilhões de dólares*”, a organização Uber Technologies, que surgiu em 2009 nos Estados Unidos atuando no setor da mobilidade urbana, abriu capital no ano de 2019 avaliada em \$82,3 bilhões de dólares, sendo “a maior colocação em Bolsa desde o lançamento do portal de comércio eletrônico chinês Alibaba em 2014 e o IPO mais pujante para uma empresa de tecnologia norte-americana desde o lançamento de ações do Facebook, em 2012” (POZZI, 2019). A proposta central da organização é, por meio do aplicativo, possibilitar que motoristas se conectem com usuários a fim de criar uma alternativa à mobilidade urbana. A partir disso, nota-se a ideia de compartilhamento de bens, nesse caso, o automóvel, o que se dá tanto na relação entre motorista e usuário, quanto entre os usuários da plataforma (WALLSTEN, 2015).

Outro exemplo no setor da mobilidade é a *Blabla Car*, fundada em 2006, cuja plataforma propõe conectar motoristas e passageiros, mas, se dispõem a realizar viagens em conjunto para dividir os custos relativos à locomoção, fator que proporciona diferenciação na proposta de valor, pois se aplica a viagens mais longas e a geração de lucro para o motorista não está em foco (ZALEGA, 2020).

A *Airbnb*, plataforma do setor de hospedagem fundada em 2008 nos Estados Unidos, também é uma referência em questão de compartilhamento, pois serve de *marketplace* para que pessoas possam anunciar acomodações a usuários da plataforma, tornando-se não só uma

ferramenta de busca, mas um canal de transações para efetuar as reservas com garantias às partes envolvidas (KALIL e MARAVILHAS-LOPES, 2018; CHUA, 2019). Outros exemplos de negócios enquadrados na perspectiva do consumo colaborativo são: *eBay*, *ZipCar*, *Freecycle*, *CouchSurfing* e as iniciativas de *coworking*. Apesar da economia compartilhada ser um fenômeno recente, tem-se difundido de forma exponencial e muitos dos negócios que surgiram por meio dela já se provaram bem-sucedidos e sustentáveis (SILVEIRA *et al.*, 2016).

2.3 O *coworking* e suas características

O *coworking* é visto como um componente da economia de compartilhamento (BELK, 2014) e, logo, as plataformas digitais promovem a difusão do *coworking* fazendo uso da tecnologia da informação (OREL *et al.*, 2022). O *coworking* é o compartilhamento da estrutura física, ambientes, mobiliário, serviços de telefonia, internet e de todos os custos relativos à sustentação dessa estrutura, que cria uma atmosfera propícia para o *networking* (LEFORESTIER, 2009). Nesse sentido, cria-se um ambiente fértil para a geração de novos negócios, inovação, fomento do empreendedorismo e disseminação do conhecimento.

O modelo de *coworking* possibilita a criação de um sistema administrado organicamente, que se adapta às necessidades das empresas e dos indivíduos com propósitos semelhantes e socialmente posicionados. (ABUTALEB *et al.*, 2021). Os espaços de *coworking* servem para conectar diversos negócios a partir do espaço físico de trabalho compartilhado, mas promovendo e dando-lhes ade forma a promover a colaboração e p compartilhamento do conhecimento (GAUGER *et al.*, 2021). Desta forma, é possível criar uma atmosfera que estimule as organizações, de forma similar a uma comunidade (SURMAN, 2013).

Esse modelo, permite a colaboração e o compartilhamento de recursos , além de gerar novas oportunidades laborais e sociais (OREL *et al.*, 2022). Além disso, os espaços de *coworking* oferecem estruturas para locação de escritório, bem como rede social (BOUNCKEN; REUSCHL, 2018), além de oferecer flexibilidade nos processos de trabalho (THEES *et al.*, 2020). Nesse sentido, outras despesas, nos modelos tradicionais inevitáveis, como a compra do mobiliário, instalação de linhas telefônicas e internet, hoje são dispensáveis graças ao crescente número de escritórios compartilhados à disposição no país, em especial nas grandes cidades (EXAME, 2018).

Uma característica relevante do *coworking*, que auxilia na compreensão do crescimento desse modelo, é o seu custo. Alugar uma posição, que corresponde a permissão para um indivíduo frequentar um desses espaços, custa geralmente menos do que em um espaço tradicional. Isso acontece devido ao fato de a coparticipação permitir uma economia de escala. Nesses espaços se faz o uso de facilidades de forma compartilhada como café, impressora, internet, fotocopadora entre outros (FERRAZ, 2014; SOUTO-DIAS *et al.*, 2019). Além dos custos, os espaços de *coworking* apresentam um local de trabalho agradável, descontraído e atraente para os funcionários. Por isso, muitas empresas adotam um espaço de *coworking* na busca de atrair os melhores talentos em sua área (NAKAO, 2017)

Por alguns anos, o modelo de *coworking* foi observado com maior restrição geográfica, com mais adesão em território americano. Em 2007, teve-se a primeira aparição do termo *coworking* nos registros do *Google Trends*. Em 2008, a *Coworking Org* aponta o surgimento do primeiro *coworking* em território nacional brasileiro, com a marca londrina “*The Hub*”, sendo essa a primeira unidade da rede internacional em território brasileiro, que hoje leva o nome de “*Impact Hub*”. Neste mesmo ano, surgiu o primeiro *coworking* nacional, localizado na cidade de São Paulo, denominado Ponto de Contato.

A partir de 2015, com a realização do primeiro Censo *Coworking* Brasil, por meio de um mapeamento do mercado no território, passou-se a ter uma referência da dimensão do setor (CENSO *COWORKING*, 2015). Nesse ano, foram mapeados 238 *coworking spaces* no país. Nos anos seguintes,

as pesquisas apontaram taxas elevadas de crescimento, até que em 2019, foram identificados 1497 espaços de *coworking* ativos no Brasil, distribuídos entre 26 estados e 195 distritos do território (CENSO COWORKING, 2019).

Desse modo, é evidente fica a complexidade e a multidisciplinaridade do tema. Visto que para discutir sobre a temática do *coworking*, é preciso abordar assuntos relativos à economia, sociologia, arquitetura, engenharia entre outras áreas. Este conceito debruça-se sobre uma nova relação entre as pessoas e o ambiente de trabalho (RESCH; STEYAERT, 2020).

2.4 O perfil do *coworker* na literatura

A urgência que o levou a criação do primeiro *coworking space*, foi voltado a questão de ter o tipo de comunidade, infraestrutura e convivência com pessoas como se estivesse trabalhando em uma grande corporação, mas sendo um trabalhador autônomo (NEUBERG, 2020). A partir disso, pode-se observar que desde seu surgimento o perfil do *coworker* esteve atrelado a trabalhadores individuais. As características dos membros de *coworking* estão conectadas ao perfil dos indivíduos que trabalham em modelo de *home office*, e encontram dificuldades nesse formato de trabalho (ABUTALEB *et al.*, 2021).

Desta forma, os profissionais buscam os *coworking spaces* como uma fuga de espaços como sua própria casa ou mesmo cafeterias, seja pela evasão do isolamento ou do ambiente tumultuado (SPINUZZI, 2012). Logo, o *coworking*, como plataforma de trabalho, que tem a flexibilidade como um diferencial, é procurado majoritariamente por trabalhadores em situação de *free-lancer*, pequenas empresas e *startups*. Além disso, alguns observam o *coworking* como a opção daqueles que além de apreciarem a flexibilidade, detêm pouco capital para investir em locação de um espaço de trabalho ou não tem interesse em investir nesta parte do negócio (SOARES, 2015).

Algumas razões por trás das dificuldades enfrentadas por trabalhadores autônomos, justificam a busca por modelos de trabalho alternativo. Se por um lado a flexibilização do trabalho trouxe maior liberdade para os trabalhadores desempenhar suas funções de qualquer lugar (ABUTALEB *et al.*, 2021; KALIL e MARAVILHAS-LOPES, 2018), por outro, pode levar ao sentimento de isolamento, limitando a cooperação e redução das oportunidades de socialização e networking (SPINUZZI, 2012).

Ressalta-se que os estudos bibliográficos encontrados, que são em sua maioria estudos de origem estrangeira, foram realizados considerando o perfil do *coworker* de acordo com as características do fenômeno em sua fase inicial. Com o passar dos anos é possível observar uma série de mudanças nas características do *coworking* e que, como consequência, também afetam o perfil dos usuários, que passa a ser composto por organizações, empresas de diferentes portes e setores, as quais optam pelo *coworking* como solução de escritório para suas operações.

Por mais que não tenha encontrado muitos materiais científicos acerca dessa tendência, nota-se diversas matérias jornalísticas que apontam nessa direção. No Censo *Coworking* 2018, foi realizado um primeiro estudo com enfoque em delinear o perfil do *coworker* brasileiro. Os resultados mostraram que, naquele ano, 36% dos membros dos espaços se enquadram como trabalhadores autônomos, enquanto 34% trabalham em empresas de até 5 funcionários e outros 12% trabalham em empresas com quadros de funcionários de 6 a 10 funcionários (CENSO COWORKING, 2018).

Em matéria para a Uol Economia (2019), Lucas Mendes, gerente geral da marca WeWork no Brasil, uma gigante global do setor de *coworking*, afirma que hoje mais de 50% da sua receita vem de empresas que têm mais de mil funcionários. Além disso a Beer or Coffee, *marketplace* de *coworking spaces*, teve adicionada a sua carteira de clientes grandes nomes como Itaú, iFood, Banco Inter, Renault e Roche, entre outros. Em outra matéria publicada pela Folha de Alphaville (2019), Renato Auriemo, presidente da Co.W *Coworking*, aponta para a mesma tendência afirmando que, na época, 60% dos espaços da organização já estavam sendo ocupados por grandes empresas, nomes como

Oracle e Cognizant aparecem no portfólio de clientes que ocupa seus espaços. Com isso, conclui-se que o perfil do *coworker* evoluiu em conjunto com o fenômeno *coworking*, este que se adaptou para também atender a outros tipos de demandas, como acima analisado.

3 MÉTODO

O presente estudo é de natureza qualitativa, delineado por uma pesquisa exploratória. O caráter qualitativo baseia-se em abordagens teóricas e considera como parte do processo investigativo, a subjetividade dos pesquisadores e sujeitos estudados (YIN, 2016). O uso de métodos qualitativos busca descrever e compreender ao máximo o tema estudado (MALHOTRA; BIRKS, 2006). Assim, reflexões, impressões, observações e o sentimento dos pesquisadores são levados em consideração como parte da interpretação (FLICK, 2008). Enquanto a pesquisa exploratória têm como objetivo aumentar a familiaridade com o problema a que se propõe estudar (NEVES; CONEJERO, 2012), que, na maioria dos casos, se vale de levantamento bibliográfico, análise de exemplos que estimulem a compreensão e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2002).

A pesquisa fundamentou-se em dados primários e secundários. Para coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores por meio da aplicação de um questionário semiestruturado e, em relação aos dados secundários, analisou-se trabalhos acadêmicos (e não acadêmicos) acerca da temática do *coworking*. Para tanto, utilizou-se de conteúdo gerado por outras pesquisas, revistas referenciadas, artigos, bem como conteúdo jornalístico e midiático. Vale ressaltar que grande parte do material considerado é internacional estrangeiro, sendo a temática pouco explorada no Brasil e o acervo nacional bastante limitado.

O questionário aplicado é de caráter semiestruturado. Para sua elaboração, a pesquisa se valeu de uma metodologia denominada matriz de amarração, sugerida por Mazzon em 1981. Inspirada na construção matricial proposta pela metodologia, foi elaborada a matriz, apresentada o Quadro 01, correlacionando os objetivos da pesquisa às premissas, elencadas para cada uma delas, três perguntas que objetivam sua validação junto ao entrevistado. Para tanto, as premissas foram divididas entre as fundamentadas na literatura e inferidas pelo pesquisador, totalizando cinco diferentes argumentos. Para cada um deles, foram elaboradas três perguntas com o objetivo de colher informações dos entrevistados que contribuíssem em aprofundar os entendimentos acerca da justificativa para adesão ao modelo de *coworking*.

O levantamento bibliográfico (FERRAZ, 2015) foi realizado com o auxílio da ferramenta “*Publish or Perish*”, um *software* de busca em bases acadêmicas indexadas (*Scopus e Web of Science*), editoras científicas (*Emerald, Elsevier, Springer*, entre outras) e portais de busca abrangentes (como o *Google Scholar*, por exemplo). Além da compilação das diferentes fontes de dados, a ferramenta realiza uma análise do impacto de cada publicação em termos de número de citações.

Quadro 1- Matriz de amarração

Objetivo	Tipologia	Premissa	Embasamento	Pergunta
Coletar dados básicos sobre a parceria		Dados Base		Como você descreveria essa parceria?
				Como foram influenciados para aderir o <i>coworking</i> ?
				Por que vocês optaram pela adesão do <i>coworking</i> ?
Entender as justificativas para adesão ao modelo <i>Coworking</i> como solução de escritório	Premissas da Literatura	P1 - A qualidade da infraestrutura, o <i>design</i> e a funcionalidade são um diferencial na opção pelo <i>coworking</i>	De fato, nos espaços Conjured e Cospace, os Coworkers eram majoritariamente <i>freelancers</i> , empreendedores e consultores que raramente se reuniam com seus clientes no espaço, para eles, o foco primordial era conforto e funcionalidade. Ou seja, um design voltado para dentro, focado em facilitar o conforto e as relações dentro do espaço de <i>coworking</i> . (SPINUZZI, 2012, p14)	Como o design do espaço afetou a decisão de mudar para um <i>coworking</i> ?
				Como você entende e compara a infraestrutura do <i>coworking</i> em relação a outras opções de escritório?
				Comente a funcionalidade do <i>coworking</i> como espaços de trabalho.
		P2 - O espaço de <i>coworking</i> cumpre uma função relevante na construção da imagem do negócio	Os coworkers incluíam principalmente proprietários de pequenas empresas que se reuniam com seus clientes pessoalmente, seu foco era na imagem e no profissionalismo. Seis dos sete colegas enfatizaram estar orgulhosos de encontrar clientes lá. O espaço foi projetado para o exterior, para facilitar o contato profissional com pessoas de fora e impressionar ao invés de confortar. (SPINUZZI, 2012, p14)	Como você acredita que um espaço de <i>coworking</i> afeta a visão e experiência de colaboradores e entrevistados?
				O que você acredita que se passa pela cabeça de um parceiro de vocês ao vê-los em um espaço de <i>coworking</i> ?
				Como o <i>coworking</i> se encaixa no branding de vocês?
		P3 - A interação com outros coworkers da comunidade é algo buscado e valorizado pelos que aderem ao espaço.	Os membros buscam se beneficiar de um ambiente amigável e colaborativo como forma de promover a inovação e a criatividade. Os recursos de caráter individual como espaço personalizado, privacidade, segurança e espaços silenciosos são menos valorizados que aspectos	Qual sua opinião sobre a troca de conhecimentos entre pessoas de diferentes negócios dentro do <i>coworking</i> ?
				Como se sente em relação à afirmação: "O <i>coworking</i> gera um ambiente de negócios que proporciona networking e negócios dentro da própria comunidade".

			relativos à coletividade, apontando na direção da necessidade de compartilhamento e das conexões promovidas pelo espaço. (LEFORESTIER, 2009, p7)	Parte da proposta do <i>coworking</i> é fazer parte de uma estrutura maior, dividir o espaço com outras empresas. Como vê isso afetando a interação social no dia a dia?
Premissas inferidas pelos pesquisadores		P4 - A flexibilidade é um dos maiores diferenciais dos espaços de <i>coworking</i>		Os contratos com <i>coworking</i> spaces são diferentes dos contratos de locação tradicionais, como você avalia a relevância disso para o negócio de vocês? Por quê?
				Uma das propostas do <i>coworking</i> é a possibilidade de crescer e diminuir a operação com maior praticidade, como isso influenciou sua decisão em aderir ao modelo?
		P5 - A adesão a espaços de <i>coworking</i> conferem às empresas ganhos estratégicos		Sabemos que os <i>coworking</i> spaces propõem um uso flexível do espaço em diversos formatos, como vocês acreditam que esse fator interfere na operação de vocês?
				Quando comparados com escritórios tradicionais, onde se tem que lidar com uma variedade de fornecedores para sustentar a estrutura, os <i>coworkings</i> oferecem uma solução agregada. Isso reduz o número de fornecedores, muitas vezes podendo até se apresentar um fornecedor único de infraestrutura/facilities. O que você acha disso?
				Estar em um <i>coworking</i> confere a vocês maior previsibilidade de caixa?
				Como a presença em um <i>coworking</i> se encaixa dentro da estratégia do seu negócio?

Fonte: Autoria própria

3.1 Aplicação do questionário

A entrevista em profundidade, realizada por meio de vídeo chamada, foi feita considerando quatro diferentes empresas que aderiram o modelo de *coworking* como solução imobiliária no ano de 2020. Os entrevistados ocupam cargos de gestão e influenciaram diretamente no processo de adoção do modelo como imobiliária. Todas as empresas têm escritórios de natureza privativa, sendo o aspecto de compartilhamento do espaço aplicável a todos os outros espaços além de suas salas privativas. A recente mudança foi considerada como fator positivo para o alcance dos objetivos, visto que o processo de tomada de decisão também foi recente e as informações relativas a ele puderam ser analisadas pouco após sua realização. Análise dos dados. A pesquisa foi aplicada em empresas membros de dois *coworking spaces*: *WeWork* e *Eureka*.

O material coletado nas entrevistas foi analisado a partir do destaque e discussão dos pontos vistos como de maior relevância para os objetivos que esse estudo propõe, por meio da aplicação de uma ferramenta de análise estatística de corpus textuais, o Iramuteq (Interface de *R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Esse *software* utiliza o método de classificação hierárquica descendente (CHD), assim executa a análise lexical do material e fraciona o texto em classes hierárquicas (clusters), identificadas a partir de segmentos que compartilham o mesmo vocabulário. Ao utilizar o Iramuteq pode-se encontrar padrões e termos de destaque e aglomerações por similaridade.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir do material coletado nas entrevistas em profundidade, que duraram em média 23 minutos, conforme apresenta no Quadro 2:

Quadro 2 - Participantes das Entrevistas

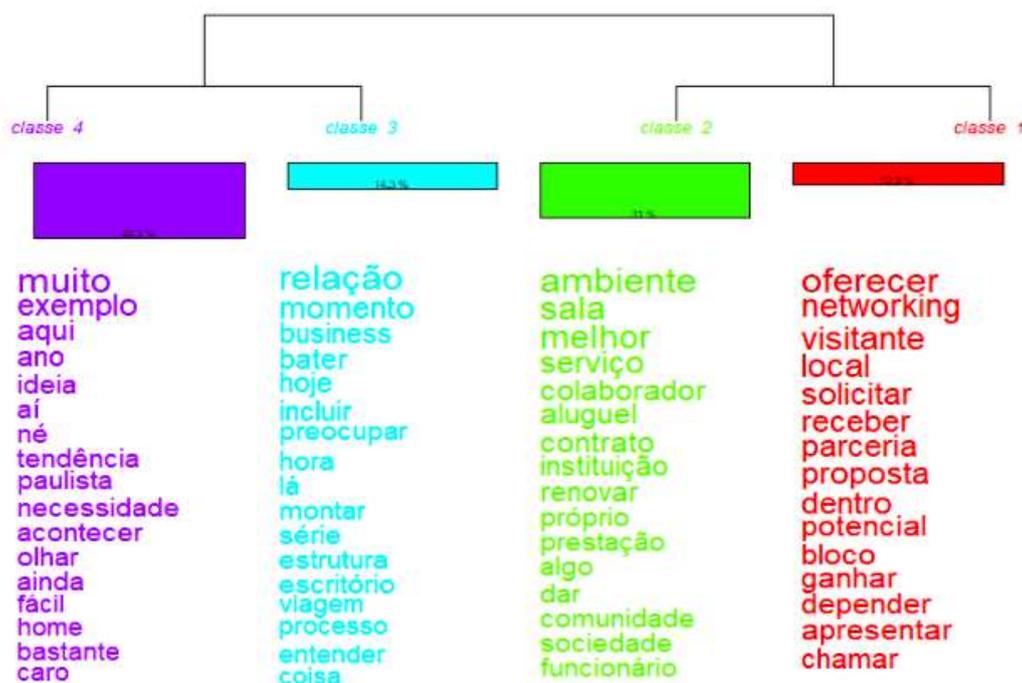
NOME (INICIAIS)	CARGO	EMPRESA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA (minutos)
R.M.C.	Diretor de Operações	Renova BR	35
E. L.	Diretora	Adventure Club	21
I. V.	Conselheiro	Grupo TopRH	20
R. C.	Diretor comercial	(Solicitou sigilo)	15

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Os nomes dos participantes foram abreviados para garantir o anonimato das respectivas participações.

A AFC é uma representação gráfica dos dados, que auxilia na visualização da proximidade entre classes ou palavras, por meio do cálculo das frequências e os valores de correlação qui-quadrado (χ^2) de cada palavra do corpo textual a partir da frequência pré-definida e da execução da AFC em uma tabela de contingência, cruzando as formas ativas e as variáveis. Como pode-se observar na Figura 1, os resultados da AFC são representados por diferentes agrupamentos de palavras ou sujeitos que constituem as classes propostas pela

Figura 2 - Dendrograma de classes



Fonte: *output do software Iramuteq*

O agrupamento total das classes foi denominado como “A visão das empresas sobre o *coworking*”. Assim, serão analisadas as subcategorias observadas. (I) O potencial da parceria, que agrupa palavras relativas ao potencial da parceria com os *coworkings*. Pois esse modelo oferece uma série de benefícios, tendo entre seus pilares uma diversidade de ferramentas atreladas ao espaço em questão, dentre elas a possibilidade do *networking* tanto com membros do *coworking* quanto com visitantes; (II) a proposta de valor, que apresenta palavras relativas à proposta de valor do *coworking*, sendo salas privativas inseridas dentro de um ambiente composto por outros espaços de natureza compartilhada. É da convivência com outras empresas que temos a referência a criação de um senso de comunidade, além de uma série de serviços oferecidos pelo *coworking*; (III) a crise da pandemia e a estratégia imobiliária, com o agrupamento marcado por palavras que estabelecem relação entre o cenário sócio econômico e o momento vivenciado pelas empresas, suas preocupações relativas ao escritório, a infraestrutura e a sobrevivência de seus negócios frente à crise; e, (IV) o *coworking* e as necessidades, que evidencia a visão dos locutores que enquadram o *coworking* como parte de uma tendência. Observa-se palavras que apontam urgência e a necessidade relativa à mudança, sendo a palavra “*home*”, da expressão “*home office*”, a que se apresenta como parte desse aglomerado.

4.1 Entrevistas

Em entrevista com E. L., da diretoria da agência de turismo Adventure Club, especializada em ecoturismo, a adesão pelo espaço de *coworking* ocorreu na virada do ano de 2020 para 2021, que substituiu um imóvel alugado, tendo a Adventure Club como único locatário. Um dos primeiros pontos a ser destacado dessa entrevista foi a impressão da fundadora da empresa acerca dos *coworkings*, pois ela afirmou que tinha uma visão pejorativa

do modelo e que esses espaços eram de caráter exageradamente informal em sua visão. E, no entanto, no período de busca conheceu diversos espaços de *coworking* até a solução que se encaixou em seu perfil, a *WeWork*.

Já na entrevista com o fundador do grupo Top RH, I. V. , ele relatou que tinha um escritório de aproximadamente 120m², mas com a pandemia, no início de 2020, a empresa adotou o modelo de trabalho em *Home office* e com isso, segundo o entrevistado, perceberam que não precisavam de toda a estrutura instaurada. A adesão ao *coworking*, segundo ele, foi iniciada pela necessidade de reduzir custos, algo atingido com sucesso na contratação que, em dois anos, conseguiu uma redução de 70% do custo mensal que tinha com o escritório anterior, isso sem considerar o investimento em reformas. Ao comparar a estrutura do *coworking* com seu antigo escritório, ele apontou que a principal diferença é que ele não tem que se preocupar em manter a infraestrutura operando, deixando de ter que lidar com contratações de uma série de serviços ou mesmo com a manutenção do espaço. Além disso, também apontou que a pandemia mudou a percepção do mercado quanto a maior valorização da flexibilidade, ele acredita que a mudança para um espaço de *coworking* demonstra agilidade para seus parceiros, que passam a ver seu negócio inserido no que ele se refere como “a tendência do mercado corporativo de locação”.

O entrevistado R. M. C., diretor de operações além de professor de captação no Renova B, mencionou que a instituição, sem fins lucrativos, atua na formação de novas lideranças políticas, dentre as principais atividades da organização estão a seleção e formação de novos políticos. No ano de 2020, a operação ficava localizada em um prédio comercial às margens da Marginal Pinheiros, na Avenida Ruth Cardoso, mas no início de 2021, aderiu-se o espaço de *coworking* e passou a totalidade dentro do espaço. Nesse processo, a área de Cobra foi responsável por promover a mudança por meio da prospecção de possíveis *coworkings* fornecedores. Segundo ele, realizou-se análises de custo-benefício e viabilidade financeira com os quatro fornecedores com quem negociam, além de levar em consideração uma “pesquisa de clima” realizada individualmente com seus colaboradores para entender as demandas relativas ao ambiente de trabalho. O entrevistado aponta que na comparação feita entre a estrutura que tinham e a possibilidade de mudança, o *coworking* ganhou tanto em valor, na redução de custo, quanto na proposta de valor do espaço. Entretanto ele ressaltou entre outros fatores o design do espaço, a garantia de todas as *facilities* e a possibilidade de *networking*.

O quarto entrevistado é o R. C., diretor comercial na empresa de engenharia em que atua, que solicitou sigilo quanto a sua identidade. A organização está inserida no setor das energias renováveis e conta com mais de mil funcionários a nível global. Entretanto, a operação no Brasil ainda não tinha um escritório na cidade de São Paulo, sendo que a contratação do entrevistado foi especificamente realizada com o intuito de expandir a presença no país. Para tanto, o escritório de *coworking* foi escolhido como solução imobiliária. O entrevistado aponta que o motivo da escolha está relacionado a agilidade e facilidade para início da operação, duas vantagens que se traduzem tanto no processo de contratação do espaço, quanto na redução de processos, como por exemplo, no descarte da necessidade de mobiliar o local, ou mesmo ter que visitar uma série de imóveis com corretores.

Outro ponto de vantagem, segundo R. C., diz respeito a sinergia da presença global da empresa e do *coworking* escolhido, já que no caso específico, sendo membro do *coworking* aqui no Brasil, passa-se a ter a possibilidade de utilizar a rede de unidades do *coworking* que contratou a nível global, que para ele é um valor acionável em caso de mobilidade de executivos. Um dos pontos abordados diz respeito a solução agregada oferecida pelos *coworkings* que contrapõe a necessidade de se lidar com uma série de fornecedores para manutenção e operação de um escritório tradicional. Ao comentar essa questão, ele destaca:

“Cada coisa a menos que você tem que se preocupar, é vantagem em relação ao tempo, em relação à estrutura, em relação a trabalho”.

Nesse sentido, a apresentação das entrevistas permite um maior entendimento do sentido no qual as palavras destacadas pelo *software* Iramutec foram utilizadas. Evidenciam-se as palavras chaves na percepção das empresas acerca da parceria com o *coworking*, além de possíveis preocupações relativas ao cenário socioeconômico levando a adesão ao modelo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidas as premissas do estudo de acordo com as entrevistas em profundidade e, posteriormente, será realizada uma comparação com o disposto na literatura.

5.1 Discussão acerca das premissas

Considerando as premissas elencadas para a elaboração do questionário, a partir do confronto com o material coletado nas entrevistas em profundidade, é possível analisar a relevância dos argumentos para a tomada de decisão que resultou na adesão ao escritório em modelo de *coworking*. Pois, as empresas veem o *coworking* como um parceiro que oferece agilidade na contratação e redução de demandas operacionais no formato de espaços de trabalho pré-organizados. Somado a isso, há possibilidade de redução de custos, que é impulsionada pela flexibilidade oferecida pelos *coworkings* através do uso dos espaços compartilhados, permitindo que as empresas operem com espaços reduzidos, sem necessariamente renunciar às possibilidades relativas à infraestrutura. A possibilidade de reserva de salas de reunião de acordo com a demanda por espaço pode ser considerada como um exemplo.

O *design* do espaço, se mostrou como um fator relevante no processo de tomada de decisão das empresas. Através dos estudos e entrevistas tornou-se evidente que, dentro da diversidade de iniciativas de *coworking spaces*, a avaliação do *design* é considerada crucial na opção entre os fornecedores do mercado. Pois, a escolha é orientada pela busca de encaixe cultural entre as organizações que ali se relacionamento. No entanto, o argumento é raramente o fator que motiva a mudança, mas trata-se de uma variável levada em consideração no processo de uma decisão já estabelecida.

Ainda sobre a premissa P1, a infraestrutura do espaço mostrou-se capaz de atender a todas as necessidades das organizações, possibilitado pelo uso flexível do espaço, que permite, por exemplo, o uso de espaços adjacentes de acordo com a demanda. Além disso temos a funcionalidade, que é vista como parte da proposta de praticidade ao ponto que o *coworking space* absorve as demandas operacionais relativas à manutenção e funcionamento do escritório como um todo.

Em relação a influência positiva da presença no espaço de *coworking* à imagem da organização no mercado, a hipótese foi refutada pela percepção das empresas, sendo esse ponto inclusive, um fator de preocupação entre os entrevistados. Isto é, foi identificada uma visão pejorativa acerca da adesão ao espaço compartilhado quando comparado ao espaço próprio. Entretanto, no que tange a visão de colaboradores, a percepção é outra e contribui para uma imagem positiva do empregador.

O convívio com outras empresas e a possibilidade de troca com outros *coworkers* de negócios diversos, foi identificada como característica positiva do espaço, no entanto, pouco se enquadra como um motivo para a adesão ao *coworking*. Desse modo, os decisores analisaram o intercâmbio com outras organizações como uma possível consequência positiva

da proposta de valor dos *coworking spaces*, mas esse fato não carrega caráter explicativo na relação com a transição de espaços tradicionais para modelos compartilhados.

Quanto a flexibilidade dos *coworkings* – premissa P4, foi reconhecida na fala dos decisores principalmente como vantagem estratégica. A praticidade de se aumentar ou diminuir a operação, assunto tratado em questionário como a “elasticidade”, é algo valorizado pelas organizações. Além disso, a flexibilidade também foi valorizada quando traduzida na possibilidade de uso de ambientes compartilhados. É importante notar, que essa flexibilidade sustenta a redução de custos, que se dá a partir do redimensionamento da operação das empresas, as quais escolhem migrar de estruturas maiores para salas privativas menores, dentro do espaço de *coworking*. E, assim, contam com o uso flexível do espaço que garante o atendimento de suas necessidades.

Já o ganho estratégico foi uma das principais justificativas para a adesão aos espaços de *coworking* em detrimento da opção por escritórios tradicionais. Desse modo, a terceirização das demandas operacionais relativas à manutenção do funcionamento do espaço, garante tranquilidade aos negócios. E, portanto, corrobora para que se dedique mais tempo as suas atividades fim, no desenho da estratégia de seus negócios e na geração de valor.

5.2 Comparação com a literatura

Grande parte da literatura disposta sobre a temática, aborda o perfil dos clientes dos espaços de *coworking* como trabalhadores autônomos. Portanto, por meio dessa pesquisa, analisar o fenômeno sob a perspectiva de empresas que adotaram o modelo como uma solução imobiliária. Logo, os *coworking spaces* surgem para atender àqueles que têm como alternativa trabalhar de suas casas, ou em lugares públicos com acesso à internet. No entanto, o perfil analisado se difere, já que se trata de empresas que tinham espaços de escritório em modelo tradicional, mas adotaram o modelo de *coworking* (SPINUZZI, 2012).

O alicerce da concepção dos espaços de *coworking* está a criação de um ambiente que propicia o networking, a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos (Thees *et al.*, 2020). Porém, pode-se observar que a partir da prévia discussão dessa premissa, a troca com outras empresas e negócios no espaço de *coworking* é visto como benefício periférico às vantagens que levam a adesão ao modelo, e não ocupa protagonismo na percepção da proposta de valor.

Além do ambiente de trabalho diferenciado, os espaços de *coworking* contribuem no sentido da democratização da estrutura de trabalho (ABUTALEB *et al.*, 2021). Para os autônomos, os custos para são mais baixos nos espaços compartilhados do que em um escritório em edifício comercial, quando se refere ao modelo tradicional. Nesse sentido, os *coworkings* se tornam uma opção em função da possibilidade de redução de custos para as empresas. Essa redução, nos casos analisados, veio acompanhada de um redesenho da infraestrutura, de modo a torná-la mais enxuta, contando com o uso estratégico de ambientes compartilhados e da flexibilidade na contratação de espaços adicionais de acordo com a demanda. Essa necessidade de redução está atrelada a subcategoria denominada anteriormente como “a crise da pandemia e a estratégia imobiliária”, pois tem relação direta com a preocupação das empresas com a sobrevivência e o fluxo de caixa de seus negócios em épocas de menor receita.

Um dos fatores de relevância para os *coworkers* dos espaços diz respeito ao ambiente de *coworking* como recurso que contribui positivamente para a imagem e percepção de profissionalismo (SPINUZZI, 2012). Essa análise foi feita considerando trabalhadores autônomos que costumam receber clientes em seu espaço. Assim, quando se apresenta essa

reflexão à luz do perfil de empresas que aderiram ao modelo, o cenário se altera. Identifica-se, por parte dos entrevistados, uma expectativa de que os parceiros teriam uma visão pejorativa acerca do escritório em modelo compartilhado como uma espécie de precarização quando comparado ao modelo de escritório tradicional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a sua concepção, o fenômeno do *coworking* se encontra em constante processo de transformação. Sendo assim, é importante que sejam realizados estudos a fim de compreender suas características e identificar possíveis mutações em seu conceito e proposta de valor. Logo, nota-se que algumas das ideias e visões presentes em material bibliográfico divergiram das características observadas nas entrevistas realizadas. À medida que o *coworking* se transforma, o perfil da base de usuários bem como suas razões para adesão ao modelo também se modifica.

Assim, o objetivo dessa pesquisa, o qual se configurou em compreender os motivos que levam as empresas brasileiras a aderirem ao modelo de *coworking* como solução de escritórios, foi atingido por meio da realização de entrevistas em profundidade, da observação e análise do material com o *software* Iramuteq. Pôde-se então, considerar este um trabalho original e, no sentido de trazer algo novo, percebe-se que esta é a contribuição que este trabalho oferece, demonstrando a visão e percepção de empresas brasileiras acerca da solução de *coworking*.

6.1 Implicações gerenciais

Como conclusão, destaca-se que, as empresas aderiram ao *coworking* por conta da necessidade de redução de custos. Pode-se perceber que isso foi possibilitado pelo compartilhamento de ambientes que permitiu às empresas montar estruturas reduzidas em comparação a seus espaços tradicionais. Além disso, fica em evidência a vantagem que é percebida pelos gestores, por, optando pelo *coworking*, terceirizar demandas operacionais relativas à operação do escritório. Essa terceirização garante aos gestores mais tempo para focar em questões estratégicas do negócio.

Percebe-se que os *coworking spaces* são uma opção para empresas que necessitam reduzir custos e estão dispostas a ter estruturas mais enxutas, o que é promovido pelo compartilhamento de ambientes. Ao mesmo tempo, os espaços compartilhados se tornam uma ótima opção para empresas que têm interesse em terceirizar a gestão de seus escritórios e, a partir disso, obtendo a redução de demandas administrativas de seus colaboradores ou gestores. Outro fator relevante, diz respeito a quanto a proposta de valor dos *coworking spaces* é valorizada de formas diferentes a depender do perfil de empresa e do tipo de trabalhador. Destaca-se que entender e segmentar a proposta de valor de acordo com o tipo de cliente que se atende, pode trazer grandes ganhos às iniciativas de *coworking*.

A partir do exposto, as razões para adesão do *coworking*, bem como, os principais motivos para a mudança do escritório tradicional para esse modelo, pode vir a variar de acordo com o porte da empresa analisada. Pois, embora não tenham sido encontrados estudos dessa natureza, focalizados em compreender a adesão ao modelo sob a perspectiva de grandes empresas.

6.2 Implicações teóricas

As principais contribuições teóricas deste estudo podem ser observadas em duas vertentes. A primeira, de caráter metodológico, é a elaboração da matriz de amarração abrangente que propôs a análise de premissas derivadas da literatura e de premissas postuladas pelos próprios autores. Essa dualidade propositiva é um avanço em relação a estudos anteriores que focaram em analisar as motivações sob a ótica da prática gerencial.

A segunda vertente é percebida pela identificação dos fatores motivacionais que levam os gestores brasileiros a adotar o uso dos espaços compartilhados para suas organizações.

6.3 Limitações e sugestões para novas pesquisas

Evidentemente, existe a possibilidade da realização de um estudo mais abrangente, pois seria interessante analisar a visão acerca dos *coworkings* por meio das perspectivas de diferentes áreas de interesse dentro da organização, considerando que a percepção destes se comporta de forma particular. Ademais, uma limitação deste estudo, é o reduzido número de participantes entrevistados. Mesmo se o objetivo proposto tenha sido atingido, uma amostra maior poderia resultar em análise descritiva do fenômeno. Encorajamos autores neste sentido.

REFERÊNCIAS

ABUTALEB, Soha; EL-BASSIOUNY, Noha; HAMED, Sara. Exploring the notion of collaborative consumption in an emerging market: The use of netnography. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 18, n. 4, p. 599-627, 2021.

ALGAR, Ray. Collaborative consumption. Leisure Report. 2007. Disponível em: <https://www.oxygen-consulting.co.uk/insights/collaborative-consumption/>. Acesso em: 12 out. 2019.

ARBOLEYA, Gláucia. Escritórios compartilhados passam a receber grandes empresas. Folha de Alphaville. 2019. Disponível em: <https://www.folhadealphaville.com.br/especiais/escritorios-compartilhados-passam-a-receber-grandes-empresas>. Acesso em: 08 dez. de 2020.

BELK, Russell. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. What's mine is yours. **The rise of collaborative consumption**, 2010. Disponível em https://tantor-marketing-assets.s3.amazonaws.com/sellsheets/1920_MinelsYours.pdf. Acesso em: 12 de set. de 2022.

BOUNCKEN, Ricarda B.; REUSCHL, Andreas J. 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.

CAGNOL, Remy; FOERTSH, Carsten. **The History of Coworking in a Timeline**. 2013. Disponível em <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>. Acesso em: 26 jan. de 2020.

CENSO COWORKING. **Coworking Brasil**, 2015. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2015/>. Acesso em: 19 ago. 2020.

CENSO COWORKING. **Coworking Brasil**, 2018. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2018/>. Acesso em: 05 dez. 2019.

CENSO COWORKING. **Coworking Brasil**, 2019. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/censo/2019/>. Acesso em: 09 jan. 2020.

CHEVTAEVA, Ekaterina; DENIZCI-GUILLET, Basak. Digital nomads' lifestyles and coworkation. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 21, p. 100633, 2021.

CHUA, Evelyn. **Sharing Economy: An Analysis of Airbnb Business Model and the Factors that Influence Consumer Adoption**. 2019. Disponível em: http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_8-s2_03_h18_019_19-37.pdf. Acesso em 08 fev. 2020.

ELG, Mattias *et al.* Service action research: review and guidelines. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 87-99, 2020.

EXAME. Escritórios **Compartilhados conquistam empreendedores no Brasil**, Revista Exame Negócios. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/escritorios-compartilhados-conquistam-empresendedores-no-brasil/>. Acesso em: 12 out. 2019.

FERRAZ, Fernando. **Revisão bibliográfica sobre coworking spaces**. Trabalho de conclusão de curso. 2014. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. Acesso em 12 nov. 2019.

FERRAZ, Renato Ribeiro Nogueira. Bibliometria, redes, gestão & conhecimento: onde estamos? Para onde vamos? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. especial, p.1-4, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

GAUGER, Felix; PFNÜR, Andreas; STRYCH, Jan-Oliver. Coworking spaces and Start-ups: Empirical evidence from a product market competition and life cycle perspective. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 67-78, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOPALAKRISHNAN, Sivasankari; MATTHEWS, Delisia. Collaborative consumption: a business model analysis of second-hand fashion. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 22, n. 3, p. 354-368 2018.

HAZÉE, Simon *et al.* Why customers and peer service providers do not participate in collaborative consumption. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 3, p. 397-419, 2020.

JLL. **Flex Space and Coworking 2.0. – Commercial real estate has been fundamentally disrupted by flexible space and coworking**. 2020. Disponível em <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/Flexible-space-market-predictions>. Acesso em: 18 nov. 2020.

KALIL, Mateus Oliveira; MARAVILHAS-LOPES, Sérgio Paulo. O compartilhamento de informação na construção de uma economia colaborativa e geração de modelos de negócios inovadores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 3, p. 110-126, 2018.

LEFORESTIER, Anne. **The Co-Working space concept CINE Term project**. Indian Institute of Management (IIMAHM): Ahmedabad, India. 2009. Disponível em < http://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2020/04/LEFORESTIER_Co-working-space_2009.pdf>. Acesso em 12 de set. de 2022.

LIM, Weng Marc *et al.* Collaborative consumption continuance: a mixed-methods analysis of the service quality-loyalty relationship in ride-sharing services. **Electronic Markets**, v. 35, n. 3, p.1-22, 2021.

MALHOTRA, Naresh *et al.* **Marketing research: An applied orientation**. Pearson Education Australia, 2006.

MAZZON, José A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

NAKAO, Breno H. T. **Uma configuração alternativa do trabalho: coworking e seu papel no desempenho organizacional**. Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. 2017. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4771/Dissertacao%20Breno%20Nakao%20Coworking%202017.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 699-714, 2012.

NEUBERG, Brad. The start of coworking (from the guy that started it). **Retrieved October**, v. 2, n.1, p. 2016, 2014.

NI, Shaowen. Collaborative consumption in China: An empirical investigation of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 62, n.1, p. 102632, 2021.

OLIVEIRA, Filipe. **Grandes empresas recorrem a escritório compartilhado**. Folha de São Paulo. 2019 Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/grandes-empresasrecorrem-a-escritorio-compartilhado.shtml>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

OLIVEIRA, João Maria de. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2026/1/TD_1880.pdf. Acesso em 09 fev. 2021.

OREL, M.; MAYERHOFFER, M.; FRATRICOVA, J.; PILKOVA, A.; STARNAWSKA, M.; HORVATH, D. Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 5, p. 1503-1531, 2022

SILVEIRA, Lisilene Mello; PETRINI, Maira; DOS SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 298-305, 2016.

POZZI, Sandro. **Uber estreia na Bolsa com valor de mercado de 82,4 bilhões de dólares**. El País. 2019. Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/09/economia/1557399108_045920.html. Acesso em: 08 set. 2020.

RESCH, Bernhard; STEYAERT, Chris. Peer collaboration as a relational practice: Theorizing affective oscillation in radical democratic organizing. **Journal of Business Ethics**, v. 164, n. 4, p. 715-730, 2020.

ROOS, Daniel; HAHN, Rüdiger. Understanding collaborative consumption: An extension of the theory of planned behavior with value-based personal norms. **Journal of Business Ethics**, v. 158, n. 3, p. 679-697, 2019.

SCHIVINSKI, Bruno *et al.* Social media brand engagement in the context of collaborative consumption: the case of AIRBNB. **Journal of Brand Management**, v. 27, n. 6, p. 645-661, 2020.

SOARES, J. M. M. **Coworking, uma forma de organização de trabalho**: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Paulo. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/42337>. Acesso em: 12 out. 2019.

SMITH, David. **Executive Perspectives on Coworking**. Cushman & Wakefield. 2019. Disponível em <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/cre-executive-perspectives-on-coworking-2019>. Acesso em 02 jan. 2021.

SPINUZZI, Clay. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. **Journal Of Business And Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.

SOUTO-DIAS, Tânia Oliveira et al. classificação das manifestações de usuários de um hospital público com base nas cinco dimensões determinantes da qualidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 2. p. 85-111, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n2p85> .

SURMAN, Tonya. Building social entrepreneurship through the power of coworking. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3, p. 189-195, 2013.

TERRES, Mellina *et al.* The COVID-19 Pandemic: paths for future research in marketing involving the regulatory role of prosocial consumption. **Revista Brasileira de marketing**, v. 19, n. 3, p. 611, 2020.

THEES, Hannes; ZACHER, Daniel; ECKERT, Christian. Work, life and leisure in an urban ecosystem-co-creating Munich as an Entrepreneurial Destination. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 44, p. 171-183, 2020.

WALLSTEN, Scott. The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis. **Technology Policy Institute**, v. 22, p. 1-21, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

ZALEGA, Tomasz. The Sharing Economy and the Behaviour of Young Polish Singles: The Case of BlaBlaCar. **The Polish Journal of Economics**, v. 304, n. 4, p. 105-134, 2020.

Recebido em/Received: 12/09/202X | Aprovado em/Approved: 02/12/2022
