

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
GUILLERME LEMOS DE MATOS

**A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTOS E
BEBIDAS EM LOCAIS DE *COWORKING***

São Paulo
2019

GUILLERME LEMOS DE MATOS

**A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTOS E
BEBIDAS EM LOCAIS DE *COWORKING***

Relatório de qualificação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Alimentos e Bebidas, na linha de pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo

2019

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- 38li Lemos de Matos, Guilherme
A importância de Serviços de Alimentos e Bebidas em
locais de Coworking / Guilherme Lemos de Matos. - 2019.
101f. : il.; 30cm.
- Orientador: Elizabeth Kyoko Wada.
Dissertação (Mestrado em Gestão de Alimentos e Bebidas
Profissional) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo,
2019.
Bibliografia: f.
1. Economia Compartilhada. 2. Consumo Colaborativo. 3.
Coworking. 4. Alimentos e Bebidas. 5. Millennials.

CDD 647.94

GUILLERME LEMOS DE MATOS

**A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTOS E
BEBIDAS EM LOCAIS DE COWORKING**

Relatório de qualificação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Alimentos e Bebidas, na linha de pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovada em: 26 de fevereiro de 2019

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada
Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elizabeth Aparecida Ferraz da Silva Torres

Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família por me guiarem em todos os momentos de minha vida e fazer de mim a pessoa que me tornei hoje.

Aos meus pais por me incentivarem sempre aos estudos e sempre me guiando na busca de novos conhecimentos a fim de ampliar os meus horizontes.

A Kristen Ahye, por sempre me apoiar nos momentos mais difíceis, sempre me motivando dizendo que seria capaz de terminar o meu mestrado, me trazendo forças e esperanças onde eu achava que já não existia mais.

Aos meus amigos e colegas, por sempre estarem ao meu lado e ter me ajudado em muitos momentos.

A minha orientadora, Professora Doutora Elizabeth Kyoto Wada, pois além de ser a pessoa que sempre me motivou, foi minha terapeuta em meus momentos mais difíceis da vida, onde agradeço por tudo e por toda confiança depositada em mim.

Aos professores do meu mestrado, por trazerem conhecimento e mostrar a importância dos estudos para o meu desenvolvimento na carreira de hospitalidade.

As pessoas que contribuíram para as minhas entrevistas, por cederem seu tempo e me ajudarem na construção do meu trabalho

E, finalmente, à cidade de São Paulo por fazer parte de tudo que vivi desde a minha graduação e ao que eu cheguei atualmente.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os espaços de *coworking* que oferecem serviços de alimentos e bebidas, na cidade de São Paulo, procurando entender como a oferta desses serviços de alimentação podem agregar mais valor à empresa. Os *coworkings* tem um formato de trabalho onde seus usuários compartilham da mesma sala com objetivos profissionais, sendo considerado um novo modelo de organização de trabalho. Por afetar no estilo de vida das pessoas, alguns *coworkings* enxergaram uma oportunidade de negócio oferecer outros serviços dentro destes espaços, como, alimentação e bebidas para promover e aumentar a atratividade do seu ambiente . Para isso o estudo analisou e identificou os espaços de *coworking* na cidade de São Paulo, identificou o que torna atrativo esses espaços de compartilhamento e a percepção dos gestores quando ofertam alimentos e bebidas em seus espaços. O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa com intuito de estudar o impacto que a oferta de serviços de alimentos e bebidas podem ter na geração de receita de *coworkings* quando ofertam este serviço. Optou-se por aplicar o método de estudos de casos múltiplos a fim de entender essas novas organizações de trabalho que está se formando nas cidades, onde três empresas que oferecem estes serviços foram escolhidas para as entrevistas com os seus respectivos gerentes. Analisando as repostas dos entrevistados a pesquisa concluiu que a oferta destes serviços tornam os *coworkings* mais atrativos para os seus consumidores e potenciais usuários.

Palavras-chave: Economia compartilhada. Consumo colaborativo. *Coworking*.

Alimentos e bebidas. Millennials

ABSTRACT

This article aims to analyze the coworking spaces that offer food and beverage services in the city of São Paulo, trying to understand how the provision of these food services can add more value to the company. Coworkings have a working format where their users share the same room for professional purposes, being considered a new model of work organization. By affecting people's lifestyles, some coworkings have seen a business opportunity offering other services in their spaces, such as food and beverages to promote and increase the attractiveness of their environment. This study analyzed and identified the spaces of coworking in the city of São Paulo, identified what makes these sharing spaces attractive and the perception of managers when they offer food and beverage in the coworking spaces. The present study is a qualitative research with the purpose of understanding the impact of the food and beverage services offer can have on the generation of revenue in coworkings that offer this service. This article opted to apply the multiple case studies method to understand these new organizations of work that are forming in the cities, where three companies that offer these services were chosen for the interviews with their respective managers. Analyzing the answers of the managers, this article concluded that the provision of these services makes coworkings more attractive to their consumers and potential users.

KEYWORDS: Shared economy. Collaborative consumption. Coworking. Food and beverage. Millennials

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escolaridade, idade e status profissional de usuários de <i>coworking</i>	38
Gráfico 2 - Perfis de atuação dos <i>Coworkers</i>	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As dimensões da hospitalidade	20
Figura 2 - Representação gráfica das razões para se oferecer hospitalidade	20
Figura 3 - Os domínios da hospitalidade	22
Figura 4 - Estágios do Processo de consumo	26
Figura 5 - Modelo de <i>Stakeholders</i>	45
Figura 6 – House of All.....	57
Figura 7 – Civi-co.....	58
Figura 8 – Brain.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As transformações do Consumo Colaborativo.....	33
Quadro 2 - Sistemas Colaborativos no Brasil e nos EUA	35
Quadro 3 - Análise de SWOT dos espaços de <i>Coworking</i>	40
Quadro 4 - Motivos para trabalhar em <i>coworking</i>	41
Quadro 5 - Papel do <i>Stakeholders</i>	46
Quadro 6 - Valores que podem ser distribuídos entre os <i>Stakeholders</i>	47
Quadro 7 - Quadro de alguns autores utilizados para a construção do referencial teórico	54
Quadro 8 - Categorização de Grupo 1	55
Quadro 9 – Identificação dos entrevistados	59
Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores	61
Quadro 11 - Síntese de respostas dos gestores	63
Quadro 12 - Síntese de respostas dos gestores	65

LISTA DE ABREVIATURAS

- **SinHoRes** - Sindicato de Hotéis Restaurante, Bares e Similares de São Paulo
- **ABRASEL** - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
- **A&B** – Alimentos e Bebidas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
HOSPITALIDADE E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	19
Hospitalidade	19
Comportamento do Consumidor	24
Millennials	29
ECONOMIA COMPARTILHADA E <i>STAKEHOLDERS</i>	32
Economia Compartilhada	32
Teoria dos Stakeholders	43
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
Revisão da Literatura	53
Categorização	54
Objetos de Estudo	56
<i>House of All</i>	56
Civi-co	57
Brain	58
ANÁLISE DE RESULTADOS E TESTE DE PROPOSIÇÕES	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERENCIAL	80
APÊNDICES	87

INTRODUÇÃO

O tema da pesquisa procurou fazer as relações entre hospitalidade como os espaços de *coworkings* que contemplam serviços de alimentos e bebidas , em São Paulo. Cidade que se destaca pelo grande número de empreendimentos no setor de alimentação, podendo ser um novo modelo de negócio a ser explorado pelos espaços *coworking*, pois se trata de um complemento a mais por trazer comodidade aos seus clientes. Segundo SinHoRes, atualmente existem cerca de 12,5 mil restaurantes em São Paulo com 55 tipos diferentes de cozinha. O setor de alimentos e bebidas em São Paulo representa 400 milhões/mês e 5 bilhões/ano, segundo ABRASEL. Apesar de ser a segunda maior cidade em número de restaurantes mundialmente, o mercado de alimentos e bebidas na cidade operam com as empresas em um prejuízo de 30%.

Essa concentração de bares e restaurantes na cidade de São Paulo é explicado através de um conjunto de construções sociais, que ao longo do tempo determinam papéis importantes na modificação do espaço. Segundo Salles (2008), o processo de globalização, ajudou no desenvolvimento das cidades, abrindo fronteiras para a vinda de pessoas. Para Langenbuch (1976), a cidade de São Paulo se desenvolveu no século XIX, onde de 1890 para 1900, a população deu um salto de 174 mil habitantes (em 1890 eram 64.939 habitantes). Com o crescimento da cidade, há o aumento de residências, trazendo o crescimento do comércio, fazendo surgir bares e restaurantes nos entornos da cidade (REALE, 1982).

Assim como São Paulo, outras estados sofreram com a concentração da população brasileira nas cidades, representando 84,8% que vivem na zona urbana na média brasileira. O sudeste a sua concentração é ainda mais significativa 93,2% que vivem nas zonas urbanas. Esta urbanização ocorreu de forma pouco planejada, trazendo problemas como carência de infraestrutura urbana, mobilidade ineficiente, poluição, favelização e outros problemas (CUNHA et al., 2016). A difusão continuada desses modelos é favorecida por uma necessidade crescente de produção e consumo sustentáveis nos negócios e na sociedade (SILVEIRA, PETRINI e SANTOS, 2016).

O consumo sempre foi parte da humanidade, mas o consumo que se encontra nos dias atuais pode-se tornar insustentável para o meio ambiente devido à baixa

quantidade de recursos (WWF, 2012). A economia compartilhada é uma resposta a esse movimento de hiperconsumo (COHEN e KIETZMANN, 2014), pois gera novas rendas, aumentando o número de empregos e ajuda ao mesmo tempo na sustentabilidade ambiental e social.

A ideia de consumo colaborativo já existia desde 1978, no artigo “*Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity*” de Felson e Spaeth, onde dizem:

O consumo pode ser tratado como um conjunto de atividades de subsistência associadas a outras atividades de subsistência, como contato social e sexual, alimentação e abrigo, vida familiar e lazer, bem como viagens para e de lugares onde tais atividades ocorrem. Como o consumo satisfaz as necessidades e desejos humanos, ele pode ser melhor analisado dentro do contexto das circunstâncias em que ocorre (FELSON e SPAETH, 1978, p. 616).

Apesar de ser um termo utilizado na década de 1970, a popularização do termo só voltou a ser utilizado nos anos 2000, principalmente com a inserção da era digital, com o crescimento da internet e de celulares smartphones que impulsionou a utilização dos aplicativos de compartilhamento. Junto com a crise econômica nos anos 2000, onde o consumismo entrava em declínio e o excesso de consumo já não ser mais saudável e nem sustentável (MARKUS e ORSI, 2016), as plataformas de compartilhamento foram se tornando cada vez mais popular na vida das pessoas.

Segundo Botsman e Rogers (2011), a ideia de economia compartilhada ocorre pela necessidade do consumidor que procura algum tipo de bens ou de serviços, dependendo do propósito que lhe deseja atender, sem a necessidade de adquirir uma propriedade. Podemos assim dividir os sistemas de consumo colaborativo em três tipos: sistemas de serviços e produtos, mercados de distribuição e estilos de vida colaborativos (MARKUS e ORSI, 2016).

O surgimento das palavras consumo colaborativo e economia compartilhada vieram à tona com a chegada da internet. As palavras consumo colaborativo e economia compartilhada, se diferenciam, onde a primeira segundo Bostman e Rogers (2009) é um forma de atender as necessidades e desejos de uma forma mais sustentável, sendo mais vinculada ao estilo de vida colaborativo. A economia

compartilhada está voltada para o público cuja a intenção é encontrar soluções sem a necessidade de compra, havendo uma troca de serviços ou produtos.

No âmbito de estilos de vida colaborativos podemos citar um exemplo que vem crescendo nas grandes cidades, os espaços de *coworking*. Esses ambientes são espaços destinados para quem procura uma estação de trabalho, pelo tempo que for necessário, podendo variar o contrato de acordo com a necessidade do usuário (BORTOLOTTI, 2018).

Para trazer em números a importância da economia compartilhada, segundo a PWC, em até 2025 esse setor deve movimentar US\$ 335 bilhões, vinte vezes o que se movimentou no período de 2014, US\$ 15 bilhões (PWC, 2015). No Brasil a evolução dos *coworkings* deu um salto de 238 espaços de compartilhamento em 2015 para 1.194 em 2018, onde a cidade de São Paulo possui 273 destes espaços. Já foram mais de 127 milhões movimentados até então em 2018, com 214 mil pessoas circulando diariamente nestes espaços , gerando mais de 7 mil empregos diretos (COWORKINGBRASIL, 2018).

As novas tecnologias digitais e a sua popularização possibilitaram o acesso de mais pessoas nesse novo modelo de configuração de consumo, o consumo colaborativo, trazendo impactos diretos nas dinâmicas de consumo global (SILVA e BARBOSA, 2016). Porém existem poucos estudos na literatura acadêmica, onde encontra-se em processo de maturação teórica (SOUSA JÚNIOR, 2018) e carece de estudos e de uma conceituação definitiva (BORTOLOTTI, 2018).

Utilizando a ferramenta de pesquisa no metabuscador do *Google Acadêmico*, foram encontradas 7260 resultados numa pesquisa geral e limitando a procura na língua portuguesa foram encontradas 1030 resultados, utilizando somente a palavra *coworking*. Associando o termo *coworking* com as palavras alimentos e bebidas, foram encontrados 181 resultados em uma pesquisa geral e 109 resultados na língua portuguesa. A pesquisa foi limitada a um período de 10 anos, de 2008 até 2018. Neste contexto percebe que existe uma gama de estudos sobre *coworking*, porém poucos artigos que se aprofundam quando relacionados com os serviços de alimentos e bebidas.

Dentro deste contexto atual de estruturas colaborativas, os espaços de *coworking*, se tornou um movimento recente na questão da coletividade. Esses espaços físicos cujo o principal foco são profissionais que fogem do trabalho convencional em escritórios fixo, pois procurando a liberdade de trabalho em escritórios compartilhados por pessoas que possuem o mesmo interesse.

Com as mudanças nos modelos de trabalhos surgiram novas modelos de trabalho, como o *home office*, onde o indivíduo trabalha em sua própria casa, ou em cafeterias que oferecem mínimos recursos para se trabalhar. Os empreendedores identificaram nestes modelos um nova oportunidade de iniciar seu negócio com um custo fixo quase zero. Era um forma desses novos empreendedores que não tinham recursos próprios de possuir uma sede fixa de realizar algumas reuniões de trabalho. Esse movimento em locais fora dos escritórios foi a primeira idealização dos *hubs*, que são modelos de negócio que permite o desenvolvimento de atividades independentes em um ambiente compartilhado (FOERTSCH, 2013), sendo uma alternativa de local de trabalho dentro das grandes cidades.

Esses espaços compartilhados inicia sua expansão com a crise de 2008, que como resultado trouxe um desaceleramento econômico e altos níveis de desemprego, fazendo surgir uma nova característica de profissionais, como autônomos e pequenas empresas, que não seriam capazes de manter um escritório (CAPDEVILA, 2015). Lumley (2014, p. 40) conceitua esses novos trabalhadores como, “[...] empreendedores, autônomos e profissionais com flexibilidade quanto ao espaço de trabalho, são capazes de se unir e trabalhar lado a lado, de forma independente ou em colaboração, como desejar”.

No Brasil, os locais mais comuns onde os espaços de *coworking* funcionam estão em áreas comerciais com 57%, seguido de áreas residências com 40%, onde a concentração é um pouco maior nas capitais com 55% (COWORKINGBRASIL, 2018). Ainda segundo a coworkingbrasil (2018), os perfis dos usuários são em maioria pós-graduado com 41% dos frequentadores, onde se consideram como proprietários 43%, profissionais independentes 31% e que trabalham para um empresa 26%. Os principais segmentos que os *coworkers* trabalham são no setor administrativo e serviços com

27%, comunicação e informação com 22% e artes e design com 13%, sendo que a maioria possui um rendimento mensal de 3 mil reais, representando 43%.

Nesse contexto de espaços de *coworking* e a oferta de serviços de alimentos e bebidas como diferencial e atratividade, foi proposto neste estudo o seguinte problema de pesquisa: “Espaços de coworking que contemplam seus clientes serviços de alimentos e bebidas podem ser tornar mais rentáveis?”. Este novo segmento está completamente relacionado com as teorias de economia compartilhada, pois este se baseia em oferecer recursos subutilizados, (SCHOR e FITZMAURICE, 2015), como um espaços dentro do *coworking* que seja pouco utilizado, podendo se tornar em um espaço que agregue novas facilidades aos seus usuários.

A partir do que foi apresentado sobre o tema e esse novo tipo de serviço utilizado pelos *coworkings*, o objetivo desta dissertação é analisar a viabilidade de cafeterias ou restaurantes dentro de ambientes de *coworking* podem trazer vantagens financeiras para as empresas.

Seguindo o objetivo geral apresentado, desenvolvem-se então como objetivos específicos: a) analisar e identificar os *coworking* na cidade de São Paulo; b) Identificar a aderência dos usuários a este tipo de atividade de economia compartilhada c) A percepção dos gestores de *coworking* com relação aos concorrentes por ofertarem serviços de A&B.

Para se alcançar esses objetivos, foram desenvolvidas três proposições, sendo elas: P1) A relação de economia compartilhada e a hospitalidade urbana é uma virtude nas mudanças sociais que ocorrem nas cidades; P2) A geração *millennial* como sendo o principal nicho dos segmentos de *coworking*; P3) Os gestores percebem que os clientes de espaços de *coworking*, os *coworkers*, preferem a utilização desses espaços que tem como oferta serviços de A&B.

Optou-se por método de pesquisa o Estudo de Casos múltiplos, proposto por Yin (2006) incluindo elaboração de protocolo de pesquisa, com entrevistas como ferramentas para levantamento de dados em campo, posteriormente analisadas sob a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) . Foram selecionadas como objetos três diferentes espaços de *coworking* que oferecem serviços de alimentos e bebidas para o estudo desta pesquisa.

A oferta de serviços pelos espaços de *coworking* basicamente são os mesmos entre elas, como serviços básicos para acesso à internet, atendimento de concierges, impressoras, água e café a vontade, etc., onde alguns espaços de compartilhamento perceberam que oferecer algum serviço extra pode acabar influenciando na percepção de um potencial cliente por ser um diferencial na empresa.

O objetivo deste estudo é mostrar que existem possibilidades de mobilidade urbana adequada para cada tipo de empresa e cliente. Estes buscam otimizar tempo e espaço, fugindo dos problemas enfrentados no dia a dia das cidades grandes. A ideia é atender o público que deseja facilidades de trabalho e fugir dos tradicionais escritórios. É um tema de interesse da sociedade moderna, mas que precisa ser pesquisada ainda mais, para descobrir os impactos que podem trazer no setor de A&B.

Devido a diversidade dos objetivos, o referencial foi construído em autores que analisam o comportamento dos consumidores da geração *millennials*, procurando entender como esses consumidores são atraídos dentro desse novo mundo da economia compartilhada.

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos, sendo os primeiros referentes ao referencial teórico, o terceiro refere-se aos procedimentos metodológicos e o quarto a discussão de resultados. No primeiro capítulo, vê-se uma discussão sobre a relação entre a geração *millennials* e hospitalidade, enquanto o segundo a discussão é estendida para a relação entre economia compartilhada e *stakeholders*.

CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Neste capítulo, são apresentados conceitos gerais sobre hospitalidade e sua aplicação nos grandes centros urbanos a fim de entender as novas políticas que são adotadas na geração de melhorias nas grandes cidades. Em sequência, serão apresentados conceitos sobre o comportamento do consumidor para posteriormente apresentar o comportamento dos *millennials*.

1.1 Hospitalidade

O conceito de hospitalidade se dá quando ocorre uma troca de relação humana para o bem-estar mútuo dos envolvidos (BROTHERTON, 1999). A ideia de hospitalidade surgiu pela primeira vez na Europa, no século XIII, onde conventos ofereciam hospedagem gratuitas aos viajantes (GRINOVER, 2002).

A partir dos anos 80, a palavra hospitalidade surgiu como uma palavra que descrevia uma troca de serviço, dando uma ideia de comércio (ASHNESS e LASHLEY, 1995). Lashley e Morrison (2004, p.49) colocam a hospitalidade como um mercado prestador de serviços, oferecendo instalações afim de estreitar laços sociais. Pfeifer (1983, p.191) também coloca a hospitalidade sobre um viés econômico, “Hospitalidade consiste em oferecer comida, bebida e alojamento, ou, por outras palavras, de oferecer as necessidades básicas para a pessoa longe de casa”.

Assim como Brotherton (1999) enfatiza que essa troca é um intercâmbio na busca de troca de bem-estar entre ambas as partes. Essas relações humanas em torno da hospitalidade apresenta como um fenômeno sociocultural, onde Brotherton e Wood (2004) na figura 1, propõem as dimensões da hospitalidade, como forma de diferenciá-las de outras trocas humanas:

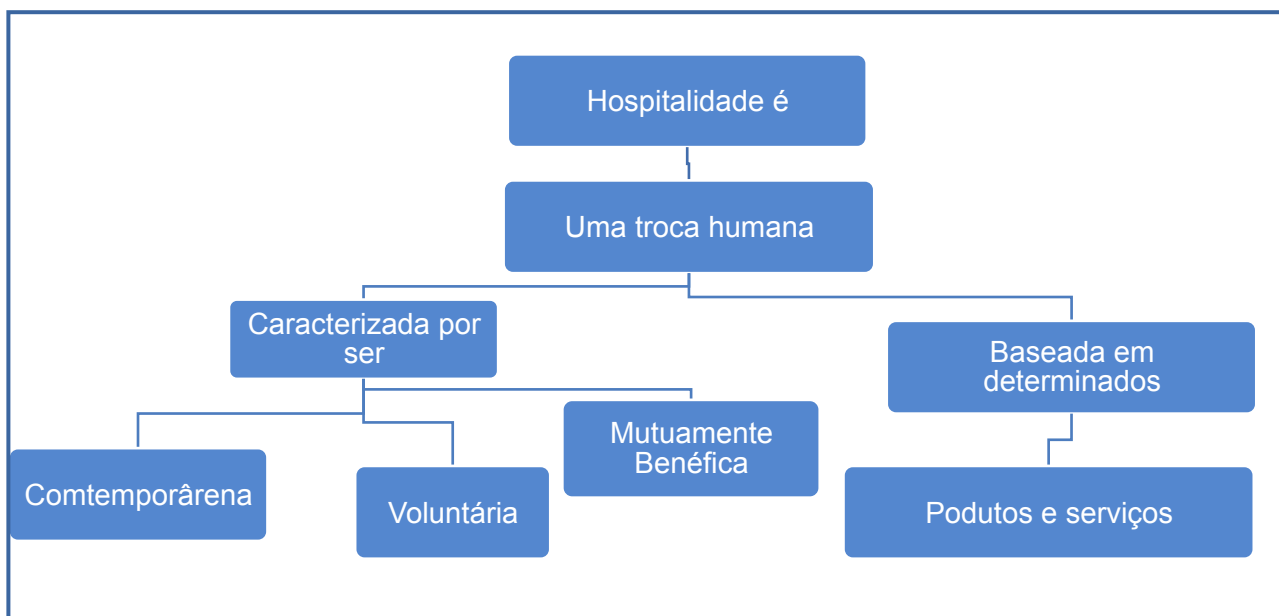


Figura 1 - As dimensões da hospitalidade
Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 203).

A definição hospitalidade pode causar uma confusão quanto aos seus conceitos, pois existem algumas distinções entre elas, pois os conceitos envolvem a questão da natureza da palavra e do outro lado no sentido da hospitalidade comercial (BROTHERTON, 1999). Para Lashley (2015), a hospitalidade comercial cria várias contradições, quando se torna mais aparente nas relações culturais e domésticas em que as atividades de hospitalidade são desenvolvidas. A figura 2 proposto por Lashley (2015) mostra as diferentes formas que o anfitrião pode oferecer sua hospitalidade onde algumas razões ele cita abaixo:

“[...]existem desde ocasiões em que a hospitalidade é oferecida com a expectativa de se obter lucro, até situações em que a hospitalidade é oferecida meramente pela alegria e pelo prazer de acolher” (LASHLEY, 2015, p. 82).

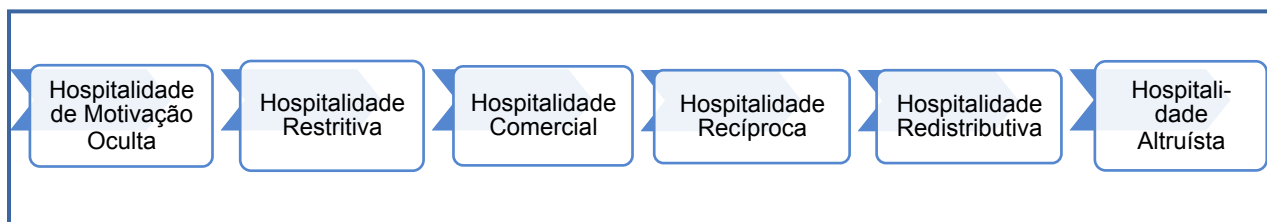


Figura 2 - Representação gráfica das razões para se oferecer hospitalidade
Fonte: Lashley (2015, p.83)

No modelo da figura 2 os conceitos de cada hospitalidade podem ser definidas como:

- Hospitalidade Oculta – o anfitrião oferecer serviços ao hóspede sem que este perceba que o anfitrião está se beneficiando do lucro deixado pelo consumidor.
- Hospitalidade Restritiva – oferecer um serviço com o intuito de criar um ambiente favorável para que o anfitrião se beneficie de futuros acordos de negócio.
- Hospitalidade Comercial – fazer com que o anfitrião sinta-se em casa com o serviço oferecido para obter uma recompensa ao final de sua permanência no local pelo cliente.
- Hospitalidade Reciproca – fazer com que a hospitalidade oferecida seja recompensada da mesma forma no futuro, havendo uma troca da relação anfitrião hóspede e vice-versa.
- Hospitalidade Redistributiva – oferecido algum tipo de serviço sem a expectativa imediata de retorno, reembolso ou reciprocidade.
- Hospitalidade Altruísta – oferecer hospitalidade sem a expectativa de retorno pessoal por parte do anfitrião.

O modelo de hospitalidade proposto por Lashley na figura 2 mostra as diversas maneiras que a hospitalidade pode ser explorada, assim influenciando na prática dos novos serviços que vão surgindo e que buscam uma relação entre anfitrião e hóspede.

Telfer (1996, p. 197) propõem um modelo de hospitalidade que difere no sentido comercial, pois ela define hospitalidade como: “um desejo por companhia, os prazeres do acolhimento, a vontade de ser agradável aos outros e o desejo de satisfazer a necessidade do outro”. Lashley (2004, p. 21) diz que “em um sentido amplo, a hospitalidade é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede”.

Lashey (2004, p. 21) na figura 3, mostra que os relacionamentos de hospitalidade se estendem para além da troca comercial, onde pode haver relações no contexto doméstico e social.

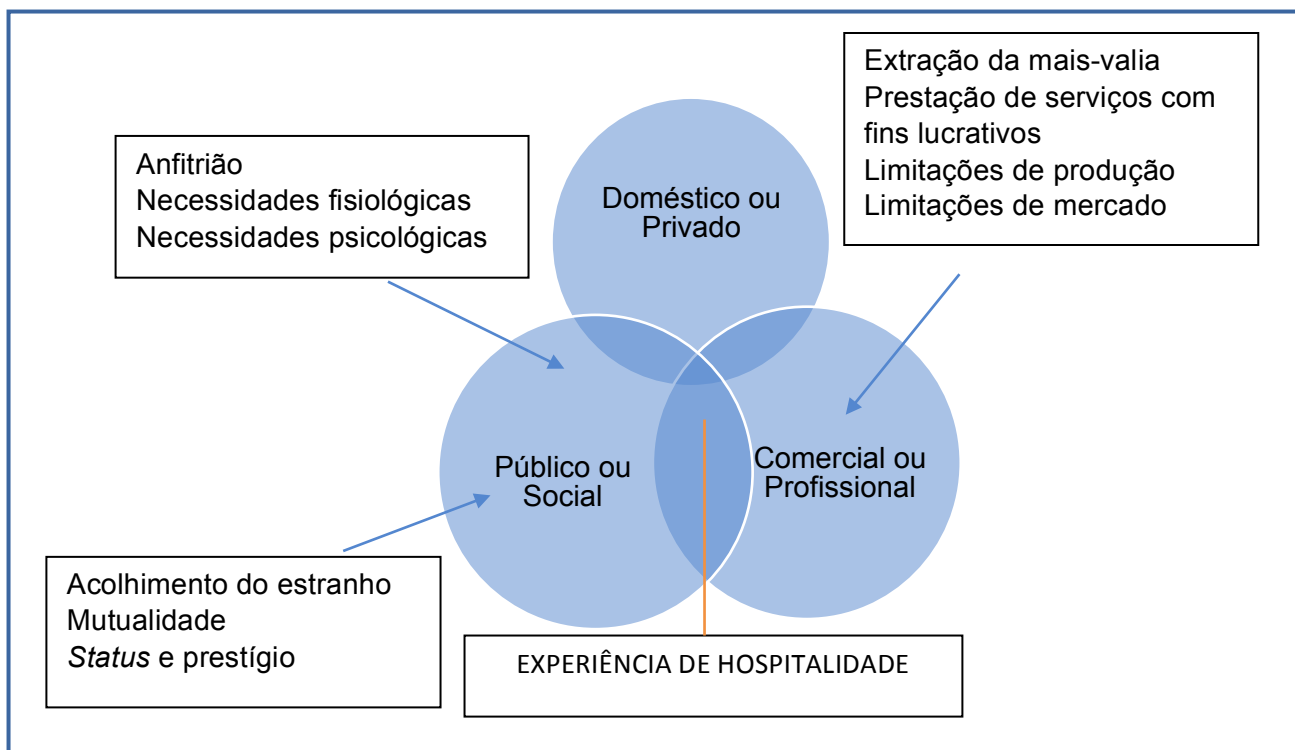


Figura 3 - Os domínios da hospitalidade

Fonte: Lashley (2004, p. 6)

No modelo proposto por Lashley (2004) os conceitos são:

- Doméstico ou Privado: ocorre no âmbito caseiro, onde há uma relação entre o anfitrião, que oferece sua instalação, e o hóspede que recebe o mínimo para que atenda às suas necessidades.
- Público ou Social: ocorre num ato mais simbólico, por meio da oferta de alimentos, bebidas ou hospedagem, para o hóspede, por meio de rituais ou celebrações.
- Comercial ou Profissional: o anfitrião é visto como gerador de lucro, pois a oferta de serviços, alimentos e hospedagem, tem como objetivo de gerar uma receita para o anfitrião.

Trazendo os conceitos propostos por Lashley sobre a hospitalidade, percebe-se que as grandes cidades se aproveitam dela para o uso comercial e profissional. Podemos citar o exemplo dos aplicativos de mobilidade urbana, como *Uber*, 99 taxi e outros, que vem sendo utilizados pelos usuários como alternativas de locomoção pelo déficit que o transporte público oferece. Para entendermos melhor o processo de

hospitalidade urbana é preciso entender alguns fatores que vem ocorrendo durante anos.

Nas últimas décadas as transformações que ocorreram nos grandes espaços urbanos devido à falta de políticas e planejamento nos centros urbanos, refletem na qualidade de vida de seus moradores, que vivem sofrendo com o caos que uma cidade de grande porte oferece. Problemas como locomoção, os grandes congestionamentos, a falta de moradias, os conglomerados empresariais e entre outros fatores, estão levando os cidadãos a repensarem o conceito de vida urbana.

Poucos estudos acadêmicos focam para a hospitalidade urbana, onde grande parte dos estudos se destacam para a hospitalidade comercial ou doméstica. Para Ferraz (2013), não existe uma definição clara de hospitalidade urbana, mas entende-se que seja uma relação de busca de qualidade de vida pela população, por meio de aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, espaciais e turísticos.

Grinover (2013), discute a questão da qualidade de vida, considerando o conceito em múltiplas dimensões. O autor considera que o planejamento governamental, políticas públicas e equipamentos urbanos para atender as necessidades humanas assim como a integração dos indivíduos a sociedade e participação de vida coletiva, são medidas para atingir o bem-estar individual e de grupo, dentro da sociedade.

Apesar dos problemas como crescimento populacional, desacompanhado com infraestrutura, diminuindo o acolhimento social e fragmentando as relações sociais urbanas (CASELLA, 2006, p.3), as cidades continuam atraindo pessoas (SEVERINI, 2014). Severini (2014) diz que as cidades oferecem diferentes propósitos, para as diferentes atividades urbanas e grupos sociais, que são as oportunidades de trabalho, educação, saúde e cultura.

Para Camargo (2004), o fenômeno da economia compartilhada é incorporada pela hospitalidade, por meios alternativos de hospedagem, assim como Grinover (2002) que relaciona a fácil mobilidade devido ao surgimento dos meios de hospedagem nas dimensões virtuais. Chon & Maier (2010), relaciona hospitalidade e mobilidade como atividades complementares que operam dentro de uma cadeia produtiva.

Dredge & Gyimóthy (2015), afirmam que a economia compartilhada é uma tendência, onde oferece alternativas para os meios de hospedagem. Assim concluímos que a hospitalidade urbana, proporciona novos meios de investigação, afim de consolidar novos estudos que ajudem na melhoria das relações sociais urbanas, procurando melhorias para um convívio mais harmônico entre a cidade e pessoas. Com a vinda das novas gerações, percebemos que as Geração Y busca novas formas de contato com as grandes cidades urbanas. Na próxima seção deste capítulo serão estudadas como as diferentes gerações, principalmente a *millennial*, vem se comportando com relação a economia compartilhada e as novas transformações que vem ocorrendo nas grandes cidades.

1.2 Comportamento do consumidor

O capítulo sobre comportamento do consumidor tem como objetivo entender as necessidades de consumo e como as gerações são afetadas, principalmente essas que são influenciadas pelo advento da internet, a Geração Y ou *millennials*.

O marketing ajuda a entender o que ocorre no consciente do consumidor e para Kotler (2000, p. 30), o Marketing é “[...] um processo administrativo e social de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas físicas ou jurídicas e organizações”. A estratégia de marketing é analisar o comportamento do consumidor procurando satisfazer às suas necessidades como consumidores, sendo de grande importância entender seu comportamento de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

Os estímulos que o marketing apresentam, são avaliados pelos consumidores das mais diferentes formas, pois características importantes de cada indivíduo os definem pela sua personalidade. Para o marketing é importante identificar os diferentes segmentos do mercado para desenvolver estratégias relacionados a cada grupo que os consumidores se identificam. As dimensões demográficas é o que tornam os consumidores iguais ou diferentes, onde foram listados abaixo (SOLOMON, 2008).

- Idade – faixas etárias apresentam necessidades e desejos diferentes em cada etapa da vida.

- Gênero – vivemos numa sociedade em que a diferenciação de gênero se inicia bem cedo, condicionando o sexo masculino e feminino, o que pertence a quem.
- Estrutura Familiar – a definição do estado civil é determinante para as prioridades do consumo dentro do lar.
- Classe social e renda – um fator determinante que posiciona o consumidor em grupos semelhantes de acordo com os hábitos, onde mora, gostos e atividades pois o poder aquisitivo pode ser uma barreira para outros consumidores.
- Raça e etnicidade – estas quando são minorias tendem a se unirem.
- Geografia- de acordo com a localização que se encontra dentro de um estado, ou em um país, os consumidores diferem nos seus hábitos de consumo.
- Estilo de vida – são os sentimentos que se diz a respeito de nós, o que valorizamos ou o que gostamos de fazer.

Sendo assim, as estratégias de marketing tem como papel gerar estímulos de acordo com os fatores que podem determinar o comportamento do consumidor, sendo as principais características que definem o comportamento do consumidor, os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (KOTLER e KELLER, 2006). O marketing como objeto de estudo ajuda a agrupar os consumidores em grupos ou proximidades similares para determinar a predisposição do comportamento do consumidor (COBRA, 1992).

Segundo o conceito de Solomon (2008, p. 27) o comportamento do consumidor é “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Para Engel, Blackwell e Miniard (1995) o comportamento do consumidor é definido como atividades diretamente envolvidas para obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos de tomada de decisão que procedem e seguem essas ações.

O ato de consumir ocorre em três estágios, onde o consumidor identifica uma necessidade, compra o produto e depois usa ou descarta (SOLOMON, 2008) e esse tipo de comportamento se molda de acordo com as informações que o cercam, como os ambientes culturais, transculturais, subculturais, demográficos, sociais e económicos (RODRIGUES, 2013). Profissionais de marketing buscam entender as atitudes e o

motivos dos consumidores, como futuras estratégias de marketing, conforme a figura 4 abaixo.

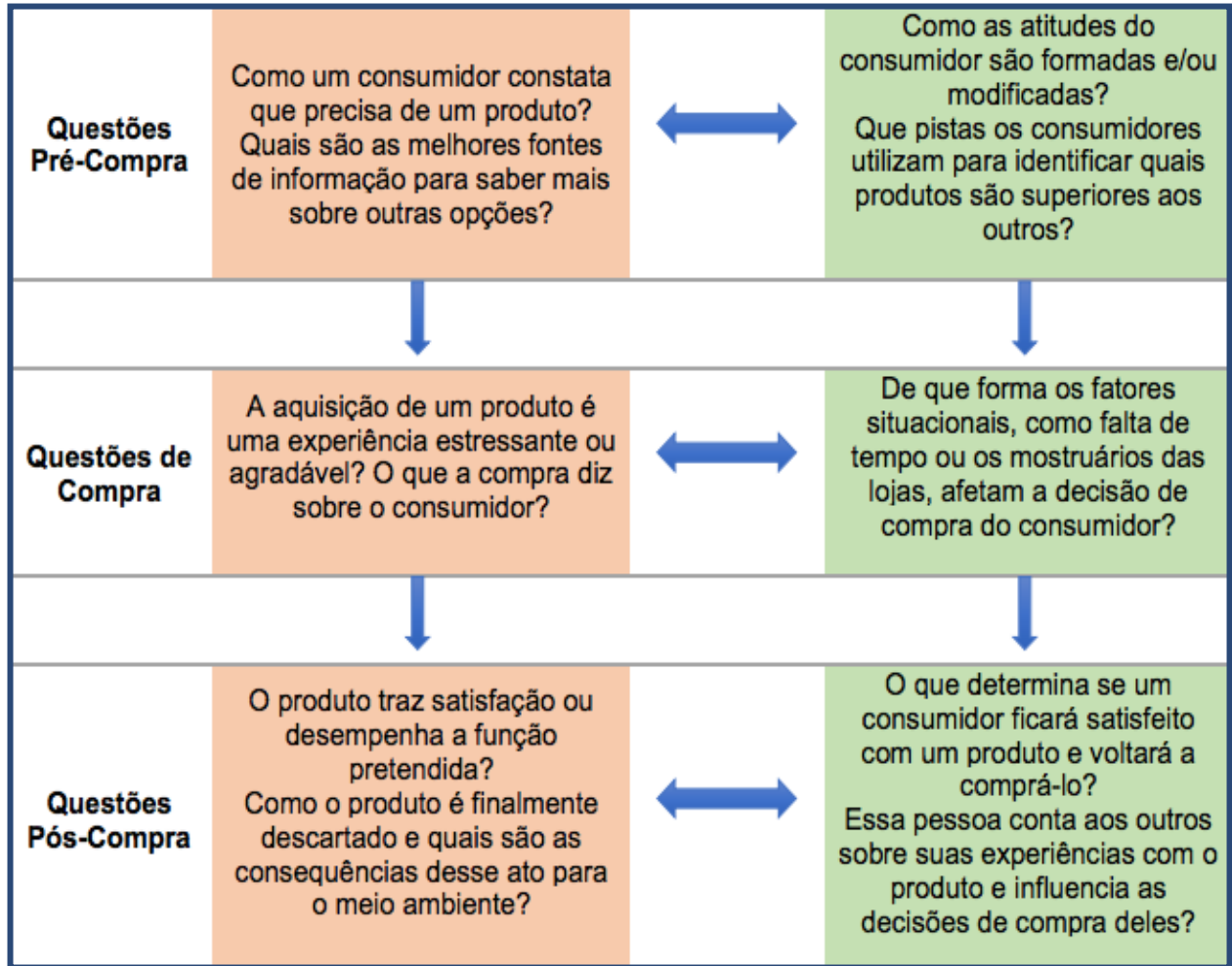


Figura 4 - Estágios do Processo de consumo
Fonte: Solomon (2008, p. 28)

A satisfação do produto é alcançada após a sua aquisição onde o comprador avaliará o nível que o produto atingiu em suas expectativas anteriores, podendo haver a satisfação na pós-compra ou o desapontamento, caso o produto não atenda os resultados desejados na pré-compra. Para alcançar um nível maior de satisfação, além de conhecer as necessidades particulares do consumidor, é importante como os estímulos ambientais e o marketing atingem em uma decisão de compra (BAKER, 2015).

A revolução digital se tornou uma peça importante nas mudanças que hoje encontramos no comportamento do consumidor. A relação com a *web* alterou o modo de como os consumidores interagem com as empresas e entre eles. O mundo *online* ajudou a conectar as pessoas que se reconhecem no mesmo grupo para troca de informações, compartilhar informações e recomendar produtos (SOLOMON, 2018).

Outro aspecto importante que a internet trouxe em relação ao comportamento do consumidor é em relação a uma sociedade desapegada, criando o termo reciclagem lateral, ou seja, quando o consumidor gostaria de descartar o produto que ele não tem mais interesse. A internet criou assim um novo processo de troca e reutilização dos bens, e a medida que sites com *Amazon* e *eBay* surgiram, mudou completamente os anúncios em classificados ou vendas nas garagens, para aplicativos de troca (SOLOMON, 2018).

Atualmente, a plataforma virtual é um canal de marketing estratégico, devido ao aumento do uso da internet como uma forma de comércio. Para Albertin (2010), o comércio virtual confere agilidade e acesso a produtos em todos os lugares e em todos os momentos, sendo um substituto da maneira tradicional de se comercializar produtos e serviços. Essas inovações ocorrem quando as empresas perceberam que os consumidores aderiram à um novo hábito de consumo, forçando as empresas a adotarem novas estratégias no mercado atual (KALAKOTA, 2002).

Para Albertin (2010), o ambiente virtual aplicada com o intermédio de tecnologias de comunicação e da informação, oferece ferramentas para distribuição de informações de produtos e serviços formando assim um ambiente propício para o comércio eletrônico. O comércio eletrônico potencializa a intenção de compra do consumidor (KALAKOTA, 2002) pois está ferramenta consegue aproximar os consumidores do produto que procura, pois essas tecnologias oferecem informações necessárias que contemple suas necessidades (REEDY, 2001). Portanto, para Laudon e Laudon (1999), o comércio eletrônico traz benefícios como: rentabilidade, sustentabilidade, eficiência e inovação.

O propósito desta pesquisa está focado em entender o comportamento de geração, que se torna útil para entender sobre algumas decisões de consumo, onde esse estudo foca principalmente na Geração Y ou *millennials*. Para Bakewell e Mitchel

(2003), as experiências de consumo ocorre entre os 5 aos 18 anos e o marketing subdivide essas gerações em: *babe boomers* (nascido entre 1941 – 1960), Geração X (nascido entre 1961 – 1976), Geração Y (nascido entre 1977 – 1992) e a Geração Z (nascido após 1992).

[...] os *Millennials* começam a formar fortes preferências face às marcas e a modelos de retalho e detém uma influência intencional nos comportamentos e escolhas da família, dos amigos e até de completos estranhos (BARTON e et al, 2012, p.1).

Estudando a Geração Y verificamos que o perfil deste está bastante voltado ao consumo, empreendedorismo sem medo dos riscos (LACOMBE e HEILBORN, 2009). Por ser uma geração que cresceu em um mundo em que a tecnologia já estava inserida na sociedade, estes foram os primeiros a adotar as redes sociais como forma de se relacionarem, desta forma, seus hábitos de consumo em geral influenciam e são influenciados diariamente (DA SILVA, 2015).

Por terem nascido em um berço tecnológico e digital esta geração possui como características por serem intensa e rápida, onde a diversão e prazer são fatores primordiais, o que consequentemente influenciam na decisão de escolha de uma profissão ou desenvolvimento de algum trabalho (McCRINDLE, 2006). Por terem crescido em um ambiente com computadores, celulares, serviços de comunicação instantâneas e tv fechada, essa geração se adaptou facilmente as essas tecnologias, fazendo que a tecnologia seja inerente às suas vidas (TAPSCOTT, 1999).

Citado anteriormente como alguns fatores que influenciam na decisão de compra por Kotler e Keller, um fator se destaca na geração dos *millennials*. Os fatores pessoais representam os diferentes estágios que o indivíduo sofre no ciclo de vida cujo alguns elementos possam impactar diretamente na maneira que elas consomem: família, estilo de vida, personalidade, autoimagem e ocupação (KOTLER E KELLER, 2006). Kotler (2000), pondera que quanto maior o número de referências o indivíduo possui maior o número de influencias este pode sofrer. Quando relacionamos a Geração Y, percebe-se que por serem uma geração conectada o tempo todo, eles estão sempre absorvendo novas experiências.

Loiola (2009) destaca que os *millennials* caracterizam-se por serem ambiciosos, individualistas, preocupados com o meio ambiente, com seres que neles habitam e com

os direitos humanos. Portanto a Geração Y provoca a quebra de paradigmas devido as suas exigências e inovações, por estar em ascensão no mercado e se destacando na sociedade pelo seu comportamento de consumo (DE ARAUJO, 2011). Fazendo um levantamento de usuários de economia compartilhada, a geração *millennial* é a que se beneficia melhor desses recursos (ERNST e YOUNG, 2011). Por ser uma geração que cresceu em meio a tecnologia, eles se adaptaram rapidamente as novas mudanças que a sociedade vive hoje em dia.

Na próxima seção deste capítulo será discutido sobre os *millennials* fazendo um levantamento de quem pertence a essa geração e conceitos de autores que definem os indivíduos que pertencem a este grupo.

1.3 Millennials

O contexto das gerações por um tempo significou pertencer a uma linhagem específica por ter nascido em um determinado período do ano. Nas últimas décadas está palavras pode significar uma tendência comportamental, onde dependendo da abordagem do discurso (TOMAZ, 2013).

Optou-se por utilizar o conceito de *millennials* criado por Willian Strauss e Neil Howe por terem sido os primeiros autores a criar este termo na literatura acadêmica com o livro *Millennials rising: the next great generation* (2000). Os autores consideram que para compreender as diferenças entre as gerações está “no modo como foram educados em criança, que acontecimentos públicos presenciaram na adolescência e que missão social assumiram na passagem para a vida adulta” (Howe e Strauss, 2007, p.2).

Outros estudiosos que serão citados abaixo, tiveram a atenção desta geração onde foram dados diferentes abordagens e nomenclaturas como os termos “Geração Digital” (TAPSCOTT, 1999), “*Generation We*” (ERIC GREENBERGH, 2008) e disseminada no Brasil como “Geração Y” (TOMAS, 2013).

O conceito de Geração Y surge nos Estados Unidos da América por meio de estudos para entender a transformações que as gerações vinham sofrendo com as décadas. A Geração Y, ou *millennial* é uma geração mais globalizada (STRAUSS e

HOWE, 2000) onde nasceram já acostumados com a era digital (PRESKY, 2001), por isso tem uma facilidade maior em navegar no mundo virtual (TAPSCOTT, 2009).

Existem uma divergência entre os períodos de nascimento dos *millennials*, Strauss e Howe (2000) estabelecem os anos de 1980 a 2001 e Tapscott (2009) define os indivíduos que nasceram entre os anos de 1977 e 1997. Apesar destas diferenças estabelecidas pelos estudiosos, as principais características por ambos citados, é que essa geração nasceu numa era globalizada e de estabilidade econômica.

Diferente da Geração X e dos *babe bommers*, que são os pais e avôs respectivamente da Geração Y, a televisão foi a tecnologia que noticiava as informações naquela época (TAPSCOTT, 2009). A Geração X são “pessoas que valorizam posições hierárquicas e tradições, além de prezarem pela durabilidade de relacionamentos interpessoais no trabalho, permeados por trocas mútuas e valores” (CHIUZI, 2011).

A Geração X por nascer numa época conturbada, de insegurança financeira, transformando os seus adultos mais confortáveis a mudanças e competitividade (KUPPERSCHMIDT, 2000), e tendo uma vida financeira mais estável. O fato dos adultos da Geração X ter uma vida financeira que proporcione para seus filhos, no caso a Geração Y, recursos suficientes para ocupá-los em diversas atividades fora do lar, como escola de idioma ou esportes, já vem sendo preparadas desde crianças para o futuro (RAINES, 2002), pois seus pais para ter um aporte financeiro estável trabalham muitas horas fora do lar (SOLOMON, 2009).

Howe e Strauss (2000) definem os *millennials* como cheios de promessas para o futuro, protegidos na infância, onde possuem regras na vida, são confiantes pois seus pais sempre os encorajaram aos novos desafios, orientados a trabalhos em equipe, devido as aulas de esportes, focados a atingir os objetivos, onde sempre foram pressionados a serem bem sucedidos, por todo acesso que os pais não tiveram e mais convencionais do que rebeldes. “Essa geração é multitalentosa, superestimada, socialmente consciente, exigente e criativa” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.2).

Segundo Lombardia (2008) a Geração Y possui uma perspectiva de trabalho diferente da última geração. A Geração X buscava uma estabilidade financeira, diferente da Geração Y que busca na profissão aquilo que o satisfaz e novas formas de aprendizado. Essa geração busca serem reconhecidos pelo o que oferecem, fugindo

nas normas antigas das relações de trabalho (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 26), onde Wada e Carneiro (2010) concluem que a Geração Y são aquelas:

[...] que colocam altas prioridades em sua carreira, o jovem trabalhador é mais interessado em fazer com que seu emprego se harmonize com sua família e com sua vida pessoal, preferindo o escritório da esquina. Pelo fato de detestar monotonia, tem conhecimentos técnicos e capacitação profissional, trabalha melhor em equipes e procura empregos que ofereçam flexibilidade de horário, mobilidade (*home office*) e planos de carreira (WADA e CARNEIRO, 2010, p. 11).

Num cruzamento de estudos e conceitos, compreende que o perfil da Geração Y, ou *millennials*, se encaixa perfeitamente com os indivíduos que procuram salas compartilhadas para trabalhar, os chamados *coworkers*, que possuem uma faixa etária entre 21 a 39 anos, representando mais de 71% dos usuários desses ambientes segundo dados da Movebla (2013). Está é uma geração que a flexibilidade no trabalho é uns dos grandes atrativos para a vida profissional, sendo que os espaços de *coworking* refletem bem o que está geração busca, além de oferecer um convívio com pessoas de sua geração que tem os mesmos interesses de estilo de vida.

No próximo capítulo desta dissertação será introduzida conceitos de economia compartilhada e *stakeholders* para falar dos espaços de *coworking* como economia compartilhada e as redes de relacionamentos que estas empresas possuem para atuar dentro do mercado de negócios.

CAPÍTULO 2 ECONOMIA COMPARTILHADA E STAKEHOLDERS

Neste capítulo serão apresentados conceitos de economia compartilhada e suas aplicações como novas formas de negócios e como ela vem afetando no modo de agir das pessoas. Na sequência irá abordar sobre a teoria dos *stakeholders* e como o modelo organizacional das empresas podem ser influenciadas por diferentes grupos ou por mudanças que vem ocorrendo na sociedade, como o uso de novas tecnologias.

2.1 Economia Compartilhada

Desde a criação do termo “economia compartilhada” até os dias atuais, houve o surgimento dos mais diferentes negócios relacionados a este tipo de comércio, não havendo consenso sobre a melhor definição da palavra. Diferente da economia convencional, a economia compartilhada baseia-se nas pessoas que trabalham de forma colaborativa, compartilham ideias e práticas e geram interações, promoções e vendas de produto de forma cooperativa (BOSTMAN e ROGERS, 2011).

O consumo colaborativo já se tornou uma realidade do dia a dia dentro da sociedade. Todos os dias, o uso do consumo colaborativo é numa realidade, como o compartilhamento tradicional, escambo, empréstimos, negociação, locação, doação e troca. O que houve no decorrer dos anos, foi a mudança dos meios tradicionais de trocas, por uma redefinição do uso da tecnologia (BOSTMAN e ROGERS, 2011). Nesses moldes, a ideia de economia compartilhada se alicerça no interesse de consumo de bens e serviços entre indivíduos que buscam se beneficiar do consumo colaborativo (BELK, 2010).

A popularização deste tipo de comércio, foi viável devido ao advento de novas tecnologias, a internet e os smartphones, e a sua facilidade de acesso que eles vêm proporcionando (SILVA e BARBOSA, 2016). Essas trocas de informações e interesses quase instantâneas, é uma resposta a uma sociedade de hiperconsumismo, que causam desequilíbrios sociais e ambientais, como a distribuição de renda e o excesso de recursos descartados na natureza.

A economia compartilhada é uma resposta a uma necessidade de um modelo de sustentabilidade, que combinam com o crescimento econômico com sustentabilidade social e ambiental (SILVEIRA, PETRINI e SANTOS, 2016). O âmbito digital é o que sustenta forças para a formação de grupos com o mesmo interesse, como encontrar algo, serviços e outros, a fim de criar interações de maneira colaborativa (BOSTMAN e ROGERS, 2011). O quadro 1 descreve como o surgimento do consumo colaborativo foi impulsionado on-line, sendo adaptado do livro Bostman e Rogers, trazendo breves descrições sobre os períodos que a economia compartilhada passou (2011).

Período	Descrição
1991 a 2000	No contexto norte-americano, as chamadas “ <i>garage sales</i> ” (oferta de produtos usados que eram vendidos nas casas das pessoas, de preferência com exposição dos produtos em garagens ou em quintais) emergiram no espaço virtual com o crescimento da internet. Empresas pioneiras como <i>Around Again</i> , <i>Clothing Swap</i> e <i>Make Up Alley</i> , desenvolveram plataformas virtuais de troca e venda de mercadorias usadas que rapidamente atingiu grande audiência. Na sequência, surgiram empresas como <i>e-Bay</i> e <i>Craigslist</i> que funcionam como um tipo de classificados online para troca, compra e venda de produtos novos ou usados, além de serviços, etc. Em 1997, <i>Netflix</i> e <i>Zipcar</i> surgiram com um modelo alternativo de locação de filmes e carros, contribuindo para o fortalecimento do setor de serviços. Em 1998, nasceu a gigante da internet <i>Google</i> e em 2000, a bolha das empresas “ponto com” e diversas foram à falência. Estes dois eventos fizeram com que as pessoas deixassem de confiar nos <i>experts</i> da internet e passassem a atribuir mais confiança as informações e avaliações oriundos de seus grupos de referência.
2001 a 2005	Diversos espaços para compartilhamento de informações e avaliações sobre produtos feitas por usuários começaram a surgir. Em 2001, o Wikipédia iniciou suas atividades formalmente e em 2004, o site <i>Yelp.com</i> lançou sua plataforma de avaliações de produtos e serviços. No mesmo ano foi lançado o <i>Facebook</i> , nos Estados Unidos, transformando radicalmente o modo de interação <i>online</i> entre seus membros. A compra por meio da internet ganha contornos expressivos em diversas partes do mundo.
2006 a 2008	O rápido avanço da comunicação por meio da internet proporcionou uma revolução nos serviços de aluguel e, entre outras mudanças, iniciou a democratização do acesso de luxo por meio de empresas como <i>Bag Borrow or Steal</i> (locação de bolsas e acessórios de luxo), <i>Swap Style</i> (locação de roupas de <i>designers</i> famosos), <i>Homeaway</i> (locação de propriedades privadas em diversas partes do mundo) e <i>Sherpa Report</i> (locação e compartilhamento de barcos, aviões e propriedade de luxo). O Facebook foi descoberto pelas empresas que passaram a interagir <i>online</i> com públicos de interesse.
2009 a 2010	Neste período, serviços de consumo colaborativo, tornaram-se mais sociais, com a integração destas plataformas às mídias sociais como o <i>Facebook</i> . Uma plataforma social de compra e venda de mercadorias também foi criado - o <i>Yardsellr</i> .

Quadro 1 – As transformações do Consumo Colaborativo
Fonte: Botsman e Rogers (2011) adaptado

O surgimento de plataformas *online*, como os aplicativos de celulares ou sites na internet, aproxima cada vez mais as pessoas que tem interesse neste movimento. A facilidade que esses programas oferecem para quem deseja oferecer algum produto ou serviço, ou para quem procura utilizar desses serviços ou produtos, faz com que a procura pelos serviços de compartilhamento seja de grande acesso.

Essas iniciativas comerciais que englobam transações como a partilha, empréstimo, aluguel e trocas (BOSTMAN e ROGERS, 2011) é facilitada pois o contato entre quem oferece o produto ou serviço ou quem procura, é feita de modo *peer-to-peer*, onde elimina os intermediários neste tipo de transação e coloca em contato *face to face*, entre os envolvidos, criando assim um novo modelo de relação entre as pessoas (DUBOIS, SCHOR e CARFAGNA, 2014).

Citando exemplos de plataformas *online* que oferecem serviços de economia compartilhada estão plataformas como:

- *Uber*, *99taxi*, *Cabify* – plataforma que conecta motoristas particulares que possuem carros e estão disponíveis a pessoas que necessitam deste tipo de serviço.
- *Airbnb* – conecta pessoas que possuem acomodações ou espaço disponível em sua acomodação com pessoas que procuram estes tipos de espaços por um certo período de tempo.

Desde que inseridos no mercado esses aplicativos vem revolucionando em termos de melhorias de serviços. Os aplicativos como o *Uber* conseguiu quebrar com todo o monopólio que os taxistas detinham se tratando em oferta de transporte individual de passageiros. Consumidores deste tipo de serviço relatam melhorias quanto a modernidade dos carros, limpeza e conforto dos automóveis e principalmente na educação dos motoristas (MELLO, 2016).

No caso do *Airbnb* ajudou em casos de cidades, como no Rio de Janeiro, nos jogos olímpicos, quando o setor hoteleiro não conseguia atender a demanda de hóspedes que procuraram a cidade nesta época. Esse aplicativo veio como alternativa para pessoas que procuram hospedagem, podendo oferecer vantagens econômicas e

de experiências, devido a ofertas e disponibilidades de locais que este aplicativo oferece aos usuários. Como no caso da *Uber* que quebrou o monopólio de taxi, a *Airbnb* também oferece riscos no setor hoteleiro, pois houve uma adesão voluntária do público consumidor, pois estes visualizaram neste aplicativo vantagens que o setor hoteleiro não oferece (MELLO, 2016).

Estas plataformas são as mais comuns dentro desse universo de compartilhamento. No quadro 2 o uso do modelo proposto por Bostman e Rogers (2011), foi demonstrado por meio de exemplos de sistema de consumo colaborativo, mostrando alguns modelos já existentes:

Sistema	Definição	Exemplos no Brasil	Exemplo nos EUA
Sistemas de serviços e produtos	O usuário paga pela utilização de um produto sem a necessidade de adquiri-lo (BOSTMAN; ROGERS, 2011, p. 187)	Automóveis (<i>Zazcar</i>)	Produtos de propriedade privada (<i>Zilok, Rentoid e RelayRides</i>); serviços de conserto (<i>Denim Therapy, Seetcase, Interface Carpets</i>), <i>Netflix</i>
Mercados de redistribuição	Redistribuição de mercadorias, usadas ou não, cujos proprietários desejam passá-las adiante(BOSTMAN; ROGERS, 2011, p. 190).	Livros (trocandolivros), trocas (<i>Xcambo, Cubo card</i>)	Trocas livres (<i>Freecycle, Kashless, Around Again</i>); troca de pontos (<i>Bartequerst, UISwap</i>); dinheiro (<i>e-Bay, Scoodle, Craigslist</i>); produtos semelhantes (<i>Thred-Up, MakeupAlley, Swapstyle, Toyswap, N DigSwap</i>); valor semelhante (<i>Swaptree, SwapSimple</i>); troca entre vizinhos (<i>Share Some Sugar, Neighbor Goods</i>).
Estilos de vida colaborativos	Pessoas com interesses semelhantes procuram dividir e trocar ativos intangíveis, como tempo, espaço e habilidades (BOSTMAN; ROGERS, 2011, p. 192)	Compartilhamento de automóveis entre pares (<i>Carona Brasil</i>).	Espaços de trabalho (<i>Citizen Space, Hub culture</i>); bens (<i>Neighborrow</i>); tarefas e tempo (<i>DaveZillion, Ithaca Hours</i>); jardins (<i>UrbanGardenshare, Landshare</i>); habilidades (<i>Brooklyn Skillshare</i>); alimentos (<i>Neighborhood Fruit</i>); vagas de estacionamento (<i>ParkatMyHouse</i>); empréstimo social (<i>Zopa, Prosper, Lending Club</i>); viagens (<i>Airbnb, CouchSurfing</i> ,

Quadro 2 – Sistemas Colaborativos no Brasil e nos EUA
 Fonte: Bostman e Rogers (2011) adaptado

É perceptível que houve um grande aumento de números de aplicativos de compartilhamento no Brasil, comparando com as fontes que Bostman e Rogers (2011) apresentaram na tabela adaptada. Isso revela a grande necessidade da sociedade em não mais possuir e sim buscar alternativas como novos modelos de negócio, por meio de empréstimos ou troca de produtos.

As pessoas em todo mundo estão se tornando mais empreendedoras, alterando as formas de carreira, as formas que a economia trabalha e os locais que as pessoas trabalham. Hoje já é possível trabalhar em qualquer local que consiga atender as necessidades básicas de um empreendedor, como opções dentro de casa, numa cafeteria ou espaços de coworking. O que torna essa decisão é pessoal e compete ao empreendedor as vantagens e desvantagens que irá ajudá-lo a tomar essa decisão (COWOKERLAB, 2017) listados abaixo:

- Trabalho em casa – traz como vantagem de economia de dinheiro, oferecendo uma maior flexibilidade. Distrações são as grandes desvantagens do escritório em casa e conseguir desligar mentalmente o fim do trabalho com o horário de descanso.
- Trabalho em cafeterias – ambiente mais popular entre os trabalhadores remotos. Estes espaços ajudam a dissociar seu lar do ambiente de trabalho. As desvantagens podem ser que alguns ambientes não apresente níveis de ruídos adequados ao trabalho, a internet pode dar problema e em termos de segurança, onde qualquer distração pode correr risco de roubo de dados até mesmo pertences pessoais.
- Trabalho em *coworking* – são ambientes modernos para os empreendedores que buscam criar um *networking* dentro do espaços, aumentando as chances de novos negócios. As desvantagens estão nos custos maiores que em cafeterias ou dentro de casa e dependendo do local onde mora, o empreendedor deve se locomover para o trabalho.

Mesmo com algumas desvantagens em relação as cafeterias e ao *home office*, o segmento de *coworking* vem ganhando adeptos em seus espaços ambientes de trabalho. Considerado um segmento na economia compartilhada, pois oferece o compartilhamento de espaços físicos, por pessoas que procuram escritórios e buscam interações, como trocas de ideais, conhecer pessoas da sua área, podendo ter relações de parceria ou até negócios (BOUNCKEN e REUSCHL, 2016).

Os espaços de *coworking* são um sistema de ambientes estruturados como escritórios (SPINUZZI, 2010), onde há compartilhamento de recursos, ideais e serviços (LEFORESTIER, 2009), onde empreendedores, autônomos e profissionais procuram flexibilidade quanto ao espaços de trabalho (LUMLEU, 2014). Uma ideia que começou a se espalhar pelo mundo, devido aos problemas enfrentados nas grandes cidades, sendo uma resposta na questão de sustentabilidade.

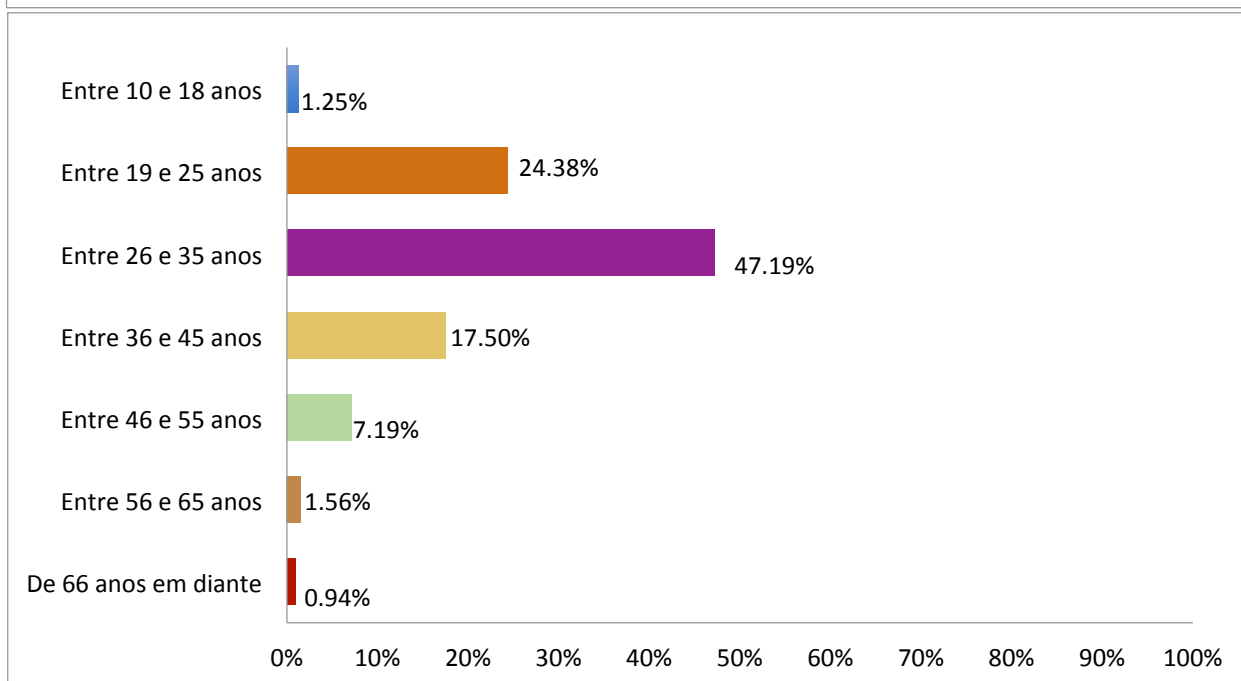
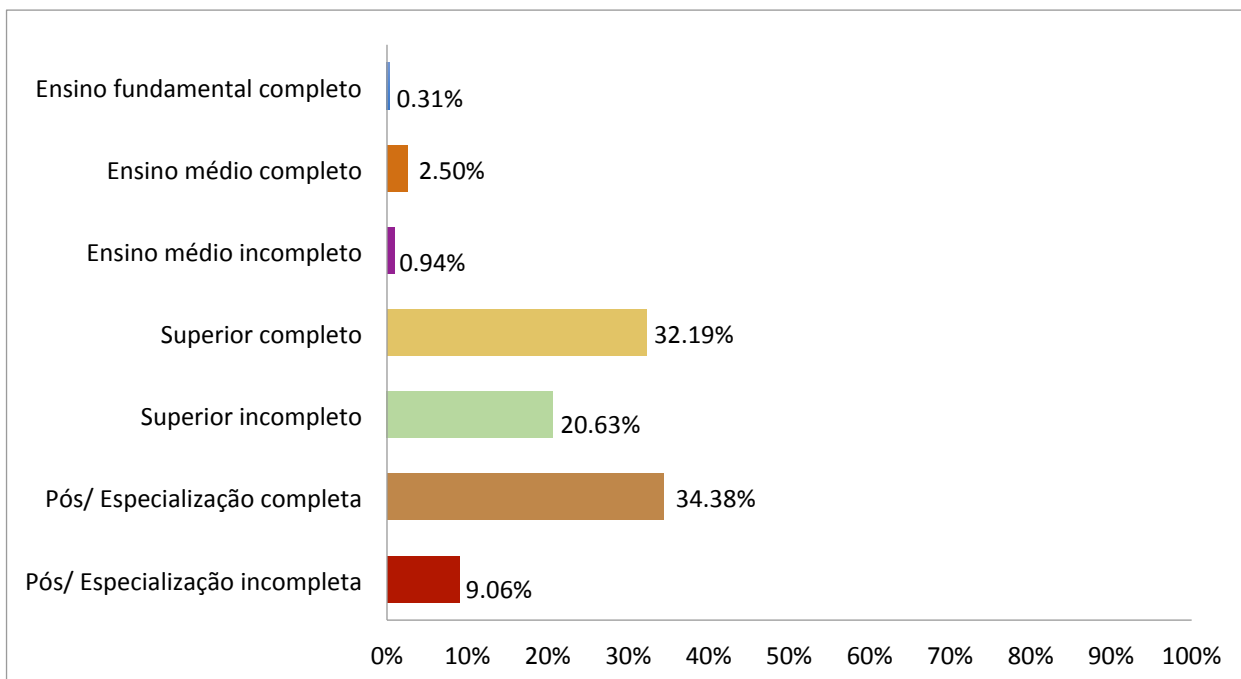
A ideia de *coworking* surgiu com a no fim da década de 90, onde o teórico Bernie De Koven, anteviu a necessidade de ter pessoas da mesma área trabalhando juntas para alcançar resultados mais eficazes (DE KOVEN, 2015). Inicialmente este tipo de ambiente eram destinados a tecnologia, focado principalmente nas áreas de criação de software, robótica e eletrônica. Já a partir do século XX, começam a surgir os primeiros espaços de *coworking*, com ambientes atrativos, dotados de infraestrutura básica para quem deseja trabalhar fora dos tradicionais escritórios.

O primeiro espaço de *coworking* chega ao Brasil em 2007, na cidade de São Paulo, com a empresa *Impact Hub*. Hoje no Brasil conta com mais de 1.194 espaços de *coworking*, sendo na cidade de São Paulo 273, e no mundo todo mais de 4.000 espaços de *coworking*. No Brasil esses espaços já atendem mais de 214 mil pessoas, em 26 estados. Em 2018 o faturamento já se aproxima de R\$ 128 milhões , com uma lucratividade média de R\$ 257 mil (COWORKINGBRASIL, 2018)

Essa onda de crescimento de 2007 para 2018 ocorre pelo fato que esses espaços se mostram bastante atrativos. Devido os custos serem menores do que alugar uma sala comercial, pois as despesas são divididas entre os usuários deste espaço, diferente de alugar um espaço, tornando uma despesa fixa para a empresa. A geração *millennials* correspondem 40% dos usuários deste serviço, têm idades entre 26 a 35

anos, pois se alinha com as Startups, o primeiro negócio deste grupo, evitando arriscar em gastos extras (MOVEBLA, 2013).

Nos gráficos abaixo é possível entender os mercados de *coworking* pela escolaridade, idade e status profissional:



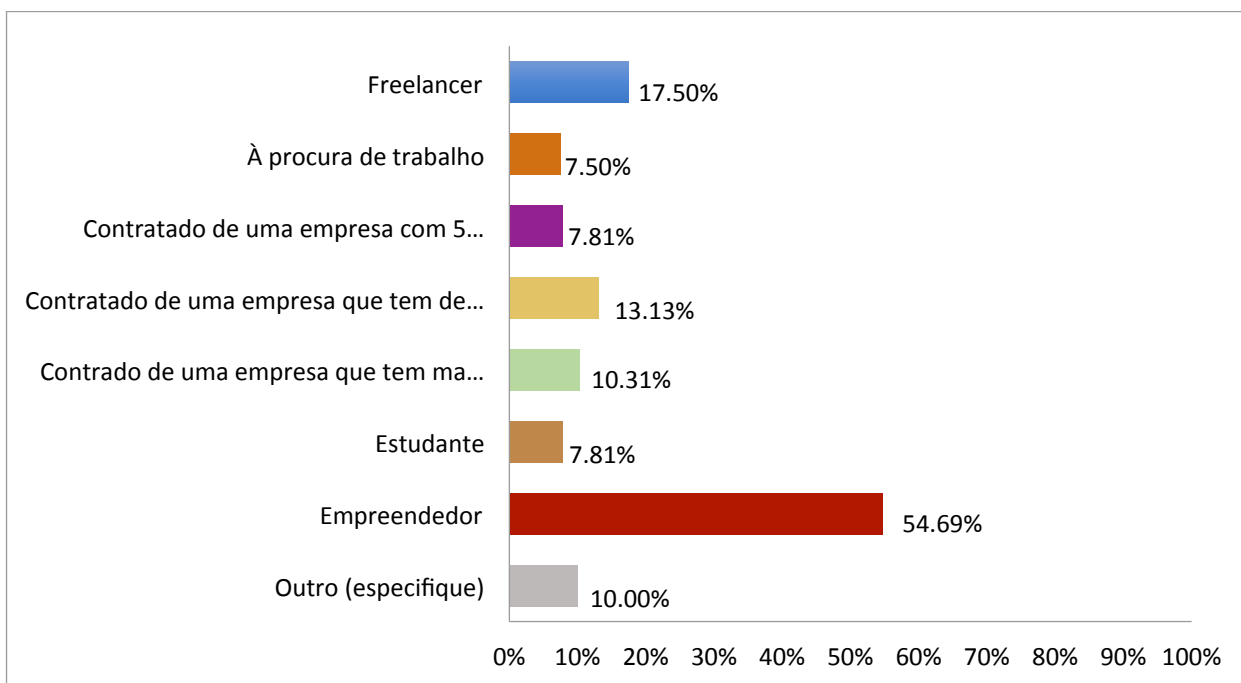


Gráfico 1 - Escolaridade, idade e status profissional de usuários de *coworking*
 Fonte: Movebla, 2013

Analisando os gráficos percebe-se que a grande maioria dos usuários possuem uma graduação com 32,19% e ou uma especialização 34,38%. O público dos espaços de *coworking* concentram-se nas idades entre 19 a 45 anos de idade, representando mais de 89% dos usuários. Os *freelances* e empreendedores dominam esses ambientes de trabalhos, confirmando que o principal foco dos espaços de *coworking* são da geração *millennial* que procuram abrir seu próprio negócio ou trabalhar para si mesmo.

Nesse contexto, percebe-se uma mudança nos regimes de trabalhos, pois os empreendedores não desejam manter despesas fixas, como o aluguel de imóveis, ou investir em móveis, equipamentos e realizar o recrutamento de funcionários (LEFORESTIER , 2009). Para Pohler (2012), uma nova realidade econômica está se formando, com um aumento do trabalho atípico e não assalariado, onde neste contexto os espaços de *coworking* podem ser vistos como um novo regime de trabalho que está se adequando a essa nova realidade.

A facilidade que esses espaços oferecem é outro ponto de grande atratividade. Imagine um empreendedor sem nenhum recurso ter a disposição todos os recursos

tecnológicos para efetuar seu trabalho. O usuário tem a opção de pagar por uma mesa de computador por um período de uma hora e utilizar o restante do espaço de convívio comunitário, podendo neste tempo criar conexões com pessoas da área. Dentro deste tempo o usuário consegue dois tipos de benefícios, os tangíveis e os intangíveis (GIANNELLI, 2016).

Os diversos benefícios oferecidos nesses espaços motiva ainda mais os usuários a se tornarem frequentadores regulares do espaço. Os *coworkers* se sente parte de uma comunidade, pois se identificam sendo do mesmo grupo social e cultural. Para Leforestier (2009), a diversidade de pessoas que trabalham nos espaços de coworking ajuda a adicionar mais valor nestes espaços em termos de conhecimento, pois um diferencial que um usuário tem em relação aos outros usuários podem beneficiar o grupo todo. Isso significa que pessoas que tem um conhecimento melhor em serviços com marketing, designs gráficos, etc., podem prestar estes serviços dentro destes espaços sem que haja a necessidade de procurar estes serviços fora do ambiente em que está trabalhando, poupando tempo e ganhando comodidade.

Leforestier (2009) afirma que apesar de todas as vantagens que o ambiente de *coworking* oferece, existem alguns pontos inconvenientes que alguns usuários não possam se adaptar como a falta de privacidade, sendo, portanto, uma preocupação de quem frequenta por se sentirem vulneráveis na questão de roubo de ideias ou até mesmo projetos. A quadro 3 identifica os pontos fortes e fracos desses espaços, assim como as oportunidades e ameaças que estes ambientes podem oferecer:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Economia ao alugar uma mesa Flexibilidade Grande gama de serviços Experiência de socialização Interação e colaboração Possibilidade de participar de eventos Participação em uma comunidade Ambiente amigável e inovador Coworkers talentosos	Falta de privacidade Propriedade intelectual não é protegida Vulnerabilidade dos projetos Falta de colaboração dos <i>coworkers</i> Problemas na adequação do espaço
Oportunidades	Ameaças
Ampliação dos serviços oferecidos Coworking específico para alguns	Problemas de <i>hacking</i> (roubo de ideias) Competição com cafés que oferecem <i>WIFI</i>

setores Conceito exportado para todo o mundo Criação de uma comunidade mundial Pode ser implementado nas organizações	Impacto da crise nas <i>start-ups</i> Novos negócios e produtos
--	--

Quadro 3 - Análise de SWOT dos espaços de *Coworking*

Fonte: Leforestier (2009, p. 13-14), adaptado

Analisando o perfil do *coworker*, são pessoas que tem dificuldades de trabalhar em casa ou em locais com acesso à internet, devido ao ambiente oferecer distrações. O espaço de *coworking* vai muito além de um espaço onde a o compartilhamento físico do ambiente, o que faz esses usuários enxergar como um espaço de criar novas redes e interagir com pessoas de diferentes áreas (SPINUZZI, 2012).

Segundo o CoworkingBrasil (2018) existem 9 motivos pelos quais os usuários deste ambientes procuram os coworkings para trabalhar:

1- Completar suas tarefas nos prazo	64% dos usuários se tornou capaz de completar suas tarefas a tempo, diferente de quem trabalha em locais públicos ou em casa que pode sofrer problemas com excesso de distrações
2- Relações com as pessoas	91% dos usuários começou a ter melhor interação depois do coworking, pois aumenta a relação de amizades dentro do espaço e conhecendo mais pessoas de diferentes áreas
3- Sentir mais confiante	90% dos usuários sentem-se mais confiantes devido a soma de vantagens de trabalhar em ambientes compartilhados oferecem
4- Mais focados	68% dos usuários afirmam que seu foco melhorou, pois os espaços contagia no modo como as pessoas são determinadas no que estão fazendo, sendo refletido para as outras pessoas
5- Aumentará a criatividade e a inovação	71% dos usuários acham que o contato com diversas profissões, como numa conversa diária são fatores que ajudam a fluir melhor os pensamentos
6- Sentir mais saudável e	70% dos usuários sente-se mais aliviados em não

disposto	trabalhar em escritórios convencionais, onde acham que são ambientes estressantes
7- Ganhar mais dinheiro	50% dos usuários confirmaram que seus ganhos elevaram, pois os novos contatos elevam as chances de criar novos <i>networkings</i> proporcionando novas oportunidades de trabalho
8- Sentir mais motivado	82% dos usuários elevou sua motivação pois sua rotina se tornou mais leve e dinâmica
9- Sentir mais relaxado em casa	60% dos usuários começaram a dissociar o ambiente de trabalho com o lar

Quadro 4 - Motivos para trabalhar em *coworking*
 Fonte: CoworkingBrasil (2018)

Dentro dessa gama de usuários começa a se formar duas características padrões de quem usa este tipo de serviço: os usuários permanentes e esporádicos. Os *coworkers* permanentes são aqueles que alugam as salas com certa frequência, por meio do uso de plano mensais, em grande parte freelances que praticam *Home Office* ou pequenas empresas que alugam salas para seus funcionários (GIANNELLI, 2016).

Os *coworkers* esporádicos são os usuários que alugam os espaços por períodos curtos, por está de passagem pelo local ou quem deseja marcar uma reunião de negócio. Neste grupo estão os usuários com um perfil de quem viaja bastante, sempre portando seu computador, e sem endereço fixo para trabalhar, conhecidos como os Nômades Virtuais (GIANNELLI, 2016). Percebe-se que entre esses usuários o foco sempre é o mesmo, a infraestrutura que os espaços de *coworking* oferecem aos usuários.

Utilizado por grande parte por empresa de pequeno porte, com equipes de 3 pessoas, seguidos de empresas com 3 a 6 pessoas e dos empreendedores individuais. Dentre esses perfis, o gráfico 2 mostra como as áreas de atuação são distribuídas nestes espaços, dando a entender que a grande maioria do modelos de profissões podem ser executadas a distância:

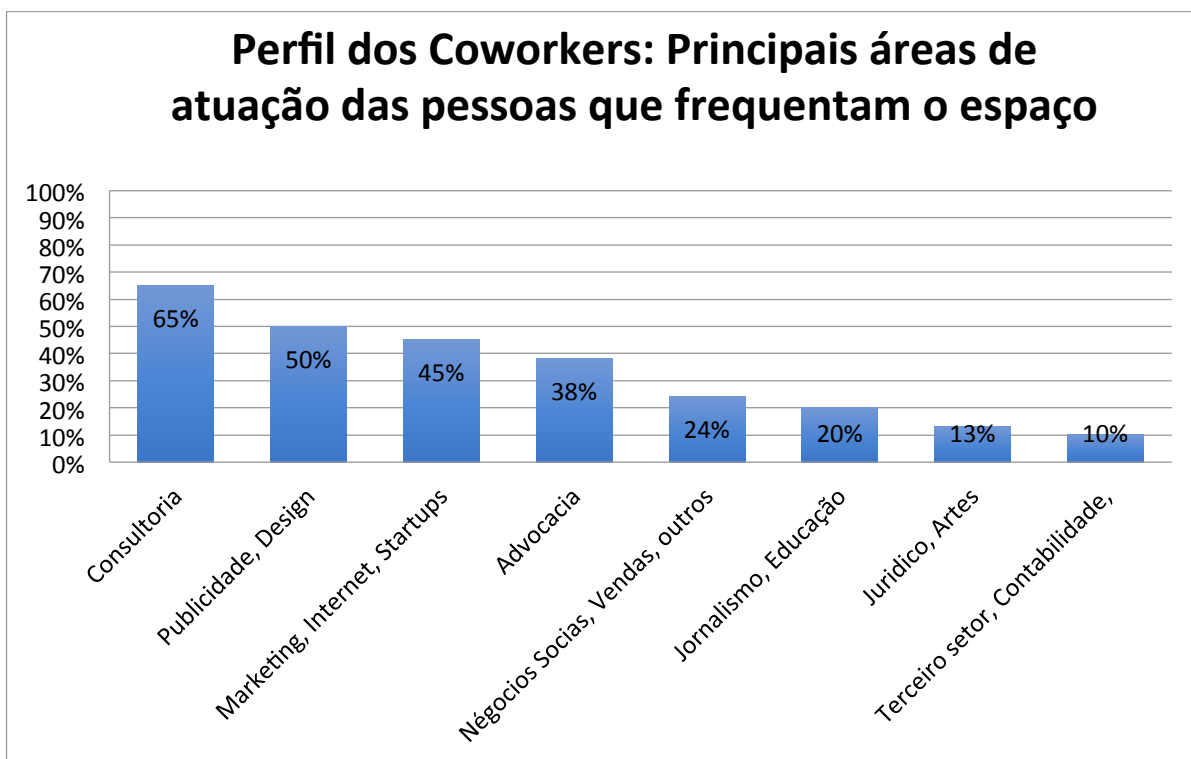


Gráfico 2 - Perfis de atuação dos *Coworkers*

Fonte: Ekonomia (entre 2015 e 2016), adaptado

Analisando o gráfico percebe-se que os *coworkers* distribuí-se, majoritariamente, nas áreas de consultoria, publicidade, design, marketing e startups. Nota-se também que existe uma grande variedade de profissionais que buscam estes ambientes como locais de trabalho, como, jornalistas, educadores, negócios sociais etc. Os dados revelam que esse modelo de carreira, emergiu das mudanças sociais atuais, apresentando novos modelos de carreira que fogem do tradicional, com a diversificação maior de carreiras, instabilidades e uma falta de linearidade nos padrões de trabalho (TOLFO, 2017).

2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Para Freeman (1984), a teoria dos *Stakeholders* é uma ideia de como os negócios devem funcionar para serem bem-sucedidos. O negócio precisa criar valores para todos que fazem parte de sua cadeia, para que estes caminhem na mesma

direção de seus interesses. O conceito de *stakeholders*, direciona os gestores a pensar formas estratégicas que direcionem a implementação do seu negócio.

O objetivo deste estudo ao traçar uma linha de estudo sobre a teoria de *stakeholders* é analisar o fenômeno economia compartilhada relacionada a Hospitalidade.

O termo *stakeholders* teve sua primeira aparição na década de 60, no campo da Administração, no memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI), discutindo os objetivos e atuações de um gestor. Para isso a empresa deveria atender as necessidades dos *stakeholders*, onde estão inclusos os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade (FREEMAN e MC VEA ,2010). Assim, segundo os autores, a gestão empresarial tem como princípio explorar as relações entre os *stakeholders* de forma que seus interesses afetem o bem-estar entre elas, que garanta o sucesso a longo prazo.

Nos anos 80, a discussão começa a ter uma amplitude maior sobre o tema, procurando direcionar e avaliar o desempenho das empresas. Essa preocupação não visa somente resolver os problemas sócio investidor, mas das relações entre todos os stakeholders, pois todos estes afetam ou são afetados para as conquistas dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984).

Donaldson e Preston (1995) apresentam a teoria de *stakeholders*, como uma pluralidade de atores, sendo elas pessoas, grupos ou entidades com interesses legítimos de obter benefícios para empresa, sem a priorização de interesses diretos ou indiretos em detrimento de outros.

Freeman (1984) entende que esses conjuntos de forças, grupos ou indivíduos, e suas relações afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos de uma empresa. Os *stakeholders* seriam os agentes interessados no destino da organização, sendo eles Governos; Entidades/Sindicatos; Concorrentes; Fornecedores; Clientes; Funcionários; Proprietários; Executivos e a comunidade em geral que exercem influência sobre as decisões que a empresa toma (KAPALN et al., 1997).

O papel exercido por cada um desses grupos/indivíduo tem papel crucial no sucesso de um empreendimento, pois estes têm a finalidade de agregar valores no papel que são destinados a entregar. Para o entendimento sobre o papel exercido por

cada membro dos *Stakeholders*. Freeman (1984) propôs um modelo de *stakeholders* na figura 5, por Souza e Almeida (2006), definem o papel de cada Stakeholders.

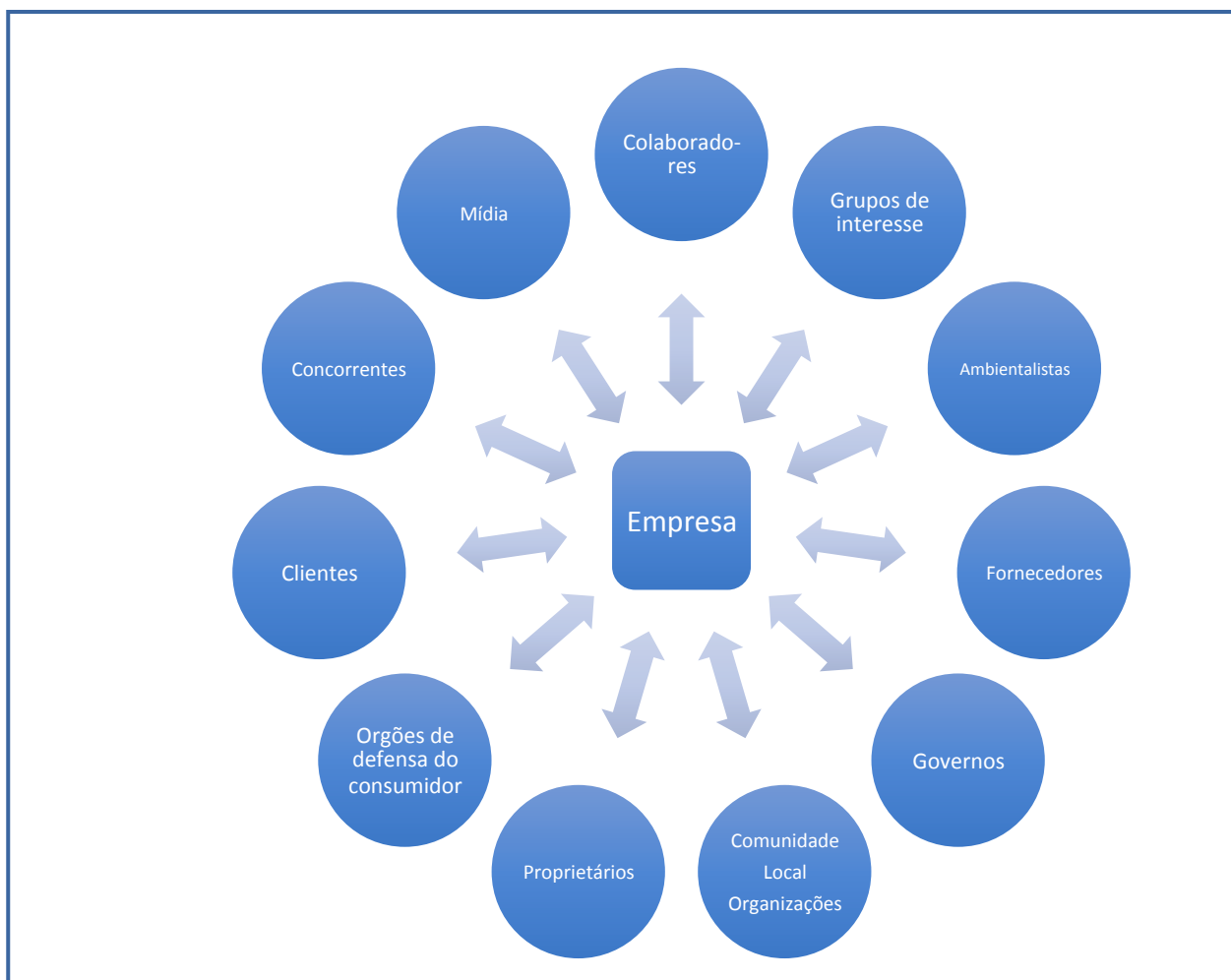


Figura 5 - Modelo de *Stakeholders*
 Fonte: Freeman (1984, p.55)

O modelo mostra como deve funcionar o modelo de uma organização, pois uma empresa não é autossuficiente, depende do ambiente externo ou de outras organizações, como podemos também chamá-las de *stakeholders*, que apresentam interesses, necessidades e pontos de vista a serem administrados. O *design* do modelo foi influenciado pelo modelo do capitalismo organizacional, no qual a empresa se relaciona com 4 grupos: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes. Freeman(1984), propõem a entrada de outros grupos pois percebeu que estes citados no modelo de *Stakeholders*, também influenciam nas atividades da empresa.

Neste contexto observado por Pfeffer e Salancik (1978) o contexto organizacional de uma empresa nunca será autossuficiente, pois esta depende de grupos em seu ambiente externo para sobreviver. Cada organização tem uma função dentro do modelo de *stakeholders*, onde Souza e Almeida (2006) apresentam no quadro abaixo:

<i>Stakeholders</i>	Atribuição
Governo	Atua como criador e como árbitro interpretando e reforçando nas relações de cooperação e competição dos negócios, compreendendo as diversas instâncias dos três poderes do Governo. Sua atuação é mais percebida pelos instrumentos reguladores e facilitadores da atividade econômica.
Entidades/ Sindicatos	Atuam como negociadores influenciando nas dinâmicas políticas entre sindicatos e governos. Representa filiados. Podem atuar como subordinação, cooperação, oposição, e resistência.
Concorrentes	Pode ser uma ameaça permanente, mas contribuem para a reflexão sobre melhorias e prontidão para identificação e aproveitamentos das oportunidades.
Fornecedores	O relacionamento reside na habilidade e no conhecimento que eles têm para desenvolver melhores componentes que preencham as necessidades da organização.
Clientes	Definem o que a organização deve fazer para atingir seus objetivos. São os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa. Custo, qualidade do produto e serviços oferecidos.
Funcionários	Enquanto os executivos planejam os funcionários implementam e executam as decisões para atingir os objetivos dos proprietários. Proveem a organização com conhecimentos, habilidades, e esforços.
Proprietários	São os que possibilitam a organização ter acesso à sua principal fonte de recursos, o capital próprio. São caracterizados pelo poder de controle: majoritários possui poder sobre as decisões da empresa e minoritários sem poder de controle sobre as decisões da empresa.
Executivos	É o responsável pelo diagnóstico da importância de todos os outros <i>stakeholders</i> e pelo planejamento de estratégia e táticas visando obter retorno para os proprietários. Monitoram diretamente os <i>stakeholders</i> de ligação. (Gerencia as relações externas e controlam a transmissão de informações e recursos para dentro da organização).
Comunidade em geral	É que define o ambiente legal e moral em que a organização opera, sendo suas demandas mais passivas e indiretas do que as dos outros <i>stakeholders</i> .

Quadro 5 - Papel do *Stakeholders*
Fonte: Souza & Almeida (2006)

Os *stakeholders* tem papel fundamental de influenciar nas estratégias dentro da empresa, ou até mesmo determinar sua missão dentro da organização. Para isso, Freeman e Reed (1983), propõem que as partes interessadas, desenvolvem processos de negociações para atingir às expectativas das organizações. Coff (1999) sugere que as empresas precisam alocar pelo menos o suficiente valor para as partes interessadas para que eles continuem a fazer negócios com eles.

Desenvolver conceitos e processos que procuram trazer abordagem que integrem os múltiplos *stakeholders* ajudam a identificar as preocupações destes grupos, onde os gestores responsáveis pelo relacionamento com eles devem identificar as principais estratégias a fim de elaborar, implementar e monitorar o que afetam esses grupos em termos de questões estratégicas (KOGA, WADA, 2013). Cabem as empresas identificar quem são os seus *stakeholders* e o nível de relacionamento entre eles, onde segundo Junqueira e Wada (2011):

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesses requer conhecimento para que se tenha uma relação que seja construtiva e produtiva para os envolvidos no negócio. Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, a pressão exercida por grupos que podem estar ligados, direta ou indiretamente, ao negócio já é uma realidade. (JUNQUEIRA e WADA, 2011, p.104)

A teoria dos *stakeholders*, visa no equilíbrio de interesses, sendo que algum grupo pode ter atenção diferenciada em detrimento de outro, dada a falta de limitação ou recursos, assim não permitindo atender os interesses de todos (CAMPBELL, 1997). Para isso Harrison e Bosse (2013) propõem um modelo de alocação de valor, para identificar o quanto a empresa pode oferecer de valor distribuído entre os stakeholders, no quadro 6:

	Importância de Stakeholders na competitividade das empresas (Importância das estratégias)	
Índice =	Alto	Baixo

	Alto	<u>A prioridade mais alta dos <i>stakeholders</i></u> Suscetível a alocar pouco? Não. Esses <i>stakeholders</i> estão bem posicionados para extrair valor para empresa podendo não haver a necessidade de gerentes sob alocar recursos para eles. Suscetível a alocar demais? Possível, no entanto, a importância estratégica dos <i>stakeholders</i> do valor criado a partir dessa sobre alocação atenua potenciais perdas	<u>A prioridade moderada dos <i>stakeholders</i></u> Suscetível a alocar pouco? Possivelmente, mas uma atitude cuidadosa de balanço é requerida. Alocar recursos baseada no que é requerida para limitar as perdas. Suscetível a alocar demais? Sim, as forças desses <i>stakeholders</i> significa que eles irão extrair mais valores do que eles poderiam ser valiosos no processo de criação de valor
	Baixo	<u>A prioridade alta dos <i>stakeholders</i></u> Suscetível a alocar pouco? Os gerentes podem sublocar recursos a partir da perspectiva de otimização de valor, a menos que esses <i>stakeholders</i> recebam deliberadamente prioridade Suscetível a alocar demais? Improvável	<u>A prioridade baixa dos <i>stakeholders</i></u> Suscetível a alocar pouco? Não. Não da perspectiva de otimização de valor Suscetível a alocar demais? Não

Quadro 6 - Valores que podem ser distribuídos entre os *Stakeholders*

Fonte: Harrison e Bosse (2013, p. 319)

Os valores distribuídos pelas empresas podem alcançar maior competitividade e ter maior geração de valor se tratarem de maneira adequada seus *stakeholders* (FREEMAN, HARRISON E WICKS, 2007). As empresas devem saber alocar os valores oferecidos por elas de forma que mantenha o equilíbrio entre os seus *stakeholders* sem sacrificar a lucratividade da empresa, como por exemplo pagar muito bem seus acionistas sendo que para isso tenha que oferecer um salário abaixo do mercado para os seus empregados. Esse equilíbrio é obtida de duas formas: o poder e as estratégias (HARRISSON E BOSSE, 2013).

Escritores e estudiosos vem levantando essas questões sobre quais os interesses as corporações devem servir. A partir do século XX, houve um reconhecimento maior para as corporações com focos sociais, cujo objetivo principal

era como as atividades da empresa tinha impactos sociais (WHEELER, COLBERT e FREEMAN, 2003).

Desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade (em termos de negócios) é um constructo cuja base de ideias estão em consonância com as da teoria dos *stakeholders* e que permite essa ponte para importantes questões sociais globais (WHEELER, COLBERT e FREEMAN, 2003, p. 16).

A nova realidade econômica em decorrência da globalização e das inovações tecnológicas, impôs as empresas novas formas de realização de atividades comerciais (OLIVEIRA, 2006). Observa-se no livro *A Sociedade em Rede*, Manuel Castells (2005,p.17) , estudioso em tecnologias, diz que a internet “[...] A sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias. Além disso, as tecnologias de comunicação e informação são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia.”, Ainda segundo o autor (2005, p.20), “[...] A economia em rede (conhecida até esta altura como a «nova economia») é uma nova e eficiente forma de organização da produção, distribuição e gestão, que está na base do aumento substancial da taxa de crescimento da produtividade nos EUA, e em outras economias que adoptaram estas novas formas de organização [...]”.

Martinelli (2006) afirma que os recursos intangíveis como conhecimento do capital humano, capital social, propriedade intelectual, reputação e confiança estão estimulando a abordagem dos stakeholders. As mídias sociais neste contexto, pois oferece meios de comunicação mais eficientes, podendo influenciar ou ser influenciado pelo público, contribuindo para a criação de novos valores (JACOB, ROSA, 2013).

Cabe salientar que o crescimento de cenários de desigualdades sociais obrigou a repensar os modelos de desenvolvimento econômico, social e ambiental, levando a uma cobrança do posicionamento da empresa , frente a essas questões, organizando-se com o poder público e representantes das comunidades onde opera, para trazer respostas que seguem na direção de um modelo de desenvolvimento sustentável (OLIVEIRA, 2006, p. 18).

Dentro desse cenário de sustentabilidade, questões sociais e novas tecnologias, a economia compartilhada traz uma nova configuração para os modelos de negócios. Um modelo de negócios em consonância com as aspirações da sociedade para o desenvolvimento sustentável pode abranger, acomodar e evidenciar um conjunto de valores semelhantes. Portanto a teoria do *Stakeholders* está ligada ao caráter essencial de uma empresa, onde se dividem em narrativas, na busca de valores de questões sustentáveis relacionadas com a natureza da sociedade, da justiça, da liberdade e do valor de cada indivíduo (WHEELER, COLBERT e FREEMAN, 2003).

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia escolhida para este estudo é empírica-exploratória de caráter qualitativo, onde o autor faz o levantamento bibliográfico para montar uma estruturação de entrevista para o estudo dos objetos (GIL, 2008), pois a intenção deste artigo é entender um fenômeno pouco conhecido. A complexidade que envolve os estudos de ciências sociais quando focados na gestão organizacional, a abordagem qualitativa com a metodologia para o estudo de caso, seria a mais adequada, pois permite ao investigador a compreensão do que ocorre na vida real dando ferramentas para interpretá-los compreendendo o fenômeno a ser estudado.

Para a elaboração da pesquisa foi seguido o protocolo proposto por Yin (2010). Segundo o autor, isso seria uma forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso. O protocolo deve conter uma visão geral do projeto de estudo, os procedimentos de campo que serão adotados, as questões que o investigador tem em mente para a coleta de dados, que segundo Yin (2010) é necessário três fontes de evidência para ser elaborado: pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas e autogeradas.

Foram selecionados três estabelecimentos que possuem como características que viabilizam análise comparativa de estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010). Os três estabelecimentos de *coworking* além de oferecer os espaços de trabalho para compartilhamento, dispõem de serviços de alimentos e bebidas e outras facilidades para os *coworkers*. Essas empresas escolhidas se encontram na cidade de São Paulo, onde será a base de estudo deste trabalho.

O procedimento para entrevistas de campo seguirá o protocolo proposto por Yin (2010), a autora defende que durante a entrevista seja feita de forma livre e as respostas não serão condicionadas a uma padronização alternativa, sendo que as entrevistas acontecerão na seguinte ordem mencionado abaixo:

[...]uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2006, p. 32).

As entrevistas foram feitas com os gestores das organizações estudadas, dentro das próprias empresas onde foi feita uma observação assistemática direta das instalações e do clima dentro de tais companhias. Por se tratar de gestores, as entrevistas ocorreram entre um período de 20 a 40 minutos de entrevista.

Ainda como parte do protocolo de pesquisa, foi impresso um termo de autorização, e pedido que assinassem antes da entrevista, em nome da Universidade Anhembi Morumbi que autorizasse a gravação da entrevista, que poderia ser interrompida a qualquer momento, conforme a vontade do entrevistado, e a divulgação de dados ali mencionados.

Todas as entrevistas foram transcritas e enviadas por e-mail aos entrevistados para que sejam cientes do que exatamente será publicado, juntamente com uma mensagem de agradecimento e, no caso de dúvidas adicionais, todo o contato também será feito por e-mail.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas conta com questões demográficas, a fim de traçar um panorama das empresas e seus colaboradores, e as demais questões foram formuladas com base no referencial teórico e seguindo a técnica de categorização proposta por Bardin (2011).

Para todas as entrevistas foram utilizados os mesmos procedimentos: contato telefônico ou via e-mail para explicar os motivos do contato e esclarecer como acontecerá a entrevista, esclarecer ao entrevistado quanto ao termo de consentimento de entrevista e esclarecer que as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

A problemática da pesquisa levantada foi “Espaços de *coworking* que contemplam seus clientes serviços de alimentos e bebidas podem ser tornar mais rentáveis?”, foi definido como objetivo geral do trabalho “analisar a viabilidade de cafeterias ou restaurantes, dentro de ambientes de *coworking*, podem trazer vantagens financeiras para as empresas”.

Visando responder a problemática apresentada e compreender o objetivo geral, foram determinados ainda três objetivos específicos, que irão auxiliar nas técnicas de coleta de dados, sendo elas:

- Analisar e identificar modelos de *coworking* na cidade de São Paulo

- Identificar a aderência dos usuários a este tipo de atividade de economia compartilhada.
- A percepção dos gestores de *coworking* com relação aos concorrentes por ofertarem serviços de A&B.

Com base nas possíveis respostas para a problemática foram criadas três proposições para servir de teste na base da pesquisa:

P1) A relação de economia compartilhada e a hospitalidade urbana é uma virtude nas mudanças sociais que ocorrem nas cidades.

P2) A geração *millennial* como sendo o principal nicho dos segmentos de *coworking*.

P3) Os gestores percebem que os clientes de espaços de *coworking*, os *coworkers*, preferem a utilização desses espaços que tem como oferta serviços de A&B.

Foram divididos em três etapas os procedimentos da pesquisa: o levantamento do referencial teórico; processo de pesquisa empírica, que categoriza a criação de roteiro, proposto por Bardin (1997), de entrevistas que serão feitas com os *stakeholders*, e por último a análise de resultados obtidos por meio das técnicas de Yin (2006). Os procedimentos serão descritos a seguir.

3.1 Revisão da Literatura

A primeira etapa do estudo foi realizada com o levantamento bibliográfico em artigos, teses, dissertações e livros. A possibilidade de um grande acervo de conteúdo, contribuiu para o levantamento teórico, onde na pesquisa foram utilizadas palavras chaves como: *coworking*, economia compartilhada, consumo colaborativo e alimentos e bebidas, que serviram de base para o estudo.

Os principais autores que fundamenta a pesquisa foram listadas na tabela abaixo, onde esses autores embasaram o referencial teórico desta pesquisa.

CONCEITO	AUTORES PARA REFERENCIAL
Hospitalidade	(BROTHERTON, 1999; BROTHERTON e WOOD, 2004; CAMARGO, 2004; CHON e MAIER, 2010; DREDGE e GYMÓTHY, 2015 FERRAZ, 2002, 2013; GRINOVER,

	2002, 2013; LASHLEY, 2004, 2015; LASHLEY e MORRISON, 2004; TELFER, 1996)
Comportamento do Consumidor	(ALBERTIN, 2010; BAKEWELL e MITCHEL, 2003; BAKER, 2015; ENGEL, BLACKWEKK e MINIARD, 1995; KALAKOTA, 2002; KOTLER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006; LAUDON e LAUDON, 1999; SOLOMON, 2008)
Economia Compartilhada	(BELK, 2010; BOSTMAN e ROGERS, 2011; DUBOIS, SCHOR e CARFAGNA, 2014; GIANELLI, 2016; MELLO, 2016; POHLER, 2012; SILVA e BARBOSA, 2016)
Stakeholders	(CAMPBELL, 1997; COFF, 1999; FREEMAN, 1984; FREEMAN e MC VEA, 2010; FREEMAN e REED, 1983; HARISSON e BOSSE, 2013; JUNQUEIRA e WADA, 2011; KAPLAN et. Al., 1997; KOGA e WADA, 2013; MANUEL CASTELLS, 2005. MARTINELLI, 2006; OLIVEIRA, 2006; SOUZA e ALMEIDA, 2006; WHEELER, COLBERT e FREEMAN, 2003)

Quadro 7 - Quadro de alguns autores utilizados para a construção do referencial teórico

3.3 Categorização

A categorização da pesquisa proposta por Bardin (2011) onde propõem a divisão da pesquisa em três etapas:

- 1) Análise e organização do conteúdo levantado a partir da pesquisa bibliográfica, para a elaboração das perguntas para as entrevistas. As ideias colocadas no referencial teórico fornece indicadores para a interpretação das informações coletadas e logo após é realizada a categorização.
- 2) Organização das respostas das entrevistas em quadros separados de acordo com o tema para a exploração dos resultados da entrevista.

- 3) Análise de conteúdo, que compreende o tratamento dos resultados, com interpretação dos quadros utilizados, para que os resultados se tornem válidos e significativos. A análise deve ser justapostas em suas categorias ressaltados os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos diferentes.

As entrevistas realizadas com os gestores foram importantes para o levantamento de dados a fim de obter maior clareza dos aspectos investigados nessa pesquisa.

A categorização ficará dívida então pelo grupo 1 que correspondem os gestores das empresas que fornecem esse tipo de serviço de *coworking*. Foi montado um roteiro de entrevistas para ajudar o pesquisador na direção de suas perguntas para o entrevistados.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação dos entrevistados	Nome	Nome Completo do entrevistado	não aplica
	Cargo	Cargo atual na empresa	
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações	
	Histórico de trabalho	Tempo que trabalha na organização e seu histórico, como a sua ocupações anterior e promoções	
Identificação da empresa	Nome	Nome fantasia da empresa que atua	
	Tempo de atuação	O ano de fundação e período da atividade	
	Colaboradores	Quantidade de colaboradores na empresa seja nacional ou internacional	
	Perfil da Empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade	
Hospitalidade e comportamento do consumidor	Definição de hospitalidade urbana	Entender o que é hospitalidade urbana pela visão do entrevistado	
	Comportamento do consumidor	Categorizar os principais usuários deste serviço e quais as suas relações sociais na cidade	P2
	Qualidade de vida	Quais aspectos da hospitalidade urbana que configuram uma vantagem competitiva nas escolhas do consumidor	P1
Economia Compartilhada	Conceito	Entender como os gestores conceituam a palavra economia	P1

e geração millennials		compartilhada	
	EC como promotora de hospitalidade	A relação de hospitalidade entre stakeholders e empresas de <i>coworking</i>	P3
	<i>Coworking</i>	Qual a vantagem competitiva do <i>coworking</i> que oferecem serviços de alimentos e bebidas	P3
Teoria dos Stakeholders	Definição	Identificar os stakeholders desse processo	P3
	Competidores	Entender a visão do gestor com relação aos seus concorrentes e o que os tornam uma vantagem competitiva	P3

Quadro 8 - Categorização de Grupo 1

3.4 Objetos de Estudo

Apresenta-se os objetos de estudo selecionados para esta presente pesquisa. Foram selecionados três empresas na região de Pinheiros, devido ao grande número de ofertas de espaços de *coworking* na região. A região de Pinheiros conta com aproximadamente 20 locais neste segmento de compartilhamento, sendo que a empresas escolhidas para o estudo se destacam por oferecerem serviços de A&B.

3.4.1 House of All

Fundada desde de 2013 pelo proprietário Wolfgang Menke, o espaço funciona com a ideia de compartilhamento de vários serviços. A casa conta com os espaços da *House of Learning*, onde é uma sala de aula compartilhada para uso de *workshops* e palestras, a *House of Work*, onde funciona o *coworking*, a *House of Bubbles*, onde funciona a lavanderia compartilhada e a oferta de alugueis de roupa e a *House of Food*, onde qualquer pessoa pode alugar uma cozinha profissional e ser chefe por um dia.

Além disso a casa tem um bar e cafeteria e promove eventos sociais e shows no alto da casa, de graça para quem interessar visitar a casa. A empresa venda muito mais um estilo de vida compartilhado, onde a ideia é transformar as pessoas no seu modo de pensar e agir.



Figura 6 – House of All
 Fonte: redbull.com.br

3.4.2 Civi-co

A empresa tem como principal objetivo causar impacto social através dos seus clientes, buscando melhorias de políticas públicas. O *coworking* tem capacidade para 240 pessoas, onde a empresa além de oferecer a salas para o trabalho, uma cozinha *gourmet* para *workshops*, um terraço onde promove alguns eventos, sendo que alguns focados na alimentação saudável e orgânica, e na entrada o café que oferece alimentos e bebidas aos seus clientes, sendo orgânicos os produtos servidos ao clientes. A empresa acha que ter sua imagem associada no bem estar e na boa alimentação, reflete no tipo de público que procura a casa.

A empresa abriu no final de 2017 e já conta com alguns sócios em 4 outros estados do Brasil que trabalham com a marca *Powered by Civi-co*.



Figura 7 – Civi-co
Fonte: facebook.com /civicobr

3.4.3 Brain

Protagonista no modelo de economia compartilhada, o espaço é um ecossistema produtivo e funciona oferecendo espaços de trabalho colaborativo para todos os públicos. Aberto em 2010, a casa conta com 4 sedes em São Paulo, onde somente a sede de Pinheiros oferece serviço de alimentos e bebidas. A empresa conta com uma pequena biblioteca na entrada onde os clientes tem a liberdade de ler os livros e se tiverem interesse comprar.



Figura 8 - Brain
Fonte: folhauol.com.br

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS E TESTE DE PROPOSIÇÕES

O quarto capítulo dessa pesquisa tem como objetivo caracterizar os entrevistados, apresentar e analisar os resultados encontrados e por fim as considerações que o presente pesquisador traz ao final deste capítulo.

Buscou-se criar uma tabela com legenda de identificação para melhor identificar os entrevistados e as suas empresas que atuam. Por motivo de um dos gestores não quis que seu nome fosse divulgado dentro da pesquisa, o seu nome será substituído por um nome fictício.

Empresa	Gestor
House of All (E1)	Thays Oliveira Mendes (G1)
Civi-co (E2)	Ricardo Podval (G2)
Brain (E3)	Adriano (nome fictício) (G3)

Quadro 9 – Identificação dos entrevistados

4.1 Apresentação dos Entrevistados

Entrevistado 1 - *House of All* - E1

A organização que G1 trabalha atua no ramo de espaços de economia compartilhada, onde funciona na região de Pinheiros desde de 2013.

A G1 está na empresa a um ano, no cargo de gerente de comunidade, onde é responsável por todo espaço de compartilhamento que a casa oferece.

Entrevistado 2 – Civi-co – E2

A organização que G2 trabalha atua no ramo de compartilhamento de espaços de trabalho para empreendedores, onde funciona na região de Pinheiro desde 2017.

O G2 é CEO da empresa e sócio fundador, onde foi responsável pela idealização do projeto desde o início.

Entrevistado – Brain – E3

A organização que G3 trabalha no ramo de compartilhamento de espaços de *coworking*, onde possui quatro unidades na região de São Paulo, em Pinheiros, na Paulista, no Itaim Bibi e no Jardim América. Para objeto de estudo, foi escolhido a Brain localizado em Pinheiros, pois é a única que oferece serviços de alimentos e bebidas para os seus clientes. A casa funciona desde 2010 na unidade Jardim América, onde se expandiu para outras localidades.

O G3 é concierge da empresa, onde será promovido a gestor pelas suas competências na empresa, onde está a um ano na casa e é responsável pelo setor comercial e atendimento direto com os clientes.

4.2 Apresentação e análise dos resultados

A seguir apresentam-se os resultados obtidos por meio das entrevistas feitas com os gestores das três empresas participantes deste estudo de caso sobre os espaços de *coworking*. Esses resultados serão apresentados por meio da categorização proposta por Bardin (1997).

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	ENTREVISTADO 1	PROPOSIÇÃO
Identificação dos entrevistados	Nome	Nome Completo do entrevistado	G1	
	Cargo	Cargo atual na empresa	Gerente de comunidade	
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações	Graduação em Design de Moda	
	Histórico de trabalho	Tempo que trabalha na organização	1 ano	
Identificação da empresa	Nome	Nome da empresa que atua	House of All	
	Tempo de atuação	O ano de fundação	2013	
	Sede e filiais	Identificar localização	São Paulo, em Pinheiros	
	Perfil da Empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade	Guiado pelo novo formato de consumo, onde acreditam que o acesso é muito mais importante que a posse. Criar a imagem de consciência de consumo para um melhor convívio em sociedade	
Hospitalidade e comportamento do consumidor	Definição de hospitalidade urbana	Entender o que é hospitalidade urbana pela visão do entrevistado	O convívio entre as diferenças, onde priorizam a integração dos grupos das minorias, como a comunidade negra e LGBTQ. Entendem que as multietnicidades que existem em São Paulo devem ser acolhidas muito bem para criar um ambiente agradável entre as pessoas	P2
	Comportamento do consumidor	Categorizar os principais usuários deste serviço e quais as suas relações sociais na cidade	Não existe um <i>target</i> específico, a casa recebe pessoas de todas as gerações. Por oferecerem outros tipos de serviço de compartilhamento, a empresa tenta impactar seus usuários apresentando um estilo de vida novo dentro da economia compartilhada	P2
	Qualidade de vida	Quais aspectos da hospitalidade urbana que configuram uma vantagem competitiva nas escolhas do consumidor	Oferecer diferentes serviços na empresa, onde acaba impactando no dia-dia dos seus usuários. Está em locais de fácil acesso como metrô e oferecer	P1

			bicicletários, evitando os problemas urbanos diariamente	
Economia Compartilhada e geração <i>millennials</i>	Conceito	Entender como os gestores conceituam a palavra economia compartilhada	Forma consciente de consumo e gastos, podendo gerar impacto econômico pessoal e ajudando na sustentabilidade dos recursos.	P1
	EC como promotora de hospitalidade	A relação de hospitalidade entre stakeholders e empresas de <i>coworking</i>	O ambiente múltiplo que oferecem, onde promovem eventos e pequenos shows para a comunidade e clientes, levando a cultura de compartilhamento para as pessoas.	P3
	<i>Coworking</i>	Qual a vantagem competitiva do <i>coworking</i> que oferecem serviços de alimentos e bebidas	Facilidade devido ao tempo curto das pessoas. Este tipo de serviço beneficia em termos de tempo e locomoção	P3
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Definição	Identificar os stakeholders desse processo	Clientes e a comunidade	P3
	Competidores	Entender a visão do gestor com relação aos seus concorrentes e o que os tornam uma vantagem competitiva	Todos o serviços que a casa oferece de compartilhamento, não só focado em espaços de trabalho, mas outras facilidades e por ser um espaço que fuja do padrão de outros <i>coworkings</i>	P3

Quadro 10 - Síntese de respostas dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	ENTREVISTADO 2	PROPOSIÇÃO
Identificação dos entrevistados	Nome	Nome Completo do entrevistado	G2	
	Cargo	Cargo atual na empresa	CEO e sócio fundados	
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações	Graduação em engenharia mecatrônica, especialização em gestão empresarial e MBA em empreendedorismo e negócio	
	Histórico de trabalho	Tempo que trabalha na organização	1 ano e meio	
Identificação da empresa	Nome	Nome da empresa que atua	Civi-co	
	Tempo de atuação	O ano de fundação	2017	
	Sede e filiais	Identificar localização	São Paulo, na região de Pinheiros, com sedes em outro estados 4 em parceria como o nome <i>powered by Civi-co</i>	
	Perfil da Empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade	Criar um projeto de impacto de impacto social em um maior número de pessoas, nichado em organizações que gerem impactos sociais. Diminuir as desigualdades para torna a sociedade mais justa e que inclua mais as pessoas	
Hospitalidade e comportamento do consumidor	Definição de hospitalidade urbana	Entender o que é hospitalidade urbana pela visão do entrevistado	Ecossistema que cria espaços de bem estar e conexão entre as pessoas. A mobilidade, aproximando as pessoas, tornando a vida delas mais acessíveis, através de transporte público e outros meios de transporte alternativos, trazendo o conforto no dia-dia	P2
	Comportamento do consumidor	Categorizar os principais usuários deste serviço e quais as suas relações sociais na cidade	<i>Startups</i> , visitantes e diferentes pessoas de diferentes gerações. As relações se baseia na troca de relações entra as pessoas que trabalham na empresa e os usuários do ecossistema. A uma troca de sinergia entre as pessoas, sendo através de reuniões, eventos o no seu dia-dia	P2
	Qualidade de vida	Quais aspectos da hospitalidade urbana que configuram uma vantagem	Ter um espaço nichado, oferecendo alimentação e outras facilidades para o consumidor. Sair da ideia de ser somente um espaço compartilhado, onde você tem	P1

		competitiva nas escolhas do consumidor	troca de relações pessoais todos os dias, ampliando suas redes de informações, ideias e projetos	
Economia Compartilhada e geração <i>millennials</i>	Conceito	Entender como os gestores conceituam a palavra economia compartilhada	Uma cadeia onde todos saem favorecidas dentro do ecossistema. É tirar a ideia da posse e focar na ideia do compartilhamento das coisas.	P
	EC como promotora de hospitalidade	A relação de hospitalidade entre stakeholders e empresas de <i>coworking</i>	Oferecer diferentes produtos para os diferentes públicos, causando impactos sociais, sendo nas diferentes idades e raças. Saber desenvolver um produto que fale com os idosos, com os negros com os homossexuais. O posicionamento de um stakeholders é de agregar e entender a visão do cenário de cada uma dessas pessoas	P3
	<i>Coworking</i>	Qual a vantagem competitiva do <i>coworking</i> que oferecem serviços de alimentos e bebidas	É um grande diferencial, pois foi visto que em modelos de <i>coworking</i> fora do Brasil que oferece este serviço agrega mais valor à empresa. Poder recepcionar um cliente, oferecendo uma alimentação saudável e orgânica, mostra que a empresa se preocupa com problemas ambientais.	P3
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Definição	Identificar os stakeholders desse processo	Clientes, mídia, governo e proprietários	P3
	Competidores	Entender a visão do gestor com relação aos seus concorrentes e o que os tornam uma vantagem competitiva	Oferecer mais que um ambiente de trabalho, como as outras oferecem. O espaço tem que agregar os valores da empresa, como ela pensa e agindo de forma sustentável. Criar uma relação de sinergia entre os usuários e que acabem gerando benefício mútuo entre elas para o seu crescimento	P3

Quadro 11 - Síntese de respostas dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	ENTREVISTADO 3	PROPOSIÇÃO
Identificação dos entrevistados	Nome	Nome Completo do entrevistado	G3	
	Cargo	Cargo atual na empresa	Concierge	
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações	Não possui graduação	
	Histórico de trabalho	Tempo que trabalha na organização	1 ano	
Identificação da empresa	Nome	Nome da empresa que atua	Brain	
	Tempo de atuação	O ano de fundação	2010	
	Sede e filiais	Identificar localização	São Paulo, com sedes na Paulista, Pinheiros, Itaim Bibi e Jardim América	
	Perfil da Empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade	Trabalhar com a motivação dos seus usuários, trazendo espaços confortáveis e aconchegantes. Sair do padrão dos escritórios de trabalho compartilhados, oferecendo <i>happy hour</i> , uma rede de relacionamento entre os usuários, criando uma comunidade entre elas	
Hospitalidade e comportamento do consumidor	Definição de hospitalidade urbana	Entender o que é hospitalidade urbana pela visão do entrevistado	Oferecer algo que traga conforto para as pessoas, dando elas opções de escolhas no seu dia-dia, onde elas podem decidir onde elas querem trabalhar em dias caóticos nas grandes cidades	P2
	Comportamento do consumidor	Categorizar os principais usuários deste serviço e quais as suas relações sociais na cidade	A média de idade dos usuários estão entre 22 a 40 anos. São pessoas que buscam uma conexão no trabalho, expandindo suas redes de relações. São empresas procuram diminuir suas despesas fixas, profissionais que querem iniciar sua empresa e que não tem recursos ainda.	P2
	Qualidade de vida	Quais aspectos da hospitalidade urbana que configuram uma vantagem competitiva nas escolhas do	A dinamicidade de poder escolher seu local de trabalho, onde você consegue agregar valores no seu dia-dia, como	P1

		consumidor	serviços extras de uma biblioteca e de uma cafeteria. As relações sociais entre as pessoas é algo que os <i>coworkers</i> procuram no seu dia-dia	
Economia Compartilhada e geração <i>millennials</i>	Conceito	Entender como os gestores conceituam a palavra economia compartilhada	A ideia de oferecer um espaço e que as pessoas possam dividir entre elas, gerando economia e se beneficiando de serviços comuns	P1
	EC como promotora de hospitalidade	A relação de hospitalidade entre stakeholders e empresas de <i>coworking</i>	Oferecer o bem estar, sendo desde o atendimento, o gerenciamento e na parte comercial.	P3
	<i>Coworking</i>	Qual a vantagem competitiva do <i>coworking</i> que oferecem serviços de alimentos e bebidas	Agrega na empresa em termos de atratividade. Pessoas que vem consumir na cafeteria, conhecem o espaço e acabam se interessando em conhecer melhor está comunidade de compartilhamento	P3
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Definição	Identificar os stakeholders desse processo	Clientes e proprietários	P3
	Competidores	Entender a visão do gestor com relação aos seus concorrentes e o que os tornam uma vantagem competitiva	Os preços, a localização e oferecer diferentes locais na Brain, onde os usuários podem decidir onde quer trabalhar de acordo com uma reunião com seu cliente	P3

Quadro 12 - Síntese de respostas dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Dos três entrevistados, G1 e G3 tem contato direto com os seus clientes, pois estes estão em contato comercial com os usuários. O G2 por ser CEO tem um contato indireto com os clientes, onde suas medidas dentro da organização é o que vai refletir na imagem da empresa e influenciar na decisão dos seus clientes.

Para os gestores G1 e G2 os aspectos de hospitalidade urbana não está somente relacionado aos problemas que afetam a qualidade de vida da população gerados pela vida urbana. Para estes gestores a hospitalidade urbana vai muito além dos problemas que a cidade grande oferece, ela está também atua na forma que a hospitalidade pode incluir todas as raças, todos os grupos e todas as gerações em uma relação harmoniosa e que gere a ideia de inclusão para todos.

Eu acho que umas das coisas que a gente tem mais aqui é um espaço que recebe todo mundo muito bem, independente de diferenças a gente já teve vários tipos de eventos aqui, inclusive ano passado no dia da consciência negra, a gente teve parceria com o coletivo negro, e uns dos motivos para eles procurarem a gente foi por saber que a gente é um espaço que eles podem ir e vir e eles não vão se sentir de forma alguma pessoas preconceituosas por perto, então eu acho que o espaço é muito agradável por justamente juntar pessoas de todos os tipos origem e todas elas conviverem muito bem no mesmo espaço e compartilharem este espaço[...] (G1 – *House of all*)

[...]você aproximar os millenniuns a economia prateada, as pessoas que tem experiência, vida, é a grande sinergia, então o civi-co tem por visão, aproximar o preto do branco, o rico do pobre, o velho do jovem, o transexual de quem não é, o judeu do católico, essa é a visão nossa, é como a gente criou o ecossistema onde tudo mundo é representado, onde todo se respeita, onde todo mundo consegue exercer seu papel cívico na sociedade[...] (G2 – Civi-co)

A três empresas têm preocupações com relação a mobilidade urbana, onde elas encontram-se na mesma região de Pinheiros, pela facilidade que a região oferece, por

estar perto do metrô, pela região oferecer bicicletas e patinetes compartilhadas, fazendo com que seus usuários tenham deferentes opções de locomoção até o trabalho.

Os gestores G1, G2 e G3 ressaltam que existem uma grande demanda de outras gerações na procura destes tipos de serviços. Os usuários são em grande maioria os *millennials*, seja trabalhando para uma empresa, seja numa *startup* ou fugindo do trabalho dentro de casa, os chamados *home offices*. O gestor G2 acha que o foco das empresas não devem se voltar somente para a Geração Y, na sua visão os gestores devem entender o comportamento dos outros consumidores que desejam estar presente neste ambiente de trabalho compartilhado e procurar desenvolver meios que as empresas de *coworking* consigam se comunicar com todos os públicos.

[...]você tem um população gigantesca hoje de economia prateada, que hoje você precisa se posicionar, então a gente como Stakeholder da posição, eu tenho que ter um maior cuidado de como a gente atinge a maioria do público, como a gente consegue se posicionar como imagem e como serviço e como a gente consegue ser visto por este sistema e isso para mim é um grande paradigma nosso público do Civi-co[...] (G2 – Civi-co)

Ambos gestores entendem que está troca de relação entre as gerações agregam mais valor ao espaço de trabalho compartilhado pois geram impactos na sociedade, pois para eles uma empresa não tem que somente gerar lucros e apresentar resultados financeiros positivos, além disso as empresas tem como papel gerar resultados de bem estar entre as pessoas, transformando na maneira de agir e de se comportar na sociedade, tornando-as capazes de enxergarem como a economia compartilhada é benéfica para todos.

Quando a abordagem é sobre economia compartilhada, os gestores G1 e G2 entendem que o conceito desse termo está em mudar o foco da posse das coisas. As gerações anteriores a Geração Y tinham muito mais a preocupação de possuir e de conquistar seus objetivos de vida através de ter. Hoje com os aplicativos de compartilhamento que oferecem serviços ou produtos, esses objetivos mudam de foco, alterando o estilo de consumo das pessoas. Hoje a preocupação está voltada no

consumo consciente, onde a questão da sustentabilidade é uma grande preocupação mundial, onde ao invés de ter, as pessoas procuram muito mais pegar emprestado por um período, dependendo das suas necessidades.

[...]pequenos impactos que a gente vai criando e que acabam impactando-as por criarem um pouco mais de consciência, entendimento melhor em outros formatos e naturalmente na sociedade (G1 -*House of All*).

[...] Eu sou uma geração de posse, a minha geração é uma geração que quer ir para a praia e você tem que ter uma casa de praia, que ir para o campo, tem que ter uma casa de campo, a geração dos *millenniums* não, essa é uma geração que já nasceu completamente num mundo globalizado, então assim, quero ir para a praia, você tem o Airbnb, de acordo com o que você quer pagar, então você tem acesso a utilização, seja o Uber, seja a Netflix, seja o Spotify, eles já nasceram num ecossistema de compartilhamento[...] (G2- Civi-co).

Com relação as empresas de *coworking* as três empresas tem basicamente a mesma motivação para seu funcionamento. Elas buscaram diferenciar do conceito padrão dos *coworkings*, que é de ser um ambiente de trabalho que os usuários tem como opção alugar sala privadas ou compartilhadas, e criar algo mais inovador, onde a sua marca também pode ser associado como um estilo de vida. A empresa E1 entre seus diferenciais criar uma comunidade que possa utilizar todo o espaço não só para o trabalho, mas para as eventuais obrigações do dia-dia, oferecendo uma cozinha totalmente equipada para quem tem o desejo de ser um chefe de cozinha por um dia, um bar e café, máquinas de lavar e secar e uma espécie de guarda-roupa compartilhado, onde o cliente pode escolher algumas peças e devolver no outro dia, engajando seus clientes através de um estilo de vida.

[...]então uma pessoa que trabalha no *coworking*, ela lava roupa, ela faz o happy hour dela, depois de uma reunião na *house of learning*, ela almoça na *house of food* e se chover pode pegar um casaco no guarda-roupa

compartilhado. Então são espaços que justificam bem esse , eles se complementam muito bem, porque tudo está baseado na premissa de compartilhamento[...] (G1 – *House of all*)

Para o G2 o diferencial da E2 é criando uma sinergia dentro da empresa que englobe todos os seus usuários, causando impactos sociais e para isso a empresa nicha seus usuários. A E2 tem como objetivo ampliar a ideia do que espaços de trabalho compartilhados, transformando seu espaço em algo que consiga aproximar as pessoas, através de áreas comuns para eventos e *happy hours*, uma cafeteria orgânica que reflete no estilo da empresa, trazendo um diferencial para clientes que compartilham o mesmo tipo de visão da E2.

[...]então o importante é nichar, criar em todos os locais espaços de convivência, onde uma pessoa vai tomar um café, beber uma água, se levantar, vai estar próxima a alguém do ecossistema e vai trocar informação, ideias e projetos. Ter um café e serviço de alimentação é totalmente importante, as pessoas se sentem bem, você aproxima a relação entre as pessoas, durante um chá, um café ou alimentação, então você transformar uma metodologia modelo de negócio em um modelo interpessoal, de relacionamento[...] (G2 – *Civi-co*).

Para o G3 ele segue a mesma linha de ideia do G2, onde a E3 também procura oferecer um estilo de vida para seus clientes, através de experiencias ou uma troca de relação entre os usuários através de eventos, *happy hours* ou na cafeteria. O G3 foi o único a citar em oferecer um preço mais acessível entre os três entrevistados como sendo outra atratividade em relação aos demais *coworkings*.

[...]a gente tem um espaço bastante agradável com preços bastante acessíveis, então ao decorrer de todo ano também existem descontos, ainda mais acessíveis com os nossos planos, então isso se torna um grande diferencial da Brain[...] (G3 – *Brain*).

Na verificação da importância dos *stakeholders* o que ficou em comum entre os três gestores foram os clientes. A G1 incluiu a comunidade local como outro importante *stakeholder*, pois a E1 oferece de graça eventos e shows que acabam gerando movimentação nos entornos da empresa.

[...]Então a gente sempre procura criar novos formatos quanto físico e em nossos serviços para que a gente consiga atender esse público, e a comunidade local também, onde a maioria dos nossos eventos que acontece aqui a gente não cobra entrada, não cobra uma taxa para que as pessoas venham para cá, acontecem muitos shows na nossa vitrine aqui em cima, então qualquer pessoa que estiver por aqui ou a comunidade tem acesso a nosso espaço sem nenhuma taxa, onde só alguns serviços serão cobrados obviamente[...] (G1 – *House of all*)

Para o G2 e G3 os proprietários são também citados por ambos, porém o G2 cita que a mídia e o governo também podem influenciar nos interesses da empresa.

[...]O governo vem para aqui ver o que está acontecendo com as startups aqui dentro, as empresas privadas vem aqui entender quem são as startups que estão aqui e como elas podem trabalhar com as startups. Então, isso é mudar o modelo natural, não é eu ir até você vender o serviço, é você vir até o espaço e ver o que está acontecendo aqui e levar isso o que está acontecendo para dentro de minha casa, para dentro do meu espaço, e na hora que você fala de impacto mais ainda, porque hoje nenhuma reunião que o conselho de médias empresas, as grandes corporações sim, mas as outras não, se discute impacto social, da mesma forma que se discute investimento em PD, por que, porque não é co-business e como não co-business, por mais que você faça um bom trabalho, ela vai ser mais assistencialista do que geração de impacto [...] (G2, Civi-co).

4.3 Verificação das proposições

Neste tópico verificou-se os resultados obtidos por meio das entrevistas em relação às proposições estabelecidas no início da pesquisa.

Após a realização das entrevistas e a organização dos dados obtidos em categorias, foi possível realizar os testes das proposições estabelecidas para este trabalho. A primeira proposição (P1) A relação de economia compartilhada e a hospitalidade urbana é uma virtude nas mudanças sociais que ocorrem nas cidades. Para a verificação dessa proposição, é necessário primeiramente tratar do entendimento de economia compartilhada e hospitalidade pela visão dos entrevistados.

A economia compartilhada é entendida como uma forma colaborativa de compartilhar ideias e práticas que gerem interações, promoções e vendas de produtos. Hospitalidade urbana é entendida como uma relação que busca qualidade de vida por meio de aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, espaciais e turísticos. Foi possível perceber que os conceitos de ambos foram confirmadas pelos entrevistados por meio das informações obtida durante a entrevista.

Durante as entrevistas, foi possível constatar que a economia compartilhada está diretamente ligada a hospitalidade urbana, pois estes serviços vieram com forma de aproximar as pessoas, facilitando a vida das pessoas e melhorando a qualidade de vida. A G1, da *House of All*, cita que a economia compartilhada ajuda na forma que as pessoas consomem, tornando-as mais conscientes, gerando impactos na sociedade e reduzindo recursos a serem utilizados. O G2, cita que o fato da economia compartilhada gerar uma inclusão social maior, pois todos podem ter acesso aos bens e serviços de forma mais simples, aproximando as minorias, refletindo nos aspectos sociais da vida urbana. O G3, cita que a economia compartilhada gera mais dinamicidade dentro das cidades, melhorando os aspectos de mobilidade urbana, onde não é necessário ter um local fixo de trabalho, pois existe a possibilidade das pessoas escolherem onde querem trabalhar e o horário que irá trabalhar de acordo com a sua rotina.

A relação que os entrevistados dizem que a suas empresas vão além de uma oferta de serviço ou uma disponibilidade de uma sala. Para a G1, as relações que a E1 tem com os seus clientes na forma que a empresa tenta guiar seus usuários no novo formato de consumo.

[...]o que guia bastante a gente é isso, que as pessoas podem ter uma consciência bem maior para consumir e ao mesmo tempo ter um convívio muito bom com a sociedade[...] (G1, *House of All*).

Para o G2, as relações que a E2 tem com os seus clientes é em termos de impacto social e uma criação de um ecossistema que tragam benefícios para a sociedade e que ajudem a melhorar a qualidade de vida, gerando menos desigualdades, tornando uma sociedade mais participativa e mais inclusa.

[...]gerar impacto no maior número de pessoas, trazendo o segundo setor para que revisitar o seu modelo de negócio e como você gera propósito, e não é dinheiro o propósito, é dinheiro como propósito, ou seja quanto mais propósitos você tiver com o que você faz, maior vai ser o seu resultado financeiro no futuro, ou seja quanto menos desigualdade, quanto mais esse número a gente quebrar mais a gente vai levar pra um Brasil melhor, mais justo e mais inclusivo, mais participativo[...] (G2 – Civi-co)

Para o G3 cita que o compartilhamento ajuda na mobilidade urbana das pessoas, evitando eventuais problemas com trânsito ou falta de transporte público para acesso de alguns locais.

[...]então você tem um compromisso na Paulista, você pode ir na sede da Paulista, você tem um compromisso na Faria Lima, você pode ir na sede da Faria Lima, assim por diante com as outras unidades, então eventuais problemas que você pode vir ter ao longo do dia, você sempre vai à Pinheiros e nesse dia estar caótico está região, você dirige para o Jardim América, na sede da Groelândia, onde você pode ficar um pouquinho mais tranquilo[...] (G3 – *Brain*).

Portanto, foi ratificada a proposição 1 (P1), pois a economia compartilha veio como um serviço que tem como objetivo oferecer melhorias na qualidade de vida das pessoas, por meio de impactos que refletem na hospitalidade urbana, diminuindo os problemas enfrentados no dia-dia que são reflexos das grandes cidades (FERRAZ,

2013). Essas políticas de hospitalidade urbana buscam atender as novas necessidades humanas através de medidas de participação coletiva e atingir o bem-estar de todos (GRINOVER, 2013).

A segunda proposição dessa pesquisa (P2) foi, A geração *millennial* como sendo o principal nicho dos segmentos de *coworking*. Para essa verificação de proposição foi necessário entender dos entrevistados que eram seus principais usuários e se o mercado tem como o foco principal nichar para os *millennials*.

Dois dos três gestores informaram que não. Os gestores G1 e G2 confirmaram que as suas empresas assumem um papel de agregar as diferentes gerações no mesmo espaço de trabalho. Eles confirmaram que a grande maioria dos usuários são da geração Y, mas que o foco não está totalmente focado a um tipo de geração.

Para a G1, a empresa E1 é vista como um espaço que não representa somente um público, a ideia da empresa é incluir também as minorias, fazendo com que elas se sintam acolhidas. Dessa forma a empresa passa uma imagem que não existem preconceitos, sendo assimilado pelos potenciais usuários, fazendo que o *coworking* seja visitado por diferentes gerações, raças e opções sexuais.

[...] eu acredito que a gente não tem um target muito específico aqui dentro da house, porque a gente tem vários tipos de idade, várias pessoas que frequentam aqui sendo justamente que o espaço é para beneficiar o maior número de pessoas[...] (G1, *House of All*).

Para o G2, a empresa E2 procura criar diferentes formas para se comunicar com a diferentes gerações, pois ele entende que a troca de experiências entre os seus clientes pode agregar mais valores entre as pessoas.

A gente já atinge outras gerações, o fato que a maioria é *millenniuns* é que ninguém criou um projeto, um *HUB* para outras idades, quando você criar, você vai ter *millenniuns* junto com avós, que tem uma grande experiência, os *millenniuns* tem uma grande tecnologia, tem uma força, tem uma garra, tem uma vontade, então a facilidade tem muita

burocracia, você aproximar os *millennniuns* a economia prateada, as pessoas que tem experiência, vida, é a grande sinergia[...] (G2, Civi-co).

O G3 foi o único que segmentou os usuários da empresa E3 como sendo da geração *millennial*.

Eu acredito entre vinte dois e quarenta anos, isso a gente considerando estagiários com startups, então eles buscam bastante iniciantes para alguns cargos e os próprios gestores, diretores de cada empresa (G3 – *Brain*).

Portanto, foi parcialmente ratificada a proposição 2 (P2), pois apesar da maioria dos usuários, que seja trabalhando para empresas, ou em *startups* e ou para si mesmo dentro dos *coworkings*, serem da Geração Y, existe uma demanda de outras gerações que procuram por esses espaços, pois é uma geração que melhor se beneficia destes recursos (ERNST e YOUNG, 2011). Os espaços de *coworking* tentam não nicharem seu segmento e sim abranger as diferentes gerações dentro das suas áreas internas, a fim de promover uma troca de conhecimento entre elas. Por ter diferentes perspectiva de estilo de trabalho as gerações anteriores a Y, onde estes vieram de uma época que os ambientes de trabalho são os tradicionais escritórios, (LIPKIN; PERRYMORE, 2010) a grande demanda dos espaços de *coworking* é pelos *millennials*.

A terceira proposição da pesquisa (P3) é, os clientes de espaços de *coworking*, os *coworkers*, preferem a utilização desses espaços que oferecem serviços de A&B. Para analisar essa proposição foi necessário identificar dos entrevistados as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Todos os gestores afirmaram que oferecer serviços de alimentos e bebidas dentro dos espaços de *coworking* faz com que a imagem da empresa seja melhor vista, tornando-os mais vantajosas em relação aos seus concorrentes. Este tipo de serviço serve para agregar valor à empresa, criando mais atratividade para quem procura trabalhar nos *coworkings*.

Para G1, a oferta de serviço de alimentos e bebidas facilita na dinâmica de quem trabalha nesses espaços. Para ela a questão de tempo é um ponto importante na oferta deste tipo de serviço.

Eu acho que a facilidade, onde as pessoas vem muito com o tempo restrito, então para ir em algum lugar demora ou é longe, fazer alguma coisa requer tempo, então é um espaço que as pessoas podem se beneficiar de tudo que tem aqui, economizando tempo que é tão valioso (G1, *House of All*).

Para o G2 é um diferencial, pois este tipo de serviço ajuda atrair clientes, seja eles visitando a cafeteria do espaço e por ventura conhecendo a ecossistema da empresa, seja através de uma reunião com um cliente, aonde a pessoa visitante acabada conhecendo da empresa. O G2 acredita que além da oferta de alimentos e bebidas a empresa tem que passar no tipo de alimento que serve aos seus clientes a visão da empresa, como oferecer produtos locais e orgânicos, agrega valores de sustentabilidade a marca da empresa.

[...]Eu acredito nisso, umas das grandes formas de estar junto é através da alimentação, onde você pode beber e comer, conversar, aprender, trocar ideias e a gente traz palestras sobre o que é alimentação saudável, como deve ser uma alimentação boa, como deve ser feito, isso acontece muito aqui dentro, é um grande diferencial. Pelo o que a gente visitou pelo mundo os coworkings que tem café, que tem um desenho em relação a isso, eles tem um maior fluxo de pessoas utilizando o espaço (G2, *Civico*).

Para o G3 a E3 tem outras 4 localidades em São Paulo, onde somente a sede de Pinheiros oferece serviços de Alimentos e Bebidas aos seus clientes. Para ele é um grande diferencial, e fez diferença nos números de usuários que frequentam todas as casas, sendo a de Pinheiros a mais atrativa, sendo que um dos motivos é a cafeteria dentro do espaço de *coworking*. Para o G3, este serviço é uma forma de aproximar as pessoas dentro da empresa e serve para atrair as pessoas que passam pela rua.

[...]então isso é muito importante para manter o espaço aqui, até porque o nosso espaço, o nosso café atende os nossos clientes externos, até pessoas que vem da própria rua podem consumir aqui e acaba conhecendo o nosso coworking e fazendo uma parceria conosco[...] (G3, *Brain*).

Portanto, foi ratificada a proposição 3 (P3), pois a oferta de alimentos e bebidas nestes espaços se tornam mais atrativos para os *coworkers*, pois ajuda na dinâmica dos usuários, facilitando a vida deles. As ofertas de diferentes serviços agregam mais valores na imagem da empresa, tornando um fator decisivo na escolha dos usuários de *coworking* (LEFORESTIER, 2009). Dessa forma, os valores que a empresa transmitem, sendo com a alimentação ou com outros serviços, ajudam a alcançar maior competitividade e assim se diferenciando dos demais concorrentes (FREEMAN, HARRISON E WICKS, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da observação de como a oferta de alimentos e bebidas em ambientes de *coworking* ajudam a promover o espaço, tornando-os mais atrativos em relação aos seus concorrentes. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a viabilidade de cafeterias ou restaurantes, dentro de ambientes de *coworking*, podem trazer vantagens financeiras para as empresas.

Notou-se que a cidade de São Paulo existe uma grande oferta deste tipo de serviço de compartilhamento de espaço de trabalho. O que diferencia esses espaços vai contar muito com os aspectos de hospitalidade urbana, ou seja, a forma que essas empresas tentam criar uma participação coletiva a fim de gerar medidas para o bem-estar individual ou coletivo, dentro da sociedade. A região de Pinheiros conta com um grande número de espaços de *coworking*. Algumas delas tentaram se diferenciar dos concorrentes através de um estilo de vida que estas empresas propõem aos seus usuários.

Os usuários de coworking buscam locais onde se identificam com as pessoas que estão ao seu redor. Para estes usuários a conexão que existem entre as pessoas neste ambiente de trabalho acaba gerando novas ideias e resultados melhores individuais ou coletos.

Notou-se que a percepção do consumidor que utiliza espaços de *coworking* é diferente quando há oferta de serviços de alimentos e bebidas. Diversos foram os motivos observados, como na dinâmica do dia-dia do, facilitando a vida dos *coworkers*. Além de poupar o seu tempo, pois não há a necessidade de sair da empresa para realizar alguma refeição, existe a questão da praticidade, onde os usuários podem se relacionar com seus clientes dentro da empresa de uma maneira menos formal, através de um café da manhã antes de entrarem em reunião, um convite para um almoço após uma visita de negócio e até mesmo um *happy hour* a noite depois de um dia de trabalho e reuniões com clientes.

Por meio destas entrevistas, notou-se uma grande demanda de espaços de *coworking* foi motivado pelo grande número de procura por pessoas que desejam este estilo de vida, pois o formato de trabalho está tomando novas formas. Hoje as empresas, *startups* e pessoas que fogem dos *home offices*, veem nestes espaços como meios alternativos de trabalho, seja pela fato de serem mais baratos do que alugar um espaço próprio, gerando economia, e trazendo como benefícios uma possível relação de novas conexões, trazendo mais rentabilidade no seu dia de trabalho.

Foi possível compreender que existem muitas competitividades entre as empresas de *coworking*, sendo que agregar novos valores, como a oferta de serviços, podem fazer um grande diferencial. Verificou-se que poucas empresas de *coworking* que oferecem estes serviços de cafeterias, restaurantes ou bar dentro do espaço. O que é mais comum nos espaços de *coworking* é a oferta de copa, onde o usuário pode trazer sua refeição para o consumo no local do trabalho. Algumas empresas de *coworking* notaram que a oferta de alimentos e bebidas dentro da empresa poderia ser outro atrativo para os usuários.

Dentro das empresas entrevistadas notou-se que havia uma grande movimentação nos espaços da cafeteria, percebendo a grande importância deste serviço na empresa. Dessa forma, acredita-se na importância de oferta de serviços de

alimentos e bebidas nestes espaços, pois além de demonstrar preocupação e bem-estar dos seus usuários, isso ajuda na reputação da imagem da empresa. Os usuários sentem-se confortáveis em marcar uma reunião em um horário do café da manhã, ou no almoço dentro do próprio *coworking* com os clientes, por sentirem que o espaço reflete a sua pessoa dentro deste espaço.

REFERENCIAL

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo. Aspectos e Contribuições de sua**, 2010.
- ASHNESS, Diane; LASHLEY, Conrad. Empowering service workers at Harvester Restaurants. **Personnel Review**, v. 24, n. 8, p. 17-32, 1995.
- BAKER, Michel (Ed.). **Administração de marketing**. Elsevier, 2005.
- BAKEWELL, Cathy; MITCHELL, Vincent-Wayne. Generation Y female consumer decision-making styles. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 2, p. 95-106, 2003.
- BARDIN, Laurance. História e teoria. **Análise de conteúdo**, p. 11-46, 1997.
- BARTON, C. et al. Millennial passions. **Food, Fashion and Friends**, 2012. Disponível em <<http://www.bcg.com/documents/file121010.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- BELK, Russell. A tendência mundial do consumo colaborativo. Disponível em: <<http://www.revistawide.com.br/marketing/a-tendencia-mundial-do-consumo-colaborativo>>. Acesso em: 14 nov. 2018.
- BORTOLOTTI, Erica Ana Alves. **Economia compartilhada como promotora de hospitalidade em centros urbanos**. 2018. Tese de Mestrado. Universidade Anhembi Morumbi.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Bookman Editora, 2009.
- 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**, p. 1-18, 2016.
- BROTHERTON, Bob. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 4, p. 165-173, 1999.
- BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy. Hospitalidade e administração da hospitalidade. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Hospitalidade. **São Paulo: Aleph**, v. 22004, 2004.
- CAPDEVILA, Ignasi. **Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona**. *International Journal of Innovation Management*, 2015.

CASELLA, Luana Lacaze de Camargo. Hospitalidade dos espaços públicos: possibilidades e dificuldade em torná-lo acolhedor. **Revista Hospitalidade, São**, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

CHARDUKIAN, Cameron. **Difference between working at home vs cafes vs coworking spaces**. Coworker Lab. <<https://www.coworker.com/lab/working-at-home-vs-cafes-vs-coworking-spaces/>> . Acesso em: 05 jan. 2019.

CHIUZI, Rafael Marcus; GONÇALVES PEIXOTO, Bruna Ribeiro; LORENZINI FUSARI, Giovanna. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. *Marketing básico*, 2004.

COFF, Russell W. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.

COHEN, Boyd; KIETZMANN, Jan. Ride on! Mobility business models for the sharing economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.

COSTA, Anderson. **Infográfico sobre o Coworking e a pesquisa brasileira**. 2013. Disponível em: <<https://movebla.com/infogr%C3%A1fico-sobre-Coworking-e-a-pesquisa-brasileira-faad76ed3cba>>. Acesso em: 12 set. 2018.

COSTA, Anderson. **Tendências do Coworking no Brasil: aproximação das empresas, associação e nichos**. Disponível em: <<http://www.movebla.com/2252/tendencias-doCoworking-no-brasil-aproximacao-das-empresas-associacao-e-nichos/>>. Acesso em 12 set. 2018.

COWORKINGBRASIL. Censo Coworking Brasil 2018. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/2018/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

CUNHA, Maria Alexandra et al. Smart Cities: Transformação digital de cidades. 2016
DA 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.

DA SILVA, Yasmin Porto Pereira. **Comportamento do Consumidor: análise das variáveis mais significativas no processo de compra da geração Y em São Paulo**. *Anagrama*, 2015, 9.2: 1-17.

DA 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.

DE ARAUJO, Ana Sabrina Rodrigues. Geração Y, comportamento de consumo: Exagerado ou Consciente. 2011.

DE BRITO SILVA, Marianny Jessica; DE AZEVEDO BARBOSA, Maria de Lourdes. Da Posse à Possibilidade do Acesso? Compreendendo os Conceitos de Consumo Colaborativo no Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 2, p. 42-53, 2016.

DE KOVEN, Bernard. The coworking connection. [http://www. deepfun. com/the-coworking-connection/](http://www.deepfun.com/the-coworking-connection/)> v. 21, n. 06, p. 2015, 2013.

DE SOUSA, Almir Ferreira; DE ALMEIDA, Ricardo José. **O valor da empresa ea influência dos stakeholders**. Saraiva, 2006.

DE SOUSA JÚNIOR, João Henriques. “VAI UMA CARONA, AÍ?”: EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO COLABORATIVO DE USUÁRIOS DE APLICATIVO DE CARONAS DREDGE, Dianne; GYIMÓTHY, Szilvia. The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. **Tourism Recreation Research**, v. 40, n. 3, p. 286-302, 2015.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. Connected consumption: a sharing economy takes hold. **Rotman Management**, p. 50-55, 2014.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Consumer behavior, 8th. **New York: Dryder**, 1995.

ERNST AND YOUNG. (2011). **A new era of customer expectation: Global consumer banking survey 2011**. <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/european_fraud_survey_2011_fvs/\\$FILE/EY_EUROPEAN_FRAUD_SURVEY_2011.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/european_fraud_survey_2011_fvs/$FILE/EY_EUROPEAN_FRAUD_SURVEY_2011.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2019.

FELSON, Marcus; SPAETH, Joe L. Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. **American behavioral scientist**, v. 21, n. 4, p. 614-624, 1978.

FERRAZ, Valeria de Souza. **Hospitalidade urbana em grandes cidades. São Paulo em foco**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FOERTSCH, C. (2013). *4.5 New Coworking Spaces Per Work Day*. *Deskmag*, March 4 2013.<<http://www.deskmag.com/en/2500-coworking-spaces-4-5-per-day-741>>. Acesso em: 05 jan. 2019.

FREEMAN, R. Edward. Strategic planning: A stakeholder approach. **Pitman, Boston**, 1984.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. 2001.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

GIANNELLI, Márcio Augusto. **Coworking**: O porquê destes espaços existirem. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GREENBERG, Eric H.; WEBER, Karl. **Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever**. Pachatusan, 2008.

GRINOVER, Lucio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, p. 25-38, 2002.

GRINOVER, Lucio. Hospitalidade, qualidade de vida, cidadania, urbanidade: novas e velhas categorias para a compreensão da hospitalidade urbana. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 3, n. 1, p. 16-24, 2013.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business horizons**, v. 56, n. 3, p. 313-322, 2013.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. **Millennials rising: The next great generation**. Vintage, 2000.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. **The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve**. *Harvard business review*, 2007, 85.7-8: 41-52, 191.

JACOB, Jeniffer Maroclo Gomes; ROSA, Celso Orlando. **O Uso da Convergência Midiática como Estratégia das Mídias Tradicionais para Atingir seus Stakeholders**. *Panorama*, 2013, 3.1: 167-179

JUNQUEIRA, Rosemeire; KYOKO WADA, Elizabeth. **Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro**. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 2011, 10.3

KALAKOTA, R. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KOGA, Erika Sayuri; WADA, Elizabeth Kyoko. **Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ.** *Revista Turismo em Análise*, 2013, 24.1: 90-118.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. Tradução de: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 2006.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Tips to help your recruit, manage, and keep generation x employees. **Nursing management**, v. 31, n. 3, p. 58, 2000.

LANGENBUCH, J. R. (1971). **A estruturação da Grande São Paulo: estudo de geografia urbana**. Rio de Janeiro: IBGE

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor**. Iesde Brasil SA, 2012.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. **Barueri: Manoele**, 2004.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70-92, 2015.

LAUDON, C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEFORESTIER, Anne. **The co-working space concept**. CINE Term project, 2009.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Elsevier, 2010.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu, São Paulo**, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generacion Y. **Documento de investigación. DI-753**, 2008.

LUMLEY, Risa M. A Coworking project in the campus library: supporting and modeling entrepreneurial activity in the academic library. **New Review of Academic Librarianship**, v. 20, n. 1, p. 49-65, 2014.

MARKUS, Kleber; DE OLIVEIRA ORSI, Daniella Fernandes. Um estudo do consumo colaborativo no Brasil e nos Estados Unidos da América. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 24, p. 117-129.

MAIER, Thomas A. et al. **Welcome to hospitality: An introduction**. Cengage Learning, 2009.

MCCRINDLE, Mark. **New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y**. the ABC of XYZ, 2006.

MELLO, Cláudio Ari. **O futuro da mobilidade urbana e o caso uber**. *Revista de Direito da Cidade*, 2016, 8.2: 775-812.

MORISSET, Bruno. **Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces**. 2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **Compartilhamento pode ser 30% do PIB de serviços, veem especialistas**. Valor Econômico. <<https://www.valor.com.br/brasil/5174538/compartilhamento-pode-ser-30-do-pib-de-servicos-veem-especialistas>> Acesso em: 12 set. 2018.

OLIVEIRA, Valmir Martins de, et al. **Responsabilidade social e hospitalidade: um estudo sobre o apoio de empresas a projetos culturais**. 2006.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. G.(1978): **The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective**. New York, 1978.

PFEIFFER, Y. et al. Small business management. **The management of hospitality**., p. 189-202, 1983.

POHLER, N. Getting rid of coworker exploitation, Deskmag. Accessed February 1, 2016. 2012.

PRENSKY, Marc. Nativos digitais, imigrantes digitais. **On the horizon**, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001.

PWC, PricewaterhouseCoopers LLP. The sharing economy—Consumer intelligence series. 2015. <https://doi.org/10.1145/2890602.289060>.

WORLD WIDE FUND FOR NATURE. (2012). Living planet report 2012: Special edition: On the road to Rio+20. Gland, Switzerland: WWF.

RAINES, Claire. Managing millennials. **Connecting Generations: The Sourcebook**, v. 16, 2002.

REALE, E. (1982). **Brás, Pinheiros, Jardins. Três Bairros, três mundos**. São Paulo: Pioneira e EDUSP.

REEDY, J. **Marketing Eletrônico: A Integração de Recursos Eletrônicos ao Processo de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RODRIGUES, Paula Cristina Lopes. **Comportamento do consumo: será possível entender o consumidor?**. Universidade Lusíada, 2013.

SALLES, M. R. R. (2008). **São Paulo: território do progresso? Hospitalidade da ótica da industrialização e urbanização**. In: Bueno, M. Hospitalidade no jogo das relações sociais. São Paulo: Vieira Editora.

SCHOR, Juliet B.; FITZMAURICE, Connor J. 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. **Handbook of research on sustainable consumption**, v. 410, 2015.

SEVERINI, Valéria Ferraz. Hospitalidade urbana: ampliando o conceito. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 3, n. 2, p. 84-99, 2014.

SOLOMON, M. R. Comportamento do consumidor Porto Alegre. 2008.

SOLOMON, M. Os segredos da mente dos consumidores. **Centro Atlântico**, 2009.

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

TAPSCOTT, Don. **Geração digital. A crescente e irreversível ascensão da Geração**, 1999.

TAPSCOTT, Don; BARRY, Brett. **Grown up digital: How the net generation is changing your world**. New York: McGraw-Hill, 2009.

TELFER, Elizabeth. **Food for thought: Philosophy and food**. Routledge, 1996.

TOLFO, S. R. A.. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TOMAZ, Renata. **A geração dos Millennials e as novas possibilidades de subjetivação**. *Revista Comunicare*, 2013, 13: 99-110.

WADA, Elizabeth Kyoko et al. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. **Contribuciones a la Economía**, 2010.

WHEELER, David; COLBERT, Barry; FREEMAN, R. Edward. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. **Journal of general management**, v. 28, n. 3, p. 1-28, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PREVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Gabriel Turim Lema Matos, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado são empreendimentos que ofereçam espaços de *coworking* e que tem como diferencial servidos de alimentos e bebidas localizados na cidade de São Paulo e as relações existentes entre os empreendedores e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: *A importância de serviços de alimentos e bebidas em locais de coworking* abordando assuntos referentes a atividade empreendedora e a relação com os *stakeholders*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – empreendedorismo e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com a sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio em apresentações, em eventos e em outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas

☒ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituição por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Cliente: Gabriel Turim L. Matos Data: 06/08/2019

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me:

Atenciosamente



Guilherme Lemos de Matos

RG: 09503501-09

Cellular: (11) 94925-3366

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Ricardo Rocha, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado são empreendimentos que ofereçam espaços de *coworking* e que tem como diferencial servidos de alimentos e bebidas localizados na cidade de São Paulo e as relações existentes entre os empreendedores e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: *A importância de serviços de alimentos e bebidas em locais de coworking* abordando assuntos referentes a atividade empreendedora e a relação com os *stakeholders*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – empreendedorismo e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com a sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio em apresentações, em eventos e em outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

☒ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituição por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: [Assinatura] Data: 05/02/2019

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me:

Atenciosamente

[Assinatura]

Guilherme Lemos de Matos

RG: 09503501-09

Celular: (11) 94925-3366

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Thaís Oliveira Mendes, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado são empreendimentos que ofereçam espaços de *coworking* e que tem como diferencial servidos de alimentos e bebidas localizados na cidade de São Paulo e as relações existentes entre os empreendedores e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: *A importância de serviços de alimentos e bebidas em locais de coworking* abordando assuntos referentes a atividade empreendedora e a relação com os *stakeholders*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – empreendedorismo e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com a sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio em apresentações, em eventos e em outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

☒ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

☐ Autorizo a gravação da entrevista relacionado acima, assim como a utilização dos sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituição por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Thaís Oliveira Mendes Data: 05/02/2019

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me:

Atenciosamente



Guilherme Lemos de Matos

RG: 09503501-09

Celular: (11) 94925-3366

APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Gestora Thays Oliveira Mendes

Estabelecimento: House of All

Guillermo: Bom dia estou aqui com a Thays, ela trabalha no house of all e eu gostaria que você falasse um pouco sobre você, seu nome, seu cargo na empresa, sua formação e especialização.

Thays: Meu nome é Thays, tenho 27 anos, eu sou gerente de comunidade aqui na house of all. Eu me formei em design de moda, mas aqui a gente tem posições muito resilientes, e a maioria das pessoas que trabalham aqui, trabalham com pouco de tudo, então a gente cuida desde o guarda roupa compartilhado, até a lavanderia, o bar, os agendamentos do coworking e da house of foods também, que é a cozinha compartilhada.

Guillermo: Qual o seu tempo aqui na organização, seu histórico e suas ocupações anteriores.

Thays: Eu trabalho aqui tem um ano, minha ocupações como eu falei é um pouco de tudo, a gente acaba se dividindo bastante, mas eu acabo cuidado muito mais do atendimento, no que diz a respeito do consumidor, e as pessoas, os agendamentos também e o que era mais?

Guillermo: E as suas ocupações anteriores e promoções. Se você começou aqui com esse cargo.

Thays: Como tem um ano, eu comecei aqui com esse cargo e continuo com ele, só que sempre é uma novidade, porque as casa ela são bem voláteis, onde sempre está acontecendo coisas diferentes, a gente muda desde o nosso formato de atendimento, formato físico, a gente acaba se moldando bastante para a necessidade que a gente cria bastantes novas assim.

Guillermo: Você pode falar um pouco da casa, do ano da fundação, do período da atividade e um pouco sobre a localização, se existe outras sedes, ou se é aqui só mesmo.

Thays: A house of all que é o nome de todas as casas, ele começou com a house of working, que era na rua um pouquinho mais a frente, por um interesse do dono que é o Wolfgang em trabalhar em conjunto com os amigos dele e está próximo das pessoas, então é um ambiente de trabalho bem mais agradável, então ele criou esse coworking, que foi o primeiro espaço e tem 5 anos já, e aí a partir disso ele então procurou outro espaço para poder continuar o coworking e então liberou um espaço aqui no número 57, só que o espaço ele já era, ele já tinha que alugar junto com uma cozinha, e aí ele pensou, já que eu tenho um coworking de trabalho, porque não fazer um *coworking* de cozinha. Aí ele criou o *co-kitchen*, que é um cozinha compartilhada que os chefs pode alugar como se fossem o restaurantes deles por um dia e aí depois veio a *house of learning* que é um espaço de compartilhamento de formação, então é um espaço que serve tanto para reuniões, workshops, cursos e é um espaço bem moldável também, que dá para fazer shows, reuniões menores, ou festas de confraternização, enfim, dá para fazer várias coisas lá e por último veio a house of bubbles que é o espaço da lavanderia com o bar, e junto veio o guarda-roupa compartilhado, então as casas eles se justificam muito juntas, pois elas são ambientes propícios para que as pessoas compartilhem várias coisas daqui, então uma pessoa que trabalha no coworking, ela lava roupa, ela faz o happy hour dela, depois de uma reunião na house of learning, ela almoça na house of food e se chover pode pegar um casaco no guarda-roupa compartilhado. Então são espaços que justificam bem esse, eles se complementam muito bem, porque tudo está baseado na premissa de compartilhamento e bom, o espaço já tem cinco anos, as casas elas foram crescendo aos poucos, se juntando e hoje a gente tem as três casas juntas e na house of learning, funciona a house of working e a house of learning, que tem coworking também pelas casas, então acho que é isso.

Guillermo: Quais as motivações para a criação da empresa e quais os propósitos que guiam a organização na atualidade?

Thays: Eu acho que hoje em dia a gente é muito guiado pelo novo formato de consumo, porque a gente acredita muito que acesso é muito maior do que posse. Então você não precisa ter uma máquina de lavar de seis mil reais em casa para ter um bom serviço de lavagem de roupa, sendo que você pode ter um lugar que você vai e passa um dia mais agradável, pode trabalhar, pode fazer várias coisas do seu dia-dia e sair daqui com as roupas limpas. Então o que guia bastante a gente é isso, que as pessoas podem ter uma consciência bem maior para consumir e ao mesmo tempo ter um convívio muito bom com a sociedade.

Guillermo: Vamos falar um pouco de hospitalidade, a ideia de hospitalidade é a troca de relação entre pessoas para o bem mútuo. Se tratando das cidades ou que você entende por hospitalidade urbana, a sua visão do que é hospitalidade urbana.

Thays: Eu acho que umas das coisas que a gente tem mais aqui é um espaço que recebe todo mundo muito bem, independente de diferenças a gente já teve vários tipos de eventos aqui, inclusive ano passado no dia da consciência negra, a gente teve parceria com o coletivo negro, e uns dos motivos para eles procurarem a gente foi por saber que a gente é um espaço que eles podem ir e vir e eles não vão se sentir de forma alguma pessoas preconceituosas por perto, então eu acho que o espaço é muito agradável por justamente juntar pessoas de todos os tipos origem e todas elas conviverem muito bem no mesmo espaço e compartilharem este espaço. Acho que hospitalidade urbana poderia, principalmente numa cidade como São Paulo que é muito múltipla, tem pessoas de todos os lugares, pessoas de todos os gêneros, tipos e acho que é muito mais agradável quando você tem um espaço onde todo mundo compartilha do mesmo espaço e convivem muito bem.

Guillermo: Nesta parte de hospitalidade urbana você acha que acrescenta também em relação aos problemas que a cidade grande oferece, com relação problemas de trânsito, você acha que o coworking ajuda de alguma forma?

Thays: Ela acaba ajudando bastante, eu acredito nas pessoas que trabalham dentro de casa, nem tanto na questão de mobilidade. A gente está muito bem localizado, a localização foi muito bem pensada onde está a duas quadras da estação do metrô Fradique Coutinho então mesmo que a pessoa não tenha carro ou então a gente oferece estão para ela guarda a bicicleta, então é tudo bem pensado para que as pessoas precisem necessariamente utilizar carro, está muito tempo no trânsito, estressado e tudo isso, mas ao mesmo tempo a gente, o nosso coworking beneficia bastante muitas pessoas que moram aqui na região, que as vezes não querem trabalhar em casa, por não conseguirem se organizar tão bem, querem ficar em locais com menos distrações, organizar as coisas da vida, onde eu tenho um lugar para almoçar, eu tenho um lugar para lavar a minha roupa e agregar isso no dia-dia do trabalho delas sem que fiquem num formato muito robótico e estressante.

Guillermo: A gente sabe que existe uma categorização das pessoas pelas gerações, eu gostaria de saber quais são os principais usuários deste serviço e quais as relações sociais que vocês oferecem para a cidade com o coworking?

Thays: Olha, eu acredito que a gente não tem um target muito específico aqui dentro da house, porque a gente tem vários tipos de idade, várias pessoas que frequentam aqui sendo justamente que o espaço é para beneficiar o maior número de pessoas. Qual que era a outra pergunta?

Guillermo: E quais suas relações sociais na cidade?

Thays: Como assim?

Guillermo: As relações que envolvem dentro da cidade, os tipos de pessoas pela idade que frequentam a casa, onde você consegue amenizar o impacto das pessoas trabalhando dentro de empresas oferecendo um serviço que ela vem para pois oferecem facilidades para o trabalho delas e assim vocês conseguem diminuir o impacto urbano, por estar perto de local com metrô, espaços para deixar sua bicicleta, então assim você contribui para diminuir os impactos urbanos.

Thays: Sim, eu acredito que sim. A gente consegue gerar grandes benefícios não só pessoais mas como no caso do guarda-roupa compartilhado a gente tem, a gente não recebe as roupas lavadas, justamente para a gente fazer uma grande quantidade de peças e quando for lavar a gente consegue economizar água, sabão e assim a gente consegue lavar tudo de uma vez só, sem que haja a necessidade de várias pessoas lavando a roupa em casa. Então acho que não são impactos gigantescos mas está próxima ao metrô, ter acesso para as pessoas virem de bicicleta, lavarem as roupas todas juntas acabando sendo pequenos impactos que a gente vai criando e que acabam impactando as pessoas por criarem um pouco mais de consciência, entendimento melhor em outros formatos e naturalmente na sociedade.

Guillherme: Quais os aspectos de hospitalidade urbana que configuram vantagem competitiva na escolha do consumidor, a gente entre no aspecto de qualidade de vida, então você oferece um tipo de serviço, então quais esses aspectos que configuram como vantagem para o consumidor vir aqui e escolher este local para trabalhar no coworking.

Thays: Bem acho que sem dúvida é o ambiente múltiplo, onde as pessoas conseguem fazer um pouco de tudo que permeiam o dia-dia delas. Como é um espaço que tem várias funções e todas essas funções vão ser compartilhada entre outras pessoas, acho que é uma vantagem muito grande e facilitadora para as pessoas estarem aqui e não em coworking X, como uns aí.

Guillherme: O que você entende pela palavra economia compartilhada?

Thays: Olha economia compartilhada eu acho que ela, olha eu não sei se eu vou saber te dizer o conceito.

Guillherme: Diga o que te vem na sua cabeça.

Thays: Eu acredito que é uma forma mais consciente de lidar com bem de consumo e gastos que a gente tem durante o dia e que podem ser divididos entre várias pessoas e acabam gerando um impacto menor no bolso da pessoa que vai consumir e que naturalmente vai sustentando o espaço também.

Guillherme: Perfeito. Eu vou te mostrar o mapa de stakeholders, onde foi criado pelo filósofo Freeman em 1984 e ele rompe as relações clássicas de administração, onde interage ideias inovadoras que até hoje é utilizada. A principal delas é a concepção de quem são as peças-chaves para o funcionamento da empresa. Até então as formas tradicionais de gerenciar eram focadas nos stakeholders, ou seja, proprietários e acionistas. Essa nova visão apontou a necessidade de incluir também todas as pessoas que interferem e são impactadas por uma companhia, inclusive as que não influenciam diretamente. Aqui no mapa, a empresa no caso a house of all teria grupos que impactariam na empresa. Você concorda com o mapa que todas elas influenciam na empresa ou teria alguém que você acrescentaria no mapa.

Thays: Não, acredito que está bem abrangente em relação a todas as pessoas que a gente impacta.

Guillherme: Dentro das peças-chaves, como você acha que eles impactam dentro da empresa. Pode citar os principais que você acha.

Thays: Olha, principalmente os clientes, eles acabam impactando a gente pois sempre tentamos descobrir os novos meios de beneficiar estas pessoas que fazem parte do nosso ambiente. Então a gente sempre procura criar novos formatos quanto físico e em nossos serviços para que a gente consiga atender esse público, e a comunidade local também, onde a maioria dos nossos eventos que acontece aqui a gente não cobra entrada, não cobra uma taxa para que as pessoas venham para cá, acontecem muitos shows na nossa vitrine aqui em cima, então qualquer pessoa que estiver por aqui ou a comunidade tem acesso a nosso espaço sem nenhum taxa, onde só alguns serviços serão cobrados obviamente.

Guillherme: Qual a vantagem competitiva do espaço de coworking de vocês tem aqui e que oferece serviços de alimentos e bebidas?

Thays: Eu acho que a facilidade, onde as pessoas vem muito com o tempo restrito, então para ir em algum lugar demora ou é longe, fazer alguma coisa requer tempo, então é um espaço que as pessoas podem se beneficiar de tudo que tem aqui, economizando tempo que é tão valioso.

Guillermo: Então você acha que oferecer serviços de alimentação e bebidas é vantajoso para empresa, te traz benefícios?

Thays: Sim

Guillermo: Eu quero entender sua visão como gestora com relação aos concorrentes e os que tornam a serem uma vantagem competitiva dentro dos espaços de coworking?

Thays: Olha, a gente tem os nossos, o espaço começou a crescer junto com todas as outras casas, onde a gente passou a oferecer uma gama maior de benefícios, onde os nossos concorrentes acabam sendo muito pontuais, assim não há necessariamente concorrente da casa inteira, onde não existe concorrente em outro lugar igual aqui, mas a gente tem concorrentes de coworking, mas acho que sem dúvida a nossa vantagem maior, o que deixa a gente para frente é todas essas possibilidades que vem da casa, das várias coisas que a gente oferece aqui.

Guillermo: A gente sabe que na região de Pinheiros existem outros coworkings, você acha que isso afeta nas pessoas que procuram aqui a house of all ou existe algum benefício do que você falou, uma gama de ofertas que vocês tem para seus clientes os tornam um diferencial para casa.

Thays: Sim, mas de qualquer forma eu acho que muitas pessoas tem procurado ambientes novos, para trabalhar, empresas não querem ficar no mesmo lugar fechadinho, então, mesmo que tenha concorrência eu acho que tem cliente para todas as empresas, por causa dessa grande procura de pessoas para um espaço de trabalho um pouco mais confortável, mais caseiro de certa forma.

Guillermo: Então pronto, encerramos aqui as minhas dúvidas e gostaria de agradecer pela entrevista.

Thays: Imagina.

Guillermo: Obrigado Thays.

Gestor Ricardo Podval

Estabelecimento- Civi-co

Guillermo: Primeiramente gostaria de agradecer o Ricardo pela entrevista e gostaria que você falasse seu nome, seu cargo atual na empresa e sua formação acadêmica e especializações.

Ricardo: Meu nome é Ricardo Podval, sou sócio fundador do civi-co, atuando como CEO, formado em engenharia mecânica, com especialização em gestão empresarial pela FGV, MBA em empreendedorismo pela (inaudível) em Boston, em negócio em (inaudível) na França.

Guillermo: Seu tempo de trabalho na organização e suas ocupações anteriores.

Ricardo: A organização tem um ano, quase um ano e meio, um pouco menos desde que nós criamos, o desenho do projeto demorou também, total, temos dois anos desde que desenhamos o projeto, fizemos todo o design físico, até a implementação, até ser o que é hoje o civi-co e antes disso eu era CEO de uma business units na área de mineração cirurgia na Ásia, onde morei na China por 7 anos e tive passagens anteriores pelo Canadá, Estados Unidos, Brasil.

Guillermo: O que te motivou aqui no Brasil a abrir um coworking, nessa parte de compartilhamento?

Ricardo: O que motivou no Brasil, foi algo muito mais que um coworking, nós somos uma comunidade e o que me motivou foi desenvolver um projeto de impacto social, nichando em organizações que gerem impacto social, hoje nós estamos aí com 67 organizações, seja profit ou non-profit, sem fins lucrativos, que desenvolvem projetos que apoiam com os 17 OBS da ONU, para o que mais precisa na sociedade, isso me motiva porque eu volto para o Brasil muito

pior que eu sai quando eu fui morar fora e além disso não dá para a gente continuar sendo as 10 maiores economias do mundo e ao mesmo tempo sendo desiguais. Essa balança não é favorável e isso me motivou a fazer algo que a gente possa impactar, melhorar o relacionamento de pessoas, melhorar a qualidade de vidas e gerar negócios com propósitos.

Guillermo: A *civi-co* aqui tem negócios somente aqui ou existe em outros locais?

Ricardo: A gente tem a sede em São Paulo, a gente trabalha com parceiros hoje em Salvador, Recife, Joinville, no Rio de Janeiro agora, a ideia é que a gente possa trabalhar com um ecossistema de impacto pelo Brasil com os parceiros que gerem esse ecossistema.

Guillermo: Essas empresas que você trabalha, tem o mesmo nome da *civi-co*?

Ricardo: Não, elas trabalham com *powered by civili-co*, onde a gente quer trazer credibilidade, visibilidade e acesso aos investimentos, aceleradoras linkados ao mercado de São Paulo.

Guillermo: Qual é o propósito que guia a organização na atualidade?

Ricardo: o propósito da organização é gerar impacto no maior número de pessoas, trazendo o segundo setor para que revisitar o seu modelo de negócio e como você gera propósito, e não é dinheiro o propósito, é dinheiro como propósito, ou seja quanto mais propósitos você tiver com o que você faz, maior vai ser o seu resultado financeiro no futuro, ou seja quanto menos desigualdade, quanto mais esse número a gente quebrar mais a gente vai levar pra um Brasil melhor, mais justo e mais inclusivo, mais participativo.

Guillermo: Então na parte de hospitalidade e no comportamento do consumidor o que você entende hospitalidade de urbana?

Ricardo: hospitalidade urbana, isso é a grande pergunta, várias preocupação nossa quando a gente foi criar o espaço com o ecossistema, criar-se um modelo dentro de negócios em que as pessoas se sintam bem, aconchegante, onde elas tenham conexão, se sintam em casa, onde elas se sintam supridas, tanto pelos facilites que oferecem, quanto pelos serviços que oferecemos. Isso é um dos principais pontos que nos fez vir a Pinheiros, pelo fato que eu estou próximo ao metrô, eu tenho transporte público ao lado, eu tenho as bicicletas eletrônicas, eu tenho uma série de bares e restaurantes e comércio em volta ao entorno, que facilita os residentes do *coworking* e teve todo um trabalho de *thinking*, onde nós visitamos aí 130 espaços no Brasil e for a, para definir o espaço de *coworking* correto. Então, cada parte do *Civi-co* foi desenhado para trazer esse conforto, para trazer esse bem estar para o desenvolvimento do trabalho de cada dentro das organizações, seja pelo café orgânico, seja pela *rooftop*, seja pelo nosso auditório, seja pelas áreas de convívio. Então isso foi muito bem estruturado para que o residente do *Civi-co* e o visitante quando venham ao *Civi-co* se sintam confortável.

Guillermo: Você poderia categorizar os principais usuários deste serviço e quais as suas relações sociais na cidade?

Ricardo: Bem, existem vários. Então, se a gente pegar, eu tenho os meus clientes que são os residentes, são os negócios de startup que são o foco aqui dentro, hoje são 230 pessoas, 67 negócios, eu tenho os funcionários, que são pessoas que trabalham aqui no ecossistema, desde *facilities* até a área de gestão, eu tenho os terceirizados, que são as pessoas da segurança, limpeza, que fazem o serviço aqui, eu tenho visitantes, que vem ao *Civi-co* para consumir, para tomar um café, para conhecer o ecossistema, para encontrar alguém, eu tenho clientes que vem para fazer reunião, ou seja área pública ou área privada, empresas e eu tenho os eventos, eu tenho que quase diariamente eventos e pessoas vindo ao ambiente.

Guillermo: Esses eventos você oferece os espaço?

Ricardo: Tem vários tipos. Esses eventos podem acontecer em conjunto conosco, tem eventos que são pagos e alocam o espaço, tem eventos, que são eventos nossos, dos proprietários do *Civi-co*.

Guillermo: Na parte do *cathering*, é um serviço terceirizado ou você oferecem este serviço?

Ricardo: A parte do *cathering*, o que a gente tenta fazer é, o café nosso que é totalmente orgânico, sustentável, todos os produtos, a salada vem de Vinhedo, do quilometro setenta e cinco, cem por cento orgânico, a gente acredita que a qualidade da alimentação faz parte do

bem estar, faz parte de uma OBS, e a gente oferece o serviço de *cathering* interno, para os eventos que acontecem aqui, sendo que eu não posso ditar isso, conforme for a gente aceita que tragam outros de fora, mas é uma coisa que a gente tenta priorizar no projeto aqui dentro.

Guillermo: Quais os aspectos de hospitalidade urbana que configura um modelo competitivo nas escolhas do consumidor?

Ricardo: Primeiro nichar. Ter um espaço nichado, seja um HUB para impacto social, seja um HUB de alimentação, onde todo mundo que vai estar dentro daquele espaço são empresas de serviços e alimentação. Isso faz com que o espaço deixe de ser um *real statement*, um escritório para ser um parte compacta, para ser compartilhada, um espaço de acesso, para ser uma área de convivência, então o importante é nichar, criar em todos os locais espaços de convivência, onde uma pessoa vai tomar um café, beber uma água, se levantar, vai estar próxima a alguém do ecossistema e vai trocar informação, ideias e projetos. Ter um café e serviço de alimentação é totalmente importante, as pessoas se sentem bem, você aproxima a relação entre as pessoas, durante um chá, um café ou alimentação, então você transformar uma metodologia modelo de negócio em um modelo interpessoal, de relacionamento. Além da temperatura, dos móveis, além do facilities que ofereçam conforto necessário. Limpeza, banheiro, quantidades de banheiros ideais, para que a pessoas possam utilizar, que não tenha fila e esteja limpo.

Guillermo: Entrando na parte de economia compartilhada e da geração Y, que chamamos de *millennial*, o que você entende por economia compartilhada, o conceito?

Ricardo: Quando a gente fala em economia compartilhada, eu gosto muito de falar um pouco de teorias de ecossistema, onde toda parte da cadeia sai favorecida no projeto, aqui por ser um HUB o espaço físico já é compartilhado, então as pessoas vem para aqui para trabalhar, no espaço que já é compartilhado com áreas fixas, com salas fechadas, mas totalmente compartilhado nas áreas comuns, nosso bicicletário, as nossas bicicletas elétricas, os patinetes, tudo isso é o que a gente desenha no modelo compartilhado, as redes sociais nossas, as informações geradas, isso faz com que você tenha um projeto de compartilhamento de visão das coisas. Eu sou uma geração de posse, a minha geração é uma geração que quer ir para a praia e você tem que ter uma casa de praia, que ir para o campo, tem que ter uma casa de campo, a geração dos *millenniums* não, essa é uma geração que já nasceu completamente num mundo globalizado, então assim, quero ir para a praia, você tem o Airbnb, de acordo com o que você quer pagar, então você tem acesso a utilização, seja o Uber, seja a Netflix, seja o Spotify, eles já nasceram num ecossistema de compartilhamento e não de posse, e quando a gente fala em compartilhamento, aí vem a necessidade de manter um espaço físico, adequar para isso, por que, porque eu quero pertencimento, eu quero pertencer a esse sistema, e o modelo de pertencer é que o ecossistema esteja apto e faça com que o *millenniums* comecem a refletir o termo de compra, ou seja, 2005, uma pesquisa realizada 80% dos *millenniums* deixarão de comprar de empresas que não tenham o propósito no seu negócio, ou seja, o propósito que vai valer mais do que o produto ou o serviço em si, o produto e serviço vai ser em si secundário a todo esse compartilhamento, a todo esse propósito ao que as organizações de pessoas entregam ao meio.

Guillermo: Quando eu falo em Stakeholders, você tem noção do que é a teoria do Stakeholders?

Ricardo: Claro

Guillermo: Você poderia falar um pouco da teoria dos Stakeholders?

Ricardo: O fato é o seguinte, a hora que a gente falar dos Stakeholders, e eu conselheiro de Stakeholders aqui no *civi-co*, a minha visão é muito assim, como é o retorno que eu estou tendo e o que é aquilo que eu estou colocando em volta, como eu como um, sei lá. O *civi-co* viralizou, o *civi-co* é visto hoje como um grande pilar no sistema de impacto, então hoje somos reconhecidos quando falamos nesta parte social, vamos falar do *civi-co*, o *civi-co* oferece serviços, oferece produtos, palestras, eventos, uma série de coisas, e nessa posição, me

posicionar como Stakeholders, é como estou me posicionando para os diferentes públicos, que a gente conversa de *millenniuns*, *milleniuns* é um sistema, é um modelo, é uma geração totalmente diferente da hora que eu falo dos sessenta mais, que também são os meus clientes, que também estão no ecossistema e que também estão com a gente e que é um mercado de um trilhão de reais ano e não tem produto e nem serviço, então para você ter uma ideia, no Brasil hoje, eu tenho mais avós que netos, a população sessenta e mais é maior que a população de vinte cinco anos, todas as propagandas, está muito direcionada a *millenniuns*, tecnologia para *millenniuns*, serviço para *millenniuns*, compartilhamento para *millenniuns*, aplicativo para *millenniuns* e você tem uma população gigantesca hoje de economia prateada, que hoje você precisa se posicionar, então a gente como Stakeholder da posição eu tenho que ter um maior cuidado de como a gente atinge a maioria do público, como a gente consegue se posicionar como imagem e como serviço e como a gente consegue ser visto por este sistema e isso para mim é um grande paradigma nosso público do *civi-co*, e também os afrodescendentes, onde mais da metade da população do Brasil é afrodescendente e a gente se posiciona muito bem, por que, porque é uma importantíssima visão, onde no vale do dendê, o meu parceiro Paulo Rogerio é o único afrodescendente que faz parte do hall fundação, onde 78% da população de Fortaleza, de Salvador são afrodescendentes. Quais os produtos e serviços são desenvolvidos para este público? Esses produtos e serviços estão sendo desenvolvido em conjunto com esse público? Ou também eu um cara branco dos Jardins para desenhar um produto para um negro da periferia e não estou ouvindo o que ele tem a dizer, ou que ele precisa ou que ele gostaria, então o posicionamento dos Stakeholders tem que ser muito de agregar e entender qual é a visão que eu estou tendo para cada um dos cenários, qual é o público que eu estou falando e de forma eu estou falando para este público, não sei se eu consegui te explicar.

Guillermo: Sim, consegui. A maioria dos usuários de *coworking* são os *millenniuns*, então o *Civi-co* tem esse propósito de atingir não só os *millenniuns*, mas outras gerações e por isso

Ricardo: A gente já atinge outras gerações, o fato que a maioria é *millenniuns* é que ninguém criou um projeto, um HUB para outras idades, quando você criar, você vai ter *millenniuns* junto com avós, que tem uma grande experiência, os *millenniuns* tem uma grande tecnologia, tem uma força, tem uma garra, tem uma vontade, então a facilidade tem muita burocracia, você aproximar os *millenniuns* a economia prateada, as pessoas que tem experiência, vida, é a grande sinergia, então o *Civi-co* tem por visão, aproximar o preto do branco, o rico do pobre, o velho do jovem, o transexual de quem não é, o judeu do católico, essa é a visão nossa, é como a gente criou o ecossistema onde tudo mundo é representado, onde todo se respeita, onde todo mundo consegue exercer seu papel cívico na sociedade, isso é ser *Civi-co*, isso você só faz isso quebrando os muros invisíveis, onde os preconceitos são invisíveis por onde tem por aí e fazendo as pontes, aproximando esse público, esse é a grande questão do *Civi-co*, esse é o grande trabalho nosso, e gerando resultados financeiros, sem dinheiro você não gera impacto, o dinheiro vem com o impacto, então é difícil fazer isso tudo bem feito, para gerar o maior impacto possível. (18,20)

Guillermo: Vou mostrar aqui o mapa do Stakeholders e gostaria que você olhasse e analisasse e me dissesse se você concorda, se você colocaria ou tiraria, algo diferente.

Ricardo: Então, este é um mapa básico, o que eu acho é que o que muda é que ter ecossistema que fala entre eles também e não só com a empresa, não é a empresa falando para cada um deles, é a mídia falando com o cliente, falando com o governo, falando com os colaboradores. O grande ponto para mim é que cada vez mais isso se torna uma coisa dinâmica e uma coisa extremamente orgânica, ou seja, não depende de um ponto principal para estas coisas acontecerem, estas coisas estão acontecendo no ambiente aqui e não necessariamente acontecendo só no *civi-co*. Creio que cria um grande vida orgânica, esse é o legado, onde você consegue tangibilizar isso, não é a figura do Ricardo fazendo isso acontecer. O *civi-co* está acontecendo no café, está acontecendo no relacionamento aqui, está acontecendo no

relacionamento na sala de reunião, é o ecossistema que torna a vida aqui dentro, esse é um grande ponto, como é que o ecossistema anda junto, ela não anda sozinha, ela se reinventa o tempo inteiro. É futurista falar um pouco disso, mas o ecossistema está tomando vida por si só e é isso o que a gente vive, eu estou vendo isto acontecer, o fato de estarmos num espaço como esse também e quando você fala de Stakeholders, a empresa está aqui por uma razão, porque eles tem maior credibilidade com um espaço desses, elas tem visibilidade, em um prédio bacana, em um espaço legal, bom de trabalhar e porque elas fazem mais negócios, onde antes cada uma delas estavam numa casinha ou algum café ou em algum lugar tentando fazer seus negócios como startup. Na hora que ela entra no ecossistema nichado, primeiro que ela troca com as outras além de relações no civi-co, é por isso que eu falo que é um ecossistema vivo, elas estão fazendo negócios entre elas, segundo que elas param de bater nas mesmas portas, o que acontece, se eu preciso ter um projeto legal com o governo, então eu vou lá bato na porta do governo e no governo eu vou ser super bem atendido, mas isso não quer dizer que o negócio vai acontecer. Mas no mesmo objeto se alguém recebeu ou não recebeu, tem mais uns trezentos, no mesmo dia, no mesmo mês, no mesmo período, e na hora que você tem um ecossistema formado, vivo com as organizações aqui, você muda o fluxo das coisas. O governo vem para aqui ver o que está acontecendo com as startups aqui dentro, as empresas privadas vem aqui entender quem são as startups que estão aqui e como elas podem trabalhar com as startups. Então, isso é mudar o modelo natural, não é eu ir até você vender o serviço, é você vir até o espaço e ver o que está acontecendo aqui e levar isso o que está acontecendo para dentro de minha casa, para dentro do meu espaço, e na hora que você fala de impacto mais ainda, porque hoje nenhuma reunião que o conselho de médias empresas, as grandes corporações sim, mas as outras não, se discute impacto social, da mesma forma que se discute investimento em PD, por que, porque não é co-business e como não co-business, por mais que você faça um bom trabalho, ela vai ser mais assistencialista do que geração de impacto. O que a gente faz, as empresas que querem criar um modelo estão aqui dentro, para eu levar a tecnologia e o conceito para dentro das organizações daqui eu preciso gerar maior sinergia, melhor relacionamento com os seus funcionários, maior engajamento com o seu ecossistema na sua volta e isso você vai produzir mais, mais barato, vai vender mais e ter melhor imagem. É assim que gera um ecossistema, então quando você fala o civi-co, o Stakeholder, tem tudo isso, têm, mas eu não dependo disso, o ecossistema gira politicamente, não é ele falando de mim, mas são os outros falando cada vez mais do civi-co.

Guilherme: Então você acha que vender essa imagem do Civi-co dentro de um prédio legal, com essas coisas que você me falou de tentar trazer afrodescendente, um público que são considerados minoria pela sociedade, o que você vende no civi-co com relação aos impactos sociais, se torna uma vantagem competitiva em relação aos outros coworkings.

Ricardo: Total. Os outros coworkings, a maioria tá, são puros e simplesmente real statement, ou seja, você é médico, você quer alugar uma sala, você pode alugar, eu sou arquiteto e se eu quero alugar uma sala sua eu vou alugar também, outro paisagista que quiser alugar uma sala também pode alugar. Você não tem sinergia. Essas pessoas não vão se comunicar, posso me comunicar tomando um café, uma cerveja, mas você não tem uma sinergia de propósito. A hora que você nicha e esse é um grande diferencial do Civi-co, o propósito daqui independente da organização ser com fins lucrativos ou sem, o propósito é o mesmo, aí você cria uma grande sinergia entre elas e elas em redes são muito mais fortes que elas separadas. Esse é o ponto de fazer o ecossistema trabalhar em rede e na hora que você faz isso sem dúvida você vai ser mais forte. Todas as organizações que estão aqui dentro cresceram muito em um ano, algumas foram aceleradas, outras foram investidas, quadruplicaram seus negócios, por que, porque estão num ecossistema que permite isso. Esse é o grande diferencial. Se você não nichar, você vira um *real state* normal, aí você vai ter sempre um mais legal que o outro, onde cada dia nasce um coworking diferente, um espaço diferente ou alguém que pega a casa que estava alugada e você aluga criando um espaço físico.

Guillermo: Em relação o civi-co oferecendo espaço com alimentos e bebidas, torna mais atrativo para o cliente, é um diferencial em relação aos outros coworkings?

Ricardo: É um grande diferencial, eu acho que você trazer alimentação para dentro do ecossistema, para dentro dos espaços é uma baita diferencial, primeiro que você tem como recepcionar uma pessoa e ter um café, uma comida e almoçar aqui dentro, eu posso marcar uma reunião aqui dentro mesmo e se alimentando, você pode dar um breaking no teu dia e descer e dar uma respirada. Alimentação faz em linha tudo o que a gente acredita, alimentação saudável e orgânica é tudo o que a gente quê, que diz em linha com que o civi-co é. A gente tem por exemplo eventos 6 a 8 vezes ano com alimentação, vamos fazer uma festa junina, vamos fazer uma brincadeira no trabalho, a gente come alimentações, as pessoas se encontram e se conectam. Eu acredito nisso, umas das grandes formas de estar junto é através da alimentação, onde você pode beber e comer, conversar, aprender, trocar ideias e a gente traz palestras sobre o que é alimentação saudável, como deve ser uma alimentação boa, como deve ser feito, isso acontece muito aqui dentro, é um grande diferencial. Pelo o que a gente visitou pelo mundo os coworkings que tem café, que tem um desenho em relação a isso, eles tem um maior fluxo de pessoas utilizando o espaço.

Guillermo: Perfeito. Eu gostaria de agradecer ao Ricardo pela entrevista e encerro por aqui.

Gestor Gabriel Turim Rocha Matos

Estabelecimento: Brain

Guillermo: Boa noite eu gostaria de agradecer ao Gabriel por estar cedendo o tempo dele para me ajudar a compreender o estudo da minha dissertação, Gabriel, você poderia me dizer seu nome completo, seu cargo e a sua formação acadêmica.

Gabriel: Boa noite, meu nome é Gabriel Turim Rocha Matos, aqui na Brain eu trabalho como concierge e eu sou vestibulando ainda.

Guillermo: Você poderia falar um pouco do seu tempo de trabalho aqui e seu histórico na empresa e suas ocupações anteriores e promoções.

Gabriel: Claro. Eu estou com quase um ano de trabalho com a Brain, eu faço dia 12 de março com ela e por todo esse período eu fiquei com concierge mesmo, não tive nenhuma promoção ainda, mas estou perto de virar gestor dessa unidade de Pinheiros, então eu vou ter uma relação um pouquinho mais a fundo com o setor comercial, então por enquanto eu tenho atendimento direto, eu faço a primeira parte do comercial, que é a captação de needs, o atendimento direto com os clientes, para conhecer o nosso espaço e aí como gestor eu serei encarregado de uma tarefas um pouco mais complexas.

Guillermo: Você pode falar um pouco da empresa, do ano de fundação, período de atividade, onde se localiza e se possui algumas filiais.

Gabriel: A respeito do ano de fundação da Brain, nós começamos em 2010, a gente começou na unidade da Groelândia, onde nós tínhamos, o nosso dono tinha uma casa bem grande, então era um espaço compartilhado de empresas, que eles dividiam o aluguel, e existiam um espaço ocioso, então veio de começar alugar está parte, então a partir da Groelândia nós estamos na unidade Pinheiros, na Groelândia que já falei, na Faria Lima e na Paulista, então nós temos quatro unidades hoje e todas sempre com a mesma cara e mesmo com Faria Lima e Paulista onde nós temos uma imagem um pouquinho mais corporativa, então a gente tenta deixar com um clima mais agradável, com clima de casa, mais descolado com o nosso espaço.

Guillermo: Existe diferença entre a Brain nas outras sedes ou segue o mesmo padrão daqui de Pinheiros?

Gabriel: Em todas as unidades nós tentamos deixar com a mesma cara, onde a gente tem a mesma infraestrutura, com a cara de um pouco mais industrial, um pouco mais descolado, então mesmo nos edifícios respectivos da Paulista e da Faria Lima a gente tenta deixar um

pouco com a cara da Brain, um pouco mais aberto, com muita clareza, é o que o pessoal gosta mais.

Guillermo: Eu queria que você identifica-se a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a corporação na atualidade.

Gabriel: Na Brain a gente tem um lema que é o *work lovers*, então a gente sempre tenta buscar espaços, deixar tentar o espaço mais confortável para os nossos clientes, então nossa estrutura toda ela é pautada em ter algo bastante aconchegantes, com eventos, a gente ter happy hours, para ter um networking bastante concreto, então a gente sempre buscar criar um espaço que a gente gosta de trabalhar, então ter uma área receptiva, é confiar em nossos clientes, é ter um atendimento e criar esse espaço que as pessoas gostem de vir todos os dias.

Guillermo: Você falou sobre happy hour, isso se coloca em alimentos e bebidas, então quando tem happy hour existe está parte de *cathering*, ou você fala somente da integração entre as pessoas?

Gabriel: A ideia é sempre fornecer isso, então a gente tem uma parceria com um café, aqui na unidade de Pinheiros exclusivamente, então eles participam deste tipo de articulação nossa, onde sempre quando tem algum tipo de contato entre os coworkers do espaço compartilhado, onde você já tem uma conexão entre eles e as salas privativas, a ideia é sempre oferecer uma coisas bacanas para que os clientes possam consumir.

Guillermo: Quanto você fala dessa parceria, nas outras sedes existem também esse tipo de serviço, ou somente aqui na Brain de Pinheiros?

Gabriel: Então, por enquanto é somente da unidade de Pinheiros, as outras unidades a gente tem um projeto de incluir esse serviço de café para deixar mais acessível para as pessoas não terem que ir longe, então ter dentro do nosso próprio espaço de *coworking* essa base.

Guillermo: Você nota alguma diferença na procura pelo público que vem para o *Brain* na unidade de Pinheiros neste tipo de serviço?

Gabriel: Sim, com certeza, tanto pela localização, como pelo café, então as pessoas se sentem mais confortável mais aqui, então por isso a gente tenta expandir para as outras unidade o mesmo sistema.

Guillermo: Vamos falar um pouco de hospitalidade, o que você entende de hospitalidade urbana?

Gabriel: Hospitalidade urbana, eu assim, ao meu ver precisa de algo bastante confortável e que não deixe, tira as pessoas de um movimento caótico, hoje a gente está com muita chuva, as pessoas com muito trânsito, então a ideia é que a *Brain* recebe essas pessoas de uma forma mais aconchegante, onde possam se desestressar, sem começar o dia de forma ruim.

Guillermo: Então você diz que essa parte caótica, isso é pela localização da *Brain* ou pelo serviço que você pode vir na hora que quiser, como você acha que funciona?

Gabriel: Exatamente, a gente tem um dinamicidade muito grande, onde nós temos uns planos e algumas delas permitem que você utilize todas as unidades, então esse fato faz com que você consiga projetar seu caminho no dia-dia, então você tem um compromisso na Paulista, você pode ir na sede da Paulista, você tem um compromisso na Faria Lima, você pode ir na sede da Faria Lima, assim por diante com as outras unidades, então eventuais problemas que você pode vir ter ao longo do dia, você sempre vai à Pinheiros e nesse dia estar caótico está região, você dirige para o Jardim América, na sede da Groelândia, onde você pode ficar um pouquinho mais tranquilo.

Guillermo: Então os usuários de qualquer Brain pode ir para qualquer sede?

Gabriel: Exatamente

Guillermo: O livre acesso

Gabriel: Perfeito

Guillermo: Poderia categorizar os principais usuários deste serviço e quais são as suas relações sociais que tem na cidade

Gabriel: Os nossos coworkers tem uma relação bastante afim com os nossos profissionais, então o coworking ao todo ela tem uma certa conexão, então nós temos um espaço compartilhado que ele realiza um networking com as pessoas que estão ali trabalhando e isso se expande para os profissionais da Brain, então eu como concierge, eu tenho uma relação extremamente empática com cada coworking, sei o nome deles, acho que isso faz toda a diferença, com os funcionários da empresa também, então nós somos bastantes articulados e então a gente consegue ter uma conversa bastante ampla e íntima com os nossos clientes.

Guillermo: E quanto aos clientes, falo de geração, existe um público alvo um público que mais frequenta a casa ou não tem idade, ano tem diferenças.

Gabriel: Então, geralmente o nosso público, o nosso espaço é pautado em duas áreas, a gente tem o espaço compartilhado que é o mais comum visto em coworkings, então são áreas com várias mesas avulsas, onde a pessoa pode sentar e trabalhar e a gente tem as salas privativas. Nesses dois espaço geralmente na área compartilhada, onde é a pessoa que faz home office, que está cansado de trabalhar em casa, não tem produtividade, então vem para cá e ter um fluxo maior de trabalho. De salas privativas geralmente são empresa que buscam melhor custo benefício em relação a aluguel, IPTU, água e luz, então tudo isso já está incluso em nossos pacotes, então são geralmente empresas que já tem a própria casa e decidem economizar com isso e então vem para o nosso *coworking*.

Guillermo: Você sabe me dizer uma média de idade de quem frequenta aqui?

Gabriel: Eu acredito entre vinte dois e quarenta anos, isso a gente considerando estagiários com startups, então eles buscam bastante iniciantes para alguns cargos e os próprios gestores, diretores de cada empresa.

Guillermo: Quais os aspectos de hospitalidade urbana que configuram uma vantagem competitiva na escolha do consumidor?

Gabriel: Está pergunta não entendi, desculpa Guillermo.

Guillermo: Quais os aspectos de hospitalidade urbana que configuram uma vantagem competitiva na escolha do consumidor, eu falo em relação a hospitalidade urbana é isso, é um dia de chuva você pode vir para um coworking no caso de um trânsito caótico, então o que você acha quais as vantagens de vir num coworking trabalhar, o que leva essas pessoas decidirem vir trabalhar num coworking ao invés de alugar um espaço, trabalhar num escritório, o que você acha o que torna isso uma vantagem?

Gabriel: Exatamente o que eu já havia dito. Essa dinamicidade de você poder escolher o seu local de trabalho te ajuda nisso, então se você não tem uma produtividade legal em casa, você precisa ir para algum lugar, uma biblioteca, algum escritório que você alugue, o coworking você sempre tem diversos parâmetros para você pode ficar melhor e ter um bom fluxo de trabalho. Então aqui a gente tem uma livraria, como se fosse uma área de descompressão logo na nossa entrada, então você pode pegar um livro, você pode ler, então a gente tem uma parceria bacana com eles, aqui tem um cafezinho, onde você pode dar uma descontraída, o pessoal fica super bem aqui e o nosso coworking, onde as pessoas são bastante bacanas, então todo mundo conversa aqui, os coworkers eles tentam ao máximo se conectar para eventuais parcerias.

Guillermo: O que você entende e como você conceituaria a palavra economia compartilhada?

Gabriel: Economia compartilhada, ao meu ver é uma ideia que eu tenha um espaço e essas pessoas elas dividem o mesmo espaço, aqui a gente tem uma copa, a gente tem esse espaço compartilhado que eu comentei, então tudo aqui ele é de uma comunidade de coworkers que são os coworkers da Brain, então todo mundo paga aqui a sua mensalidade, tem seus descontos em função de aluguel do próprio escritório e todo se beneficia de um mesmo serviço que a gente presta.

Guillermo: Vou entrar um pouco na questão dos Stakeholders, isso foi criando pelo filosofo Freeman, Stakeholders ele faz uma agrupamento de grupos que poderiam influenciar na empresa, vou te mostra o mapa dos Stakeholders e gostaria de saber se você concordaria com

os grupos que influenciam na empresa e se você poderia colocar algum outro, não é obrigatório. Esse aqui seria o mapa.

Gabriel: Eu posso ir citando?

Guillermo: Você pode dizer quais são os mais importantes em relação a empresa, a Brain, o grupo que mais influência no trabalho da Brain.

Gabriel: De longe os clientes e os proprietários. Assim, os clientes eles fazem a nossa empresa, então todos que estão aqui geram movimento, todas as pessoas aproveitam dos nossos serviços e são beneficiadas por isso, e os proprietários cuidam da gestão, então se você não tiver um gestão boa, um atendimento bom, uma administração de todo nosso espaço, que seja bastante benéfica para os nossos clientes a gente não vai ter um bom desenvolvimento como coworking, não teremos clientes, teremos um ranqueamento baixo, teremos comentários negativos, então acredito que se não tiver uma gestão boa, a gente não vai conseguir ter um respeito dos nossos clientes e os clientes são a nossa porta de comunicação com os outros concorrentes.

Guillermo. Entendi. Então como você acha que é a relação de hospitalidade, os stakeholders que você citou e empresas de coworking?

Gabriel: Desculpa Guillermo não entendi

Guillermo: Você me dizer qual a relação que existe entre hospitalidade, stakeholders e empresas de coworking como a Brain no caso, como seria este tipo de relação, seria uma relação, se você acha, benéfica ou não, como se dá este tipo de relação?

Gabriel: Eu acho que tudo se conecta nesses três pontos. A hospitalidade a gente é obrigado a ter um bem estar aqui, então é muito importante todo atendimento, todo o gerenciamento direto ou indireto, direto da minha parte que sou a frente da Brain, indireto que é o comercial e já continua com as nossas relações contratuais com os nossos clientes, então sempre, isto precisa está sempre em harmonia, e a influência de diversos parâmetros no coworking, na empresa também é extremamente importante, claramente como eu já havia dito de proprietários, de gestão de coworking, de fornecedores também, que precisam qualificar o nosso serviço, então em questão de limpeza, em questão de produtos, sempre fornecidos por nós.

Guillermo: Sabendo que a região de Pinheiros conta com vários *coworkings*, o que você acha que o torna uma vantagem competitiva em relação a *Brain* os outros e você acha que fornecer serviços de alimentos e bebidas é um diferencial para os usuários.

Gabriel: Com certeza. Nós no *coworking* ter o nosso próprio café, ter o nosso próprio parceiro e poder efetivar a distribuição dele aqui é muito importante, porque as pessoas elas podem no próprio espaço de trabalho consumir algum tipo de alimento, algum tipo de bebida, então isso é muito importante para manter o espaço aqui, até porque o nosso espaço, o nosso café atende os nossos clientes externos, até pessoas que vem da própria rua podem consumir aqui e acaba conhecendo o nosso coworking e fazendo uma parceria conosco. Em relação aos outros concorrentes também, com certeza, a gente tem um espaço bastante agradável com preços bastante acessíveis, então ao decorrer de todo ano também existem descontos, ainda mais acessíveis com os nossos planos, então isso se torna um grande diferencial da Brain.

Guillermo: Encerro aqui a entrevista com Gabriel e agradeço a essa oportunidade da entrevista.

Gabriel: Obrigado, prazer foi meu.