

Cocriação de valor entre os coworking spaces (CWS) e as startups: perspectiva antes e durante a pandemia de COVID-19

14th Brazilian Congress on Design Research: VALUE CO-CREATION BETWEEN COWORKING SPACES (CWS) AND STARTUPS: PERSPECTIVE BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC

BARAJAS, Giuliana; Designer Industrial; Universidade de São Paulo (USP)
giuliana_barajas@usp.br

FLEURY, André Leme; Engenheiro de Produção; Universidade de São Paulo (USP)
andre.fleury@usp.br

Os coworking spaces (CWS) são apresentados como pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema urbano e empreendedor. Durante a pandemia gerada pela COVID-19 os CWS experimentaram transformações estruturais, evidenciando sua capacidade de adaptação e criação de maneiras inovadoras para reajustar seus modelos de negócios. Este estudo teve como objetivo investigar como as startups cocriam valor por meio da experimentação dos serviços oferecidos pelos CWS; desta forma, a pesquisa pretende compreender como as startups acessam, adaptam e integram recursos relevantes para a concretização de novas oportunidades de negócios, potencializando a criação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de inovações. Esta pesquisa contribui com a literatura por ampliar o conhecimento e entender as preferências das startups em relação aos serviços oferecidos durante e após a pandemia gerada pela COVID-19 e como a experimentação destes serviços permite às startups cocriar valor.

Palavras-chave: Coworking Spaces, economia colaborativa, COVID-19.

Coworking spaces (CWS) are presented as sustainable pillars for the development of the urban and entrepreneurial ecosystem. During the pandemic generated by COVID-19, CWS experienced structural transformations, demonstrating their ability to adapt and create innovative ways to readjust their business models. This study aimed to investigate how startups co-create value by experimenting with the services offered by CWS; In this way, the research intends to understand how startups access, adapt and integrate relevant resources for the realization of new business opportunities, enhancing the creation of new knowledge and the development of innovations. This research

contributes to the literature by expanding knowledge and understanding startups' preferences regarding the services offered during and after the pandemic generated by COVID-19 and how the experimentation of these services allows startups to co-create value.

Keywords: *Coworking spaces services, Sharing economy, COVID-19.*

1 INTRODUÇÃO

Os CWS são de interesse para pesquisas acadêmicas pois permitem conectar o trabalho individual e a integração social no trabalho. No entanto, apesar dos serviços especificados poderem beneficiar potencialmente todos os usuários, ainda não está claro na literatura quais os elementos e serviços que fomentam e potencializam a cocriação de valor nos espaços de coworking (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; GOERMAR et al., 2021). Assim, sendo o CWS um fenômeno recente e emergente, torna-se relevante identificar como os serviços oferecidos pelos CWS permitem atender de fato às suas necessidades.

Assim, a intenção desta pesquisa é investigar como as startups cocriam valor por meio da experimentação dos serviços oferecidos pelos CWS; desta forma, a pesquisa pretende compreender como as startups acessam, adaptam e integram recursos relevantes para a concretização de novas oportunidades de negócios, potencializando a criação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de inovações. Adicionalmente, busca-se fortalecer a literatura relacionada com esses dois conceitos emergentes e de alto crescimento, CWS e startups. A pandemia gerada pela COVID-19 trouxe grandes mudanças em relação às necessidades dos usuários dos CWS. Como resultado, os CWS sofreram grande transformação tecnológica, que resultou na criação de novos serviços digitais, aumentando ainda mais a relevância de pesquisas que busquem compreender os processos de cocriação de valor entre startups e CWS

Este estudo, portanto, justifica-se, procura-se ampliar o conhecimento e entender as preferências das startups em relação aos serviços oferecidos durante e após a pandemia gerada pela COVID-19 e como a experimentação destes serviços permite às startups cocriar valor.

Ademais, o estudo também é importante por analisar um tópico emergente - CWS - abarcando novas pesquisas acadêmicas que permitam melhorar o entendimento sobre os serviços, os CWS e as necessidades das startups para se desenvolverem. Deste modo, a pesquisa contribui com a literatura por trazer uma visão sobre o estado da prática desses serviços nas organizações em contextos predominantemente offline (pré-pandemia) e contextos predominantemente online (pandemia).

2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

2.1 *Caracterizando os serviços dos CWS*

Os serviços CWS são processos que possibilitam experiências compartilhadas, combinando diferentes atividades, operacionalizadas de forma a satisfazer as necessidades de um consumidor e agregar valor às organizações envolvidas (DI MARINO et al., 2018; ECKHARDT et al., 2019).

Os serviços da infraestrutura, agrupam os serviços relacionados com o espaço de trabalho físico ou posto de trabalho (workstation) que os CWS oferecem como serviços diretos aos seus usuários (KOJO; NENONEN, 2016). Assim, os serviços de infraestrutura abrangem os espaços de trabalho em escritórios individuais, as áreas de trabalho compartilhadas, com mesas atribuídas ou mesas não atribuídas, e incluem também os equipamentos de escritório, tais como lousas, impressoras, Wi-Fi, telefone, serviço de segurança, recepção e sala de reuniões ((BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; CAPDEVILA, 2019; PITTAWAY et al., 2019; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI et al., 2019), os espaços sociais para realização das atividades de lazer, tais como copa, cozinha, áreas de recreação e espaços para

eventos (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016).

Os serviços de infraestrutura digital incluem os serviços que apoiam a gestão dos espaços e oferecer um ambiente digital de trabalho criativo e cooperativo para a produção e distribuição de conhecimentos (PITTAWAY et al., 2019). encontra-se uma grande variedade de plataformas organizacionais, plataformas de mídias sociais, tecnologias e ferramentas digitais, permitindo aos membros do CWS coordenar, informar, inspirar, comunicar e compartilhar conhecimentos entre indivíduos, grupos e equipes (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021).

Os serviços da comunidade refere-se aos serviços que possibilitam o desenvolvimento de relações informais e compartilhamento de conhecimentos entre os usuários dos CWS. Os serviços da categoria comunidade são serviços diretos (oferecidos pelo CWS) e que permitem conectar trabalhadores simultaneamente, incentivando os membros a colaborarem e criarem novos projetos (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RICHARDSON, 2017). Os objetivos dos serviços de comunidade incluem transferir, compartilhar, adquirir e assimilar conhecimentos por meio de dinâmicas de relações de troca mutuamente benéficas entre várias partes interessadas.

Os serviços de networking incentivam os membros a estabelecerem relacionamentos e colaborações naturais com diferentes atores do ecossistema empreendedor, de forma a aumentar as redes e com usuários no mercado (FIORENTINO, 2019). Os serviços desta categoria podem ser serviços diretos, oferecidos pelo gestor do CWS para atrair novos usuários ou serviços indiretos (terceirizados), oferecidos por parceiros do CWS tais como aceleradoras, universidades, consultores e profissionais. Assim, os serviços incluem eventos, criação de redes nacionais e internacionais com diferentes atores do ecossistema, gestão contínua dos canais de comunicação e serviços profissionais (CAPDEVILA, 2019; GANDINI; COSSU, 2021).

Os serviços da categoria aceleração são serviços indiretos (terceirizados), gerados como resultado de relacionamentos entre os CWS e empresas estabelecidas (aceleradoras) para executar projetos de treinamentos dos usuários para ajudar as empresas iniciantes e também para fornecerem potenciais contatos para empresas de capital de risco (BOUNCKEN et al., 2020).

Os serviços de projetos permitem criar imersões, incluindo os usuários das indústrias criativas e facilitar o envolvimento do setor privado e das universidades no desenvolvimento de soluções inovadoras para os atuais problemas urbanos (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI et al., 2019).

2.2 Caracterizando as startups no contexto dos coworkings

Dependendo das etapas percorridas ao longo do seu ciclo de vida, startups precisam de espaços de trabalho para desenvolver e expandir seus modelos de negócios (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Desta forma, os CWS visam atrair startups e novos empreendimentos oferecendo preços baixos e concessões de aluguel para mitigar custos de transação (BERBEGAL-MIRABENT, 2021), ao mesmo tempo em que oferecem uma combinação de serviços tangíveis e intangíveis, além de oportunidades de networking para desenvolvimento de habilidades e complementação de competências (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; FIORENTINO, 2019; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017). Consequentemente, os recursos oferecidos pelos CWS permitem às startups concentrarem-se em seus fundamentos, de forma a buscarem vantagens competitivas e o amadurecimento de seus modelos de negócios (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020). Gauger (2021) sugere a correlação entre a utilização dos CWS e as etapas percorridas ao longo do ciclo de vida de uma startup. Assim, os CWS fornecem espaço para startups nascentes e para startups maduras, por meio de contratos de aluguel mais baratos e flexíveis quando comparado com os escritórios tradicionais (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Para as startups nascentes, a demanda começa em um nível mais baixo de concorrência, diferenciando-as em relação às startups maduras, também inquilinas dos CWS, porém altamente competitivas.

Gauger (2021) descreve que as startups em estágios iniciais podem ter pouca receita, dificultando o aluguel em escritórios tradicionais com contratos de longo prazo. De igual forma, Appel-Meulenbroek (2020) analisa como os CWS permitem às startups nascentes acessar diferentes recursos capazes de desenvolver suas ideias, iniciar suas operações e aprimorar seus modelos de negócios. Mais ainda, mesmo para as startups que não pertencem a um CWS, ter acesso às diferentes atividades realizadas pelos participantes do ecossistema lhes permite ter visibilidade com investidores, capitalistas de risco e “investidores anjo”, que no futuro poderão vir a financiar os empreendimentos (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021).

Por sua vez, startups maduras beneficiam-se dos CWS com a utilização dos espaços de trabalho e também dos serviços compartilhados e oportunidades de networking, ajudando-as a permanecerem à frente da concorrência no contexto do surgimento de uma “economia em rede”, por meio de contatos com outros colegas de trabalho, workshops e conexões externas (FIORENTINO, 2019; SCHMIDT, 2019; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017).

As primeiras versões dos CWS eram voltadas para setores de atuação específicos das startups e antes da pandemia gerada pelo COVID-19, o principal atrativo dos espaços de coworking em muitos países era a separação entre trabalho e vida pessoal (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020). No entanto, o amadurecimento do mercado dos CWS aumentou a competição no segmento, resultando em serviços mais abrangentes, maior variedade de produtos, e também serviços diferenciados tais como eventos pós-trabalho, encontros técnicos, serviços postais, serviços de mobilidade e design sofisticado de produtos (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Estes serviços influenciam o comportamento dos usuários, assim como os motivam para fazer parte dos CWS (BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020).

A seguir são apresentadas as principais motivações que atraem as startups para fazerem parte ativa dos CWS:

A. Recursos tangíveis

Os ambientes físicos têm impacto no bem-estar e nos comportamentos individuais, incluindo criatividade, interação social, desempenho no trabalho e satisfação (PITTAWAY et al., 2019). Desta forma, a infraestrutura física, considerando o desenho do espaço, o mobiliário e os ambientes fornecidos pelos CWS, devem estar focados na eficiência, autonomia, acessibilidade e flexibilidade (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020).

B. Recursos intangíveis

Empreendedores estão interessados em ter acesso à serviços profissionais diversos, como por exemplo consultoria jurídica, sobre negócios, coaching ativo, mentoria, sessões de treinamento, conteúdos informativos e acesso a financiamento; estes serviços podem ser oferecidos pelo CWS de forma gratuita, subsidiada ou remunerada (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017).

C. Oportunidades de networking

Empreendedores estão interessados em fazer parte de comunidades, plataformas e redes, que permitam interagir com stakeholders internos e externos do ecossistema empreendedor, em atividades sociais, em trocas de conhecimentos e formação de redes de apoio bem como para obter feedback, know-how, sugestões para a resolução de problemas e ideias para novas oportunidades de negócios (BOUNCKEN et al., 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; PITTAWAY et al., 2019; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Em resposta à pandemia de COVID-19, os CWS que compreenderam melhor as motivações das startups usuárias aprimoraram a oferta de serviços capazes de suprir de maneira digital às motivações apresentadas anteriormente, estabeleceram vantagem competitiva significativa, especialmente no mundo digital no qual o networking, a interação social e a troca de conhecimentos desempenham papel fundamental (BOUNCKEN et al., 2020). Assim, Rese (2021) propõe estudar e aprofundar os estudos sobre a eficiência de ferramentas capazes de facilitar o trabalho em rede, o serviço de construção da comunidade, o acesso às plataformas de recursos, bem como para apoiar processos de colaboração entre startups, em especial no contexto da pandemia (BERBEGAL-MIRABENT, 2021).

2.3 A cocriação de valor sob a perspectiva da (SDL)

A Lógica de Serviço Dominante (SDL) estabelece uma visão importante sobre como as práticas de integração de recursos impulsionam a cocriação de valor em ecossistemas de serviços. Sob esta lógica, a cocriação de valor depende dos contextos sociais, de relacionamentos interconectados (CHANDLER; VARGO, 2011), bem como de estruturas sociais, regras e recursos (GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). O foco da SDL é a cocriação de valor por meio de configurações complexas e dinâmicas de relações de trocas, mutuamente benéficas para as diferentes partes interessadas (VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). Assim, a cocriação de valor ocorre a partir da realização de processos e de atividades que integram recursos provenientes dos diferentes atores do ecossistema, estabelecendo as trocas de serviços (CHANDLER; VARGO, 2011, 2011; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). A SDL considera diferentes Premissas Fundamentais (PF), que decorrem das suas características principais, e que também distinguem a sua lógica particular. Para a análise de como é cocriado o valor entre os CWS e as startups, esta pesquisa analisa as seguintes premissas (GRÖNROOS, 2011; VARGO; AKAKA, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017)

- I. O serviço é a base fundamental de troca;
- II. O valor é cocriado por múltiplos atores;
- III. A cocriação de valor ocorre por meio da integração de recursos sociais e econômicos.

A. O serviço é a base fundamental de troca.

Na lógica dominante, o serviço estabelece uma visão mais ampla e abrangente sobre as trocas realizadas (GRÖNROOS, 2011; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). Assim, cada sistema de prestação de serviços se envolve com outros sistemas de prestação de serviços e, nesta dinâmica de trocas, cada ator fornece e se beneficia de diferentes serviços (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). Vargo e Lusch (2016) argumentam que o serviço muitas vezes envolve a aplicação de recursos. Assim, os conhecimentos e habilidades dos participantes são vistos como recursos dinâmicos e, conseqüentemente, são considerados como fontes primárias no processo de cocriação de valor (LUSCH; VARGO, 2008). Vale a pena ressaltar que o fluxo de recursos operacionais irá evoluir dinamicamente ao longo do tempo, conforme ocorra a entrada e a saída de diferentes atores no ecossistema. Conseqüentemente, o ecossistema perde participantes que consideram que o sistema não está criando valor apropriadamente, assim como adquire novos participantes, com novas expectativas, capazes de viabilizar um novo conjunto de conhecimentos e de experiências (DEN OUDEN, 2012).

B. O valor é cocriado por múltiplos atores

As Premissas Fundamentais da Lógica Dominante de Serviços analisam como o aumento das interações resulta em novas relações, trocas e contribuições entre os participantes (VARGO; AKAKA, 2012). Assim, a configuração de “produtor-consumidor” desaparece e todos os participantes contribuem para a criação de valor para si próprios e cocriação de valor com os outros participantes (VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017; VARGO; LUSCH, 2012, 2016). Sob esta perspectiva, a dinâmica de troca e partilha ocorre entre “atores” (usuários, organizações sociais, e entidades governamentais) (CHANDLER; VARGO, 2011). Assim, a cocriação de valor, é resultado do esforço combinado de múltiplos atores, cooperando e competindo para impulsionar a transferência e geração contínua de conhecimento (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; VARGO; LUSCH, 2012). Neste sentido, a cocriação de valor depende da disponibilidade e da integração de recursos, bem como das relações associadas a cada sistema de serviço (GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017).

C. Integração de recursos sociais e econômicos

A cocriação de valor requer a integração de um conjunto de serviços, assim, a SDL considera todos os atores sociais e econômicos como integradores de recursos e participantes ativos da cocriação de valor (BOUNCKEN; ASLAM, 2019; CHANDLER; VARGO, 2011; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011; GRÖNROOS, 2011; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). Por sua vez, a capacidade colaborativa permite aos atores trabalharem com os outros participantes de forma aberta e simétrica, por meio da integração de relacionamentos mútuos, no qual o conhecimento existente é compartilhado. Assim, a capacidade colaborativa permite aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços e impulsionar o crescimento econômico. Por outro lado, a capacidade de absorção permite incorporar novas informações do ambiente, resultando na criação de novos conhecimentos. Assim, os atores serão capazes de integrar tecnologias, serviços, conhecimentos e demais recursos, de acordo com as regras sociais de um determinado contexto (CHANDLER; VARGO, 2011; VARGO; AKAKA, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017).

2.4 Cocriação de valor nos CWS

Os CWS providenciam infraestrutura, conhecimento e colaboração, principais impulsionadores da integração dos recursos no processo de cocriação de valor. Desta forma, os CWS permitem trocas de conhecimento múltiplas, flexíveis e autônomas, de uma comunidade social, através de uma infraestrutura específica (BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020; GOERMAR et al., 2021).

A literatura indica que os CWS requerem sistemas dinâmicos para serem bem-sucedidos na realização de processos de cocriação de valor e os CWS oferecem a oportunidade para que os indivíduos transfiram, adquiram e assimilem conhecimentos, portanto, são pontos de partida de cocriação de valor (BOUNCKEN et al., 2020). No entanto, a cocriação de valor têm maior probabilidade de acontecer quando o CWS é projetado para cumprir determinadas metas e os usuários participantes são capazes de interagir na procura de novos conhecimentos e na troca de recursos e de experiências (GOERMAR et al., 2021).

Os resultados da pesquisa de Goermar (2021) indicam a comunicação, a estrutura dos CWS e a interação social como a base para a cocriação de valor em espaços de coworking. A comunicação apresenta-se como aspecto chave para a troca e para a geração de novos conhecimentos, integração de recursos e prestação de serviços em ambientes dinâmicos como os CWS. Uma boa comunicação com atores dentro e fora do CWS permite gerar uma ampla base de conhecimentos e de redes, assim como um senso de comunidade. Adicionalmente, permite ter comportamento colaborativo, aprendizagem recíproca e flexibilidade em relação à mudança, elementos essenciais para a cocriação de valor (BOUNCKEN et al., 2020). Por outro lado, a cocriação de valor nos CWS é fortemente determinada pela estrutura do CWS, impactando o que é oferecido e como é oferecido (GOERMAR et al., 2021).

Uma vez que a cocriação de valor é um processo dinâmico, que ocorre muitas vezes em ambientes complexos, as capacidades de interação social e a confiança mútua tornam-se necessárias (GOERMAR et al., 2021). Neste contexto, usuários de CWS muitas vezes são co-contribuintes e destinatários no processo de cocriação de valor. Finalmente, as mudanças na natureza do trabalho, assim como os avanços tecnológicos e a ampla aplicação de tecnologias digitais que permitem a interação entre as diferentes partes, oferecem oportunidades para o estabelecimento de novas maneiras de co-criar valor (GOERMAR et al., 2021).

2.5 A transformação dos CWS no contexto da Covid-19

A necessidade de construir espaços de promoção do empreendedorismo, aptos a contribuir com o desenvolvimento de novas formas emergentes de trabalho, traz como consequência a proliferação dos CWS (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021), considerados pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema urbano e empreendedor (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Na última década o papel dos CWS foi discutido, promovido e fomentado por empresários e acadêmicos enquanto aceleradores fortuitos para o desenvolvimento de comunidades

inovadoras, além de oferecer espaços de trabalho que facilitam as oportunidades de networking com a comunidade (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Assim, os CWS foram descritos como o futuro do escritório coletivo e como componente central para a inovação aberta (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Como consequência, o estímulo à expansão desses espaços previa um futuro promissor para a indústria dos CWS, que apresentava previsão para 2022 de taxa anual de crescimento de 6% nos EUA e 13% em outros locais (expectativas pré-COVID-19) (BERBEGAL-MIRABENT, 2021), projetando também cerca de 5,1 milhões de pessoas hospedadas em mais de 30.432 espaços de co-working também em 2022 (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020). No entanto, no final de 2019, a Covid-19 surgiu inesperada e abruptamente e, no primeiro trimestre de 2020, a disseminação da Covid-19 em todo o mundo mudou drasticamente as dinâmicas do trabalho, a comunicação e a interação, afetando diretamente os modelos de negócios propostos pelos CWS (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021).

Como consequência da proliferação da Covid-19, um número crescente de empresas adotou o teletrabalho (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Nesse contexto, o ritmo da globalização e os novos avanços nas tecnologias digitais permitiram aos profissionais trabalharem em eventualmente qualquer lugar (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Assim, as empresas passaram a implementar tecnologias digitais de videoconferência e a adoção de práticas ágeis e enxutas mais adequadas às suas necessidades atuais (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Como resultado, a pandemia da Covid-19 revelou que a maior parte do trabalho intelectual não requer um local de trabalho fixo e pode ser feito remotamente. Adicionalmente, a pandemia desafiou a percepção de que a interação social presencial é a base do sucesso (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Nesse contexto, os espaços de trabalho alternativos, como os CWS pareceram tornarem-se obsoletos (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). A pandemia e o subsequente bloqueio e isolamento social deixaram os CWS com grandes quantidades de espaços vazios, dispensando centenas de funcionários. A ocupação média de usuários caiu significativamente e os espaços que sobreviveram entraram em guerra de preços, com ofertas e descontos de até 50%, enquanto os CWS menores acabaram desaparecendo (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Os espaços que permaneceram abertos implementaram muitas medidas de distanciamento, tais como diminuir o número de mesas e assentos ou fechar todas as salas de reunião (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021); outros CWS passaram a restringir o acesso às áreas comuns, encerrando cafés da manhã, almoços e outras reuniões comunitárias e intensificando a limpeza e desinfecção (BERBEGAL-MIRABENT, 2021).

Embora no início os efeitos fossem estimados apenas para um curto período, as estatísticas demonstram que estes efeitos permanecerão por um longo período de tempo (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Neste momento, um novo paradigma de trabalho surgiu, questionando não apenas “onde” trabalhamos, mas também “quando”, “como” e “de que maneira” trabalhamos (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Como consequência, alguns CWS começaram a ajustar seu modelo de negócios, redefinindo a proposta de valor, colocando mais ênfase na personalização e proximidade (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Assim, os gestores dos CWS adotaram novas maneiras para continuar apoiando as necessidades de suas comunidades, oferecendo mais serviços online e motivando colegas de trabalho a usarem tecnologias digitais para trabalharem e se reunirem remotamente (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Porém, gestores carecem de ferramentas e de orientações sobre como podem monitorar as necessidades dos seus usuários, especialmente em contextos virtuais nos quais são apresentados grandes desafios, tais como manter o engajamento e diferenciar-se ante a concorrência. Finalmente, a pandemia tem demonstrado a capacidade da indústria dos CWS em se adaptar, apresentando maneiras inovadoras para reajustar seus modelos de negócios e atender melhor às novas demandas e solicitações dos usuários (BERBEGAL-MIRABENT, 2021).

3. DISCUSSÃO

Esta pesquisa analisa as definições de valor e cocriação de valor, ditas por Ouden e Vargo, levando-as no contexto dos CWS para identificar como é cocriado o valor entre os CWS e as startups. De acordo com Ouden (2012) e Akaka & Lusch (2012) o processo de cocriação de valor é resultado do acesso, adaptação e integração de recursos e serviços por meio da interação entre diferentes atores, que partilham recursos e conhecimentos visando um benefício em comum. Seguindo as premissas da SLD analisadas por Vargo & Lusch, para a identificar como é cocriado o valor entre os CWS e as startups é preciso identificar os serviços a serem intercambiados, os atores envolvidos na cocriação e a integração de recursos de acordo com as regras sociais de um determinado contexto.

Desta forma, a primeira lacuna identificada é

3.1 A evolução dos serviços e necessidades dos empreendedores mudou durante a pandemia

Com as novas políticas e restrições sociais a causa da pandemia gerada pela COVID-19 alguns CWS começaram a ajustar seu modelo de negócios, redefinindo a proposta de valor, colocando mais ênfase na personalização e proximidade (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Esta transformação permitiu aos CWS aprimorarem a oferta de serviços capazes de suprir de maneira digital, com plataformas e canais online onde os usuários têm acesso a informações e recursos de forma mais rápida (BOUNCKEN et al., 2020).

Conseqüentemente, este cenário com acesso mais rápido sem ter que assumir os custos de deslocamento até a cidade ou região do escritório físico resultou bastante atrativo para as startups (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021), as quais segundo Ries (2011) quanto mais rápido e melhor forem implementados os ciclos de aprendizagem validada, maiores são as chances de encontrar o modelo de negócio. De igual forma, resultou benéfico para os CWS que conseguiram expandir os modelos de negócio de forma virtual, conseguindo usuários de diferentes cidades, regiões e estados. Num cenário digital com uma diversidade de usuários é indispensável que os CWS que compreenderam melhor as motivações e necessidades dos empreendedores para oferecer serviços alinhados a novas necessidades do contexto digital (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BLANK, 2012; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; GOERMAR et al., 2021). Esta pesquisa identifica como no contexto pré-pandemia as motivações dos empreendedores eram caracterizadas pela utilização dos espaço físico é pago de acordo com o uso (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016).

No entanto, no contexto da pandemia, o amadurecimento do mercado dos CWS aumentou a competição no segmento, resultando em serviços mais abrangentes, maior variedade de produtos, e também serviços diferenciados tais como eventos pós-trabalho, encontros técnicos, serviços postais, serviços de mobilidade e design sofisticado de produtos (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). conseqüentemente, à medida que o cenário vai virando mais complexo a startup vai ganhando maturidade, resultando em necessidades e motivações mais complexas, desempenhando papel fundamental o networking, a interação social e a troca de conhecimentos (BOUNCKEN et al., 2020). A rapidez do novo contexto faz necessário aos CWS ter serviços especializados de acordo com a evolução das necessidades dos empreendedores.

Assim, a criação de novos serviços permite agregar valor pois possibilita estabelecer novas vantagens em ambientes competitivos (GOERMAR et al., 2021). Enquanto serviço sempre variável, cada geração de trabalhadores apresenta diferentes necessidades e motivações em relação aos espaços de trabalho, através do desenvolvimento desta pesquisa foi possível identificar como a transição dos cenários pré-pandemia a pandemia, permitiu a evolução dos serviços dos CWS para criar serviços que atenderam as necessidades das startups. Como resultado, a Quadro 1 apresenta uma interpretação sobre as necessidades atuais das startups segmentadas por estágio de desenvolvimento a partir da análise dos cenários pré-pandemia e epidemia, resultado da transformação digital e evolução dos serviços.

Quadro 1 - Evolução das Necessidades das startups

Necessidades das startups	
Cenário pré-pandemia	Cenário pandemia
1. Acesso ao ecossistema empreendedor local 2. Aprimorar o modelo de negócio 3. Ter visibilidade no ecossistema empreendedor 4. Criar relacionamentos como o ecossistema empreendedor	1. Acesso ao ecossistema empreendedor nacional e internacional 2. Visibilidade dos produtos e serviços da startups 3. Integração de recursos 4. Aprimorar o modelo de negócio 5. Investimento 6. Relacionamentos comerciais 7. Ganhar competitividade e favorecer o crescimento da startup.

Fonte: Autoria própria.

Para que a cocriação seja efetiva, além de identificar como mudaram as necessidades com relação aos serviços, é preciso o monitoramento da comunidade, identificar os atores envolvidos e como funcionam os relacionamentos nos CWS para a cocriação de valor (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012). No contexto pré-pandemia, os relacionamentos nos CWS estavam delegados aos gestores do espaço, sendo os encarregados de gerar interação entre os membros da comunidade e reforçar o sentimento de associação e de identidade coletiva (CAPDEVILA, 2019). As primeiras versões dos CWS eram voltadas para a infraestrutura física, considerando o desenho do espaço focados na eficiência, autonomia, acessibilidade e flexibilidade com setores de atuação específicos das startups (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020). No entanto, o coronavírus mostrou que a maior parte do trabalho não requer um local de trabalho fixo (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Desta forma, a segunda lacuna identificada é:

3.2 A infraestrutura física e digital como plataforma para os relacionamentos entre atores envolvidos nos CWS

Embora a pandemia desafiou a interação social e o espaço físico como a base do sucesso dos CWS (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Os resultados obtidos nesta pesquisa, evidenciam como ao longo do seu ciclo de vida, as startups procuram o espaço para acessar às diferentes atividades, desenvolver e expandir seus modelos de negócios (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021), especialmente as startups nos estágios 2.validação do cliente e 4. Estruturação de empresa. Desta forma, os gestores do espaço adotaram estratégias de captura de valor com a implementação de tecnologias digitais, canais internos de comunicação, ferramentas e plataformas que viabilizam maior flexibilidade com foco em maximizar a interação entre as organizações, promovendo maior visibilidade e suprimindo a falta de infraestrutura física (BOUNCKEN et al., 2020; CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; PITTAWAY et al., 2019). No entanto, a infraestrutura digital em comparação com a infraestrutura física apresenta grandes desafios para os CWS, especialmente para monitorar os relacionamentos e aumentar o engajamento dos empreendedores. Para isto, Rese (2021) e Berbegal (2021) propõem estudar a eficiência de ferramentas capazes de facilitar o trabalho em rede, serviços para a construção da comunidade, o acesso às plataformas de recursos, para apoiar processos de colaboração entre startups, em especial no contexto da pandemia. Dentre os serviços mapeados, foram encontrados serviços que permitem monitoramento das comunidades e análise de resultados, assim como plataforma colaborativa. Embora o objetivo destes serviços seja a obtenção de dados externos que impossibilitam a análise dos relacionamentos internos. Alinhado com o encontrado na literatura as implicações gerenciais incluem o papel vital de uma posição central no CWS (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021) concluindo a necessidade dos gestores de ter serviços para a gestão do CWS, serviços especializados no monitoramento interno e indicadores de qualidade para se diferenciar frente à concorrência.

Por outra parte, esta pesquisa identificou como a mistura de infraestrutura de forma híbrida com serviços físicos e digitais, se apresentam como a melhor alternativa. Desta forma, o espaço físico é destinado para realizar os serviços de networking, atividades post work, providenciando equipamentos de escritórios e os serviços digitais para diminuir os custos logísticos, manter uma comunicação entre os usuários dos CWS e ampliar a quantidade de usuários. Enquanto, a infraestrutura continua sendo um espaço para mitigar os custos das startups que estão nos estágios de criação e estruturação de empresas, no empreendedorismo social o espaço físico oferece infraestrutura para quem não tem acesso a boa infraestrutura digital, como é o caso da rede pública de CWS localizados nas periferias da grande cidades.

Finalmente, a integração de recursos apresentado como elemento chave nos CWS para fortalecer, integrar e promover o ecossistema empreendedor nacional e internacional. Durante a última década o papel dos CWS foi promovido e fomentado por empresários e acadêmicos como aceleradores fortuitas para o desenvolvimento de comunidades inovadoras (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). No contexto pré-pandemia, os CWS trabalhavam isoladamente ou com um número baixo de relacionamentos e parcerias, evidenciado nos poucos serviços na categoria de projetos apresentados no quadro 1. No entanto, durante a pandemia o acesso a novos usuários, a transformação digital e guerra de preços entre os espaços que sobreviveram (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021) levou a procura de novas propostas atraentes para os usuários, assim como procura de opções para a captação de valor de forma a viabilizar a melhor experiência para os usuários (DEN OUDEN, 2012; VARGO; LUSCH, 2012). levando a última lacuna identificada:

3.3 A importância da comunicação com o ecossistema empreendedor nos CWS

Akaka (2012) enfatiza que o valor não ocorre isoladamente, mas sim por meio da integração de recursos provenientes de muitas fontes distintas. A importância de pertencer ao ecossistema empreendedor e ter visibilidade nele virou um aspecto essencial para os empreendedores, os quais procuram CWS que lhes permitam ter visibilidade dos serviços e produtos da startup. Como consequência, os CWS aumentaram o número de parcerias com diferentes stakeholders do ecossistema como empresas, governo, universidades, investidores, instituições de pesquisa, incubadoras e aceleradoras. A sinergia de múltiplas trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviços prestados, permitiu ao CWS passar de ser locais de trabalho compartilhados a serem considerados pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema urbano e empreendedor como componente central para a inovação aberta (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Embora as conexões e parcerias aumentaram durante a pandemia, continua sendo uma área inexplorada, em relação a oferta de serviços por parte dos CWS. Esta pesquisa identificou como o acesso ao ecossistema empreendedor nacional e internacional é a principal motivação dos empreendedores para fazer parte de um CWS, porém os serviços relacionados com o ecossistema empreendedor continuam estando em menor quantidade na relação com as outras categorias identificadas na revisão da literatura e na pesquisa de campo. Em contextos digitais, o valor é influenciado por uma variedade de fatores internos e externos, conforme os recursos são transferidos por meio de networking, onde o conhecimento é compartilhado e novos conhecimentos são criados. Desta forma, CWS conectados com o ecossistema empreendedor se traduz para os empreendedores em integração recursos tais como conhecimentos e habilidades, bem como bens e recursos financeiros de múltiplos provedores de serviços (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012). Estas diversas interações entre as startups, empreendedores, gestores dos CWS e os diferentes atores do ecossistema estabelecem uma complexa rede de interações trazendo como resultado, o processo de cocriação de valor. Assim, esta pesquisa conclui que a cocriação de valor entre as startups e o CWS é resultado da multiplicidade de interações entre três atores. O primeiro ator, encontram-se startups, usuários e público final quem utiliza os serviços dos CWS e do ecossistema. Subdivididas em quatro estágios de desenvolvimento, com necessidades específicas, O segundo ator, a organização o CWS, que interage com outros sistemas de forma a criar valor sustentável para si mesma e para os demais usuários. O último ator é o ecossistema empreendedor, formado por um grande número de organizações e *stakeholders* que, interconectados, contribuem com recursos, conhecimentos, experiências e capacidades.

4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa contribui com a literatura a partir da análise dos cenários pré-pandemia e pandemia. Como primeiro resultado obtidos nesta pesquisa, é possível identificar como as necessidades por espaço variam. De forma alinhada com a literatura, nos dois primeiros estágios as startups que estão começando suas jornadas empreendedoras apresentam como principal necessidade a procura por serviços que permitam uma imersão maior no ecossistema empreendedor, assim como serviços que permitam-lhes aprimorar seus modelos de negócios por meio dos de treinamentos, acesso a pessoal especializado e utilização de espaços de recreação para troca de ideias, conhecimentos e experiências. Por sua vez, startups nos dois últimos estágios apresentam forte preferência por serviços que garantam maior visibilidade às startups, viabilizando o acesso a diferentes atores do ecossistema empreendedor, aumentando os relacionamentos e as conexões que permitam amadurecer o modelo de negócio e se manter à frente da concorrência.

Por outro lado, no contexto da pandemia, os CWS experimentaram evolução rápida, que permitiu aos empreendedores obterem cada vez mais acesso a diferentes recursos e serviços. Consequentemente, empreendedores de todos os estágios têm maior interesse por serviços que lhes permitam obter acesso a recursos de investimentos, assim como serviços que outorgam maior flexibilidade para maximizar a interação e ganhar mais visibilidade no ecossistema empreendedor. Diferentemente do contexto pré-pandemia, o cenário digital oferece um espectro diversificado de recursos e de serviços, que trouxe como resultado maior complexidade nas interações entre os agentes envolvidos. Assim, empreendedores procuram uma mistura de serviços em rede, que lhes permitam experimentar a imersão em contextos nacionais e internacionais. Finalmente, a virtualidade traz consigo grandes desafios, em cenários nos quais a infraestrutura deixa de ser relevante e as plataformas digitais e a atuação do gestor permitem aos usuários reforçar o sentimento de associação e de identidade coletiva em espaços virtuais. Embora a infraestrutura tenha perdido relevância, continua sendo um aspecto bastante valorizado pelos empreendedores. Conforme as entrevistas realizadas, este resultado se deve ao fato de que muitos dos CWS não fecharam completamente seus espaços físicos e durante a pandemia complementam seus serviços de infraestrutura digital.

Como segundo resultado, empreendedores começaram a se importar em usar mais os serviços de networking, já que o mundo digital permitiu aos CWS ampliar a quantidade de usuários atingidos, permitindo às startups obterem maior visibilidade no ecossistema empreendedor. Por outro lado, os serviços da comunidade são aqueles que ainda apresentam grandes lacunas e, embora os empreendedores afirmem o aumento no uso destes serviços, esta categoria ainda se apresenta como grande desafio. No contexto digital, devido à alta concorrência, surge a dificuldade em monitorar as interações e manter o engajamento dos usuários nos programas e nos treinamentos. Para os serviços de aceleração, no contexto da pandemia, os serviços de aceleração começaram a ser oferecidos, mas frequentemente pelos CWS, por meio de parcerias e de projetos com incubadoras e aceleradoras.

Com a realização das entrevistas, a pesquisa conseguiu identificar como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS e como isto se refletiu nas prioridades, necessidades e motivações dos empreendedores. Consequentemente, os CWS viram a importância do ecossistema para as startups, assim como experimentaram aumento de

visibilidade e criaram parcerias para oferecerem serviços diferenciados. Desta forma, foi possível entender as necessidades das startups no cenário pré-pandemia e pandemia, de acordo com os seus estágios de desenvolvimento. Inicialmente, o cenário pós-pandemia projetou-se como cenário com necessidades mais complexas, já que o modelo digital permitiu expandir os serviços a diferentes usuários, assim como resultou em parcerias com diferentes atores do ecossistema empreendedor e abriu espaços para os CWS fortalecerem, integrarem e promoverem o ecossistema empreendedor nacional e internacional.

Desta forma, com as entrevistas e com a coleta de dados primários e secundários, a retomada dos CWS é pensada em ambientes híbridos, com uma forte digitalização, assim como resulta na modificação no gerenciamento da operação, especialmente na criação de estratégias para a redução de custos e ações logísticas. Quanto aos espaços físicos, são planejados para a realização de eventos que permitam aos usuários interagirem de forma colaborativa, compartilhando conhecimentos, trocando de experiências e realizando networking. Embora os espaços físicos tenham perdido relevância durante a pandemia, continuam sendo uma opção para contextos como o empreendedorismo social.

Finalmente, como resultado, esta pesquisa identificou como as diversas interações entre as startups, empreendedores, gestores dos CWS e os diferentes atores do ecossistema estabelecem uma complexa rede de interações trazendo como resultado, o processo de cocriação de valor nos CWS. Adicionalmente, esta pesquisa conseguiu identificar como transição de infraestrutura física a digital apresenta grandes desafios para os CWS; entre os desafios apresentados para a pós-pandemia, encontra-se como manter o engajamento e a continuidade nos programas virtuais; o monitoramento das necessidades, a manutenção dos relacionamentos e das interações entre as startups, o mapeamento das comunidades e a construção de indicadores de qualidade. Por outro lado, esta pesquisa identificou a lacuna existente na falta de serviços de gestão para se diferenciar frente à concorrência em cenários híbridos.

2.6 REFERÊNCIAS

- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. An exploration of networks in value cocreation: A service-ecosystems view. **Review of Marketing Research**, v. 9, p. 13–50, 2012.
- APPEL-MEULENBROEK, R. et al. Employees' preferences for services and facilities offered in serviced offices. **Facilities**, v. 37, n. 1/2, p. 3–20, fev. 2019.
- APPEL-MEULENBROEK, R. et al. User preferences for coworking spaces; a comparison between the Netherlands, Germany and the Czech Republic. **Review of Managerial Science**, 17 set. 2020.
- BERBEGAL-MIRABENT, J. What Do We Know about Co-Working Spaces? Trends and Challenges Ahead. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1416, 29 jan. 2021.
- BOUNCKEN, R. et al. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. **Journal of Business Research**, v. 114, p. 102–110, jun. 2020.
- BOUNCKEN, R.; ASLAM, M. M. Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 10, p. 2067–2085, dez. 2019.
- BOUNCKEN, R. B.; ASLAM, M. M.; QIU, Y. Coworking spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. **Business Horizons**, v. 64, n. 1, p. 119–130, jan. 2021.
- BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S.; MARTÍNEZ-PÉREZ, J. F. Entrepreneurship of an institutional field: the emergence of coworking spaces for digital business models. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1465–1481, dez. 2020.
- CAPDEVILA, I. Joining a collaborative space: is it really a better place to work? **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 2, p. 14–21, abr. 2019.
- DI MARINO, M.; LILIUS, J.; LAPINTIE, K. New forms of multi-local working: identifying multi-locality in planning as well as public and private organizations' strategies in the Helsinki region. **European Planning Studies**, v. 26, n. 10, p. 2015–2035, out. 2018.
- ECKHARDT, G. M. et al. Marketing in the Sharing Economy. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 5–27, set. 2019.
- GANDINI, A.; COSSU, A. The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 'resilient' practice. **European Journal of Cultural Studies**, v. 24, n. 2, p. 430–447, abr. 2021.
- GAUGER, F.; PFNÜR, A.; STRYCH, J.-O. Coworking spaces and Start-ups: Empirical evidence from a product market competition and life cycle perspective. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 67–78, ago. 2021.
- GOERMAR, L. et al. Co-creation in coworking-spaces: boundary conditions of diversity. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 19, n. 1, p. 53–64, 2 jan. 2021.
- KOJO, I.; NENONEN, S. Typologies for co-working spaces in Finland – What and how? **Facilities**, v. 34, n. 5–6, p. 302–313, 2016.

- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A.; ISAAC, H. The new office: how coworking changes the work concept. **Journal of Business Strategy**, v. 37, n. 6, p. 3–9, 2016.
- PITTAWAY, L. et al. University spaces for entrepreneurship: a process model. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 5, p. 911–936, 3 maio 2019.
- PIZONI, R.; GUIMARÃES, J. P.; PALADINI, E. P. Método de avaliação da qualidade para ambientes e trabalho compartilhado. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 122–135, jan. 2019.
- RESE, A.; GÖRMAR, L.; HERBIG, A. Social networks in coworking spaces and individual coworker’s creativity. **Review of Managerial Science**, 8 fev. 2021.
- RICHARDSON, L. Sharing as a postwork style: digital work and the co-working office. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 10, n. 2, p. 297–310, jul. 2017.
- SEO, J. et al. Priorities of Coworking Space Operation Based on Comparison of the Hosts and Users’ Perspectives. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1494, 22 ago. 2017.
- SPINUZZI, C. Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 26, n. 4, p. 399–441, out. 2012.
- SPINUZZI, C. et al. “Coworking Is About Community”: But What Is “Community” in Coworking? **Journal of Business and Technical Communication**, v. 33, n. 2, p. 112–140, abr. 2019.
- WALDEN, J. Communicating role expectations in a coworking office. **Journal of Communication Management**, v. 23, n. 4, p. 316–330, nov. 2019.
- WATERS-LYNCH, J.; DUFF, C. The affective commons of Coworking. **Human Relations**, v. 74, n. 3, p. 383–404, mar. 2021.
- WEIJS-PERRÉE, M. et al. Analysing user preferences for co-working space characteristics. **Building Research and Information**, v. 47, n. 5, p. 534–548, 2019.