

Universidade de São Paulo

Escola Politécnica

Departamento de Engenharia de Produção

**Cocriação de valor por meio da experimentação de serviços compartilhados entre
coworking spaces e startups considerando seus diferentes estágios de
desenvolvimento**

Giuliana Espinosa Barajas

São Paulo

2023

Giuliana Espinosa Barajas

**Cocriação de valor por meio da experimentação de serviços compartilhados entre
coworking spaces e startups considerando seus diferentes estágios de
desenvolvimento**

Versão Corrigida

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador(a): Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 02 de Fevereiro de 2023

Assinatura do autor: Juliana Barajas

Assinatura do orientador: André Fleury

Catologação-na-publicação

Espinosa Barajas, Giuliana

Cocriação de valor por meio da experimentação de serviços compartilhados entre coworking spaces e startups considerando seus diferentes estágios de desenvolvimento / G. Espinosa Barajas, A. Leme Fleury -- versão corr. -- São Paulo, 2023.

203 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.coworking spaces 2.ecossistema empreendedor 3.cocriação de valor 4.startups 5.COVID-19 I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t. III.Leme Fleury, André

AGRADECIMENTOS

À meus pais Nelson Florez e Nhora Barajas, minha irmã Silvia e minha família na Colômbia, que sempre me apoio desde a distância, motivando-me a nunca desistir.

Ao Prof. Dr. André, por aceitar ser meu orientador, me ajudar a crescer como profissional e acadêmica. Ser sempre um exemplo, me guiar e apoiar em todas minhas aventuras e desafios no Brasil. Obrigada por ser mais que um orientador, um amigo, um pai, sou grata pela grande oportunidade.

A todos os pós-graduandos do laboratório de TTO, que sempre estiveram prontos para me auxiliar com o português, me orientar nas disciplinas, trocar seus conhecimentos comigo. Especialmente à Lidyane Barros, que foi minha irmã em grande parte desta jornada. E, à sua família, por me acolher como mais uma filha durante a pandemia.

A equipe Ocean, pelo apoio em minha pesquisa e pela parceria no desenvolvimento de grandes projetos.

Ao programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo pelo apoio financeiro desta pesquisa, através da bolsa de estudo concedida pela CAPES.

Aos empreendedores e gestores dos CWS, por aceitar participar da pesquisa com as entrevistas e questionários, o apoio e engajamento de vocês foi fundamental para a realização plena dos resultados apresentados.

Hao.

RESUMO

Os coworking spaces (CWS) são apresentados como pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema urbano e empreendedor, oferecendo ampla variedade de serviços físicos e virtuais, permitindo apoiar o processo de desenvolvimento das startups. Enquanto fenômeno recente, ainda existem lacunas na literatura sobre como as startups podem cocriar valor nos serviços oferecidos nos CWS, especialmente considerando os diferentes estágios da sua evolução. No entanto, durante o desenvolvimento desta pesquisa, diferentes ações políticas, sociais e econômicas derivadas da pandemia gerada pela COVID-19 afetaram os CWS. Como consequência, os CWS experimentaram transformações digitais, evidenciando sua capacidade de adaptação e criação de maneiras inovadoras capazes de reajustar seus modelos de negócios. Este estudo teve como objetivo i) estabelecer referenciais teóricos sobre cocriação de valor em startups e CWS por meio de experimentação dos serviços ii) identificar e mapear os serviços oferecidos no CWS antes e depois da pandemia de COVID-19; iii) compreender a transformação dos serviços oferecidos no CWS e as necessidades das startups; iv) avaliar o grau de relevância dos serviços dos CWS para startups de acordo com o estágio de desenvolvimento; Para tanto, foi realizada revisão sistemática da literatura (RSL) e pesquisa de campo. A RSL foi realizada a partir das bases de dados Scopus e Web of Science, considerando 87 publicações. Por sua vez, a pesquisa de campo incluiu 12 entrevistas, aplicação de 130 questionários e pesquisa netnográfica em seis CWS. Como resultados, primeiramente, foram estabelecidas seis categorias de serviços: Infraestrutura física, infraestrutura digital, comunidade, networking, aceleração e projetos, contemplando um total de 36 serviços. Em segundo lugar, com base nos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, foram identificados os serviços CWS relevantes de acordo com o estágio de desenvolvimento da startup. Por último, foi descrito como ocorrem as complexas interações de redes, recursos e troca de serviços entre as startups, o CWS e o ecossistema empreendedor no processo de cocriação de valor. Como conclusão, esta pesquisa apresenta referencial teórico capaz de orientar gestores de CWS na criação de novos serviços a partir do mapeamento das necessidades dos empreendedores de acordo com cada estágio de desenvolvimento.

Palavras chaves: *coworking spaces*, serviços, *startup*, cocriação de valor, COVID-19, ecossistema empreendedor.

ABSTRACT

Coworking spaces (CWS) are presented as sustainable pillars for the development of the urban and entrepreneurial ecosystem, offering a wide variety of physical and virtual services, allowing to support the development process of startups. As a recent phenomenon, there are still gaps in the literature on how startups can co-create value at the CWS services, especially when considering the different stages of their evolution. While developing this research, the COVID-19 generated political, social, and economic actions that impacted CWS routines. As a consequence, CWS have experienced digital transformations, evidencing its ability to adapt and create innovative services to support the creation of new business models. This study aimed to i) identify and map the services offered in the CWS before and after the COVID-19 pandemic ii) to understand the transformation of services offered in CWS and the evolution of startups needs s iii) to evaluate the degree of relevance of CWS services for startups according to the stage of development iv) to establish theoretical referential on value co-creation in startups and CWS considering service experimentation. A systematic literature review and field research were performed from Scopus and Web of Science databases, resulting in the analysis of 87 publications. Field research included 12 interviews, 130 surveys, and netnographic research conducted in six case studies. As results, first, the research identified six service categories: physical Infrastructure, digital infrastructure, community, networking, acceleration, and projects which include a total of 37 services. Second, based on the results of a survey, relevant CWS services were identified considering the startup stage of development. Afterward, engagement, monitoring internal relationships, quality indicators were factors identified as a gap that hinders CWS to improve. Lastly, the role of the complex network interactions, resources, and exchange services of the startups, CWS and entrepreneurial ecosystem generated the value co-creation process. In conclusion, this research establishes a theoretical framework capable of guiding CWS managers and the entrepreneurial ecosystem in the creation of new services from the implementation of CWS services for the entrepreneurial ecosystem, services for CWS management, and CWS services for the different development stages of startups.

Keywords: *coworking spaces, services, startup, value cocreation, COVID-19, entrepreneurship ecosystem.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de trabalho do método da pesquisa.	18
Figura 2 - Modelo de desenvolvimento de cliente por Steve Blank.	40
Figura 3 - Fluxo de trabalho do método	59
Figura 4 - Número de publicações por ano.	63
Figura 5 - Evolução das citações por ano.	65
Figura 6 - Rede de palavras-chave.	67
Figura 7 - Rede de co-citação.	68
Figura 8 - Rede de países	69
Figura 9 - Categorização das startups respondentes	106
Figura 10 - Serviços essenciais no estágio 1 pré-pandemia.	107
Figura 11 - Serviços essenciais estágio 2 pré-pandemia.	111
Figura 12 - Serviços essenciais estágio 3 pré-pandemia.	115
Figura 13 - Serviços essenciais estágio 4 pré-pandemia.	118
Figura 14 - Serviços essenciais estágio 1 pandemia.	121
Figura 15 - Serviços essenciais estágio 2 pandemia.	124
Figura 16 - Serviços essenciais estágio 3 pandemia.	127
Figura 17 - Serviços essenciais estágio 4 pandemia.	130
Figura 18 - Motivos para fazer parte de um CWS.	133
Figura 19 - Serviços utilizados pré-pandemia.	134
Figura 20 - Motivos para fazer parte de um CWS pandemia.	135
Figura 21 - Serviços utilizados na pandemia.	136
Figura 22 - Referencial teórico.	11368

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - síntese de serviços dos CWS versão 1.	74
Quadro 2 - Descrições das características dos estudos de caso.	84
Quadro 3 - Síntese de serviços dos CWS versão final.	139

LISTA DE APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário pré-pandemia	166
Apêndice 2 - Questionário Pandemia	180
Apêndice 3 - Roteiro de Entrevistas Semi-estruturada	188
Apêndice 4 - Protocolo de contato com empreendedores pré-pandemia.	190
Apêndice 5 - Protocolo de contato aos CWS pré-pandemia.	191
Apêndice 6 - Protocolo de contato CEO das startups pandemia	192
Apêndice 7 - Resultados questionário pré-pandemia	193
Apêndice 8 - Resultados avaliação questionário pandemia	195

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	13
1.2 Questões da pesquisa	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Estrutura do documento	16
2. MÉTODO	17
2.1. Revisão de literatura	19
2.2. Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	19
2.3 Estudos de caso - conceitos principais	20
2.4. Instrumentos de pesquisa	23
2.4.1. Elaboração dos Questionários	24
- 25	
- 25	
2.4.2 Preparação das Entrevistas	25
- 26	
- 26	
2.4.3. Netnografia	27
2.5 Realização da pesquisa de campo dos estudos de caso	29
2.5.1 Seleção da amostra	29
- 29	
- 30	
2.5.2 Estudo Piloto	30
- 30	
- 31	
2.5.3 Coleta de dados	32
- 32	

-	33	
2.6	Análise dos dados	34
-	35	
-	35	
3.	REVISÃO DA LITERATURA	37
3.1	Coworking spaces (CWS)	37
3.2	Startups	39
3.2.1	Modelo de desenvolvimento de clientes	40
3.2.2	Caracterizando as startups no contexto dos coworkings	41
3.3	Definição de valor	44
3.3.1	Cocriação de valor	46
3.3.2	A cocriação de valor sob a perspectiva da (SDL)	48
3.4	Cocriação de valor nos CWS	50
3.5	Definindo os serviços dos CWS	51
3.6	A transformação dos CWS no contexto da COVID-19	55
4.	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	59
4.1.	Coleta de dados	59
4.2	Análise bibliométrica	62
4.3	Análise de conteúdo	69
4.4	Síntese dos resultados obtidos	73
5.	ESTUDO DE CAMPO	83
5.1	CWS 1	86
5.1.1	A pesquisa no CWS 1	87
5.1.2	Entrevista CWS 1	88
5.2	CWS 2	89
5.2.1	A pesquisa no CWS 2	90
5.2.2	Entrevistas CWS 2	90

5.3 CWS 3	91
5.3.1 A pesquisa no CWS 3	92
5.3.2 Entrevistas CWS 3	94
5.4 CWS 4	95
5.4.1 A pesquisa no CWS 4	96
5.4.2 Entrevistas CWS 4	97
5.5 CWS 5	98
5.5.1 A pesquisa no CWS 5	100
5.5.2 Entrevistas no CWS 5	100
5.6 CWS 6	101
5.6.1 A pesquisa no CWS 6	102
5.6.2 Entrevistas CWS 6	103
6. RESULTADOS	104
6.1 Caracterização das startups	105
6.2. Avaliação dos serviços dos CWS na pré-pandemia	107
6.2.1 Para startups na fase de descoberta do cliente	107
6.2.2 Para startups na fase de validação do cliente	111
6.2.3 Para startups na fase de criação dos clientes	115
6.2.4 Para startups na fase de escalonamento da empresa	117
6.3 Avaliação dos serviços dos CWS na pandemia	120
6.3.1 Para startups na fase de descoberta do cliente	121
6.3.2 Para startups na fase de validação do cliente	124
6.3.3 Para startups na fase de criação do cliente	127
6.3.4 Para startups na fase de estruturação da empresa	129
6.4 Transformação dos serviços oferecidos nos CWS	132
6.5 Consolidação dos resultados	136
6.5.1 Síntese final para startups na fase de descoberta do cliente	144

6.5.2 Síntese final para startups na fase de validação do cliente	145
6.5.3 Síntese final para startups na fase de criação dos clientes	146
6.5.4 Síntese final para startups na fase de escalonamento da empresa	146
7. DISCUSSÃO	148
7.1. Os serviços prestados e as necessidades dos empreendedores mudaram durante a pandemia	148
7.2. Infraestrutura física e digital combinadas como plataforma para viabilizar os relacionamentos entre os diferentes atores envolvidos nos CWS	151
7.3. A importância da comunicação com o ecossistema empreendedor nos CWS	152
7.4. Consolidação dos referenciais teóricos	153
8. CONCLUSÕES	156
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICES	166

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - Chief Executive Officer

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COO - Chief Operating Officer

COVID - Doença do Coronavírus

CTO - Chief Technical Officer

CWS - Coworking Space

EUA - Estados Unidos da América

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

MVP - Mínimo produto viável

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

(PF) - Premissas Fundamentais

PIPE - Private Investment in Public Equity

RHAE - Recursos Humanos em Áreas Estratégicas

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

SDL - Service Dominant Logic

UCS - University Coworking Spaces

3D - Tridimensional

1. INTRODUÇÃO

Os *coworking spaces* (CWS) são apresentados na literatura como componentes centrais em ecossistemas empreendedores de sucesso, contribuindo para a produção e disseminação de conhecimentos (GANDINI; COSSU, 2021; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Os CWS são territórios de trabalho emergentes, caracterizados por fornecer infraestrutura física, digital e social para seus usuários, com o intuito de cocriar valor de maneira eficaz e oportuna, considerando as mudanças nas necessidades do mercado (DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; PIZONI; GUIMARÃES; PALADINI, 2019; SPINUZZI et al., 2019).

Em ecossistemas empreendedores, os CWS oferecem uma variedade de serviços em inovação, pesquisa, economia compartilhada, empreendedorismo e novos modelos de negócios (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Dentre os potenciais usuários dos CWS encontram-se as *startups*, relevantes para os CWS por apresentarem grande sinergia com os serviços oferecidos nesses espaços, pela sua capacidade de geração de inovações e por seu aumento exponencial (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020; FIORENTINO, 2019; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; SEO et al., 2017; WANG; LOO, 2017).

Startups são definidas por Blank (2012) como organizações formadas para a busca de um modelo de negócios replicável e escalável e por Ries (2011) como instituições humanas, criadas com o intuito de criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza, e também por sofrerem mudanças constantes, especialmente nos primeiros estágios de evolução. Estes estágios são classificados por Blank (2012) em quatro fases principais: descoberta do cliente, quando os fundadores transformam ideias em hipóteses sobre os modelos de negócios, criam "produtos mínimos viáveis" para experimentar possíveis soluções e testam suposições relacionadas com as necessidades dos clientes; validação do cliente, quando a startup continua testando suas hipóteses e busca validar o interesse efetivo dos clientes por meio de pedidos concretos e experimentação efetiva do produto; criação do cliente, quando o produto é refinado o suficiente para ser comercializado sistematicamente e a startup aumenta sua demanda por meio da elevação de gastos com marketing e com vendas, ampliando os negócios; finalmente, na fase de estruturação a

organização estrutura suas operações e escalona suas transações. Para apoiar o processo de desenvolvimento de *startups*, Pittaway (2019), Bouncken (2020), Rese (2021) e Gauger (2021) reforçam a importância dos CWS enquanto componentes centrais de ecossistemas empreendedores. Os serviços dos CWS são apresentados como os elementos oferecidos por seus proprietários, combinando espaço físico na forma de postos de trabalho “*workstations*” e interação social para um grupo de membros, a “comunidade do coworking”, que compartilham a necessidade de conduzir seus negócios em espaços de trabalho utilizando tecnologias digitais e interatividade contínua (BOUNCKEN et al., 2020; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019). Neste contexto de interação entre CWS e participantes, verifica-se principalmente a cocriação de valor, processo dinâmico e contínuo, que ocorre por meio de interação, colaboração e integração dos recursos existentes (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; DEN OUDEN, 2012; GOERMAR et al., 2021; VARGO; LUSCH, 2012). Este trabalho tem como foco específico as *startups*, classificadas de acordo com o referencial de descoberta do cliente proposto por Blank (2012) na forma de estágios de desenvolvimento das *startups*. Esta abordagem foi selecionada por ser um modelo que busca tornar menos arriscado a criação de uma nova empresa e que se diferencia de modelos tradicionais na redução de falhas por se basear na opinião dos consumidores acima da intuição dos empreendedores.

Os CWS podem oferecer serviços alinhados com as necessidades das *startups* por meio do uso de plataformas virtuais, espaços criativos, atraentes flexíveis, físicos ou remotos, onde o conhecimento pode ser distribuído de forma colaborativa permitindo a cocriação de valor (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GANDINI; COSSU, 2021; GOERMAR et al., 2021). Dentre os principais serviços oferecidos nos CWS vale destacar a infraestrutura física, virtual, social e emocional para o trabalho, que podem diferenciar os CWS de seus concorrentes indiretos (livrarias, cafés e bibliotecas), permitindo elevar a produtividade e reduzir os custos, e também os eventos, que permitem o desenvolvimento de relações informais e a partilha de conhecimentos, potencializando a criatividade e a inovação. Estes serviços proporcionam a oportunidade de intercâmbio de diferentes conceitos entre os profissionais e especialistas de diferentes áreas de conhecimento, tais como o *coaching*, que busca o crescimento dos negócios por meio de consultoria, mentoria e mapeamento de ecossistemas; investimentos; *networking*; e *meetups*, serviços profissionais, que permitem conectar trabalhadores simultaneamente, gerando práticas

colaborativas e criação de novos projetos mediante a partilha de conhecimento e recursos. Finalmente, vale destacar também os serviços digitais, plataformas digitais para melhorar a comunicação interna entre os usuários, como suporte para a realização de funções espaciais e oferecer um ambiente digital de trabalho criativo e cooperativo para a produção e distribuição de conhecimento (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GOERMAR et al., 2021).

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, de forma a cocriar valor com as *startups*, em cada um dos quatro estágios de evolução. 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.

1.1 Justificativa

Alinhado ao crescente número de CWS criados recentemente, diversos serviços foram oferecidos às *startups* para suportá-las e incentivá-las. No entanto, pouco se sabe sobre a relevância de tais serviços no crescimento e desenvolvimento destas organizações (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Mais ainda, 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

Assim, os resultados obtidos com esta pesquisa ampliam os conhecimentos sobre como as startups cocriam valor por meio da experimentação dos serviços oferecidos nos CWS. Vale notar que os serviços de coworking incluem tanto os serviços oferecidos de forma presencial, antes da pandemia, quanto os serviços digitais, que surgiram principalmente como consequência da transformação digital experimentada no contexto da pandemia.

Este estudo, portanto, justifica-se, em primeiro lugar, por contribuir com a literatura por meio da compreensão das características dos serviços dos CWS a partir de pesquisas bibliográficas e pesquisas em campo, analisando as comunidades em contextos presenciais e virtuais. A partir destas análises, 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 permitem às startups cocriar valor.

Ademais, o estudo também é importante por analisar um tópico emergente - CWS - abrangendo 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).

1.2 Questões da pesquisa

Embora o sucesso dos CWS seja evidenciado, são raras as obras na literatura que identificam como os usuários cocriam o valor nos CWS, assim como faltam pesquisas com foco em identificar e descobrir quais serviços dos coworkings que efetivamente fomentam o empreendedorismo (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021)

Considerando que os serviços prestados são os principais ativos e diferenciais dos CWS, torna-se relevante pesquisar como esses serviços cocriam valor junto aos seus

usuários (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020; GOERMAR et al., 2021; SEO et al., 2017; SPINUZZI et al., 2019).

Deste modo, a questão principal que norteia o desenvolvimento desta pesquisa é:

Como as startups cocriam valor em relação aos serviços *oferecidos nos CWS*, considerando os diferentes estágios de desenvolvimento, em contextos predominantemente presenciais, que vigoraram até a pandemia do COVID-19, e em contextos predominantemente digitais, que passaram a vigorar a partir da deflagração da pandemia do COVID-19

1.3 Objetivos

Definida a pergunta de pesquisa, o objetivo principal para este estudo é:

Estabelecer referencial sobre como startups e CWS cocriam valor, considerando os diferentes estágios de evolução das startups e os serviços compartilhados.

O objetivo principal é então desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os serviços oferecidos nos *CWS antes da pandemia*, a partir de revisão da literatura.
2. Mapear os serviços oferecidos nos CWS a partir de pesquisa netnográfica, considerando o contexto da pandemia do COVID-19.
3. Analisar como ocorreu a evolução dos serviços oferecidos nos CWS e das necessidades das *startups*, a partir de estudos de caso realizados com gestores ligados aos CWS de interesse para esta pesquisa.
4. Consolidar e analisar dados e em uma estrutura para impulsionar a cocriação de valor entre startups e CWS.
5. Estabelecer referencial sobre a cocriação de valor em startups e CWS por meio da experimentação dos serviços.

A partir dos objetivos propostos por este estudo, realizou-se estudos de caso, com a utilização de questionários, entrevistas e dados secundários, aplicados presencialmente e a distância, complementados com a coleta de evidências, com o intuito de estabelecer

referenciais capazes de nortear como as startups co-criam valor através dos serviços dos CWS considerando os estágios de evolução propostos por Blank (2012).

1.4 Estrutura do documento

Esta dissertação está estruturada em nove capítulos. O primeiro capítulo apresenta e justifica o estudo considerando as lacunas de conhecimento que se busca preencher. O capítulo dois apresenta o método de pesquisa, descrevendo os processos utilizados na revisão sistemática da literatura e a execução dos estudos de caso em contextos presenciais (pré-COVID-19) e contextos online (pós- COVID-19). A seção três apresenta os principais conceitos envolvidos no estudo. Na seção quatro, são apresentados os detalhes sobre os resultados obtidos com a revisão sistemática de literatura. No capítulo cinco é apresentado o estudo de campo, incluindo os cinco CWS selecionados para os estudos de caso e a descrição dos serviços inerentes aos seus contextos. No capítulo 6 são apresentados os resultados obtidos com os estudos de caso realizados em campo. No capítulo 7 são discutidos os resultados obtidos com os estudos de caso realizados em campo e analisadas as lacunas identificadas. Por fim, no capítulo 8 apresenta as conclusões e as contribuições deste estudo para o tema de pesquisa, bem como as limitações presentes e as possíveis pesquisas futuras a partir dos resultados apresentados.

2. MÉTODO

De acordo com as recomendações de Miguel (2010), é de fundamental importância a escolha de métodos e de técnicas de pesquisa que estejam de acordo com o tipo de estudo empreendido, ou seja, faz-se necessária a adoção de um método capaz de responder satisfatoriamente à questão e atingir os objetivos propostos para a pesquisa. Tendo em vista o objetivo geral proposto, optou-se inicialmente pela condução de uma revisão sistemática de literatura (RSL), contemplando análise bibliométrica, análise de redes e análise de conteúdo, considerando publicações selecionadas a partir das principais bases de dados científicas (Web of Science e Scopus), a fim de fornecer informações e gerar conhecimento sobre os serviços nos CWS. A realização da revisão de literatura, além de essencial para cumprir um dos objetivos específicos do estudo, é também central para o cumprimento dos demais objetivos, pois é a partir dos insumos por ela gerados que serão alicerçados os instrumentos de pesquisa e que serão analisados os resultados obtidos nas diferentes iniciativas de levantamento de informações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2014).

Para o levantamento de dados em campo e considerando-se a questão e os objetivos propostos para este estudo, utilizou-se de estudos de caso como abordagem metodológica para a pesquisa, de forma a avaliar inicialmente quais dos serviços encontrados na literatura são efetivamente relevantes para as *startups* no contexto dos CWS. Para a conclusão da dissertação foram realizados estudos de caso múltiplos, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989) e Yin (2014), enquanto método apropriado para a realização desta pesquisa. Enquanto abordagem de caráter qualitativo, o estudo de caso demonstra-se como adequado para a realização da pesquisa pois o problema abordado apresenta características que demandam do pesquisador a observação e a interpretação do objeto de estudo em um ambiente real (GUO et al., 2019; YIN, 2014). O estudo de caso é adequado para pesquisas nas quais existe a necessidade de responder questões do tipo "como" e sobre a qual o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos e fenômenos observados (CAPDEVILA, 2019; SPINUZZI et al., 2019)

É importante observar que, em virtude da transformação ocasionada pela pandemia da COVID-19, o método proposto para a pesquisa foi aplicado por completo em duas oportunidades - a primeira no contexto predominantemente presencial, tendo em vista a realização do estudo piloto para a qualificação, e a segunda no contexto

predominantemente digital, para a conclusão da pesquisa. Apesar de intenso, este esforço se fez necessário pois pressupostos e constatações válidos no primeiro contexto deixaram de ser válidos no contexto enfrentado pelos CWS a partir da pandemia. Porém, como a revisão de literatura corresponde a um todo homogêneo, esta será apresentada apenas uma vez, enquanto as demais etapas serão exploradas considerando os dois momentos distintos.

A seguir, será apresentado o planejamento para o desenvolvimento do estudo, as técnicas aplicadas na revisão sistemática da literatura, a construção do protocolo e do questionário, bem como os resultados obtidos com o teste piloto. Na figura 1, é ilustrado o fluxo de trabalho do método da pesquisa.



Figura 1 - Fluxo de trabalho do método da pesquisa.

Fonte: Autoria própria.

2.1. Revisão de literatura

O primeiro passo no processo de pesquisa científica deve ser a construção do referencial teórico essencial (EISENHARDT, 1989; MIGUEL, 2010; YIN, 2014). O desenvolvimento de um bom referencial teórico, compreendendo os principais conceitos teóricos, é fundamental para o mapeamento da literatura e permite a construção de instrumentos de pesquisa robustos e confiáveis, além de ajudar a identificar as lacunas que possibilitam justificar o esforço de pesquisa.

Com base nas recomendações de Eisenhardt (1989), a primeira fase deste estudo foi dedicada à construção do referencial teórico, durante a qual foi elaborada a revisão de literatura sobre os principais autores e publicações relacionadas com o tema de pesquisa. Os resultados obtidos nessa etapa permitiram identificar lacunas, avaliar a viabilidade da pesquisa, entender a relevância do tema de pesquisa escolhido e auxiliar no aprofundamento do problema abordado por este estudo. Além disso, a análise da literatura também permitiu selecionar o método mais apropriado para a realização do estudo, bem como produziu insumos fundamentais para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa e a estruturação do estudo piloto.

2.2. Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A RSL foi empregada por sua capacidade de sintetizar os estudos científicos mais relevantes sobre um assunto específico relacionado com a questão de pesquisa, auxiliando na identificação de evidências que podem orientar a prática (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; GUO et al., 2019). Para realizar a RSL foram aplicados métodos capazes de destacar suas principais evidências e qualidades (PITTAWAY; COPE, 2007), bem como ressaltar os recursos relevantes (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). As bases de dados da RSL foram analisadas com a aplicação de técnicas de bibliometria, redes e conteúdo (GUO et al., 2019).

Em relação aos procedimentos adotados para a elaboração da RSL, a realização da análise bibliométrica neste estudo teve como objetivo identificar as áreas de concentração, os principais autores e a evolução das publicações sobre o tema ao longo do tempo (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; GUO et al., 2019). Já a análise de conteúdo teve por objetivo compilar e sintetizar as principais teorias, modelos e métodos que compõem o

conhecimento produzido em um determinado campo de pesquisa (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; GUO et al., 2019), a partir de análise profunda dos estudos identificados. Análises bibliométricas resumem os tópicos e as tendências de pesquisas mais relevantes, estabelecendo um guia potencial para pesquisas futuras a partir da revelação de uma foto obtida considerando a análise das pesquisas atuais e passadas (KOLLE et al., 2017), evidenciando o potencial de crescimento e desenvolvimento dos tópicos de pesquisa (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; GUO et al., 2019). Análises de conteúdo evidenciam as práticas mais difundidas, conceituando também suas questões de pesquisa (ALLEN et al., 2014), contrastando e comparando com evidências da literatura (HAZEN; OVERSTREET; BOONE, 2015). Já a análise de redes permite uma melhor compreensão dos padrões observados nas publicações (GUO et al., 2019). Como parte inicial da análise qualitativa foram elaboradas três redes utilizando o *software VOSviewer*. O fluxo de trabalho do método da RLS é apresentado no Capítulo 4.

Os resultados obtidos com as análises realizadas na fase de revisão sistemática de literatura serviram para orientar a escolha dos métodos na etapa de coleta de dados deste estudo. Assim, o detalhamento do processo de revisão de sistemática de literatura e os resultados obtidos com sua realização serão apresentados no capítulo 4.

De forma a caracterizar os novos desafios experimentados pelos serviços dos CWS no contexto da pandemia do COVID-19 foram incluídos na revisão sistemática de literatura os artigos publicados nos anos 2020 e 2021 com o intuito de compreender como a literatura retrata a evolução destes serviços neste contexto característico.

2.3 Estudos de caso - conceitos principais

Os resultados obtidos com desenvolvimento do referencial teórico e da revisão sistemática de literatura serviram de alicerce para nortear a escolha do método mais adequado para a realização deste estudo, além de fornecerem os insumos necessários para a construção do instrumento de pesquisa. Considerando a questão e os objetivos propostos por este estudo, verifica-se que as metodologias de caráter qualitativo são as mais adequadas para a realização da pesquisa (GANDINI; COSSU, 2021), pois o problema abordado apresenta características que demandam do pesquisador a observação e a interpretação do objeto de estudo em um ambiente real (GUO et al., 2019; YIN, 2014). Em geral,

para estudos com essas características, mostra-se mais eficaz a utilização do método de estudo de caso (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso é adequado para pesquisas nas quais existe a necessidade de responder questões do tipo "como" e "por que", no qual o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos e fenômenos observados (YIN, 2014). Esse tipo de método também é adequado quando existe a necessidade de se coletar dados sobre fenômenos a serem estudados a partir de uma situação real (GANDINI; COSSU, 2021). Assim, o estudo de caso se apresenta como uma ferramenta de pesquisa para investigação empírica, que parte da observação do fenômeno através da ótica do seu contexto na vida cotidiana (EISENHARDT, 1989; MIGUEL, 2010; YIN, 2014). Ainda de acordo com Miguel (2010), o estudo de caso pode ser classificado como exploratório e explanatório ou descritivo. O estudo de caso exploratório viabiliza ao investigador elencar os elementos que lhe permitam diagnosticar um caso; por sua vez, os estudos explanatórios possibilitam, ao investigador, apresentar a descrição de fenômenos contemporâneos considerando seu contexto real. Além disso, a abordagem do estudo de caso também depende do número de casos apresentados, podendo ser estudo de caso único, que contém um único caso; e o estudo de caso múltiplo, que inclui diversos casos. Para esta pesquisa o método de estudo de caso múltiplo apresenta-se como mais adequado para abordar a questão e os objetivos apresentados, pois sua natureza demanda a observação e a análise das práticas e processos de gerenciamento de projeto no contexto da vida real, ou seja, diretamente no ambiente de diferentes organizações (GUO et al., 2019; YIN, 2014)

Optou-se pelo estudo de caso exploratório como método para a realização deste estudo, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989) e Yin (2014). De acordo com Eisenhardt (1989) e Yin (2014), o método de estudo de caso deve ser aplicado de maneira disciplinada e estruturada, pois são essas características que distinguem a pesquisa acadêmica de estudos empíricos. O desenvolvimento metódico de um protocolo aumenta a qualidade e confiabilidade dos resultados obtidos por meio da condução do estudo de caso. Logo, o protocolo de pesquisa deve descrever os procedimentos de campo, o roteiro das entrevistas, as condições para o uso desse instrumento e o processo de coleta de dados, prescrevendo diretrizes sobre como esses dados deverão ser coletados (EISENHARDT, 1989; MIGUEL, 2010; YIN, 2014). O protocolo, além auxiliar na descrição geral do estudo, possibilita a antecipação de problemas e auxilia no controle geral sobre o

processo de pesquisa (MIGUEL, 2010). Por outro lado, Eisenhardt (1989) e Yin (2014) recomendam o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa para cada estudo de caso. Todavia, um mesmo protocolo pode ser replicado para vários casos, tal como é a prática na abordagem de estudos de caso múltiplos. Além disso, Eisenhardt (1989) e Yin (2014) advertem para a importância da utilização de múltiplas fontes de dados para aumentar a robustez dos resultados coletados durante os estudos de caso. O objetivo para utilização de múltiplas fontes de dados é enriquecer e fortalecer as evidências levantadas pelos estudos de caso, contribuindo assim com uma maior robustez e rigor científico no processo de pesquisa (EISENHARDT, 1989).

Finalmente, com base nas premissas apresentadas por Eisenhardt (1989), Miguel (2010) e Yin (2014), foram estabelecidos os seguintes procedimentos para a estruturação do trabalho realizado em campo para ambos os contextos pré-pandemia e pandemia:

- I. Desenvolvimento do questionário (Apêndice 1 - Questionário Pré-pandemia) e (Apêndice 2 - Questionário Pandemia);
- II. Desenvolvimento das questões do roteiro semiestruturado de entrevistas (Apêndice 3 – Roteiro de Entrevistas Semi-estruturadas);
- III. Elaboração dos procedimentos para contato com os CWS envolvidos, contendo a apresentação dos objetivos da pesquisa e o convite para as entrevistas;
- IV. Coleta prévia dos dados secundários dos CWS;
- V. Realização das entrevistas com os gestores dos CWS selecionados para o estudo, conforme acordado e agendado nos contatos prévios com os entrevistados.
- VI. Aplicação do questionário com as startups residentes nos CWS selecionados.
- VII. Coleta de dados por meio de observações realizadas in loco e remotamente nos CWS selecionados;
- VIII. Registro dos dados por meio da transcrição das anotações e gravações das entrevistas e posterior envio do material para validação por parte dos entrevistados;
- IX. Desenvolvimento individual e descritivo das narrativas dos casos;
- X. Análise cruzada dos casos, por meio da triangulação dos dados coletados em campo com o referencial teórico levantado na revisão sistemática de literatura e na pesquisa netnográfica.

- XI. Validação do construto, por meio da identificação e estabelecimento de definições conceituais e operacionais corretas sobre os principais conceitos e variáveis do estudo.
- XII. Validação interna, estabelecendo relação causal, que explica por que determinadas causas levam a outras situações (efeitos), testando a coerência entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados.
- XIII. Validação externa, por meio da identificação e validação em relação ao campo ou campos para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, verificando a coerência entre os resultados do estudo e os resultados obtidos por outras investigações semelhantes.
- XIV. Confiabilidade, demonstrando que as operações do estudo, tais como os procedimentos para a coleta de dados, podem ser repetidos, apresentando os mesmos resultados. Neste caso, o protocolo do estudo de caso e a base de dados do estudo são fundamentais para os testes de confiabilidade.

O protocolo apresentado dirigiu a realização geral da pesquisa, porém foram feitos ajustes e melhorias nas suas diretrizes ao longo da condução do estudo. Vale salientar que, apesar da descrição aparentemente linear, as etapas apresentadas pelo protocolo foram realizadas iterativamente, isto é, os procedimentos que elas implicam foram executados de modo dinâmico, em interações cíclicas e contínuas.

2.4. Instrumentos de pesquisa

O desenvolvimento meticuloso de um protocolo de pesquisa aumenta a qualidade e confiabilidade dos resultados obtidos com a realização do estudo de caso. Logo, o protocolo de pesquisa deve descrever os procedimentos de campo, o roteiro de entrevistas, as condições para o uso desse instrumento e o processo de coleta de dados, prescrevendo diretrizes sobre como esses dados deverão ser coletados (EISENHARDT, 1989; MIGUEL, 2010; YIN, 2014). O protocolo, além auxiliar na descrição geral do estudo, possibilita a antecipação de problemas e auxilia no controle geral sobre o processo de pesquisa (MIGUEL, 2010).

Levando em consideração as recomendações anteriores, estabeleceu-se para este estudo um protocolo para coletar dados de múltiplas fontes, por meio da realização de

entrevistas, questionários, análise prévia de informações em sites e conversas informais, além de observações in loco nos CWS. Após a validação junto à banca de qualificação, e o contexto de isolamento e fechamento dos CWS como consequência da pandemia gerada pela COVID-19, os estudos de caso foram realizados usando a netnografia como método para coleta e análise de dados secundários complementares em ambientes digitais.

2.4.1. Elaboração dos Questionários

O questionário foi utilizado como protocolo de pesquisa tanto no contexto pré-pandemia como no contexto da pandemia. De acordo com Miguel (2010) os questionários são ferramentas utilizadas para estudar fenômenos sociais, abordando o estudo de organizações e de pessoas na sociedade. Dados quantitativos e qualitativos são coletados por meio dos questionários, que permitem medir características, percepções, atitudes e opiniões sobre indivíduos ou sobre os ambientes nos quais estão inseridos. Para o desenho do questionário, Miguel (2010) expõe a diversidade de formatos de questões, listas de opções, escalas como a *Likert*, de frequência verbal e ordinal, entre outros elementos, bem como seções não verbais como imagens ou mesmo gráficos, que também podem ser utilizados. No entanto, o autor reforça a importância da escolha de formato capaz de simplificar e facilitar as respostas, tornando o questionário mais eficiente, reduzindo erros e vieses de compreensão.

Acerca da formulação do questionário, Forza (2002) considera que, para conseguir as informações sobre um conceito específico, torna-se necessário escolher a escala de opções de respostas para as perguntas e também identificar os respondentes que são mais apropriados para cada tipo de pergunta. O autor também pontua que é necessário incorporar ao questionário perguntas que facilitem e motivem o respondente a continuar respondendo e participando da pesquisa.

Vale notar que, em ambos os questionários desenvolvidos, os serviços são avaliados conforme o seu grau de relevância, considerando escala *Likert* de 5 pontos (Essencial, Relevante, Indiferente, Pouco Relevante e Irrelevante). No processo de análise dos questionários, a escala de cinco pontos foi agrupada da seguinte maneira: as opções "essencial" e "relevante" foram classificadas como positivas; a opção "indiferente" como neutra; e as opções "pouco relevantes" e "irrelevantes" negativas. Este agrupamento foi realizado para facilitar a análise dos resultados obtidos e o estabelecimento de conclusões

e direcionamentos. Este tipo de escala foi utilizado na pesquisa desempenhada por Appel-Meulenbroek et al. (2019) que tinha como objetivo determinar a importância dos serviços dos CWS.

- **Questionário pré-pandemia**

No contexto predominantemente presencial, o questionário elaborado contou com 21 questões (ver Apêndice 1 - Questionário Pré-pandemia), além de apresentar imagens e definições de valor e de cada estágio de desenvolvimento e dos serviços dos CWS, elaborados a partir da revisão da literatura.

- **Questionário no contexto da pandemia**

Por sua vez, no contexto predominantemente digital, o questionário elaborado contou com 45 questões (ver Apêndice 2 - Questionário Pandemia). As questões foram divididas de acordo com os seguintes objetivos:

- I. **Identificação da startup**, incluindo questões sobre os segmentos de mercado, estágio de desenvolvimento, estado de residência e ecossistema no qual encontra-se inserido.
- II. **Avaliação dos serviços**, realizada por meio da análise dos sites e das redes sociais vinculadas aos estudos de caso, a partir da qual foram identificados 36 serviços para serem posteriormente avaliados.
- III. **Motivações das startups**, identificar quais serviços oferecidos pelos CWS motivam as startups a fazerem parte destes espaços, assim como corrobora se os serviços que motivaram startups foram aqueles que eram usados pelas startups estando nos CWS.

Finalmente, para Forza (2002) a elaboração dos questionários é usada como uma fonte para ver temas importantes, incluindo quantificar os temas de análise e selecionar os temas a questionar nas futuras entrevistas. Assim, o questionário permitiu coletar informações relevantes, capazes de responder à questão de pesquisa apresentada por este estudo.

2.4.2 Preparação das Entrevistas

De acordo com Eisenhardt (1989), é importante entrevistar o maior número possível de pessoas, de forma a obter diversas narrativas sobre o fenômeno investigado, viabilizando processo de análise dos resultados sistemático e robusto. As entrevistas foram aplicadas tanto no contexto pré-pandemia como no contexto da pandemia, e tiveram por objetivo a arguição direta junto aos respondentes, buscando observar como as startups residentes acessam os serviços oferecidos pelos CWS e como posteriormente o valor é cocriado por meio da experimentação destes serviços.

- Entrevistas pré-pandemia

Para os quatro CWS selecionados para a realização dos estudos de caso e de acordo com a autorização e disponibilidade dos gestores dos CWS, foram entrevistadas em média cinco pessoas, incluindo executivos dos CWS e empreendedores das startups residentes. As informações coletadas trouxeram resultados satisfatórios e foram consideradas suficientes para a realização das análises necessárias para a pesquisa (EISENHARDT, 1989).

Como mencionado, as entrevistas foram realizadas seguindo roteiro de entrevista pré-estabelecido (Apêndice 1 – Roteiro de Entrevistas), com questões semiestruturadas para guiar os tópicos das conversas e evitar dispersões. Contudo, por se tratar de um roteiro semiestruturado, questões abertas foram intercaladas com outras questões pertinentes aos tópicos e que surgiram naturalmente durante as conversas. As entrevistas foram realizadas presencialmente, ou seja, *in loco* no ambiente das empresas.

Do mesmo modo que as entrevistas, as visitas para a observação direta no ambiente das empresas foram previamente agendadas, com dia, hora e locais pré-determinados, de acordo com a disponibilidade dos gestores dos CWS. Durante a realização dessas visitas, o foco foi a observação do ambiente e interação informal das startups.

- Entrevistas durante a pandemia

Nos quatro CWS selecionados para a realização dos estudos de caso e considerando a autorização e disponibilidade dos gestores dos CWS, foram entrevistados em média cinco

peessoas, incluindo o gerente dos CWS e quatro fundadores de startups usuárias dos CWS, com a utilização da ferramenta Zoom.

Nos estudos de caso no contexto da pandemia, as entrevistas tiveram por objetivo:

- I. Identificar quais os serviços descontinuados, quais os serviços mantidos e quais os novos serviços criados no contexto da pandemia causada pela COVID-19.
- II. Identificar os serviços digitais oferecidos pelos espaços de inovação e como é cocriado o valor por meio da experimentação destes serviços.

As entrevistas foram realizadas seguindo o roteiro de entrevista pré-estabelecido (Apêndice 3 – Roteiro de Entrevistas Semi-estruturada), incluindo questões semiestruturadas para guiar os tópicos das conversas e evitar dispersões. Contudo, por se tratar de um roteiro semiestruturado, as questões abertas foram intercaladas com outras questões pertinentes aos tópicos que surgiram naturalmente durante as conversas. De acordo com a disponibilidade dos gestores dos CWS, as entrevistas foram previamente agendadas, com dia, hora e realizadas através da ferramenta Zoom.

Finalmente, as informações coletadas em ambos os contextos (pré-pandemia e pandemia) trouxeram resultados satisfatórios e foram suficientes para a realização das análises necessárias para a pesquisa.

2.4.3. Netnografia

No contexto da pandemia, o protocolo de pesquisa também incluiu a netnografia. A netnografia é um método qualitativo, desenvolvido para investigar o comportamento, relacionamentos e experiências das comunidades *online* (BELZ; BAUMBACH, 2010; KOZINETS, 1998). O uso de técnicas netnográficas requer observação imersiva, permitindo ao pesquisador identificar como estes relacionamentos são produzidos, e conectados utilizando a web e a Internet (ROKKA; MOISANDER, 2009), bem como identificar a influência do comportamento dos usuários nas comunidades digitais (BELZ; BAUMBACH, 2010). Adicionalmente, como método, a netnografia facilita a coleta de dados e permite ao pesquisador também ser parte ativa das relações daquela comunidade (WU; PEARCE, 2014), permitindo cobrir de forma abrangente o contexto do comportamento das comunidades virtuais (KOZINETS, 1998; WU; PEARCE, 2014).

A netnografia compreende 4 etapas principais: preparação, pesquisa de campo, produção e disseminação de conhecimentos e ética da pesquisa e validação dos participantes (BARRATT; MADDOX, 2016; KOZINETS, 1998):

Etapa 1. Preparação: como etapa inicial, torna-se importante identificar os canais online específicos, adequados para responder aos objetivos do estudo, bem como ao desenvolvimento, desenho e preparação da pesquisa. Nesse período, inicialmente observa-se a população e considera-se as questões técnicas, ético-legais e sociais, enfatizando-se particularmente as questões relacionadas com o manuseio de informações confidenciais e a preservação do anonimato do participante por meio de abordagens de gerenciamento de dados e do uso de tecnologias para o engajamento.

Etapa 2. Pesquisa de Campo: na etapa de pesquisa de campo torna-se necessário identificar, classificar e analisar os perfis da comunidade online de acordo com a unidade de análise proposta, considerando o nível de envolvimento com a comunidade online. O início da pesquisa de campo inclui o engajamento com a população da pesquisa, a partir do qual é realizado o levantamento de informações (direta e indiretamente), seguido pelo encerramento da pesquisa. Nesta etapa, é preciso fazer contato com usuários utilizando canais distintos e complementares, caso os canais previamente selecionados não apresentem necessariamente todas as informações de interesse para os pesquisadores.

Etapa 3. Produção e disseminação de conhecimento: na etapa de produção e disseminação de conhecimentos é analisado o conteúdo obtido, identificando serviços, frases, padrões, relacionamentos e semelhanças capazes de evidenciar padrões e processos significativos. A análise das informações obtidas resulta na elaboração de representações gráficas, na comunicação dos resultados obtidos e no retorno sobre os resultados obtidos junto aos participantes das comunidades.

Etapa 4. Ética da pesquisa e validação dos participantes: finalmente, na etapa de ética da pesquisa e validação dos participantes, os pesquisadores verificam os termos e restrições das comunidades online sobre como o conteúdo de seus sites pode ser apresentado após a extração dos dados obtidos e considerados para fins de pesquisa. Nesta etapa é importante informar os membros da comunidade sobre a intenção e os

resultados da pesquisa e fornecer a qualquer membro da comunidade interessado parte ou totalidade das informações obtidas com a pesquisa.

2.5 Realização da pesquisa de campo dos estudos de caso

Descrevendo brevemente as características dos CWS, a partir de entrevistas semiestruturadas e da análise de documentações dos projetos e das observações realizadas em campo.

2.5.1 Seleção da amostra

O processo de amostragem de uma pesquisa considera informações a respeito da população, incluindo níveis de acuracidade e de conhecimento. Amostragem é o processo de selecionar um número suficiente de membros da população para entender as suas características e propriedades sobre os assuntos de interesse. A aleatoriedade da amostragem está associada à habilidade desta em representar a população de interesse, de forma consistente com os processos estatísticos usados para a mensuração da qualidade e avaliação e teste das hipóteses (FORZA, 2002).

Em relação à população de interesse para esta pesquisa, no caso do Brasil e segundo censo do site Coworkingbrasil.com realizado no ano de 2019, a cidade de São Paulo é o município com mais CWS registrados, contando com 388 espaços de trabalho ativos. Adicionalmente, pesquisa realizada Entrepreneurial Cities Index (ICE) 2022 cita São Paulo como uma das cidades com maior volume de novos empreendimentos.

- Seleção da amostra pré-pandemia

De forma a estabelecer a amostra apropriada para este estudo foi estruturada uma base de contatos de startups, obtida a partir de relacionamentos prévios do grupo de pesquisas em ensino de empreendedorismo, totalizando 150 potenciais respondentes (Apêndice 4 - Protocolo de contato com empreendedores pré-pandemia). Adicionalmente, foram contatados por e-mail 25 CWS (públicos, privados e semipúblicos) da cidade de São Paulo, considerados os mais relevantes na cidade, representando 25% da amostra total dos CWS registrados na cidade segundo o site CoworkingBrasil.com (Apêndice 5 - Protocolo de contato aos CWS pré-pandemia). O processo de contato foi realizado durante os meses de agosto e setembro do ano 2019 e, durante este período, a autora buscou ativamente estimular e aumentar a participação das startups e dos CWS na pesquisa para assim

alcançar a maior representatividade possível. Inicialmente foi realizado contato via e-mail; porém, pela baixa taxa de retorno obtida, passou-se ao contato presencial, indo até os CWS tendo em vista a aproximação com as startups e com os gestores dos CWS, explicando a pesquisa e seus objetivos e convidando a responder ao questionário.

- **Seleção da amostra no contexto da pandemia**

De forma a estabelecer a amostra considerando apenas contextos digitais foi estruturada uma base de contatos de CEOs de startups, obtida a partir do análise dos websites de 10 espaços de inovação, incluindo CWS, aceleradoras, hubs, incubadoras, ligas e centros de empreendedorismo, representativos da cidade de São Paulo, totalizando 573 potenciais respondentes, representando 20% da amostra total dos CWS registrados como escritórios virtuais na cidade de acordo com o site CoworkingBrasil.com.

O processo de contato foi realizado entre os meses de fevereiro e abril do ano de 2020 e, durante este período, a autora realizou o contato com cada um dos CEOs através da ferramenta LinkedIn explicando a pesquisa e seus objetivos e convidando para responder ao questionário (ver Apêndice 6 - Protocolo de contato CEO das startups pandemia). Dada a alta taxa de retorno obtida através do LinkedIn, não foram usadas outras ferramentas de contato. Como resultado, obteve-se a resposta de 108 startups.

2.5.2 Estudo Piloto

Eisenhardt (1989) e Miguel (2010) ressaltam a importância da execução do estudo piloto antes da coleta efetiva dos dados, pois sua execução auxilia na identificação de possíveis ajustes, correções e aprimoramentos relevantes. Adicionalmente, a realização do estudo piloto permite verificar a qualidade do instrumento desenvolvido, bem como analisar a sua capacidade em coletar dados que permitam responder à questão da pesquisa, além de garantir que os resultados obtidos em campo estejam alinhados com os objetivos propostos pelo estudo.

- **Estudo piloto pré-pandemia**

Seguindo a recomendação de Forza (2002), o teste piloto do questionário contou com a participação de cinco respondentes, incluindo três executivos de startups de educação e dois gerentes de um CWS, sendo que o primeiro deles atua em programas de pré-aceleração para startups e o segundo gerencia o espaço e os serviços que o CWS oferece

a seus usuários. Para a realização do estudo piloto, os respondentes selecionados foram contatados e convidados a participar da pesquisa mediante a apresentação prévia dos objetivos específicos do piloto.

Assim, foi disponibilizado o questionário eletrônico, e posteriormente foram realizadas as entrevistas presenciais previamente agendadas, com cerca de meia hora de duração, todas realizadas no CWS. Antes do início das entrevistas os respondentes foram informados sobre o tema da pesquisa e os detalhes sobre a realização do teste piloto. Ao término das entrevistas foi solicitado aos participantes que criticassem e apresentassem considerações sobre o questionário, o roteiro de entrevistas, a dinâmica das conversas e a abordagem das entrevistas.

- **Estudo piloto no contexto da pandemia**

O teste piloto do questionário contou com a participação de cinco respondentes, incluindo dois gerentes de CWS e três CEOs de startups de educação diferentes aos entrevistados no contexto pré-pandemia. Para a realização do estudo piloto os respondentes selecionados foram contatados através do LinkedIn. Posteriormente, foi enviado por e-mail o convite para participar da pesquisa mediante a apresentação prévia dos objetivos específicos do piloto.

Assim, foi disponibilizado o questionário eletrônico e, posteriormente, foram realizadas as entrevistas virtuais previamente agendadas. Para a realização da validação do questionário foi usada a ferramenta zoom, assim cada entrevista teve uma duração média de 1 hora. Ao término das entrevistas foi solicitado aos participantes que criticassem e apresentassem considerações sobre o questionário, o roteiro de entrevistas, a dinâmica das conversas e a abordagem das entrevistas.

Com base nos resultados obtidos em ambas as validações foi possível:

- I. Validar a capacidade do questionário em coletar resultados alinhados com a questão central e com os objetivos de pesquisa;
- II. Estimar o tempo de resposta dos questionários e o tempo médio das entrevistas, informações relevantes no momento da realização do contato e no agendamento das entrevistas;

- III. Estabelecer e confirmar os critérios de seleção dos CWS nos quais foram conduzidos os estudos de caso.

2.5.3 Coleta de dados

Com base nos resultados obtidos com a realização do estudo piloto foi possível refinar os critérios de seleção dos CWS que compõem os estudos de caso apresentados por esta pesquisa.

A unidade de análise em um estudo de caso, segundo Yin (2014), pode ser caracterizada por uma empresa, uma entidade, um indivíduo, entre outros. De igual forma, Eisenhardt (1989) e Yin (2014) advertem para a importância da utilização de múltiplas fontes de dados, de forma a viabilizar a triangulação das informações durante o processo de análise, gerando robustez e confiabilidade em relação aos resultados coletados durante os estudos de caso.

De acordo com Eisenhardt (1989), o uso de múltiplas fontes de dados viabiliza a triangulação das informações durante o processo de análise, gerando resultados mais robustos e confiáveis na aplicação do método de estudo de caso.

- Coleta de dados pré-pandemia

Com base no referencial teórico e nos resultados obtidos com a realização do estudo piloto, optou-se pelos CWS como unidade de análise para este estudo, estabelecendo os seguintes critérios de seleção:

- I. **Seleção:** *coworkings*, hubs de inovação, aceleradoras, incubadoras e *coworking* universitários, de portes distintos, considerando pequeno, médio e grande porte.
- II. **Operação:** CWS que estejam em funcionamento, com mais de um ano, operando principalmente na cidade de São Paulo;
- III. **Serviços para startups:** os CWS devem oferecer serviços dirigidos para startups e para outros participantes do ecossistema, capazes de viabilizar para as startups diferentes tipos de benefícios e interações.

Assim, foram selecionados quatro CWS que atenderam aos critérios de seleção descritos acima. A descrição dos CWS que foram selecionadas para a realização dos

estudos de caso é apresentada no capítulo 5. Para a realização dos estudos de caso nos CWS selecionadas foram contatados gestores e pessoas responsáveis pela gestão dos CWS.

Para este estudo, a coleta dos dados utilizou dados de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são constituídas por dados coletados através das entrevistas, questionários e observações realizadas. As fontes secundárias são constituídas de informações coletadas por meio da análise de websites dos CWS, websites de organizações que regulam a evolução dos CWS no Brasil, perfis de redes sociais, análise de reportagens e publicações, análise de e-mails e conversas informais com os entrevistados.

- **Coleta de dados no contexto da pandemia**

Seguindo as recomendações de Kozinets (2002) é importante identificar os fóruns online específicos adequados para coletar dados que permitam responder aos objetivos do estudo. Para isto foram determinados os seguintes critérios:

- I. **Seleção dos CWS:** inclui a escolha de CWS de hubs de inovação, aceleradoras, incubadoras, ligas de empreendedorismo, coworkings universitários assim como as ligas e os grupos de fomento ao empreendedorismo que apresentam infraestrutura virtual incluindo website e redes sociais.
- II. **Operação dos CWS:** CWS que estejam em funcionamento antes e durante a pandemia, com modelos de negócio físicos e virtuais.
- III. **Divulgação de serviços virtuais:** para cada um dos CWS escolhidos na etapa anterior são escolhidos aqueles CWS que estejam com oferta de serviços virtuais divulgados em websites e nas principais redes sociais.
- IV. **Análise e categorização dos serviços virtuais:** os serviços oferecidos devem estar dirigidos para startups e para outros participantes do ecossistema, capazes de viabilizar às startups benefícios e interações.

Os websites permitem identificar os tipos de startups que o CWS tem como usuários, quais serviços virtuais são oferecidos e como a comunidade acessa estes serviços. Por outro lado, as redes sociais permitem aos usuários interagir com o conteúdo oferecido pelos CWS, permitindo ao pesquisador analisar o nível de engajamento que as startups têm com

cada um dos diferentes serviços. Adicionalmente, estes canais oferecem um amplo escopo de comunicação e são utilmente assíncronos, ou seja, permitem que as postagens e o rastreamento ao longo do tempo sejam considerados.

Assim, foram selecionados três CWS que atenderam aos critérios de seleção descritos acima. A descrição dos CWS que foram selecionadas para a realização dos estudos de caso é apresentada no capítulo 5. Para a realização dos estudos de caso nos CWS selecionados no contexto da pandemia foram contatados os gestores dos CWS.

Para este estudo, a coleta dos dados utilizou dados de fontes primárias e secundárias. De maneira similar, no contexto digital, as fontes primárias incluíram os dados coletados por meio das entrevistas e questionários, porém desta vez ambientados no ambiente virtual. De forma a viabilizar a coleta nas fontes primárias foi desenvolvida a identidade confiável do pesquisador da rede social LinkedIn, incluindo informações sobre as áreas de atuação como empreendedorismo, startups e CWS. De igual forma, foram acessados diferentes grupos de empreendedorismo da rede social e finalmente foi criada uma rede de conexões com diferentes atores do ecossistema empreendedor como empresas, aceleradoras e organizações governamentais.

Isto permitiu atrair o interesse dos gestores dos CWS, bem como dos CEOs das startups para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. De maneira similar, este procedimento permitiu à pesquisadora ter contato mais próximo e monitorar a dinâmica da comunidade em resposta à realização da pesquisa. Porém, de maneira distinta, no contexto digital as fontes secundárias incluíram informações coletadas por meio da realização da pesquisa netnográfica, análise dos sites dos CWS, as redes sociais dos mesmos.

Como resultado, o estabelecimento de critérios sólidos para seleção dos CWS possibilitou delimitar o escopo de trabalho da pesquisa, garantindo que os objetivos propostos fossem alcançados com sucesso.

2.6 Análise dos dados

Os dados coletados em campo foram transcritos, compilados e organizados para serem utilizados na construção da narrativa dos casos. Durante o processo de transcrição,

caso surgissem lacunas ou dúvidas sobre a interpretação do material compilado, os entrevistados eram novamente contatados para maiores explicações sobre os pontos identificados na análise.

A partir das transcrições foram construídas as narrativas descritivas dos casos. Os resultados obtidos com esse processo foram analisados por meio da triangulação entre as fontes primárias e secundárias e o referencial teórico construído pela revisão sistemática de literatura, conforme recomendado por Eisenhardt (1989) e Yin (2014). De acordo com Eisenhardt (1989), a análise cruzada possibilita identificar padrões e correlações internas entre os casos, tornando assim os resultados qualitativos da pesquisa mais robustos e confiáveis. Após o cruzamento dos casos, os resultados foram sintetizados, revistos e discutidos de forma a compor o relatório final apresentado por este estudo. Deste modo, os resultados apresentados pela triangulação dos dados permitiram um processo de análise mais estruturado e robusto.

- **Análise de dados pré-pandemia**

Com base no processo de triangulação dos resultados recomendado por Eisenhardt (1989), os casos foram analisados individualmente e de forma cruzada, buscando identificar padrões nos resultados que permitissem obter respostas para a questão central e os objetivos propostos pela pesquisa.

- **Análise de dados no contexto da pandemia**

Para a seleção de conteúdo nas redes sociais de interesse foram utilizadas palavras-chave incluindo *service*, *entrepreneurship*, *accelerator program*, *networking*, *crowdfunding*, *startups* e *coworking* para pesquisar as publicações relevantes nos grupos de LinkedIn. Nesta etapa, foram analisados os posts relevantes publicados desde abril de 2020 até janeiro de 2021. Os conteúdos foram analisados da seguinte forma:

- I. Análise dos canais de divulgação: website ou rede social
- II. **Classificação dos serviços:** de acordo com as cinco categorias identificadas na literatura, incluindo infraestrutura, comunidade, networking, aceleração e projetos.
- III. **Análise dos serviços:** de acordo com a sua relevância e descrição por cada hub.
- IV. **Seleção dos serviços:** a serem utilizados ao longo da realização da pesquisa.

Na análise de conteúdo foram identificados padrões, relacionamentos e semelhanças entre os tipos de serviços e os tipos de usuários que interagiram com o conteúdo. Por fim, os padrões identificados foram considerados à luz das teorias de pesquisa anteriores.

Os resultados obtidos com a realização dos estudos de caso são apresentados no capítulo 6 e discutidos no capítulo 7.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais conceitos envolvidos com a pesquisa, incluindo a definição de CWS, startups, cocriação de valor e serviços. Esses conceitos estabelecem os fundamentos para realização da investigação na literatura e serão complementados de acordo com os resultados obtidos com a Revisão Sistemática de Literatura, que será apresentada no capítulo 4.

3.1 Coworking spaces (CWS)

Os espaços de coworking são locais de trabalho compartilhados que oferecem recursos tangíveis e intangíveis (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Definidos como locais de trabalho modernos, pretendem aprimorar o fluxo de comunicação e a colaboração por meio de ferramentas digitais e a interação aberta, estimulada pela arquitetura do espaço (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020).

Os CWS são espaços de trabalho caracterizados pela partilha de conhecimentos e de recursos, numa atmosfera cooperativa, utilizada por diferentes tipos de usuários que trabalham e interagem lado a lado em um ambiente criativo, aberto, flexível e acessível (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021; CAPDEVILA, 2019; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; GANDINI; COSSU, 2021; GOERMAR et al., 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021; SPINUZZI et al., 2019; WATERS-LYNCH; DUFF, 2021). São definidos por Spinuzzi (2012) como um acrônimo para "espaço de trabalho da comunidade", que compõem o ecossistema das cidades inteligentes, as dinâmicas de inovação e a economia compartilhada. Os CWS caracterizam-se por serem interativos, estarem habilitados por tecnologias digitais, gerarem networking e inovação, funcionarem como incubadoras de ideias e serem de baixo custo (BOUNCKEN; ASLAM, 2019; GOERMAR et al., 2021; PITTAWAY et al., 2019; SPINUZZI et al., 2019).

O termo CWS foi originalmente proposto por Brad Neuberg, engenheiro em computação, que no ano 2005 criou o *coworking space Muse*, em São Francisco (CAPDEVILA, 2014), onde decidiu ofertar a infraestrutura espacial e social, como espaço de trabalho emergente para viabilizar interações produtivas e atividades colaborativas dentro de uma comunidade (BUENO; RODRÍGUEZ-BALTANÁS; GALLEGU, 2018; SEO et al., 2017; SPINUZZI et al., 2019).

Os CWS têm se desenvolvido rapidamente ao longo das últimas duas décadas, evoluindo com o conceito de espaço colaborativo e consolidando-se enquanto modelo de negócios (CAPDEVILA, 2019); sua popularização trouxe como consequência a proliferação desses espaços. Ao longo dos últimos anos o termo vem sendo utilizado com frequência crescente, muitas vezes em livros que descrevem novas tendências de negócios (SPINUZZI, 2012) ou de tendências de emprego para empresas que têm funções terceirizadas (SPINUZZI et al., 2019). Até o ano de 2018, havia 1,65 milhão de usuários em 18.700 CWS em todo o mundo, com expectativa de crescimento futuro (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

Neste cenário, o termo CWS vem sendo analisado na literatura por diferentes autores enquanto espaços de trabalho emergentes, focados na inovação da comunidade mediante os serviços que o espaço oferece. Os CWS foram classificados por Capdevila (2014) considerando o grau de relacionamento entre seus usuários, a possibilidade de redução de custos e de partilha de recursos e de conhecimentos. Já Kojo e Nenonen (2016) classificam os CWS conforme o modelo de negócio dos espaços (públicos e privados), incluindo as aceleradoras, *hubs* de colaboração, escritórios públicos e privados, incubadoras e *maker spaces*.

Já quanto à comunidade, participam dos CWS dois tipos de agentes: usuários e gestores do espaço (*space managers*) (CAPDEVILA, 2019; WALDEN, 2019). Os usuários são também denominados como *workers*, *coworkers* ou *colleagues*, sendo aqueles que se beneficiam dos serviços dos CWS (BOUNCKEN; ASLAM, 2019; CAPDEVILA, 2019; RICHARDSON, 2017; SEO et al., 2017; SPINUZZI et al., 2019). Por sua vez, os gestores do espaço adotam estratégias de captura de valor e moldam as ofertas para estruturar ambientes de coworking centrados na eficiência, no desenvolvimento e no usuário (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020). As implicações gerenciais incluem o papel vital de uma posição central no CWS para a criatividade e para a composição equilibrada entre os usuários que trabalham sozinhos e em equipes (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). A gestão realizada nos CWS com as atividades de mediação agrega valor por interconectar os usuários em redes do ecossistema. As atividades de mediação são integradas por meio de recursos espaciais e ferramentas digitais, usadas em eventos comunitários que

promovem a interação e que eventualmente potencializam os resultados obtidos pelos empreendedores (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

Na literatura são descritos como principais usuários dos CWS os profissionais autônomos, *freelancers*, proprietários de pequenas empresas, consultores, jovens empreendedores, *startups* e *venture capitalists* que trabalham e interagem lado a lado em um ambiente criativo, aberto, flexível e acessível (CAPDEVILA, 2019; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016; RICHARDSON, 2017; SEO et al., 2017; SPINUZZI et al., 2019; WALDEN, 2019; WATERS-LYNCH; DUFF, 2021). Além deste segmentos profissionais, o crescimento das *startups* verificado a partir de meados da década de 2000 evidenciou as mesmas como usuários potenciais dos CWS (BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020; FIORENTINO, 2019; FUZI, 2015; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; LAVČÁK; HUDEC; SINČÁKOVÁ, 2019; SCHMIDT, 2019; WANG; LOO, 2017).

3.2 Startups

Uma *startup* é definida por Ries (2011) como uma instituição humana, projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza. Blank (2012) define as *startups* como organizações formadas para a busca de um modelo de negócios replicável, escalável, recorrente e lucrativo. As *startups* são caracterizadas por terem um modelo de negócios flexível, envolvendo alto grau de incerteza, especialmente na fase de caracterização do cliente (RIES, 2011). Nesse contexto, as *startups* demandam padrões de ação para cada um dos estágios da sua evolução, envolvendo roteiros, desenvolvimento de habilidades e domínio de ferramentas que minimizem riscos e otimizem as chances de êxito (BLANK, 2012). Ries (2011) propõe um método para ser usado pelas *startups* que, mediante a implementação da aprendizagem validada, permite criar um roteiro para minimizar os riscos, num processo também conhecido como *Lean Startup*.

De acordo com Ries (2011) o método “Construir-Medir-Aprender” permite reagir de forma mais rápida a partir da obtenção de feedback dos usuários. Autores como Blank (2012) evidenciam que uma das principais falhas das *startups* é a identificação incorreta de seus consumidores; logo, os autores propõem a sua identificação e validação ainda nos primeiros estágios de desenvolvimento. Assim, metodologias como a *Lean Startup* privilegiam o contato e a interação com o consumidor para a elaboração do projeto ainda

nos estágios iniciais. Nos estágios iniciais da *Lean Startup*, uma das fases que incorpora o cliente como validador da proposta de valor da startup é o modelo de desenvolvimento de clientes proposto por Blank (2012), que contempla a maneira pela qual as *startups*, encontram e compreendem os consumidores potenciais por meio do feedback recebido, estabelecendo modelos de negócios dinâmicos.

3.2.1 Modelo de desenvolvimento de clientes

Segundo Blank (2012) a maioria das *startups* carece de um processo estruturado para testar as hipóteses de seu modelo de negócio sobre os mercados, clientes, canais e preços. Nesse contexto, Steve Blank (2012) propõe o modelo de desenvolvimento de clientes. O modelo direciona todas as atividades relacionadas aos clientes nos estágios iniciais da empresa nascente, considerando processos próprios, delineados em quatro passos (ver figura 2). Esses quatro passos dão suporte para as *startups* em todos os elementos relacionados às atividades do negócio.



Figura 2 - Modelo de desenvolvimento de cliente por Steve Blank.

Fonte: Blank (2012)

A. Descoberta do cliente

Nesta fase desenvolve-se um plano para testar as reações dos clientes em relação às hipóteses iniciais relacionadas com a proposta de valor da startup, buscando transformá-las em fatos. Esta fase estabelece uma série de experimentações para comprovar cada uma das hipóteses do modelo de negócios e caracteriza-se pela procura por clientes e por mercados. Dentro desta fase analisa-se a percepção que o cliente tem sobre o problema e o que precisa ser feito para resolvê-lo. Também é o momento em que se apresenta a proposta de produto ao cliente pela primeira vez, usualmente ainda na forma de MVP (*minimum viable product* - produto mínimo viável), com o intuito de determinar se o produto

resolve o problema e satisfaz razoavelmente bem às necessidades identificadas (BLANK, 2012).

B. Validação do cliente

É nesta etapa que se verifica se os resultados do modelo de negócio são possíveis, viáveis e também repetíveis. No decorrer da validação, a startup testa a sua capacidade de entregar o valor pretendido para potenciais clientes, considerando os recursos disponíveis e de acordo com os canais identificados (BLANK, 2012).

C. Criação do cliente

É o início da execução. Define o montante de usuários finais e o canal de vendas e dimensionamento do negócio. Esta fase baseia-se no êxito das primeiras vendas da empresa. A companhia aumenta seus recursos para aumentar de igual forma a demanda global de seus usuários. Nesta fase, as startups aprenderam como obter clientes, bem como a controlar o ritmo dos aportes de capital para salvaguardar o dinheiro (BLANK, 2012).

D. Escalonamento da empresa

Fase de transição da organização, que deixa de ser uma startup e transforma-se em uma empresa com um modelo de negócios validado, capaz de elevar a escala de modo sustentável (BLANK, 2012). Na evolução das *startups*, quanto mais rápido e melhor forem implementados os ciclos de aprendizagem validada, maiores são as chances de encontrar o modelo de negócio que permita aumentar a escala com o capital disponível (Ries, 2011). Quando estes ciclos ocorrem muito devagar a startup fracassa. Dadas as características das *startups*, durante os estágios iniciais de evolução, estas precisam obter respostas eficazes e oportunas. Para isto, é indispensável que os ecossistemas onde estão inseridas ofereçam serviços alinhados com suas necessidades (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BLANK, 2012; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; GOERMAR et al., 2021).

3.2.2 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).

3.3 Definição de valor

No contexto da inovação, valor é o resultado da troca de experiências considerando o benefício obtido com o uso de um produto ou serviço (DEN OUDEN, 2012). Como resultado, o valor resultante desta transação transforma ou satisfaz uma ou mais necessidades dos usuários. Assim, o valor é gerado, percebido e criado num determinado contexto social e econômico, por meio da interação entre diferentes atores, que partilham recursos e conhecimentos visando um benefício em troca (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; DEN OUDEN, 2012; LUSCH; VARGO, 2008; VARGO; LUSCH, 2012).

O processo de criação (derivação) de valor inclui acessar, adaptar e integrar recursos relevantes, tais como conhecimentos e habilidades, bem como bens e recursos financeiros de múltiplos provedores de serviços (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012). Assim, esses recursos são posteriormente transferidos, acessados, adaptados e integrados em redes no contexto dos ecossistemas de serviços que impulsionam a evolução econômica e social (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011; VARGO; LUSCH, 2012). Existem distintos níveis de valor, percebidos a partir da perspectiva de quem os recebe: valor para os usuários, valor para as organizações e valor para os ecossistemas (DEN OUDEN, 2012).

Segundo Den Ouden (2012), usuários são o público final de uma inovação, ou seja, quem efetivamente utiliza um produto ou um serviço. Para os usuários, o valor é determinado de acordo com o grau de atração e de motivação que a sua proposta desperta a partir do seu uso (DEN OUDEN, 2012). Dessa forma, caracteriza o primeiro tipo de valor, o valor em uso, resultado da aplicação benéfica de recursos operacionais considerando a

perspectiva dos usuários (DEN OUDEN, 2012; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017).

O segundo nível é o valor para a organização (DEN OUDEN, 2012). No contexto da inovação, organizações são sistemas sociais que interagem com outros sistemas de forma a criar valor sustentável para si mesma e para os demais participantes, cujo objetivo é fornecer valor agregado para usuários e para a sociedade em geral (DEN OUDEN, 2012; VARGO; AKAKA, 2012). Assim, organizações concebem, projetam e produzem novos produtos e serviços de forma a viabilizar a melhor experiência para os usuários (DEN OUDEN, 2012; VARGO; LUSCH, 2012). De forma a criar uma proposta de valor atraente, as organizações precisam entender as necessidades e motivações dos usuários (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; LUSCH; VARGO, 2008), viabilizando boas experiências, influenciando no comportamento e nas suas decisões (DEN OUDEN, 2012; VARGO; AKAKA, 2012). De acordo com Vargo & Lusch (2012), o valor se materializa na troca de um serviço por outro serviço, na troca de bens por recursos financeiros ou na integração de recursos complementares. Estas trocas estabelecem redes entre os diferentes atores envolvidos no contexto de um ecossistema (GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA, 2012).

O conceito mais amplo de valor relaciona-se com a perspectiva dos ecossistemas (DEN OUDEN, 2012). Neste contexto, Akaka (2012) enfatiza que o valor não ocorre isoladamente, mas sim por meio da integração de recursos provenientes de muitas fontes distintas. Ecossistemas são formados por um grande número de organizações e *stakeholders* que, interconectados, contribuem com recursos, conhecimentos, experiências e capacidades. Nestes ecossistemas, cada um dos participantes têm uma função específica no processo da inovação (BOUNCKEN et al., 2018; DEN OUDEN, 2012; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011; GOERMAR et al., 2021). Assim, no contexto dos ecossistemas, conexões são determinadas considerando aspectos econômicos e sociais, que proporcionam condições para que os atores experimentem e compartilhem este valor (DEN OUDEN, 2012). Dessa forma, surge o terceiro tipo de valor, o “valor do contexto”. Neste nível, o valor gera aumento na viabilidade, capacidade de sobrevivência e bem-estar dos participantes do ecossistema (VARGO; AKAKA, 2012). Logo, o valor no contexto dos ecossistemas é determinado a partir da capacidade de adaptação, integração e aplicação

dos recursos (VARGO; LUSCH, 2012). Estas configurações de interação de troca mútua no contexto dos ecossistemas são definidas como sistemas de serviço.

Considerando a natureza complexa e dinâmica dos sistemas sociais por meio dos quais o serviço é fornecido, os sistemas de serviços podem ser analisados considerando os níveis micro, meso e macro (CHANDLER; VARGO, 2011; VARGO; AKAKA, 2012). No contexto micro ocorre a troca direta de serviços entre os atores de um ecossistema, ou seja, cada ator utiliza seus recursos e competências para servir diretamente ao outro ator. No nível meso, a troca entre atores ocorre por meio de tríade, na qual dois atores atuam em parceria na prestação do serviço para atores externos ao ecossistema. No contexto macro, o serviço considera a sinergia de múltiplas trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviços prestados, que permitem aos atores atender a um contexto específico e particular. Desta maneira, as diversas interações e processos experimentados nos diferentes níveis estabelecem uma complexa rede de interações entre atores, serviços e recursos e, como resultado, estas interações estabelecem processos de cocriação de valor.

3.3.1 Cocriação de valor

Definido por Akaka et al. (2012), Den Ouden (2012) e Vargo & Lusch (2012), a cocriação de valor é um processo dinâmico e contínuo, que ocorre por meio de interações, colaboração entre os participantes e integração dos recursos existentes. Neste processo, diferentes parceiros compartilham recursos operacionais e, desta forma, a cocriação de valor permite o acesso a novos recursos, a geração de conhecimentos, a troca de experiências e o aumento nos relacionamentos entre os atores envolvidos num determinado ecossistema (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; GOERMAR et al., 2021).

Considerando a perspectiva dos ecossistemas de serviços, a troca de conhecimentos e o compartilhamento de habilidades estabelecem as principais bases para a cocriação de valor. Assim, os atores são motivados a integrarem seus recursos para melhorarem suas próprias circunstâncias (criar valor), bem como as circunstâncias de outros participantes (compartilhar valor). Desta forma, os atores interagem para acessar os recursos e conhecimentos que precisam ou desejam, em redes de relacionamentos interconectados por meio do networking. Estes relacionamentos são influenciados considerando interesses, necessidades e experiências comuns (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; DEN OUDEN, 2012; GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA, 2012). Assim, valor é o resultado da

aplicação de uma variedade de recursos, combinados por meio de uma rede dinâmica de provedores de serviços (GOERMAR et al., 2021). No entanto, a cocriação de valor depende da capacidade dos atores em acessarem, adaptarem e integrar recursos (DEN OUDEN, 2012; GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017; VARGO; LUSCH, 2012) e, como consequência, depende de como, onde e quando um serviço pode ser prestado e dos relacionamentos que permitem a prestação deste serviço. A adaptabilidade de um recurso considera o nível de adaptação que este recurso oferece no contexto de uma rede dinâmica de provedores de serviços (LUSCH; VARGO, 2008)

Ecosistemas de serviços são amplamente analisados em dinâmicas de cocriação de valor e, neste contexto, Vargo (2017) considera a Lógica Dominante de Serviços (*Service Dominant Logic* - SDL) para analisar como o valor é cocriado em redes dinâmicas e interconectadas de interação e integração de recursos (LUSCH; VARGO, 2008; VARGO; AKAKA, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). A visão da SDL considera principalmente a natureza complexa e dinâmica dos sistemas sociais, por meio dos quais o serviço é fornecido, os recursos são integrados e o valor é cocriado (VARGO; AKAKA, 2012). Desta forma, o valor é influenciado por uma variedade de fatores internos e externos, conforme os recursos são transferidos por meio de networking, o conhecimento é compartilhado e novos conhecimentos são criados. Neste contexto, os diferentes atores interconectados estão sempre aprendendo (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; CHANDLER; VARGO, 2011). Na perspectiva da SDL a troca de serviços e a cocriação de valor são contínuas e a geração de conhecimentos, mesmo quando obtida a partir de erros ou falhas, sempre aumenta (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; GOERMAR et al., 2021; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017).

No contexto dos CWS a cocriação de valor é orquestrada pelo gestor do coworking. O gestor é o encarregado de gerar interação entre as comunidades, criar e realizar eventos e também atrair novos usuários. Dessa forma, os membros da comunidade se apropriam do espaço e, conseqüentemente, reforçam seu sentimento de associação e de identidade coletiva (CAPDEVILA, 2019). Outra forma da criação de valor identificada na literatura ocorre por meio da implementação de tecnologias digitais, que viabilizam maior flexibilidade com foco em maximizar a interação nos espaços de trabalho compartilhado, permitindo aumentar significativamente as interações que ocorrem entre as organizações, promovendo

maior visibilidade (BOUNCKEN et al., 2020; CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; PITTAWAY et al., 2019).

Finalmente, enquanto novos espaços urbanos, os CWS oferecem um espectro diversificado de recursos, ideais para a criação de valor considerando a pluralidade, intensidade e complexidade das interações que ocorrem entre os agentes envolvidos e que participam destes novos serviços, permitindo atender às necessidades individuais e agregar valor aos seus usuários (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019; CAPDEVILA, 2019; RICHARDSON, 2017).

3.3.2 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).

3.4 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 tem 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 cocontribuintes 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).

3.5 Definindo os serviços dos CWS

Os serviços dos CWS são processos e experiências, unidos por uma série de atividades, operacionalizados de forma a satisfazer as necessidades de um consumidor e agregar valor às organizações. As principais características dos serviços são a heterogeneidade e a simultaneidade, já que serviços são consumidos enquanto são produzidos. Prover bons serviços torna-se cada vez mais fundamental para o sucesso das organizações graças às novas práticas de trabalho, tornando-se mais flexíveis (DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; ECKHARDT et al., 2019). Assim, a criação de novos serviços permite agregar valor pois possibilita estabelecer novas vantagens em ambientes competitivos (GOERMAR et al., 2021).

Neste contexto, os serviços dos CWS são apresentados como serviços oferecidos pelos seus responsáveis, combinando espaço físico e interação social para um grupo de membros, a “comunidade”, que compartilha a necessidade de obter um lugar para conduzirem seus negócios, utilizando tecnologias digitais e interatividade contínua (DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI, 2012). Enquanto serviço sempre variável, cada geração de trabalhadores apresenta diferentes expectativas, necessidades e requisitos em relação aos espaços de trabalho. Logo, diferentes estudos apresentados na literatura evidenciam quais os serviços

mais importantes para os usuários de coworking (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; SEO et al., 2017; WEIJS-PERRÉE et al., 2019).

A. Infraestrutura

Descritos por Fraiberg (2017) como estruturas físicas, virtuais e sociais para o trabalho a baixo custo, a combinação de elementos de baixa e alta tecnologia dos CWS permite a diferenciação em relação aos seus concorrentes indiretos (livrarias, cafés e bibliotecas), viabilizando o aumento da produtividade e a redução dos custos (KOJO; NENONEN, 2016; SEO et al., 2017; WEIJS-PERRÉE et al., 2019). A infraestrutura dos CWS caracteriza o seu modelo de negócios, no qual o acesso ao espaço físico requer pré-inscrição e a utilização dos espaços é paga de acordo com o uso, podendo ser alugados de forma diária, semanal ou mensal (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016). As receitas obtidas, descritas por Seo et al. (2017), variam de acordo com as necessidades dos clientes e o fluxo de novos membros. Adicionalmente, Spinuzzi (2019) descreve a infraestrutura como áreas de trabalho compartilhadas, incluindo *meeting rooms*, salas de conferência e áreas sociais, incluindo cozinhas e espaços de recreação. De maneira semelhante, para Di Marino & Lapintie (2018) a infraestrutura deve incluir equipamentos de escritório, tais como *whiteboards*, impressoras, projetores, wi-fi e telefones, entre outros.

Os CWS oferecem dois tipos de espaços de trabalho compartilhados: mesas atribuídas e mesas não atribuídas. As mesas ou locais de trabalho atribuídos viabilizam o sentimento de pertencimento entre os usuários, permitindo que personalizem seus locais de trabalho para obter inspiração, por meio de fotos, diplomas ou certificados. Locais de trabalho ou escritórios não atribuídos restringem os usuários em relação à sua personalização reduzindo a capacidade dos usuários em desenvolver o sentimento de pertencimento ao espaço de trabalho (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021) Nas áreas colaborativas os usuários podem debater, compartilhar e trocar ideias e podem buscar novas soluções. Em áreas privadas, os usuários podem se concentrar ou focar em seu trabalho, sozinhos ou com outros membros da equipe (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021).

Vivenciar espaços de coworking (CWS) que oferecem espaços de trabalho individualizados combinados com espaços sociais facilita o trabalho conjunto, a criatividade, o intercâmbio de conhecimentos, a satisfação em relação ao trabalho e a redução do

isolamento social, muitas vezes presente nas relações modernas e, em última análise, potencializa a inovação e o empreendedorismo (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021)

B. Eventos

A realização de eventos permite reforçar a comunicação, melhorar os laços sociais entre os participantes, promover a interação pessoal, superar o isolamento social e desenvolver amizades com outros membros da comunidade (BOUNCKEN et al., 2020; GOERMAR et al., 2021; WALDEN, 2019). O primeiro passo para construir uma comunidade em um CWS é que as pessoas se conheçam e, para atingir esse objetivo, os gestores dependem fortemente de eventos sociais, como café da manhã, refeições compartilhadas ou "noites de cerveja" (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021). Nos CWS, o design dos espaços sociais e das infraestruturas compartilhadas nas áreas de trabalho estabelecem a estrutura que pode ser explorada para a realização dos eventos presenciais, assim como a implementação de ferramentas digitais aumenta a eficiência e estimula a interação entre os participantes de forma assíncrona ou remota (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021).

Os usuários dos CWS frequentam os eventos com o objetivo de compartilhar conhecimentos e integrar recursos, identificando oportunidades e estabelecendo contatos para possíveis colaborações (CAPDEVILA, 2019; GANDINI; COSSU, 2021). No entanto, eventos também atraem participantes que não são usuários dos CWS, porém apreciam a facilidade de acesso aos recursos tangíveis, como a infraestrutura física do CWS e os intangíveis como os relacionamentos, troca de ideias e de conhecimentos (BOUNCKEN et al., 2020). No contexto da COVID-19 os eventos migraram para o mundo digital e para as redes sociais (BOUNCKEN et al., 2020).

C. Treinamento

Os CWS podem estender seus mecanismos de criação e captura de valor por meio da prestação de serviços de capacitação, incluindo coaching, treinamentos, consultorias e o acesso à redes externas de financiamento, compostas por capitalistas de risco e investidores anjo (BOUNCKEN et al., 2020; GOERMAR et al., 2021). O coaching é um tipo de serviço que busca desenvolver as habilidades dos *coworkers* e encontrar novas oportunidades de colaboração, considerando atividades de treinamento e a realização de reuniões de grupos internos, nos quais os colegas de trabalho apoiam uns aos outros

(CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019). Nos treinamentos, os indivíduos e equipes que trabalham no CWS têm a oportunidade de obter conhecimentos, desenvolver habilidades, interagir com outros participantes, receber *feedback*, construir parcerias, criar relacionamentos confiáveis e colaborar com outros usuários. Todos esses fatores permitem atrair novos membros para os CWS, alinhados com os valores locais e melhorar o desempenho do CWS (CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019).

Os CWS formam relacionamentos com empresas estabelecidas para executar projetos de treinamento para os usuários e para ajudar as empresas iniciantes no fornecimento de contatos potenciais para empresas de capital de risco. Desta forma o CWS se concentra no gerenciamento de projetos com empresas externas e estas ajudam aos usuários na parte de incubação, aceleração e consultoria (BOUNCKEN et al., 2020)

D. Serviços profissionais e especialização

Os CWS operam essencialmente como intermediários, permitindo que os usuários entrem em contato com outros profissionais, tais como designers, programadores, advogados, tradutores e consultores, com objetivos diversos, tais como criar novos projetos, oferecer produtos e serviços e desenvolver relacionamentos profissionais (GANDINI; COSSU, 2021). Além de operarem como intermediários, os CWS viabilizam diferentes laços e alianças com outras organizações externas, como por exemplo incubadoras, universidades e empresas de consultoria, que são atraídas a fazerem parte dos CWS, podendo identificar complementaridades institucionais relevante (BOUNCKEN et al., 2020), refletindo a conexão natural entre o CWS e o ambiente urbano, uma vez que os CWS representam uma interface para a produção e disseminação de conhecimentos em torno de projetos criativos (GANDINI; COSSU, 2021).

Para facilitar o compartilhamento de conhecimentos e a comunicação e aumentar o valor para seus usuários em relação aos serviços oferecidos, os CWS tendem a se especializarem em campos específicos, especialmente em espaços focados na criação de comunidades altamente criativas e colaborativas. O grau em que os indivíduos podem usar suas habilidades e conhecimentos enquanto buscam suas próprias ideias está relacionado à alta satisfação no trabalho (BOUNCKEN et al., 2020; LECLERCQ-VANDELANNOITTE; ISAAC, 2016). Para isto, alguns gestores estabelecem processos de seleção com o intuito

de atrair para o espaço indivíduos com visões, habilidades e afinidades semelhantes (CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019).

E. Serviços digitais

As tecnologias digitais oferecem maneiras mais descontraídas e eficientes de estabelecer contato com potenciais parceiros, aumentando a flexibilidade e facilitando a comunicação e a coordenação entre indivíduos, grupos e equipes (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GOERMAR et al., 2021). Desta forma os CWS podem coordenar a interconexão e o networking informal de seus membros utilizando plataformas de recursos intangíveis, como conhecimentos, ideias e competências (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Como resultado, os CWS disponibilizam uma variedade de plataformas, incluindo mídias sociais e ferramentas digitais (PITTAWAY et al., 2019), permitindo aos membros de um coworking coordenar, informar, inspirar, comunicar e compartilhar conhecimentos entre indivíduos, grupos e equipes (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021). A literatura descreve plataformas de mídias sociais, tais como o Slack, que permitem que os membros de um coworking interajam e compartilhem conhecimentos e experiências com outros participantes (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021). Estas novas tecnologias colaborativas maximizam a capacidade do espaço em facilitar reuniões virtuais, videoconferências e outras formas de reuniões síncronas e assíncronas (PITTAWAY et al., 2019).

Desta forma, a aplicação das tecnologias digitais disponibilizadas nos CWS refletem a capacidade do CWS em se adaptar aos novos contextos, ao longo do tempo (PITTAWAY et al., 2019), revelando a crescente necessidade de comunicação, colaboração e cocriação de valor nos contextos digitais emergentes (GOERMAR et al., 2021).

3.6 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 coworking 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 o 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 do 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 do coronavírus 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 o CWS pareceram tornar-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 irão permanecer por um longo período (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Neste ponto, 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 continuarem 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 demonstrou 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).

A revisão preliminar de literatura apresentada neste capítulo teve por objetivo organizar o referencial teórico necessário para a condução deste estudo. Assim, foram sintetizados os principais conceitos que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa. No âmbito dos CWS foram apresentados os seus principais serviços, tais como infraestrutura, eventos, treinamentos, serviços profissionais e serviços digitais. De maneira semelhante, foi apresentada como a integração destes serviços e recursos viabiliza a cocriação de valor entre os diferentes participantes dos CWS. Por outro lado, foram caracterizadas as motivações e necessidades das startups usuárias dos CWS, assim como a sua classificação de acordo com os quatro estágios de desenvolvimento propostos por Blank. Finalmente, foi apresentado o impacto da pandemia gerada pela COVID-19 nos CWS, que sofreram processo acelerado de transformação digital considerando a oferta de serviços, estruturação do espaço físico, acesso aos usuários e reajuste dos modelos de negócios considerando novas demandas e solicitações dos usuários. Deste modo, com o

levantamento realizado por meio da revisão preliminar de literatura, foi possível aprofundar a questão de pesquisa, bem como identificar inicialmente os serviços oferecidos pelos CWS. Além disso, a revisão da literatura permitiu estabelecer os critérios e termos de busca utilizados para a realização da revisão sistemática de literatura. Os conceitos apresentados neste capítulo são fundamentais para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, para a escolha dos seus participantes e para a discussão e interpretação dos resultados obtidos com as diferentes iniciativas de pesquisa conduzidas.

4. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Os resultados obtidos com a aplicação dos procedimentos estruturados para a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) são apresentados neste capítulo, considerando os resultados quantitativos, obtidos por meio das análises bibliométricas, e os resultados qualitativos, obtidos a partir das análises das redes e do conteúdo identificado.

4.1. Coleta de dados

Para a condução da revisão sistemática de literatura estabeleceu-se processo baseado no roteiro e nos procedimentos apresentados no trabalho de Berbegalt (2021). Deste modo, o processo adotado por este estudo é ilustrado na Figura 3.

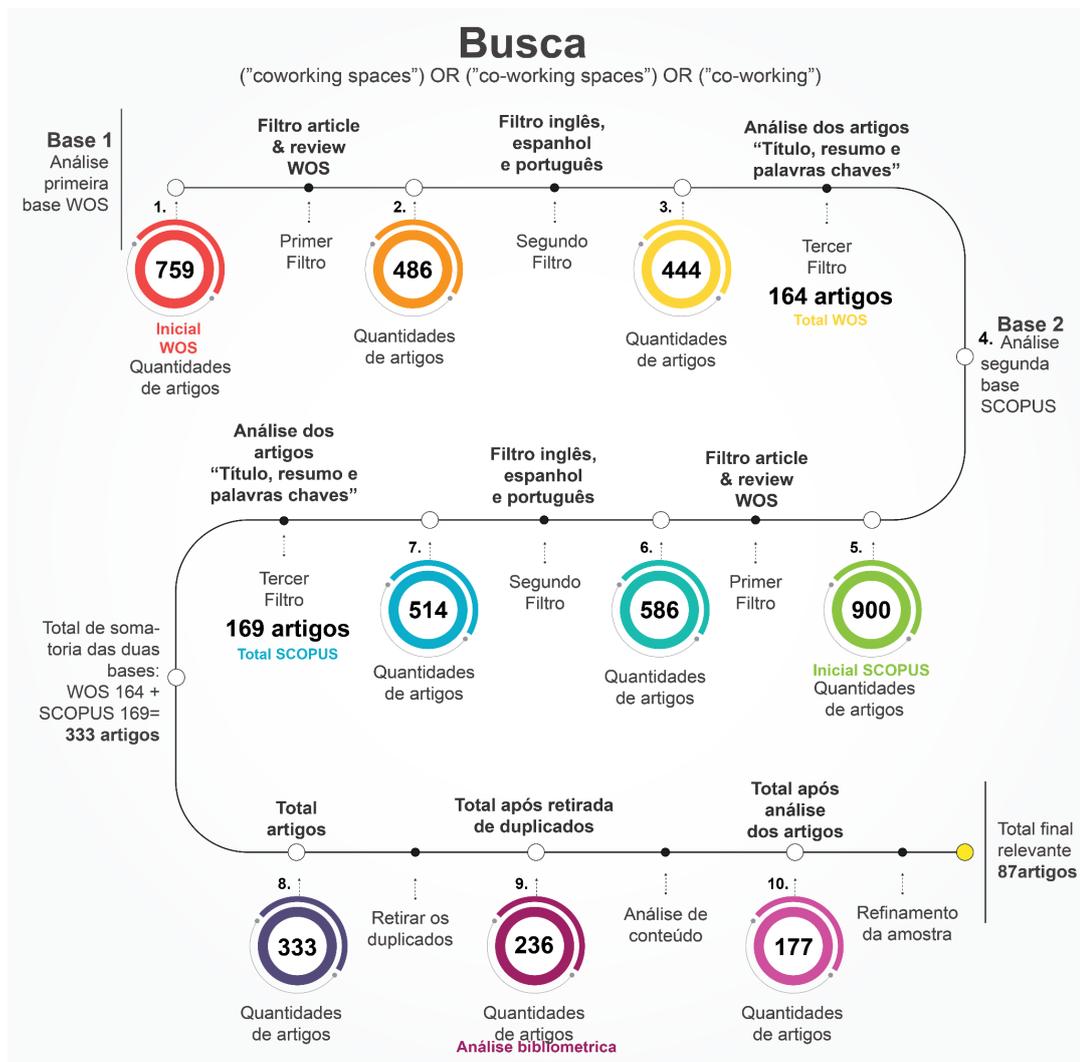


Figura 3 - Fluxo de trabalho do método

Fonte: Autoria própria.

Inicialmente, a pesquisa teve por objetivo selecionar as bases de dados e estabelecer os critérios de buscas que foram utilizadas na construção da amostra. Assim, optou-se por utilizar bases de trabalhos científicos indexados, incluindo Web of Knowledge (WOS) e Scopus. A escolha dessas bases justifica-se pelo fato de abrangerem grande número de artigos, avaliados por pares, publicados em periódicos indexados, das mais variadas fontes, além de conter vasto número de informações, tais como resumos, número de citações por artigo, ano de publicação, autores e os índices de avaliação/qualificação (TAKEY; CARVALHO, 2016). Adicionalmente estas bases permitem exportar todas as informações coletadas em diferentes formatos para posteriormente analisar o conteúdo em outros softwares.

Assim, com o intuito de abranger o maior número de estudos possíveis e buscando obter uma amostra com maior completude sobre temas, a escolha das palavras-chaves utilizadas para a execução das buscas foi baseada nos conceitos e terminologias apresentados nos trabalhos de Spinuzzi (2019), Merkel J (2019), Capdevila (2019) e Bouncken R.B (2018). Desta forma, foram configuradas as palavras chaves na seguinte expressão:

- "coworking spaces" OR "co-working spaces" OR "co-working"

A busca desta pesquisa foi realizada em dois momentos distintos. No primeiro momento foi realizada entre abril de 2019 e o momento da qualificação. Após a qualificação e considerando o novo cenário estabelecido como consequência da COVID-19, optou-se por realizar novamente a busca, desta vez iniciada em fevereiro de 2021 e concluída em abril de 2021. Como resultado de ambas as buscas, foi obtida uma amostra contendo 759 estudos identificados na Web of Knowledge e 900 estudos identificados na Scopus. O número elevado de estudos apresentados nessa primeira fase, em ambas as bases, deve-se ao fato de que não foram utilizados filtros específicos, com o intuito de mitigar as chances de excluir algum trabalho da amostra que fosse relevante para a pesquisa.

Para o refinamento da amostra foram adotados diferentes critério de seleção como Tipos de documento e idioma, configurados na seguinte expressão:

- "TOPIC: (coworking spaces) OR TOPIC: (co-working spaces) OR TOPIC: (co-working)

Refined by: DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW) AND LANGUAGES: (ENGLISH OR PORTUGUESE OR SPANISH)

Timespan: All years. Indexes: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI."

A seguir, adotou-se como critério para inclusão para leitura a análise dos títulos, das palavras chaves e resumos. O objetivo em analisar estes elementos é refinar a amostra, selecionando apenas trabalhos que estejam alinhados com os objetivos desta pesquisa. Assim, foram selecionados os estudos que apresentaram como palavras chaves os termos: *value, workplace, co-creation, coworking, facilities, services, startup, innovation and entrepreneurship*.

Levando em consideração os critérios de seleção e a relevância descritiva do título para o tema de pesquisa, ao final desta etapa foi totalizada uma amostra contendo 333 estudos selecionados. Entre os 333 estudos identificados, foram eliminados 97 títulos duplicados, obtendo-se assim uma amostra com 236 publicações.

Posteriormente, os resumos dos 236 estudos selecionados foram analisados buscando identificar estudos alinhados com o tema e com os objetivos propostos por esta pesquisa. Para a análise dos estudos, utilizou-se como critério a busca por trabalhos que tivessem como principal objetivo discutir, propor, combinar e/ou avaliar a relação entre CWS, startups e serviços. Assim, foram selecionados 177 estudos. Após o refinamento da amostra considerando a procura por estudos recentes, com propostas de modelos que permitissem analisar e identificar características fundamentais dos CWS e dos serviços oferecidos nestes espaços para as startups, foram selecionados 87 estudos, sendo que nesta última etapa do processo de revisão sistemática de literatura os textos foram lidos e analisados em sua totalidade.

Esta amostra foi empregada para a realização da análise bibliométrica, que teve como objetivo obter uma visão quantitativa descritiva da amostra. Para isto, foram construídas, com o auxílio do software VosViewer, as redes de co-citação, de palavras-chave e de

descrição dos países. A discussão e os resultados da análise bibliométrica são apresentados no tópico 4.2 deste capítulo.

4.2 Análise bibliométrica

A análise bibliométrica realizada neste estudo teve como principal objetivo estabelecer panorama sobre a literatura produzida acerca dos CWS, considerando redes de relacionamentos e a análise descritiva da amostra obtida no processo de revisão sistemática de literatura. O desenvolvimento das redes e da análise descritiva tiveram como base os procedimentos apresentados no trabalho de Guo (2019). Em um primeiro momento, para se obter uma visão da evolução cronológica da amostra, os estudos foram organizados e ordenados a partir do ano de publicação, conforme ilustrado na Figura 4.

Como mencionado anteriormente, o termo *coworking* vem sendo utilizado desde 2005. Os artigos dos anos 2005, 2008 e 2010 inicialmente abordavam o termo para se referirem à colaboração ou trabalho em equipe nas organizações. Somente em 2012 foi elaborado o primeiro artigo "*Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity*", usando o termo *coworking* para se referir a espaços de trabalho colaborativos (SPINUZZI, 2012). Após a publicação de Spinuzzi em 2012 a amostra apresenta leve crescimento, evidenciando que neste período o termo CWS ainda era pouco explorado na literatura. Por outro lado, a partir de 2015 a amostra passa a apresentar crescimento contínuo. Entretanto, o crescimento mais expressivo ocorre no período entre 2017 até 2020, no qual se concentram 84% dos estudos da amostra, conforme pode ser observado na Figura 4. Essa concentração de estudos nos últimos anos indica que os temas relacionados aos CWS é um tema emergente, pouco explorado e que têm despertado o interesse crescente da comunidade acadêmica e grupos de pesquisas.

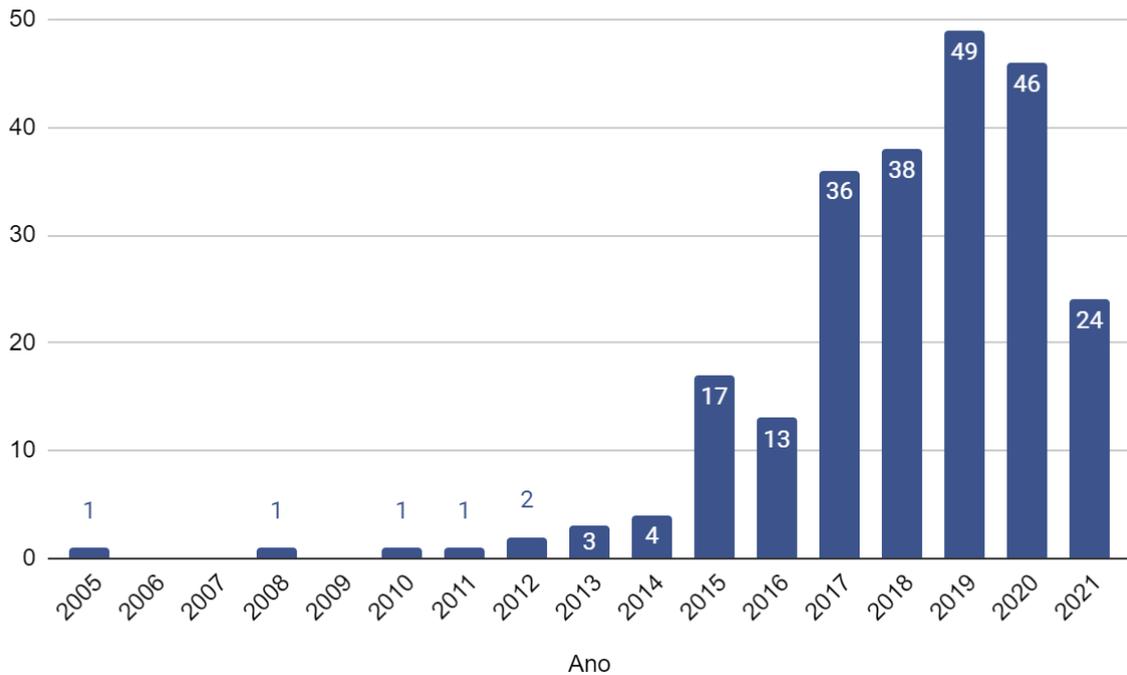


Figura 4 - Número de publicações por ano.

Fonte: Autoria própria.

A evolução sobre o número de citações é apresentada na Figura 5, que evidencia a publicação de Spinuzzi (2012) enquanto marco do início das discussões relacionadas com o tema “espaços de trabalho compartilhados”. Estas discussões foram aprofundadas com a publicação de diferentes artigos a partir de 2015, nos quais foram categorizados e analisados os diferentes espaços, considerando o grau de relacionamento entre usuários e demais participantes (CAPDEVILA, 2015). Assim, os artigos publicados entre 2012 e 2015 tiveram como objetivo definir o que são os CWS, quais suas características principais, as motivações dos participantes, bem como as diferentes vantagens apresentadas por estes espaços e que os diferenciam das livrarias, cafés e escritórios tradicionais. A seguir, e considerando o crescente número de CWS no plano mundial, o crescente número de startups e freelancers, assim como a preocupação pela diminuição dos custos operacionais, os CWS tornaram-se cada vez mais relevantes para os projetos de pesquisa, especialmente a partir do 2016, ano em que vale destacar a publicação do artigo *Typologies for co-working spaces in Finland – What and how?*, no qual foram analisados e descritos os diferentes tipos dos CWS, assim como a análise das comunidades de trabalho nos CWS e sua relação com o ecossistema empreendedor (KOJO; NENONEN, 2016; LECLERCQ-VANDELANOTTE; ISAAC, 2016; TROISI et al., 2016).

A partir do ano 2017 houve grande crescimento na discussão sobre como analisar e mapear a evolução dos CWS, bem como identificar as preferências e necessidades dos usuários nos diferentes tipos de CWS. De maneira semelhante, também foi analisado o ecossistema empreendedor e como as startups se apropriam destes espaços, a relação dos CWS com as indústrias criativas, hubs, aceleradoras, makers e incubadoras (DI MARINO; LAPINTIE, 2017; FRAIBERG, 2017; SEO et al., 2017; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017). Em 2017, foi publicado o artigo “*Sharing as a postwork Style: digital work and the co-working office*”, o qual apresenta a primeira aproximação do trabalho digital e sua relação com os CWS (RICHARDSON, 2017).

No ano 2018 predominaram as publicações com foco em analisar os CWS enquanto fenômeno da economia compartilhada, tendo sido introduzidas nas discussões os temas relacionados com criação de valor e cocriação (BOUNCKEN, 2018; BOUNCKEN et al., 2018, 2018; BUENO; RODRÍGUEZ-BALTANÁS; GALLEGO, 2018; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; SANKARI; PELTOKORPI; NENONEN, 2018) . Adicionalmente, foram analisadas as universidades como espaços de coworking, sendo introduzido na literatura o conceito de coworkings universitários ou *University Coworking Spaces* (UCS). Assim, na discussão dos CWS foi analisado como estes espaços podem oferecer ferramentas para o ecossistema empreendedor universitário e como espaço de suporte para as startups (BOUNCKEN, 2018; PITTAWAY et al., 2019) .

O ano 2019 incorpora a discussão sobre a relevância dos CWS na evolução dos ambientes urbanos, buscando compreender como a flexibilidade desses espaços é capaz de influir no futuro do trabalho e na criação de modelos de negócios sustentáveis e digitais (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019; SCHMIDT, 2019; WALDEN, 2019; WEIJS-PERRÉE et al., 2019). Por outro, segue a análise sobre as preferências dos usuários dos CWS e como as comunidades colaboram com o intuito de compartilhar conhecimento, criar redes e agregar valor aos espaços de trabalho (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019, 2020; WEIJS-PERRÉE et al., 2019).

Assim, a partir do ano de 2020 tem início uma década na qual os CWS são analisados considerando o novo contexto digital no qual passaram a estar imersos, bem como os impactos para modelos de negócio, inovação social, e como a transformação digital gerada

pelo COVID-19 permitiu aos ecossistemas adaptarem-se ao novo contexto (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020). Finalmente, no ano de 2021 é analisado como a transformação digital permitiu aos CWS estabelecerem novos serviços digitais para segmentos como empreendedorismo, a economia criativa e espaços digitais para a criação de valor (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; GOERMAR et al., 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Adicionalmente, são identificados os novos desafios e as motivações capazes de fazer com que os usuários voltem presencialmente aos CWS após a pandemia, bem como a identificação e análise dos desafios e das tendências relacionadas com estes espaços no futuro (BERBEGAL-MIRABENT, 2021, 2021; GANDINI; COSSU, 2021).

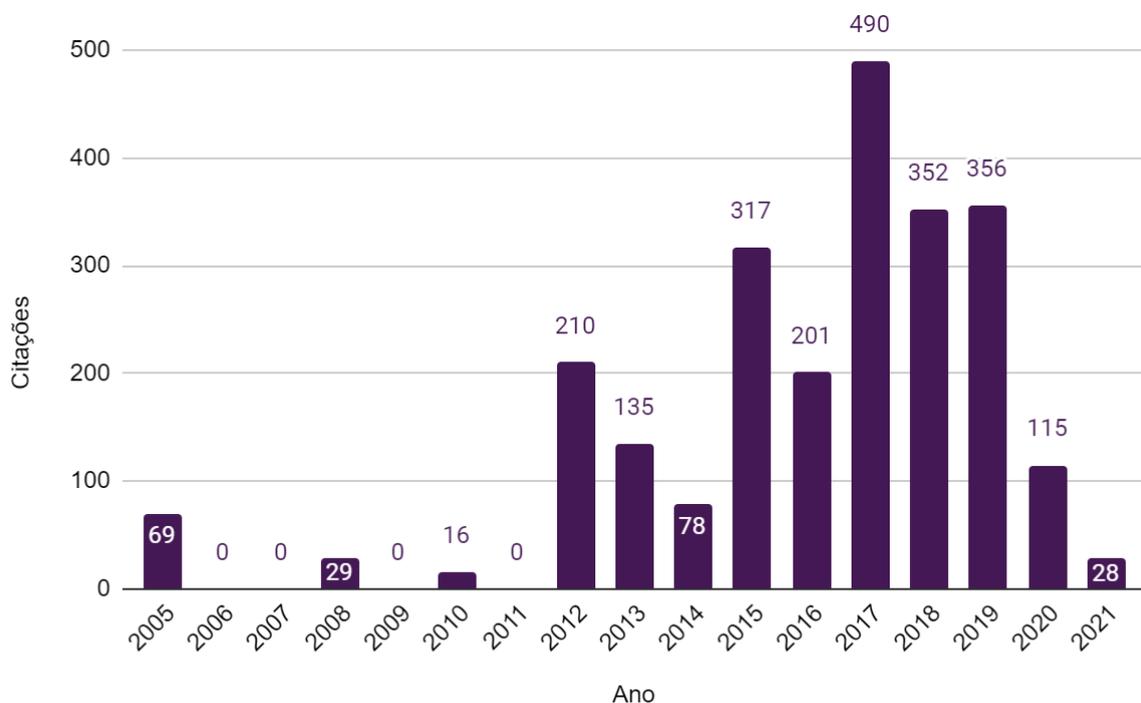


Figura 5 - Evolução das citações por ano.

Fonte: Autoria própria.

Como parte inicial da análise quantitativa foram elaboradas três redes, utilizando os *softwares* VOSviewer. VOSviewer é uma ferramenta de software desenvolvida na linguagem de programação Java, a qual permite a análise de redes bibliométricas, para criar, visualizar e explorar mapas com base em qualquer tipo de dados das redes (VAN ECK; WALTMAN, [s.d.]

Inicialmente foi elaborada a rede de palavras chaves, incluindo substantivos ou frases que refletem o conteúdo central de uma publicação. Assim, as palavras foram analisadas considerando sua ocorrência, onde a relação dos itens é determinada de acordo com o número de documentos totais. Os dados bibliométricos evidenciaram 863 palavras-chave envolvidas nesta pesquisa. Destas, 60 palavras-chaves apresentaram ao menos quatro ocorrências, sendo utilizadas para elaborar a rede, apresentada na Figura 6. Respectivamente, as ocorrências e porcentagem das três palavras-chave são: co-working (31, 52%), coworking spaces (23, 38%) e co-working spaces (16, 27%).

Na visualização da Figura 6, palavras-chave com maior peso são mostradas com maior destaque em relação às palavras-chave com peso inferior (VAN ECK; WALTMAN, [s.d.]2012. Desta forma, o tamanho dos círculos representa as ocorrências de palavras-chave e, quanto maior o círculo, maior a intensidade da palavra-chave nas publicações analisadas. As palavras com maiores ocorrências nesta pesquisa são: *coworking*, *innovation*, *community*, *knowledge* e *co-working*. A rede de palavras-chave ilustrou claramente seis diferentes clusters. Assim, o *cluster* vermelho "**Workplace**" (21 itens) contém palavras chaves como co-working, workplace, work, spaces, place e co-working spaces, e está mais relacionado com a definição de CWS enquanto espaço de trabalho; o *cluster* verde "**Knowledge**" (15 itens) contém palavras chaves como *entrepreneurship*, *knowledge*, *trust*, *open innovation*, *co-creation*, *collaborative space*, *learning* etc. Assim, o cluster verde apresenta os CWS como espaços de colaboração, conectados ao empreendedorismo e à inovação aberta, na busca de cocriação e troca de conhecimentos. O cluster azul "**Innovation**" (12 itens) contém palavras chaves como *innovation*, *creative industries*, *cities*, *sharing economy*, *communities*, etc. Assim, o cluster azul apresenta o CWS e sua relação com as indústrias criativas e sua constante evolução nas cidades enquanto organizações envolvidas com a economia compartilhada.

O cluster amarelo "**Technology**" (12 itens) analisa os espaços tecnológicos, desenhados para melhorar a performance dos usuários; O cluster roxo "**Collaboration**" (3 itens) analisa a influência dos espaços compartilhados na economia; finalmente, o cluster cian "**Governance**" (3 itens) analisa relação dos CWS como espaços emergentes, a governança das cidades e a relação com diferentes organizações.

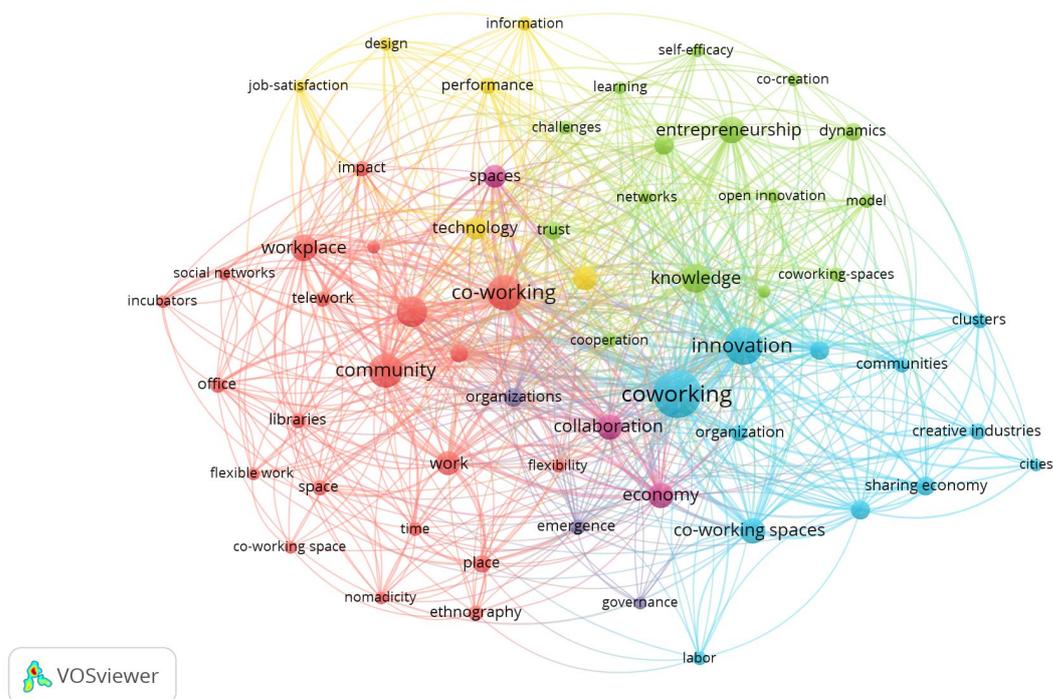


Figura 6 - Rede de palavras-chave.

Fonte: Autoria própria.

Avaliando as autorias das publicações, entre as 7215 referências citadas, ao menos 25 diferentes autores possuem ao menos quinze citações relacionadas, evidenciadas na rede de co-citação. Na Figura 7, os autores foram divididos em três grupos. O *cluster* vermelho é composto por autores que escrevem sobre a comunidade e sobre o trabalho, especialmente tópicos relacionados ao trabalho distribuído, atividades divergentes e trabalho nômade; o *cluster* verde possui como assunto principal *workplace*, *networking*, aprendizado interativo e inovação, especialmente em ambientes com abertura e flexibilidade, como os CWS; e o *cluster* azul trata principalmente da descrição e análise das novas formas de trabalho, os recursos envolvidos para a criação de espaços de colaboração, assim como as dinâmicas de inovação estão envolvidas com os CWS.

A rede evidencia a pesquisa de Spinuzzi (2012) enquanto central na temática e fortemente relacionada aos estudos de outros autores, com 13% das citações. As principais conexões são entre Capdevila (2015), Merkel (2015), Parrino (2015) e Bouncken (2018). Esta relação é resultado dos primeiros anos de análise destes espaços, onde a literatura procurava conceptualizar e entender o CWS como tópico emergente.

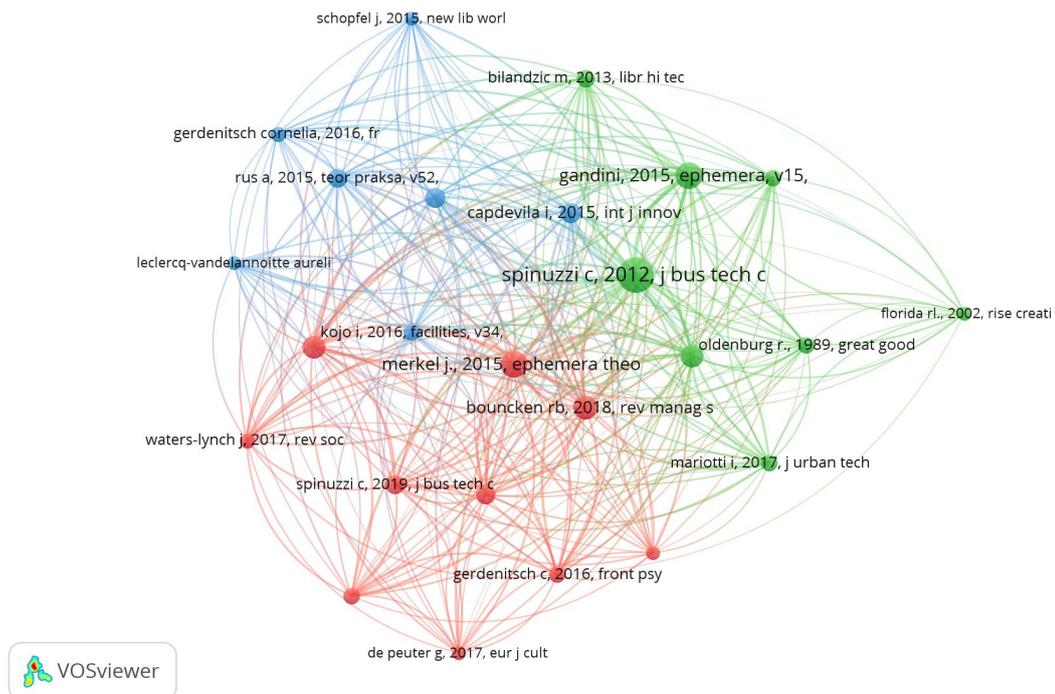


Figura 7 - Rede de co-citação.

Fonte: Autoria própria.

O assunto foi estudado em 41 países diferentes, com apenas 17 países com ao menos três documentos, como mostra a Figura 8. A rede de co-autoria evidenciou a Inglaterra com nove documentos, que representam 31% das citações e os Estados Unidos da América representando 53% das citações, evidenciando o espírito do empreendedorismo americano. As conexões principais são entre a Finlândia e a Inglaterra e entre Inglaterra e Itália. Estas parcerias entre países começaram a ser feitas a partir do ano de 2017, a partir do momento que a maioria dos artigos encontrados passam a ser elaborados em times. Especialmente, as publicações da Finlândia e Itália, são estudos de casos e s artigos dos Estados Unidos focam nos diferentes espaços de *workplace* com foco na comunidade.

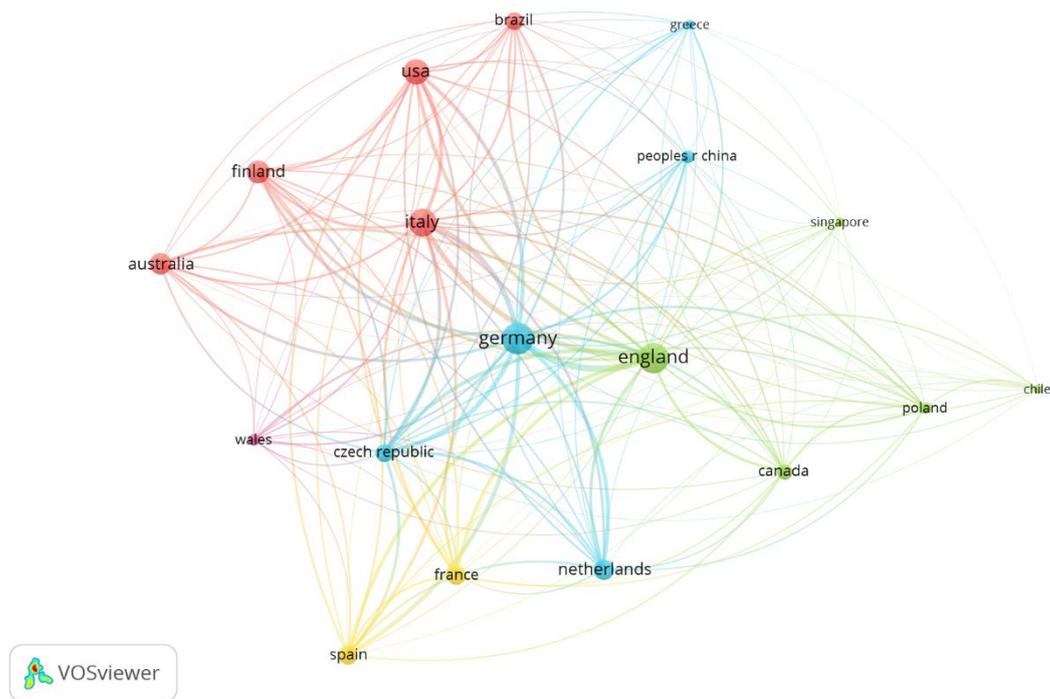


Figura 8 - Rede de países

Fonte: Autoria própria.

4.3 Análise de conteúdo

Vale recordar que esta pesquisa adota a definição de Spinuzzi (2012) e Capdevila (2014), que definem Coworking enquanto ecossistema que fornece espaço físico, promove colaboração, *networking*, que funciona como incubadora de compartilhamento de ideias, evitando os altos custos relacionados ao aluguel de um escritório. A partir desta definição o termo CWS é analisado na literatura considerando diferentes 4 grandes dimensões. As dimensões são aquelas características e descrições que diferentes autores utilizam para se referir e analisar os CWS na literatura. Assim, para os propósitos desta pesquisa as dimensões encontradas na literatura foram agrupadas, sendo caracterizados como acontecemos serviços com as startups.

Na primeira dimensão os CWS são descritos como **ferramentas sociais** para a promoção de abordagem coletiva, baseada na ideia de comunidade, colaboração, construção e sustentabilidade, possibilitando o desenvolvimento de relações informais e o compartilhamento de conhecimentos (CAPDEVILA, 2019; SANKARI; PELTOKORPI; NENONEN, 2018; SPINUZZI et al., 2019). Nesta dimensão, os CWS são descritos enquanto ambientes de trabalho compartilhados, que permitem concentrar, produzir e comunicar

conhecimentos, aumentando a criatividade e a inovação, por proporcionar a oportunidade para o intercâmbio de diferentes conceitos entre profissionais e especialistas de diferentes áreas de conhecimento, incluindo ideias, *feedback*, confiança, aprendizado, parcerias de negócios, incentivo e fomento das relações comerciais (CAPDEVILA, 2019; SPINUZZI et al., 2019).

Autores como Spinuzzi (2019) e Capdevila (2019) analisam a colaboração e o compartilhamento de recursos e de conhecimentos entre os usuários dos CWS a partir da complexidade do envolvimento colaborativo entre os membros da comunidade e do tipo de relacionamento e de interação. Assim, Capdevila (2014) identifica três tipos de colaboração no contexto dos CWS:

- I. Colaboração baseada em custos, onde o principal objetivo da colaboração é a redução de custos operacionais (escritório, equipamento e alto aluguel mensal);
- II. Colaboração baseada em recursos, na qual os agentes colaboram com a necessidade de aprender ou ter acesso a novos conhecimentos e/ou recursos;
- III. Colaboração relacional, onde os agentes se envolvem em colaboração buscando resultados sinérgicos, investindo ativamente na dinâmica de construção da comunidade.

Assim, na primeira dimensão, os CWS analisados sob a perspectiva das comunidades tornam-se vias para o intercâmbio de recursos, conhecimentos e colaboração, por meio da comunicação, facilitando a criatividade e a inovação dos trabalhadores em espaços físicos e virtuais, que fornecem serviços para diferentes tipos de necessidades organizacionais (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; CAPDEVILA, 2019; PITTAWAY et al., 2019; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI et al., 2019).

Na segunda dimensão os CWS são descritos como escritórios alternativos, com acesso a recursos e serviços, numa mistura de funcionalidade e de conforto que os permitem organizar conferências e reuniões, além de interagirem com seus clientes, tendo ao mesmo tempo espaços de interação e recreação (SPINUZZI, 2012). Sob esta perspectiva, os CWS caracterizam-se por apresentarem diferentes configurações, permitindo aos trabalhadores acessarem tanto espaço físico "*workstation*" como espaço virtual, por meio de tecnologias digitais para *officework* (KOJO; NENONEN, 2016). Os CWS

são descritos como espaços que oferecem infraestrutura física, virtual, social e emocional para o trabalho a baixo custo. Estas características permitem que os CWS sejam diferenciados, aumentem sua produtividade e evitem as distrações, problemas de motivação e sentimentos de isolamento, sendo um diferencial em relação a outros espaços tais como cafés, bibliotecas e escritórios residenciais (CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019)..

Sob a perspectiva do espaço físico, os CWS variam de acordo com as necessidades dos clientes e do fluxo de novos membros. Kojo e Nenonen (2016) categorizam os CWS a partir das receitas e dos planos, encontrando espaços com fins lucrativos, tais como *Co-working hotels*, *Incubators offer* e *Shared studios*. Os espaços descritos anteriormente caracterizam-se por ter um modelo de negócio onde o espaço físico requer pré-inscrição e os espaços são pagos de acordo com o uso, podendo ser alugados de forma diária, semanal ou mensal (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016; RICHARDSON, 2017).

Por outro lado, Fraiberg (2017) descreve os CWS como espaços físicos que incluem combinação de elementos de baixa e de alta tecnologia. Assim, Spinuzzi (2012) enfatiza como parte fundamental dos CWS as áreas de trabalho em conjunto, tais como salas de reuniões (*meeting rooms*), salas de conferência e áreas sociais, como cozinha e espaços de recreação. Da mesma forma, para Di Marino & Lapintie (2017), a infraestrutura deve ser composta por equipamentos de escritórios como *whiteboards*, impressoras, projetores, *wi-fi*, telefones, entre outros, além de elementos tecnológicos. Adicionalmente, Capdevila & Zarlenga (2015) definem os elementos tecnológicos que os CWS devem possuir, incluindo impressoras 3D, *laser cutters* e outras ferramentas de prototipação.

Autores como Richardson (2017) e Berbegal-Mirabent (2021) descrevem o espaço virtual que oferecem os CWS e que funcionam por meio de tecnologias digitais. Com a utilização dessas tecnologias digitais os CWS permitem conectar trabalhadores simultaneamente, trazendo flexibilidade e inovação de gestão, oferecendo maior grau de liberdade, ao contrário dos espaços de trabalho tradicionais (escritórios), e permite aos trabalhadores organizar o espaço e tempo para o "trabalho" (SEO et al., 2017). Nesse contexto de flexibilidade econômica e de sustentabilidade empresarial, a infraestrutura e o

equipamento tecnológico que são oferecidos nos CWS permitem uma redução nos custos operacionais desembolsados (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; CAPDEVILA, 2019).

Na terceira dimensão os CWS são descritos enquanto “incubadoras de startups”, desempenhando papel vital de auxílio às *startups* e pequenas empresas, contribuindo na condução e crescimento dos negócios por meio de cooperativas de modelos de gestão de investimentos, consultoria, mentoria, mapeamento de ecossistema, *networking* e *meetups* (RICHARDSON, 2017). Assim, estes espaços também são estabelecidos para atuarem como incubadoras de *startups*, uma vez permitem o aumento das relações entre os usuários, elevando a produtividade e reduzindo os custos (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; KOJO; NENONEN, 2016). Assim,

Neste cenário, os CWS são descritos como consultorias de tendências, que oferecem recursos de capacitação para o desenvolvimento de habilidades, programas de mentoria, treinamentos em empreendedorismo e imersão em indústrias criativas para seus usuários (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI et al., 2019).

A nova realidade indica que cada vez mais trabalhadores independentes estão se juntando a este tipo de local de trabalho ao invés de buscarem por escritórios privados, uma vez que estes modelos, conhecidos como “sistemas de inovação” (*systems of innovation*), apoiam a criatividade e o empreendedorismo com o objetivo de criar contextos globais para a inovação, além de oferecerem investimentos de capital e de talentos (SEO et al., 2017). Como exemplo, pode-se citar cidades ou mesmo países focados em inovação, caso de Israel, que possui a maior quantidade de CWS *per capita* do mundo, pertencendo ao ecossistema dos “*systems of innovation*”, onde os CWS são espaços que apoiam a criatividade e o empreendedorismo (*startups*, CWS, *meetups* e aceleradoras) (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; FRAIBERG, 2017; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021).

Finalmente, na quarta e última dimensão, os CWS são vistos como espaços de trabalho temporários e híbridos, criados em parceria com as instituições públicas e universidades, para a experimentação e cocriação de projetos (BOUNCKEN, 2018;

BOUNCKEN; KRAUS; MARTÍNEZ-PÉREZ, 2020). Portanto, sob esta perspectiva, os CWS são descritos enquanto espaços abertos, que dão origem a comunidades profissionalmente heterogêneas, que propõem soluções tecnológicas (CAPDEVILA, 2019; SPINUZZI et al., 2019). Estes espaços de colaboração abertos são denominados como *Fab labs*, *Living Labs*, *Hubs*, *CWS*, *maker spaces* ou *hackerspaces*, onde os indivíduos desenvolvem seus projetos pessoais e coletivos usando recursos compartilhados, permitindo acelerar o ritmo de inovação e lançar produtos que buscam melhor corresponder às necessidades dos usuários (CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; KOJO; NENONEN, 2016).

Em alguns contextos os espaços de colaboração abertos são caracterizados por serem realizados em parcerias público-privadas, que prestam serviços tanto à comunidade local como às empresas, com o intuito de explorar fontes externas de criatividade, adotando uma abordagem de inovação aberta (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016). Neste contexto, os espaços de colaboração aberta funcionam como intermediários entre os usuários e as instituições públicas ou empresas, oferecendo soluções tecnológicas baseadas em aprender, adaptar e inovar (CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; PITTAWAY et al., 2019). Os espaços de colaboração se caracterizam por proporcionar recursos capazes de captar, filtrar, analisar e utilizar as ideias em inovações na busca de uma melhor compreensão das comunidades e da colaboração nas cidades onde as condições de trabalho estão em rápida mudança (CAPDEVILA, 2019).

Cada uma das dimensões evidenciadas, além de destacar as características dos CWS, permitiu aprofundar as especificidades dos serviços já identificados no começo da pesquisa. Adicionalmente, a análise do conteúdo permitiu identificar e explorar outros serviços que são também são relevantes, nos quais os CWS são explorados como espaços de cocriação de projetos. No próximo capítulo explora-se como esses atributos encontrados na literatura relacionam-se com os diferentes serviços que devem possuir os CWS, e como as startups co-criam valor através da experimentação destes serviços.

4.4 Síntese dos resultados obtidos

Conforme o primeiro objetivo de pesquisa “Identificar os serviços oferecidos nos CWS.”, a revisão da literatura permitiu analisar o termo CWS e aprofundar os serviços oferecidos. Assim, observa-se que a maioria dos autores aborda o termo CWS em 6 grandes categorias de serviços. Para os propósitos da pesquisa, as categorias identificadas

foram nomeadas como: Infraestrutura, Infraestrutura digital Comunidade, *Networking*, Aceleração e Projetos.

No quadro 1, são apresentadas as categorias dos serviços dos CWS de acordo com os temas encontrados na literatura e os autores que abordam esses serviços.

Quadro 1 - síntese de serviços dos CWS versão 1.

Categoria	Descrição na literatura	Autor
Infraestrutura	<p>IS 1. Estações de trabalho Espaços físicos com foco na realização do trabalho, incluindo uma variedade de arranjos espaciais</p> <p>IS 2. Áreas de interação Espaços físicos de convivência, como por exemplo áreas de recreação, salas de reunião, cozinhas e salas para chamadas.</p> <p>IS 3. Ferramentas para escritórios Equipamentos incluindo quadros brancos, impressoras, projetores, wi-fi, console de vídeo, telefone, café e comida.</p> <p>IS 4. Equipamentos de prototipagem Equipamentos tecnológicos, incluindo impressoras 3D, cortadoras a laser, e outros dispositivos de prototipação.</p>	(Appel-Meulenbroek et al., 2020; R. Bouncken et al., 2020; Capdevila, 2015, 2019; Di Marino et al., 2018; Gandini & Cossu, 2021; Goermar et al., 2021; Kojo & Nenonen, 2016; Pittaway et al., 2019; Rese et al., 2021; Richardson, 2017; Schmidt, 2019; Spinuzzi, 2012; Spinuzzi et al., 2019)
Infraestrutura digital	<p>ID 5. Website do CWS Apresentação do CWS e das suas especificidades, incluindo informações gerais, serviços físicos e digitais prestados, bem como a apresentação dos espaços físicos do CWS</p> <p>ID 6. Plataformas de trabalho colaborativo Plataformas de compartilhamento, que oferecem ambientes de trabalho criativos e cooperativos.</p> <p>ID 7. Ferramentas de comunicação</p>	(R. B. Bouncken et al., 2021; Goermar et al., 2021; Pittaway et al., 2019; Rese et al., 2021; Waters-Lynch & Duff, 2021)

	Disponibilização de ferramentas e plataformas digitais para comunicação, integração e compartilhamento de experiências entre os participantes do CWS	
Comunidade	<p>C 8. Conexões internas Encontros informais que incentivam os membros a estabelecerem relacionamentos e colaborações</p> <p>C 9. Eventos internos Realização de eventos nos quais os usuários do CWS são protagonistas, apresentando seus empreendimentos, experiências, produtos e serviços</p>	(Appel-Meulenbroek et al., 2019; R. B. Bouncken et al., 2020, 2021; Capdevila, 2019; Fraiberg, 2017; Gandini & Cossu, 2021; Goermar et al., 2021; Kojo & Nenonen, 2016; Pittaway et al., 2019; Rese et al., 2021; Seo et al., 2017; Spinuzzi et al., 2019; Waters-Lynch & Duff, 2021)
Networking	<p>N 10. Gestão dos canais de comunicação Gestão contínua de canais de comunicação online e offline para divulgação do CWS e dos seus participantes, incluindo a troca efetiva de informações, a interação e o trabalho cooperativo.</p> <p>N11. Atividades e eventos Criação de atividades e eventos para aumentar as redes e o posicionamento das ideias no mercado.</p> <p>N12. Redes e conexões Criação de redes internacionais entre empresários e empreendedores nos espaços de Coworking.</p> <p>N13. Serviços profissionais Suporte com pessoal especializado (advogado, programador, designer, contador).</p>	(Appel-Meulenbroek et al., 2019, 2020; R. B. Bouncken et al., 2021, 2021; Capdevila, 2014, 2019; Gandini & Cossu, 2021; Goermar et al., 2021; Pittaway et al., 2019; Rese et al., 2021; Seo et al., 2017; Spinuzzi et al., 2019; Waters-Lynch & Duff, 2021)

Aceleração	<p>A 14. Cursos, workshops e treinamentos Realização de cursos, workshops e treinamentos com especialistas de diferentes áreas.</p> <p>A 15. Conferências, palestras e painéis De forma a ampliar conhecimentos e incentivar discussões e o aprendizado prático em inovação empresarial, ciência, tecnologia, negócios e empreendedorismo</p> <p>A 16. Mentorias Mentorias tendo em vista a reflexão sobre os acontecimentos, a aprendizagem e o estabelecimento de planos de ação</p> <p>A 17. Programas de pré-aceleração Programas de pré-aceleração, priorizando o aprimoramento do MVP e sua validação com usuários tendo em vista a sua inserção no mercado</p>	(R. B. Bouncken et al., 2020, 2021; Capdevila, 2019; Di Marino et al., 2018; Gandini & Cossu, 2021; Pittaway et al., 2019; Rese et al., 2021; Richardson, 2017; Spinuzzi et al., 2019)
Projetos	<p>P 18. Parcerias com empresas e aceleradoras Novas parcerias com empresas e aceleradoras para a criação de novos programas de aceleração em áreas específicas</p> <p>P 19. Cocriação de projetos de inovação Cocriação de projetos de inovação em parceria com outros participantes dos ecossistemas empreendedores</p>	(R. B. Bouncken et al., 2020, 2021; Capdevila, 2019; Gandini & Cossu, 2021; Kojo & Nenonen, 2016; Pittaway et al., 2019; Spinuzzi et al., 2019)

Fonte: Autoria própria.

Considerando a Revisão Sistemática da Literatura apresentada anteriormente, foram identificadas seis categorias de serviços dos CWS, incluindo 19 serviços (ver quadro 1). Assim, os serviços identificados e conceituados a partir desta análise sustentarão a coleta de informações para a realização e análise dos estudos de caso.

A. Infraestrutura

Os serviços da categoria 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).

Adicionalmente, os serviços de infraestrutura incluem a combinação de elementos de baixa e de alta tecnologia dos CWS e permitem diferenciarem-se de seus concorrentes indiretos (livrarias, cafés e bibliotecas), podendo incluir diferentes recursos além dos recursos de escritórios tais como impressoras 3D, cortadoras a laser e outros equipamentos de prototipagem (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016). Usuários que acessam estes serviços por meio de pré-inscrição usualmente pagam de acordo com o uso, podendo ser alugados de forma diária, semanal ou mensal, caracterizados por ser a baixo custo em comparação com o aluguel de um escritório tradicional (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; KOJO; NENONEN, 2016).

O objetivo dos serviços oferecidos na categoria infraestrutura é fornecer uma variedade de arranjos espaciais e físicos, que permitam às startups realizar atividades para desenvolver, melhorar e expandir seu modelo de negócios, mitigando custos de transação nos contratos de aluguel com planos mais baixos e flexíveis em comparação com os escritórios tradicionais. Finalmente, os serviços de infraestrutura consideram também como o design do espaço, o mobiliário e a acessibilidade relacionam-se com fatores emocionais (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020), facilitam o trabalho conjunto, a criatividade e o intercâmbio de conhecimentos. Assim, os serviços de infraestrutura, permitem melhorar a eficiência, aumentar a produtividade e melhorar desempenho e satisfação no trabalho (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021)..

B. Infraestrutura digital

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). Embora estes serviços já fossem utilizados como canais de comunicação internos e externos com a comunidade e demais atores do ecossistema dos CWS, sua utilização aumentou significativamente após o início da pandemia gerada pela COVID-19, como consequência da crescente necessidade da comunicação, colaboração e da cocriação de valor através de contextos digitais (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GOERMAR et al., 2021)..

Desta forma, os serviços de infraestrutura digital são os serviços prestados diretamente pelo CWS para a coordenação e interconexão, além de promoção do networking informal entre seus membros com foco no compartilhamento de conhecimentos e experiências (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Nesta categoria 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 de infraestrutura digital também incluem plataformas e redes que permitem interagir com stakeholders internos e externos do ecossistema empreendedor, atividades sociais e de troca de conhecimentos, bem como o estabelecimento de redes de apoio com novos contatos (BOUNCKEN et al., 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; PITTAWAY et al., 2019; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). As tecnologias digitais oferecem uma maneira mais descontraída e eficiente de estabelecer contatos com potenciais parceiros, aumentam a flexibilidade e facilitam a comunicação e coordenação entre indivíduos, grupos e equipes (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; GOERMAR et al., 2021). As tecnologias colaborativas maximizam a capacidade do espaço em facilitar reuniões virtuais, videoconferências e outras formas de reuniões síncronas e assíncronas (PITTAWAY et al., 2019). As ferramentas digitais aumentam a eficiência para estimular a interação entre os colegas de trabalho de forma assíncrona ou remota (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021)..

C. Comunidade

Este grupo de serviços 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). Estes serviços permitem trocas de conhecimentos múltiplas, flexíveis e autônomas, de forma aberta e simétrica, utilizando uma infraestrutura específica. Como resultado, os serviços da comunidade permitem troca constante de valor (BOUNCKEN et al., 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; PITTAWAY et al., 2019; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

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. Conseqüentemente, os usuários destes serviços são capazes de integrar os recursos para absorver novas informações do ambiente e criar novos conhecimentos (CHANDLER; VARGO, 2011; VARGO; AKAKA, 2012; VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017). Estes serviços oferecem aos seus usuários a sensação de pertencimento em relação à comunidade, o que conseqüentemente traz consigo uma relação recíproca de confiança entre os usuários e o CWS (GOERMAR et al., 2021).

Antes da pandemia, os serviços desta categoria eram apresentados enquanto vantagem competitiva, já que ofereciam espaços para evitar o isolamento, formando parte de uma comunidade ativa do CWS (CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019). No entanto, como resultado da pandemia, os serviços desta categoria passaram a incluir serviços de suporte emocional e criação de relacionamentos recíprocos, buscando estabelecer confiança e criando entre os usuários um senso comum de comunidade (BOUNCKEN et al., 2020).

Finalmente, a combinação de serviços de infraestrutura e serviços de comunidade são pontos de partida no processo da cocriação de valor nos CWS. Cabe ressaltar que os serviços diretos são serviços gerenciados pelo gerente do CWS.

D. Networking

Os serviços da categoria 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 eventos permitem reforçar a comunicação, melhorar os laços sociais dos usuários dos CWS, resolver a necessidade de interação pessoal e superar o isolamento social (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021). Conseqüentemente, a troca de experiências e conhecimentos gerada nos eventos permite aos usuários dos CWS ampliar a rede de contatos para possíveis colaborações, integrando recursos e identificando oportunidades (AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; GOERMAR et al., 2021)..

Os serviços profissionais são oferecidos por usuários dos CWS ou por pessoal externo incluindo serviços como design, programação, suporte jurídico e contábil, com objetivos diversos tais como criar projetos, oferecer produtos ou serviços e desenvolver relacionamentos profissionais (GANDINI; COSSU, 2021)..

Os serviços de networking, permitem aos CWS estabelecerem-se à frente da concorrência no surgimento de uma “economia em rede”, por meio de workshops, conferências, palestras e painéis (FIORENTINO, 2019; SCHMIDT, 2019; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017). Estes serviços estão em constante evolução devido à grande quantidade de parcerias entre instituições com os CWS, sendo amplamente divulgados nos sites dos CWS, nas plataformas de comunicação, assim como nas redes sociais. Com a pandemia causada pela COVID-19 a realização de eventos online para compartilhamento de conhecimentos e experiências, como por exemplo *meetups* e *live talks* aumentou, estabelecendo esta categoria como o principal diferencial no contexto da pandemia (BOUNCKEN et al., 2020; BERBEGAL-MIRABENT, 2021).

E. Serviços de aceleração

Os programas de aceleração são programas desenhados para o desenvolvimento do modelo de negócio, que permitem melhorar as habilidades dos *coworkers* e os auxiliam em encontrar novas oportunidades de investimento, captação de recursos e relacionamento comercial com os demais atores do ecossistema (CAPDEVILA, 2019; KOJO; NENONEN, 2016; SPINUZZI et al., 2019). Nos treinamentos individuais e equipes que trabalham no CWS têm a oportunidade de interagir, receber feedback, construir parcerias, criar relacionamentos confiáveis e colaborar com outros usuários (BOUNCKEN et al., 2020; GOERMAR et al., 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 desta categoria incluem programas de aceleração, coaching, treinamentos, consultorias, mentorias e acesso a capitalistas de risco para os usuários e pequenas empresas dos CWS (BOUNCKEN et al., 2020; GOERMAR et al., 2021).

Assim, os serviços desta categoria permitem desenvolver as habilidades dos *coworkers* e encontrar novas oportunidades de colaboração mediante atividades de treinamento e realização de reuniões de grupos internos. Os serviços dessa categoria usualmente apresentam interesses econômicos no contexto dos CWS privados, sendo analisados enquanto investimentos (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Desta forma, os CWS treinam as startups usuárias com intuito de criar relacionamentos comerciais e eventualmente na aquisição de produtos e serviços iniciais, atuando como comprador estratégico. Como consequência da pandemia, os serviços de aceleração foram transferidos para os canais digitais, permitindo estabelecer uma ampla variedade de programas de aceleração, treinamentos e workshops em parcerias (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Adicionalmente, o ambiente digital permitiu aos CWS expandir os serviços a nível nacional.

F. Projetos

Grupo de serviços que permite 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).

Desta forma os serviços da categoria de projetos são serviços indiretos (terceirizados), criados como consequência do interesse entre diferentes partes interessadas em agirem na inovação. Assim, os CWS realizam alianças com outras organizações para a produção e disseminação de conhecimentos em torno de projetos criativos e coordenação de projetos conjuntos com empresas regionais (BOUNCKEN et al., 2020; BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; FRAIBERG, 2017; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Os serviços desta categoria permitem a criação de processos e atividades fundamentadas na integração de recursos entre os diferentes atores do ecossistema, facilitando o envolvimento do setor privado e das indústrias criativas no desenvolvimento de soluções inovadoras para os atuais problemas urbanos. Estes serviços são pouco explorados, tanto na literatura quanto na prática, dado que são dependentes dos recursos e das regras sociais de cada contexto específico. Finalmente, estes serviços estão vinculados maioritariamente aos CWS públicos ou semipúblicos, os quais têm relação mais próxima com as organizações do ecossistema, assim como o acesso a bolsas e incentivos econômicos ou de projetos para o desenvolvimento dos ecossistemas. No caso dos CWS privados, são realizados desafios ou *hackathons*, para a solução de problemas nas empresas regionais. Considerando que os CWS são caracterizados por serem espaços liderados pela troca de conhecimento e geração de ideias, as empresas fazem parceria com os CWS para acessar ao conhecimento dos usuários e expor problemas reais para serem resolvidos (BOUNCKEN; ASLAM; QIU, 2021; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; RICHARDSON, 2017; SPINUZZI et al., 2019).

No próximo capítulo, serão descritas as unidades de análise da pesquisa, isto é, os CWS que foram selecionadas seguindo os critérios de seleção descritos no capítulo 2, método para a condução dos estudos de caso realizados em campo.

5. ESTUDOS DE CASO

Para dar resposta ao segundo objetivo, mapear os serviços oferecidos nos CWS considerando o contexto da pré e pandemia da COVID-19, foram realizados levantamentos de dados secundários, pesquisas netnográficas e entrevistas com diferentes participantes dos CWS, permitindo abranger de forma longitudinal o comportamento dos casos estudados nas diferentes comunidades. Adicionalmente, o estudo de campo permitiu realizar entrevistas com foco na busca das respostas para o terceiro objetivo, compreender como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos *CWS ao longo da pandemia*.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram selecionados 6 CWS para realização dos estudos de caso, conforme apresentado no item “2.5.3. Coleta de dados”, do capítulo de apresentação do método. Desta forma, foram selecionados 3 CWS públicos, gerenciados por universidades ou a órgãos estaduais e 3 CWS privados, gerenciados por empresas ou *corporates*.

Os CWS públicos e semipúblicos são espaços cedidos por órgãos públicos ou de capital misto das esferas federal, estadual ou municipal, vinculados às autoridades regionais, universidades, centros de pesquisa e outros institutos de ensino ou de gestão pública (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; PITTAWAY et al., 2019). Este tipo de CWS é concebido enquanto espaço para reunião de *startups* de universidades, atraindo jovens em suas primeiras experiências empreendedoras, bem como *startups* que demandam suporte tecnológico e financeiro (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; PITTAWAY et al., 2019). Por sua vez, os CWS privados são escritórios compartilhados (FIORENTINO, 2019; KOJO; NENONEN, 2016), nos quais uma empresa ou organização subloca parte do seu local de trabalho. Estes CWS normalmente realizam processo de seleção para recrutar novos inquilinos e, no caso das *startups*, consideram aspectos como estágio de maturidade do modelo de negócios, time e área de desenvolvimento do produto ou do serviço, que deve estar alinhado com as áreas de interesse da organização (FIORENTINO, 2019; KOJO; NENONEN, 2016)

Quanto ao tipo de CWS, esta pesquisa considera as seguintes categorias de CWS (FIORENTINO, 2019; KOJO; NENONEN, 2016):

- **Incubadora Social** (*The Social Incubator*), entidade privada ou pública, caracterizando espaço de propriedade privada alugado pelo gerente do CWS, ou espaço público, cedido pelas autoridades locais à gestores privados;
- **Incubadora de Startups** (*The Start-up Incubator*), espaço público, concedido para parceiros que administram o espaço;
- **Incubadora Locadora de Espaços** (*The Real Estate Incubator*), espaço privado, locado com fins lucrativos, por empresas locais ou internacionais, caracterizados pelo aluguel do espaço físico.

O quadro 2 apresenta a descrição das principais características dos estudos de caso realizados nesta pesquisa.

Quadro 2 - Descrições das características dos estudos de caso.

CWS	Nível de acesso	Tipo de CWS	Taxa	Processo de seleção	Estágios das startups
CWS 1	Semipúblico	Incubadora Social	Não tem taxa	Sim, com foco nos estudantes da universidade	Startups em estágios iniciais (descoberta e validação do cliente)
CWS 2	Semipúblico	Incubadora de Startups	Plano mensal	Sim, processo de seleção vinculado a programas de fomento à pesquisa.	Startups com MVP validado.
CWS 3	Público	Incubadora de Startups	Não tem taxa	Não tem processo de seleção	Todos os estágios
CWS 4	Privado	Incubadora Locadora de Espaços	Plano mensal	Sim, possui processo de seleção	Startups maduras (criação do cliente e estruturação da empresa).
CWS 5	Privado	Incubadora Locadora de Espaços	Plano mensal	Sim, possui processo de seleção	Startups maduras (criação do cliente e estruturação da empresa).

CWS 6	Privado	Incubadora Locadora de Espaços	Plano mensal	Sim, possui processo de seleção	Startups com MVP validado.
-------	---------	--------------------------------------	-----------------	---------------------------------------	-------------------------------

Fonte: Autoria própria.

Para a análise dos estudos de caso, foi realizada uma triangulação entre diferentes fontes, conforme descrito no método, incluindo pesquisa netnográfica dos websites e redes sociais para mapear os serviços oferecidos nos CWS, *considerando o contexto da pandemia do COVID-19*, e entrevistas com os gestores e empreendedores tendo como objetivo compreender como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS. Vale reforçar que a amostra apresentada inclui todos os CWS analisados durante a pesquisa, os quais são destacados de acordo com o momento em que foram acessados. Como foi descrito no método, após o início da pandemia, muitos CWS fecharam ou não criaram serviços digitais, por este motivo, alguns CWS foram analisados unicamente antes do início da pandemia causada pelo COVID-19.

No contexto pré-pandemia foram realizados os estudos de caso nos CWS 1,2,3 e 4. Neste primeiro momento foi analisado o website, visitados os seus espaços, realizadas entrevistas (Apêndice 3 - Roteiro de Entrevistas Semiestruturada) *in loco* com os gestores ou encarregado pelas relações públicas dos espaços e, finalmente, foi aplicado o questionário (Apêndice 1 - Questionário pré-pandemia) de forma presencial com as startups usuárias destes CWS.

No contexto de pandemia foram analisados os estudos de caso nos CWS 4,5 e 6. Para a triangulação dos dados foi analisado o conteúdo dos seus websites e das suas redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter). Adicionalmente, foram realizadas entrevistas virtuais (Apêndice 3 - Roteiro de Entrevistas Semiestruturada) com os gestores dos espaços e foi aplicado o questionário (anexo B) junto aos CEOs das startups usuárias dos CWS.

A seguir são apresentados os diferentes coworkings que compuseram a amostra.

5.1 CWS 1

Coworking universitário, que conecta o ecossistema de inovação da universidade para o desenvolvimento de projetos pioneiros. Disponibiliza ambientes, conhecimentos e realiza eventos, viabilizando novas formas de interação e colaboração para os seus participantes.

A flexibilidade de tempos e espaços e a cooperação multidisciplinar facilitam o desenvolvimento de tecnologias e de competências para a criação de novos produtos, serviços e experiências, impulsionando a invenção, difundindo a inovação e promovendo a criação de novos empreendimentos, trazendo oportunidades de crescimento para alunos, professores, pesquisadores, empresas e startups. Essa combinação única de talentos fortalece a posição enquanto “universidade empreendedora”, que tem em seus alunos, professores e colaboradores, seu maior ativo para enfrentar com sucesso os problemas complexos que a sociedade apresenta.

O CWS 1 é um coworking universitário, semipúblico, que não cobra taxa de serviço mensal para seus usuários. Os usuários deste CWS são estudantes da universidade e startups do ecossistema universitário em estágios iniciais (descoberta e validação do cliente). Para as startups fazerem parte dos residentes que usam a infraestrutura física, precisam realizar processo seletivo. Os demais atores do ecossistema universitário como estudantes, professores, pesquisadores e trabalhadores, podem acessar aos serviços que são de caráter aberto.

Entre os serviços oferecidos no CWS 1 destacam-se 5 categorias capazes de direcionar esforços e promover a transferência de conhecimentos tendo em vista o sucesso do empreendedorismo universitário

- I. **Ensino:** disciplinas de graduação, pós-graduação e extensão para exploração de conceitos e experimentação de abordagens;
- II. **Pesquisa:** sobre abordagens, métodos e resultados obtidos nas diferentes iniciativas de criação e desenvolvimento de produtos, serviços e empreendimentos;
- III. **Pré-aceleração:** programas para o desenvolvimento de equipes de startups, com foco na transformação de protótipos em inovações de sucesso;

- IV. **Coworking:** espaço compartilhado para futuros empreendedores, incluindo equipes de startups e grupos de estímulo;
- V. **Eventos:** *hackathons*, palestras com empreendedores e competições que reúnem alunos e profissionais com diferentes formações para a criação de soluções específicas para diferentes desafios.

Neste CWS a pesquisadora teve acesso a todos os recursos e serviços oferecidos no espaço, o que permitiu analisar com profundidade como os serviços são acessados e adaptados pelas startups.

Após o começo da pandemia, o CWS 1 focou seus esforços em programas de pré-aceleração, cursos online, mentorias, treinamento e networking, em parceria com diferentes universidades e corporações, incluindo corporações anteriormente hospedadas no espaço e novas corporações, acessadas a partir das novas configurações digitais. Consequentemente, o desenvolvimento tecnológico e a implementação de recursos digitais, permitiu ao CWS 1 expandir os usuários dos seus serviços, incluindo startups de todo Brasil.

5.1.1 A pesquisa no CWS 1

O estudo de campo realizado no CWS foi realizado em primeiro momento *in loco* durante os meses de abril de 2019 até novembro do mesmo ano. No CWS 1 foram entrevistados os **dois gestores**, assim como os **CEOs das startups residentes** naquele momento. Tanto as entrevistas quanto a realização dos questionários foram realizadas de forma presencial. Durante a realização da pesquisa as startups residentes encontravam-se nos estágios de desenvolvimento, descoberta e validação de clientes. Na pandemia, foram entrevistados o **gestor do CWS e o coordenador do espaço**. Neste CWS a pesquisadora teve uma imersão dentro dos programas, o que permitiu obter dados primários sobre a criação e o desenvolvimento dos novos serviços criados a partir da pandemia.

No segundo momento foi realizada a pesquisa netnográfica durante os meses de fevereiro até abril de 2021. Esta etapa caracterizou-se pela identificação dos serviços encontrados nos sites dos CWS; assim como a seleção das redes sociais utilizadas pelos CWS para a divulgação dos serviços. O CWS 1 oferece diferentes serviços incluindo plataforma digital colaborativa, programa de inovação aberta, palestras e workshops,

mentorias com os principais executivos, assessorias individuais, monitoramento do desenvolvimento de soluções e investimentos em comercialização de produtos como foco aliviar as necessidades dos diferentes atores da comunidade.

5.1.2 Entrevista CWS 1

Como resultados das entrevistas, foi identificado que o principal serviço deste CWS é o espaço físico para a comunidade universitária combinado com os serviços de aceleração, incluindo programa de pré-aceleração, cursos e treinamentos. Desta forma as startups usuárias do CWS 1, acessam o espaço físico por meio do programa de pré-aceleração. O espaço físico deste CWS é caracterizado como espaço de trabalho com mesas compartilhadas para uso de forma livre, salas de reunião, áreas de lazer e espaços para o café. Adicionalmente, este CWS permite aos residentes acessarem equipamentos tecnológicos como salas de gravação, impressoras 3D e cortadoras a laser. Os serviços de aceleração são ofertados por meio de programa de treinamento e mentoria para startups, que inclui processo seletivo, realizado em parceria com a universidade e com a empresa privada parceira no espaço, criados para contribuir no fomento do ecossistema de inovação. Assim, estes programas abordam os diferentes aspectos relacionados com o empreendedorismo, buscando qualificar as startups nascentes. Os serviços de networking neste CWS incluem iterações limitadas aos eventos de outros residentes, ou eventos do próprio programa de pré-aceleração do CWS. Os gestores deste CWS, estão encarregados da gestão do espaço físico do CWS.

Num segundo momento foram realizadas as entrevistas com o gestor e coordenador de CWS entre os meses de julho e outubro de 2021. As entrevistas foram realizadas utilizando a ferramenta Zoom.

Como resultado das entrevistas foi possível identificar como a pandemia permitiu ao CWS 1 a criação de novos serviços como diferentes programas de pré-aceleração e aceleração para startups em diferentes estágios, assim como a criação de programas para participantes que desejam iniciar suas jornadas empreendedoras. Desta forma, a virtualidade permitiu ao CWS 1, criar serviços para novas pessoas em diferentes estados utilizando diferentes ferramentas e plataformas como *zoom*, *classroom*, *WhatsApp* e redes sociais, que permitiram realizar divulgação dos novos serviços, assim como a criação de uma comunidade interessada em começar a jornada empreendedora e aprimorar o MVP.

Durante a imersão foi possível identificar que dentro dos programas oferecidos neste CWS que os serviços de aceleração e networking são o principal interesse durante a pandemia. Assim este CWS, oferece dentro dos seus programas de pré-aceleração espaços virtuais para a interação, troca de ideias e de conhecimentos e contatos entre os empreendedores.

5.2 CWS 2

O CWS 2 é um centro de inovação e empreendedorismo, sem fins lucrativos, de direito privado, estabelecido com a missão de promover o empreendedorismo Inovador, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado. Ao longo de seus 20 anos de existência, desenvolveu metodologias e *expertise* na seleção e acompanhamento de empresas nascentes de base tecnológica, traduzidos na sistematização de processos de incubação, na criação e gestão de habitats de inovação e na promoção das atividades e suporte à gestão tecnológica, de marketing e administrativa de startups.

O CWS 2 é um coworking do tipo Incubadora de Startups, semi-público, que cobra um plano mensal para seus usuários, com custo menor do que os CWS privados. Os usuários deste CWS são startups com MVP validado, as quais são selecionadas através de um processo de seleção vinculado a programas de fomento à pesquisa. Graças à excelência dos serviços oferecidos, o CWS 2 é posicionado enquanto referência para o setor de inovação e empreendedorismo no Brasil e internacionalmente. Dentre os serviços oferecidos destacam-se:

- I. **Investimento público e privado**, para o desenvolvimento de seus produtos, serviços e processos, entre eles “investimento-anjo”, “capital semente” e “*venture capital*”;
- II. **Serviços profissionais**, incluindo promoção das atividades e suporte à gestão tecnológica, de marketing e administrativa das startups;
- III. **infraestrutura física**, em ambientes de convívio compartilhado e sinérgico, direcionados para o desenvolvimento e fortalecimento dos negócios de micro e pequenas empresas de base tecnológica;
- IV. **Incubação pré-incubação, incubação e pós-incubação**, cujo ingresso ocorre em função da avaliação das respectivas propostas de negócio.

O CWS 2 encontrava-se dividido em duas áreas: um grande espaço aberto onde estavam as startups em estágios de desenvolvimento inicial, como descoberta e validação, e um segundo espaço, incluindo as *startups* em estágios de maturidade maior e que se encontravam em salas privativas. Em relação ao CWS 1, o CWS 2 incorpora quantidade de startups bastante superior. O CWS 2, é um CWS especializado nas áreas de tecnologia e saúde, o que permite melhor qualidade de respostas às demandas de startups de uma mesma área.

5.2.1 A pesquisa no CWS 2

O estudo de campo realizado no CWS 2 foi realizado *in loco* durante os meses de outubro e novembro de 2019. A pesquisa neste CWS incluiu duas visitas ao espaço; a primeira permitiu conhecer o ambiente e realizar a primeira entrevista semi-estruturada com o departamento de comunicação, na qual foi possível identificar e compreender os serviços oferecidos. A segunda visita incluiu a realização da entrevista e o encaminhamento dos questionários. Esta visita também permitiu à pesquisadora identificar como estava distribuído o espaço e como eram acessados os serviços. Posteriormente, no contexto da pandemia, foram entrevistados **o diretor do CWS 2** e a **Coordenadora dos Programas de Incubação** e de Parcerias. Estas entrevistas foram realizadas com a utilização da ferramenta virtual Zoom em setembro de 2021.

5.2.2 Entrevistas CWS 2

O CWS 2 foi contatado pelo departamento de comunicação, que autorizou o ingresso da pesquisadora. Dado que o CWS 2 está inserido num complexo de inovação, o acesso é restrito aos funcionários do centro. no período da pré-pandemia, todas as entrevistas foram realizadas com os **CEO das startups residentes**.

Os usuários do CWS 2 acessam os serviços a partir da implementação de projetos entre entidades públicas e privadas, estabelecidas a partir de editais que buscam acessar os principais recursos de fomento à inovação disponíveis no Brasil, tais como o Programa PIPE/Fapesp, Rhae do CNPq, as linhas e programas da Finep, entre outros. Após o ingresso no CWS, startups especializadas em áreas como saúde e engenharia obtém equipamentos de base tecnológica; desta forma, o CWS 2 oferece às *startups* a infraestrutura física adaptada de acordo com as necessidades tecnológicas de cada startup.

Embora este CWS tenha dois tipos de espaços para o trabalho, nas entrevistas foi possível identificar que o CWS 2 não apresentava áreas de recreação e de interação para as startups, que limitavam-se à copa. Ao longo das entrevistas semiestruturadas, executivos das *startups* do CWS 2 mencionaram a dificuldade no acesso ao CWS, já que eles usam este espaço para encontros com investidores, entidades de fomento e clientes.

Porém, os entrevistados detalharam que a pandemia trouxe impacto significativo. Como mencionado, o CWS 2 se caracteriza por ter dois espaços principais, um espaço aberto para startups nascentes e outro espaço na forma de escritórios para startups maduras. Durante a pandemia, as startups em fase nascente, inseridas no espaço e vinculadas ao CWS por meio de um programa de pré-incubação, foram as que sofreram maior impacto, já que estas acessaram os serviços do CWS principalmente para a utilização do seu espaço. Por outro lado, as startups mais maduras, graças aos seus equipamentos tecnológicos, passaram a usar o espaço de portas fechadas com o acesso restrito para manter os protocolos de segurança requeridos pela COVID-19.

Como consequência da pandemia, o CWS 2 conseguiu se digitalizar, realizando de forma remota o programa de incubação e alguns eventos de forma híbrida. Durante este período o CWS conseguiu identificar três grandes aprendizados:

- 1) O valor do espaço para o empreendedor foi relativizado de acordo com a área de atuação e seu estágio de desenvolvimento;
- 2) Embora os serviços sejam parecidos ou iguais, é preciso trabalhar na construção e na entrega dos serviços já que serviços virtuais apresentam características e desafios bastante diferentes dos serviços presenciais;
- 3) Finalmente, para se manter no mercado, é preciso entender como captar valor e gerar novas trocas de experiências e conhecimento, atualizando dinâmicas realizadas presencialmente.

5.3 CWS 3

Centro de inovação para startups e empreendedores, criado pelo governo do Estado para ajudar empreendedores que desejam criar novas empresas de base tecnológica. Trata-se de um ecossistema único de inovação que utiliza as conexões do Estado de São

Paulo para aproximar a academia, órgãos do governo, iniciativa privada e a comunidade de empreendedores e startups.

Os usuários têm acesso gratuito ao espaço de coworking e à comunidade de empreendedores, corporações e outras organizações parceiras, que em colaboração estruturam este centro de inovação. Dentre os serviços oferecidos pelo CWS, startups e demais stakeholders do ecossistema podem utilizar a estrutura para desenvolver suas ideias, além de ter a possibilidade de se conectar com empreendedores e profissionais do mercado e que já estão gerando resultados. O CWS 3 é um coworking do tipo Público Incubadora de Startups público sem taxa de serviço mensal para seus usuários. No momento da realização das entrevistas, este CWS incorporava startups de todos os estágios como usuárias, já que naquele momento não apresentava processo de seleção.

- I. **Infraestrutura física**, incluindo estação de trabalho para escritórios, café, salas de mentoria, estacionamento para bicicletas, posições de trabalho e salas de reunião
- II. **Acesso a programas** governamentais de fomento ao empreendedorismo
- III. **Incubação e aceleração**, incluindo a captação, planejamento, educação, mentorias, conexões, capital e monitoramento.
- IV. **Inovação aberta** para definir, conectar e solucionar desafios das organizações em conjunto com o ecossistema de inovação.
- V. **Consultoria** sobre os benefícios fiscais para inovação
- VI. **Capacitações** em empreendedorismo, tecnologia e inovação.

Neste CWS as startups encontravam-se em salas privativas, as quais eram alocadas de acordo no momento de chegada ao espaço. Embora nenhuma das startups tivessem espaço fixo, a maioria de material, documentação e elementos identificativos estavam nas salas. Adicionalmente, o CWS 3 tinha diferentes espaços abertos para lazer e zonas de descanso, que podiam ser ocupados por startups ou por visitantes.

5.3.1 A pesquisa no CWS 3

O estudo de campo realizado no CWS 3 foi realizado *in loco* durante os meses de outubro de 2019 até novembro do mesmo ano. Para a coleta de dados foi realizada visita inicial com o(a) **gestor(a) de relações públicas** do CWS, dado que no momento da pesquisa, o CWS encontrava-se em reestruturação administrativa, bem como estava sendo

realizado concurso para seleção da empresa para gestão do CWS. O primeiro encontro permitiu realizar o contato inicial com o pessoal administrativo do CWS, apresentar a pesquisa e realizar os agendamentos para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. No segundo e no terceiro encontro foram realizadas as entrevistas com o(a) **gestor(a) de relações públicas** do CWS, bem como aplicado o questionário aos trabalhadores das startups residentes.

No contexto da pandemia, foi realizada a pesquisa netnografica durante os meses de fevereiro até maio de 2021. Os sites permitiram identificar os tipos de startups usuárias, os serviços virtuais oferecidos, e como a comunidade acessa estes serviços. Esta etapa caracterizou-se pela identificação dos serviços encontrados nos sites dos CWS, bem como na seleção das mídias sociais utilizadas pelos CWS para a divulgação dos seus serviços. Como resultado, o site oferece uma experiência virtual 360 do espaço físico, rede de colaboradores, programas educacionais, potenciais investidores e uma plataforma de mentores, assim como acesso aos canais de comunicação, como por exemplo o Slack, onde são divulgadas as atualizações sobre os espaços, anúncios de operações presenciais, recursos, eventos e vagas de empregos. Em relação à análise nas mídias sociais, utilizou-se as palavras-chave *service, entrepreneurship, accelerator program, networking, crowdfunding, startups e coworking* para a seleção de conteúdo. Como resultado, num primeiro momento foi analisado o LinkedIn, plataforma utilizada pelo CWS 3 para a divulgação dos eventos incluindo conferências, desafios, séries, painéis e workshops. O objetivo destes eventos é incentivar a discussão e o aprendizado prático em inovação empresarial, ciência, tecnologia e empreendedorismo. Por sua vez, o Facebook e Instagram apresentam conteúdo assíncrono como artigos, blogs, relatórios, podcasts e notícias. Estes conteúdos trazem aos membros participantes alguns dos recursos e conhecimentos que precisam para crescerem e obterem sucesso, além de fornecer uma apresentação sobre o ecossistema empreendedor, engajamento com a comunidade, análise de problemas reais e facilitam conexões. Após a análise do site e das redes sociais foram realizadas as entrevistas durante o mês de outubro de 2021, sendo **entrevistada a Gerente de Parcerias** do CWS 3. De forma a viabilizar a coleta nas fontes primárias foi desenvolvida a identidade confiável do pesquisador da rede social LinkedIn. Isto permitiu atrair o interesse dos gestores dos CWS, bem como dos CEOs das startups para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. De maneira similar, este procedimento permitiu à

pesquisadora ter contato mais próximo e monitorar a dinâmica da comunidade em resposta à realização da pesquisa.

5.3.2 Entrevistas CWS 3

Nas entrevistas realizadas na pré-pandemia com os empreendedores usuários do CWS 3 os respondentes afirmaram que, embora o CWS conte com diferentes espaços para trabalho e lazer, o CWS 3 apresentava falhas na organização do espaço, assim como no uso dos seus recursos. Mais ainda, os entrevistados expuseram que, dentro do CWS, não eram oferecidos serviços que lhes permitissem interagir com as demais startups residentes. Verificou-se que as funções do gestor eram apenas administrativas e o CWS não tinha executivos que desempenham atividades e eventos para criar relacionamentos entre os residentes. Os eventos e relacionamentos eram focados apenas em investidores anjos.

No contexto da pandemia, o CWS 3 foi o que realizou maior reestruturação entre todos os estudos de caso realizados nesta pesquisa. A pandemia acelerou mudanças de comportamentos individuais e sociais, ampliou o espaço para temas como saúde, causas sociais, governança, meio ambiente, diversidade e sustentabilidade, e transformou a forma de viver, consumir, aprender e criar. Primeiramente o espaço visitado em 2019, não existe mais. O CWS 3 conta com um novo espaço em outra área da cidade. O novo espaço do CWS 3 foi desenhado considerando forte digitalização em relação ao trabalho e à operação de forma híbrida, tendo como principal objetivo a gestão do espaço colaborativo e a gestão da comunidade.

O CWS 3 tem foco em aceleração de startups, captação de recursos e promoção da diversidade. Possui espaço com utilização híbrida para startups considerando três níveis: startups em, em processo de criação e validação do MVP (programa de pré-aceleração), startups com MVPs já validados (programa de aceleração) e startups em etapa de escalonamento (programa de tracionamento). Os aprendizados do CWS 3 que inspiraram o desenvolvimento do novo espaço incluem a verificação da rentabilidade na realização de eventos de forma remota, assim como a maior qualidade nos programas de aceleração, maior facilidade logística, bem como a ampliação do acesso em mais regiões do país e a ampliação do processo. A conexão de forma remota, apresenta desafios maiores que precisam ser estudados, especialmente, para manter o engajamento e a continuidade das startups e aumentar os relacionamentos.

5.4 CWS 4

Espaço de inovação aberta, que permite a geração de negócios de alto impacto baseados em tecnologias digitais disruptivas. Pensado como um espaço físico e virtual, para compartilhar conhecimentos e experiências por meio de palestras, treinamentos, painéis e workshops. O CWS 4 articula um ecossistema que tem o propósito de ampliar o conhecimento do público nas áreas relacionadas à tecnologia, sociedade e negócios. Assim, oferece ao ecossistema diferentes programas baseados no trabalho colaborativo. O novo modo de operação envolve a participação e o engajamento por meio de ambientes físicos e digitais, permitindo ampliar a comunidade. Desta forma, o ecossistema do CWS 4 inclui startups residentes, *tech partners*, startups orbitantes, startups conectadas, corporações conectadas e corporações residentes.

O CWS 4 é um Hub de inovação, de caráter privado, que apresenta diferentes planos mensais para seus usuários. No caso das startups, precisam de realizar um processo de seleção que valida o estágio de maturidade e garante que o escopo de seus produtos e serviços encontram-se alinhados com as verticais do hub. Assim, as startups residentes neste CWS são principalmente startups maduras, já nos estágios de criação do cliente e estruturação da empresa. Os serviços descritos a seguir foram identificados em observações realizadas *in loco*, entrevista com o gestor do CWS e conversas informais com os usuários do CWS durante a pré-pandemia. Adicionalmente, o CWS 4 foi analisado novamente no contexto da pandemia e, neste momento, foram realizadas análises do site, das redes sociais e realizadas novas entrevistas com gestores, comunicadores e com o pessoal de relações públicas do CWS.

- I. **Plataforma digital**, para as startups realizarem *networking*, permite visualizar conteúdos exclusivos das startups cadastradas, além de permitir aos usuários do ecossistema terem acesso às oportunidades de negócios com o CWS
- II. **Eventos**, incluindo desafios de negócios, *pitches*, *lives* (de forma a viabilizar às startups maior visibilidade) e *networking* com conteúdo exclusivo.
- III. **Internacionalização** com parceiros globais, prospectando inovações com startups, experimentação de novos modelos de negócios e a imersão de colaboradores no ecossistema de inovação internacional.

- IV. **Laboratórios colaborativos**, incluindo 16 laboratórios nas áreas de tecnologia e negócios, criados para acelerar o desenvolvimento das inovações e aumentar a eficiência do relacionamento com os parceiros.
- V. **Programa aberto de inovação**, facilitando a busca por novos modelos de negócios aplicáveis ou adaptáveis aos produtos e serviços da organização. com auxílio de mentores especialistas
- VI. **Aceleração** para prover capital para crescimento das *startups*, incluindo também aconselhamentos e mentorias.
- VII. **Exposição da marca**, utilizando empresa parceira para produção de conteúdo digital e cocriação de projetos de tecnologia.
- VIII. **Cocriação de projetos de tecnologia** em parceria com outros centros de inovação no Brasil
- IX. **Investimentos** para comercialização de produtos e também como investidor estratégico.

No contexto da pandemia, o estudo foi realizado entre os meses de fevereiro e maio de 2021. Neste período foi entrevistado o gerente do CWS em reunião utilizando a ferramenta Zoom. A entrevista permitiu identificar como foi o processo de transformação que ocorreu no CWS 4 considerando o contexto gerado pela pandemia da COVID-19. assim como identificar como foram adaptados, criados e acessados os serviços oferecidos pelo CWS.

Como foi descrito no método, a coleta de informações sobre contatos para aplicação do questionário foi obtida a partir do site do CWS. Desta forma foram contatados através do LinkedIn os CEOs das startups cadastradas na plataforma dos CWS.

5.4.1 A pesquisa no CWS 4

O estudo de campo realizado no CWS 4 foi realizado em dois momentos distintos. Num primeiro momento foi realizado *in loco* durante os meses de outubro e novembro de 2019. O espaço foi visitado após agendamento. O CWS 4 contou com diferentes eventos, que permitiam aos interessados em fazerem parte da comunidade a realização de visitas para conhecerem o espaço, a sua comunidade bem como os seus serviços. Durante o evento foi realizada a **entrevista com a gestora de relações públicas** do CWS 4 e este contato viabilizou o envio do questionário, por e-mail, para os CEO das startups residentes.

O CWS 4 foi escolhido por ter grande relevância no segmento, assim como por ter startups de todos os estágios de desenvolvimento.

No segundo momento foi realizada a pesquisa netnográfica, entre os meses de fevereiro e abril de 2021. Esta etapa caracterizou-se pela identificação dos serviços publicados no website do CWS bem como a análise das redes sociais utilizadas pelos CWS para a divulgação dos seus serviços. Como resultado, verificou-se que o CWS 4 oferece diferentes serviços, incluindo plataforma digital colaborativa, programa de inovação aberta, palestras e workshops, mentorias com os executivos, assessorias individuais, monitoramento do desenvolvimento das soluções e investimentos para a comercialização dos produtos com foco em aliviar eventuais necessidades dos diferentes atores da comunidade.

Após a análise do website foram analisadas as redes sociais utilizadas pelos CWS para a divulgação dos seus serviços. Para a análise nas redes sociais foram utilizadas palavras-chave incluindo *service*, *entrepreneurship*, *accelerator program*, *networking*, *crowdfunding*, *startups* e *coworking* para a seleção de conteúdo. Na agenda foram mapeados 180 eventos online desde 14 de abril de 2021, incluindo podcasts, lives, webinars, workshops, painéis de discussão *online* e capacitação profissional. Na rede social para divulgação da agenda dos eventos online para construção e manutenção da comunidade foram mapeados 26 posts, incluindo vídeos de 1 minuto dos *pitch*s das startups residentes, conversas breves com os CEOs e também notícias sobre o espaço. Após a análise do website e das redes sociais, de forma a viabilizar a coleta de dados em fontes primárias com as entrevistas, foi desenvolvida a identidade do pesquisador da rede social LinkedIn (descrita no método no item 2.4.3). Isto permitiu atrair o interesse e facilitou o contato com os executivos do CWS 4 para a realização das entrevistas e para a aplicação dos questionários. De maneira similar, este procedimento permitiu à pesquisadora ter contato mais próximo e monitorar a dinâmica da comunidade em resposta à realização da pesquisa. Após o contato foram realizadas as entrevistas durante o mês de abril de 2021.

5.4.2 Entrevistas CWS 4

No CWS 4 foram entrevistados o **diretor de operações** (*COO- chief operating officer*), a **analista de comunicação** e o **chefe do departamento de pesquisa e inovação**. Como primeiro resultado, o COO do CWS 4, expôs que o espaço físico do CWS nunca foi fechado,

já que o gestor deixou livre a escolha para as startups. Após os dois primeiros meses diferentes startups e empresas deixaram o CWS 4, especialmente startups que atuavam no varejo; no entanto, no mês de setembro de 2020 o CWS teve aumento na sua procura. Durante a pandemia, viabilizou a criação de novos serviços, assim como novos modelos de negócios, O "modelo conectado" que permitiu conectar startups de fora da cidade de São Paulo e que no momento não estavam interessadas em locar um espaço num escritório nesta cidade, porém estavam interessadas no conteúdo e nas experiências oferecidas pelo CWS 4.

De maneira semelhante, a transformação digital permitiu levar conteúdos e experiências para todo o país. Uma das principais estratégias utilizadas foi o uso de palestras virtuais. Estes eventos foram desenhados de acordo com o contexto experimentado pela comunidade e objetivos incluíam trazer valor, gerar empatia e aumentar as interações entre os membros antigos e a nova comunidade virtual. Assim, os principais convidados incluíram pessoas importantes, nas diferentes jornadas das startups, temáticas como Lei geral de proteção de dados (LGPD), aumentaram os encontros mensais, aumentaram as parcerias com outros hubs e aumentaram os desafios online.

Embora os eventos presenciais tivessem obtido grande sucesso neste CWS, a partir da pandemia os eventos presenciais foram adaptados no cenário online, trazendo novas parcerias e mais eventos gratuitos para a comunidade. Os entrevistados neste CWS, afirmaram que, mais do que disponibilizar novos serviços, foram utilizados novos canais para disponibilizar os serviços existentes. Outra observação é que os CWS estão ainda mais abertos a parcerias entre hubs, universidades e outras organizações do ecossistema empreendedor.

5.5 CWS 5

Centro de empreendedorismo tecnológico que conecta empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades através de diferentes plataformas e espaços para discutir sobre tecnologia, inovação e gerar novos modelos de negócios de alto impacto. Como parte da sua infraestrutura virtual, o CWS 5 conta com plataforma que permite aos usuários acessarem diferentes serviços e estabelecer conexões com o ecossistema empreendedor. Durante o 2020 o CWS 5 passou por uma transformação digital, estabelecendo novos modelos de negócios, inaugurando novas plataformas, e

acompanhando as tendências e necessidades do mercado. Como resultado da transformação digital, o CWS 5 desenvolveu um modelo de associação digital possibilitando que startups de qualquer lugar do país se beneficiem das conexões e conteúdo que acontecem.

O CWS 5 é um hub de inovação de caráter privado, que disponibiliza diferentes planos mensais para seus usuários. No caso das startups, precisam de realizar processo de seleção que valida o seu estágio de maturidade e garante que a área de desenvolvimento encontra-se alinhada com uma das verticais do hub. Assim, as startups residentes neste CWS são principalmente startups maduras que encontram-se nos estágios de criação do cliente e estruturação da empresa. Os serviços identificados neste CWS são os seguintes:

- I. **Infraestrutura física**, incluindo espaço flexível de trabalho, salas de reunião e aluguel do espaço para realização de eventos;
- II. **Escritório virtual**, incluindo espaços virtuais dentro do website do CWS, contendo as principais informações das startups residentes, tais como endereço, e-mail, telefone de contato e descrição;
- III. **Vitrine de startups** para a divulgação de vagas e dos serviços das startups residentes
- IV. **Mapeamento de startups** para analisar o ecossistema empreendedor e conectar com outras comunidades do país;
- V. **Conteúdo para empreender**, incluindo artigos, entrevistas e notícias para fomentar ecossistema de inovação;
- VI. **Eventos** tais como meetups, *lives*, *workshops* e cursos para a troca de experiências e conhecimentos;
- VII. **Investimentos** na forma de programas online para captação junto aos fundos de investimentos
- VIII. **Aceleração** na forma de programas de capacitação, mentorias e treinamento.

Como descrito no método, a coleta de dados para o CWS 5 foi realizada por meio de contato e envio do questionário utilizando a plataforma LinkedIn.

5.5.1 A pesquisa no CWS 5

Para o CWS 5 foi realizada a **pesquisa netnografica** durante os meses de fevereiro e abril de 2021. Neste período foi analisado o website para a identificação dos serviços virtuais e presenciais oferecidos no CWS 5, bem como os canais de comunicação utilizados para divulgação, incluindo redes sociais como LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. Como resultado, constatou-se que o website do CWS 5 oferece para startups e empresas os serviços de infraestrutura virtual, acesso à comunidade, escritório virtual e também networking com diferentes parceiros com a utilização de diferentes plataformas online. Quanto aos eventos, o CWS 5 oferece cursos com especialistas, programas de investimentos para captação com fundos e conversas para troca de experiências e de conhecimentos. Estes eventos são gerenciados com a utilização da plataforma Sympla para a comunidade externa e plataformas próprias para a comunidade interna. O LinkedIn, junto com outras plataformas tais como Facebook e Instagram, são usados para a construção e manutenção da comunidade, jornada de penetração no mercado das startups mediante a divulgação dos serviços e divulgação de vagas de trabalho nas startups, desafios com empresas e parcerias com programas de aceleração. Após a análise do website e redes sociais, e de forma a viabilizar a coleta junto às fontes primárias com as entrevistas, foi desenvolvida a identidade do pesquisador da rede social LinkedIn. Isto permitiu à pesquisadora ter contato mais próximo com os CEOs das startups para a realização das entrevistas, realizadas durante o mês de outubro de 2021.

5.5.2 Entrevistas no CWS 5

Foram selecionadas **2 CEOs** para a realização das entrevistas com a utilização da plataforma Zoom, agendada previamente. As entrevistas permitiram entender como as startups acessam os serviços dos CWS de forma virtual e como ocorre a experimentação destes serviços. Assim, os entrevistados descreveram como o CWS disponibiliza uma enorme rede de startups, que em tempos de pandemia lhes permitiu estabelecer conexões relevantes em uma comunidade conectada. Durante a pandemia, o ecossistema do CWS disponibilizou para as startups espaços presenciais e digitais que alavancaram jornadas de crescimento. De maneira semelhante, os eventos e conteúdos com foco no aprendizado e no crescimento das startups foi migrado para as plataformas digitais próprias do CWS tendo em vista a disseminação do conhecimento de forma síncrona e assíncrona. Com a transformação digital ocorrida em 2020 os espaços físicos também foram adaptados de

acordo com os protocolos de segurança. Assim, o CWS remodelou seus modelos de negócios e experimentou o aumento no valor do seu produto final. Considerando que os efeitos da pandemia da COVID-19 impulsionaram a demanda por soluções digitais, o CWS 5 lançou um modelo de assinatura virtual para acesso aos seus recursos digitais e físicos, permitindo a criação de planos personalizados para os residentes, que podem ter acesso às conexões estimuladas e organizadas pela instituição, assim como aos eventos, programas internos e desafios de negócios trazidos por potenciais clientes. Por outro lado, o CWS também lançou plataformas que realizam a ponte entre novos talentos em startups e plataformas que conecta grandes empresas com grandes desafios e startups que podem resolvê-los. Com o crescimento da tecnologia cada vez mais rápido e presente, o CWS tem planejado a implementação de nova tendência com foco no modelo híbrido de trabalho (home office/presencial).

5.6 CWS 6

O CWS 6 facilita e potencializa as interações entre startups e empresas com o objetivo de gerar benefícios mútuos a partir do compartilhamento de infraestrutura física e em plataformas online. Para as startups, auxiliam no ganho de visibilidade e na busca de escala, conduzindo a aceleração dos seus negócios e fomentando conexões com o mercado. Para as empresas, viabilizam a oportunidade de inovarem mais rápido pela aproximação com as startups, ampliar seu potencial de entendimento, atuação e geração de negócios.

O CWS 6 é do tipo aceleradora de caráter privado, que apresenta diferentes planos mensais para seus usuários. As usuárias deste CWS são startups maduras com MVP validado. Para serem residentes do CWS e acessarem os serviços ofertados, as startups precisam participar de um processo de seleção. Os serviços identificados neste CWS são os seguintes:

- I. Divulgação de vagas de trabalho;
- II. **Portal de conteúdos** contendo conteúdos especializados de inovação, e sobre eventos exclusivos;
- III. **Eventos**, incluindo *lives*, sessões de *networking* e painéis online;
- IV. **Mapeamento de ecossistema** para compreensão sobre a evolução e amadurecimento do ecossistema nacional;

- V. **Programas de aceleração**, incluindo mentorias personalizados, suporte de especialistas, troca de experiências com pares e conexões com o mercado;
- VI. Acesso às redes de especialistas;
- VII. **Relatórios das startups** incluindo apresentação de experiências, resultados e ferramentas usadas;
- VIII. Ferramentas online de auto-diagnóstico;
- IX. **Pesquisas** para gerar insights e facilitar a percepção a respeito do mercado de inovação e startups e suas aplicações.

A coleta de dados para o CWS 6 foi realizada a partir de contato e envio do questionário na plataforma LinkedIn. No questionário foi perguntado sobre o interesse na participação em entrevistas. Posteriormente, foi selecionado um CEO para a realização da entrevista realizada na plataforma Zoom, agendada previamente.

5.6.1 A pesquisa no CWS 6

A **pesquisa netnografica** foi realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2021. Esta etapa caracterizou-se pela identificação dos serviços disponibilizados no website do CWS, bem como a seleção das mídias sociais utilizadas para divulgação dos serviços incluindo redes sociais como LinkedIn, Facebook, Instagram e YouTube. Como resultado, verificou-se que o website do CWS 6 oferece diferentes serviços tais como o acompanhamento das principais tendências, programas de aceleração, mentorias personalizados e suporte de especialistas com uma rede de 60 especialistas, que auxiliam os empreendedores das startups aceleradas a superarem seus desafios. Para a análise das redes sociais foram utilizadas palavras-chave incluindo *service, entrepreneurship, accelerator program, networking, crowdfunding, startups e coworking* para a seleção de conteúdo. Em um primeiro momento foram analisados Facebook, LinkedIn e Instagram, plataformas utilizadas pelo CWS 6 para divulgar sua agenda de eventos, as vagas das startups, apresentar os resultados do mapeamento e dos programas de aceleração. Por sua vez, no Youtube são transmitidos e disponibilizados os eventos, painéis e conferências online de forma assíncrona, com o propósito de auxiliar na evolução e amadurecimento do ecossistema nacional. Após a análise do site e redes sociais e de forma a viabilizar a coleta nas fontes primárias, foi desenvolvida a identidade confiável do pesquisador da rede social LinkedIn. Isto permitiu atrair o interesse dos gestores dos CWS para a realização das entrevistas, que foram realizadas durante o mês de setembro de 2021. Neste período foi

entrevistado o gerente do CWS 6 e o cofundador, numa reunião previamente agendada e que utilizou a ferramenta Zoom. A entrevista permitiu identificar como foi o processo de transformação que experimentou o CWS 6 no contexto da pandemia da COVID-19, bem como identificar como forma adaptados, acessados e cocriados os serviços oferecidos pelo CWS.

5.6.2 Entrevistas CWS 6

O cofundador apresenta o CWS como uma plataforma para gerar negócios e capturar valor por meio de inteligência e análise de dados, considerando startups em diferentes estágios de desenvolvimento, principalmente startups com MVP em estágio de validação.

Os principais serviços deste CWS têm como objetivo relacionar grandes corporações com startups. Durante a entrevista, o cofundador expôs que uma das grandes vantagens do CWS 6 é que, antes da pandemia, já contavam com uma infraestrutura digital significativa. Desta forma, não foram descontinuados serviços e todos os serviços foram adaptados para serem experimentados remotamente. Durante os primeiros meses da pandemia, o CWS 6 viveu um período de adaptação, alinhamento de processos e melhoria de relacionamento com as startups. Assim, novos produtos foram criados, sem a limitação de espaço físico, em plataformas digitais. Quanto à comunicação interna, o programa limita as interações em momentos prévios planejados, incluindo eventos, videoconferências e trabalho em plataformas como slack e e-mail. Este CWS usa frequentemente o e-mail para engajar e monitorar a comunidade. Os momentos de interação ou momentos de troca são previamente definidos, assim como os encontros entre as startups. Como consequência da pandemia, a maioria dos eventos foi aberta para o público em geral, com o intuito de aumentar o networking e coletar leads registrados em planilhas para futuros contatos. Desta forma, os parceiros se beneficiam da rede a partir da divulgação dos serviços para a comunidade, acesso a novos mercados e maior relacionamento com startups e grandes corporações.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da avaliação do grau de relevância dos serviços oferecidos nos CWS. Como diferencial com outros estudos, esta pesquisa analisou as necessidades das startups por estágios de desenvolvimento.

6. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a realização dos estudos de caso apresentados no capítulo anterior. As análises foram realizadas considerando o cruzamento entre as informações obtidas em cada iniciativa, visando identificar as características mais relevantes em relação aos serviços disponibilizados pelos CWS estudados. Estas características foram discutidas posteriormente à luz do referencial teórico estabelecido na revisão sistemática de literatura, apresentada no capítulo 4, e considerando o roteiro do estudo de campo apresentado no capítulo 5. Logo, este capítulo tem como objetivo responder ao terceiro e ao quarto objetivo propostos para esta pesquisa e, considerando os cenários pré-pandemia e pandemia, compreender como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS e das necessidades das *startups*, bem como avaliar o grau de relevância destes serviços para as *startups* usuárias dos CWS. Desta forma, na primeira parte deste capítulo são apresentados os resultados pré-pandemia, analisados considerando o conjunto de 16 serviços identificados e sintetizados no quadro 1 do capítulo 4, elaborado a partir da realização da revisão sistemática de literatura. Os serviços da infraestrutura digital foram incluídos e avaliados posteriormente, já no contexto da pandemia, considerando os resultados dos estudos de campo apresentados no capítulo 5.

No contexto pré-pandemia o questionário elaborado contou com **21 questões** (ver Apêndice 1 - Questionário Pré-pandemia); foram obtidas 20 respostas do questionário enviado por e-mail (13.33% de efetividade) e 52 respostas para os questionários aplicados presencialmente junto às *startups* residentes nos CWS visitados pela autora (53% de efetividade), totalizando 72 respostas. Considerando os resultados obtidos a base foi ajustada pois, como algumas das *startups* respondentes ainda não tinham usado os serviços dos CWS, suas respostas foram descartadas. Assim, ao final do processo de tratamento das respostas do questionário, foram validadas **52 respostas**. Os respondentes são executivos das *startups*, destacando-se CEOs e seus colaboradores. Além disso, na visita aos CWS a autora teve a oportunidade de entrevistar 3 gestores dos CWS. Nas entrevistas foram validados os serviços encontrados na literatura, identificando quais os serviços efetivamente oferecidos em suas unidades e, para os serviços previamente identificados, os gestores apresentaram suas considerações em relação à cocriação de valor para as *startups*.

Em relação à netnográfica realizada no contexto das redes sociais, as organizações foram selecionadas considerando os procedimentos descritos no tópico **2.5. do método**. Desta forma, no contexto da pandemia, o questionário contou com **45 questões** (ver Apêndice 2 - Questionário Pandemia) e foram obtidas 109 respostas para o questionário enviado utilizando o LinkedIn (19.02% de efetividade). A base foi ajustada considerando os resultados obtidos, sendo descartadas as respostas duplicadas. Da mesma maneira, foram descartadas as respostas das startups que declararam não estarem ligadas aos CWS. Assim, ao final do tratamento dos dados, foram validadas **78 respostas**. Os respondentes dos questionários são empreendedores das startups usuárias dos CWS.

Conforme descrito na apresentação do método, o questionário foi dividido em três seções: identificar as startups respondentes, avaliar os serviços experimentados e identificar as motivações e preferências das startups em relação aos serviços disponibilizados nos estudos de caso.

6.1 Caracterização das startups

De acordo com Capdevila (2019) e Goermer (2021), as necessidades das startups em relação aos CWS variam de acordo com o seu estágio de desenvolvimento. Assim, os resultados serão apresentados e analisados de forma independente, considerando cada um dos 4 estágios de evolução - descoberta do cliente, validação do cliente, criação do cliente e estruturação da empresa. A figura 9 apresenta a caracterização das startups respondentes considerando seu estágio de desenvolvimento; desta forma, o eixo "Y" apresenta número de respostas, e o eixo "X" apresenta os estágios de desenvolvimento propostos por Blank (2012).

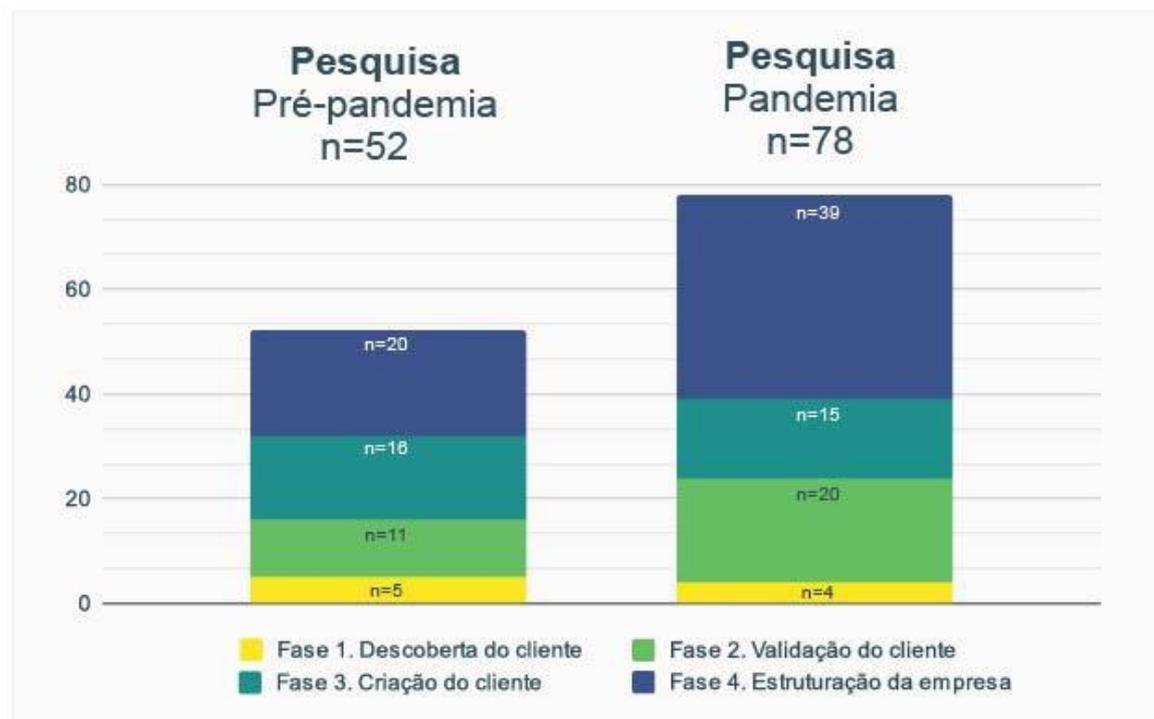


Figura 9 - Categorização das startups respondentes

Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que em ambos os contextos a amostra obtida caracteriza-se por apresentar predominância de startups no estágio 4 quando comparado ao estágio 1. Este resultado encontra-se alinhado com a literatura, corroborando com as evidências apresentadas por Gauger (2021) e por Appel-Meulenbroek (2020), que afirmam que startups nascentes (estágio 1) apresentam menor demanda por serviços de CWS quando comparadas às startups maduras (estágio 4), usualmente inquilinas dos CWS altamente competitivos. De acordo com o entrevistado A, empreendedor alocado no CWS 1, o vínculo da sua startup com o CWS e com o uso do espaço está diretamente relacionado ao programa de pré-aceleração que o espaço oferece. De maneira semelhante, o entrevistado B, usuário do CWS 2, reforça que a grande participação de startups no estágio 2 deve-se principalmente à oferta de programas de pré-aceleração realizados nos CWS, atraindo principalmente as startups em fase de validação de MVPs. De acordo com o gestor do CWS 2, este serviço tornou-se de maior relevância durante o período da pandemia.

De maneira semelhante, foi possível identificar como no período pré-pandemia as startups no estágio de estruturação tiveram maior sucesso na obtenção de apoio financeiro

por pertencerem ao CWS; estes recursos foram obtidos a partir de diferentes fontes de financiamento, trazendo como consequência maior interesse das startups em pertencerem a estes espaços, de forma a obter maior vantagem competitiva. No período da pandemia as *startups* foram atraídas pelos CWS ainda considerando a redução do valor do aluguel, porém também considerando com maior ênfase em incentivos como treinamentos e capacitações virtuais, buscando principalmente compreender como adaptar-se ao novo contexto trazido pela pandemia. Finalmente, nas entrevistas com os gestores, foi identificado que os CWS procuram startups nos estágios 2 e 3 para fazerem parte do CWS considerando principalmente os programas de pré-aceleração, pois estes programas promovem as principais validações dos modelos de negócios destas organizações nascentes e revelam seu potencial de ganho e de escala, permitindo ao CWS oferecer os serviços de infraestrutura após a finalização do programas e também conectar seus usuários com investidores, organizações parceiras e também com novos empreendedores.

6.2. Avaliação dos serviços dos CWS na pré-pandemia

Os resultados apresentados a seguir correspondem às avaliações obtidas considerando os estágios de desenvolvimento das startups respondentes, no contexto pré-pandemia, em relação aos 16 serviços identificados a partir da RSL apresentada na tabela 1.

6.2.1 Para startups na fase de descoberta do cliente

A **figura 10** apresenta os resultados da avaliação para as **5 startups** que estão na fase de descoberta do cliente.

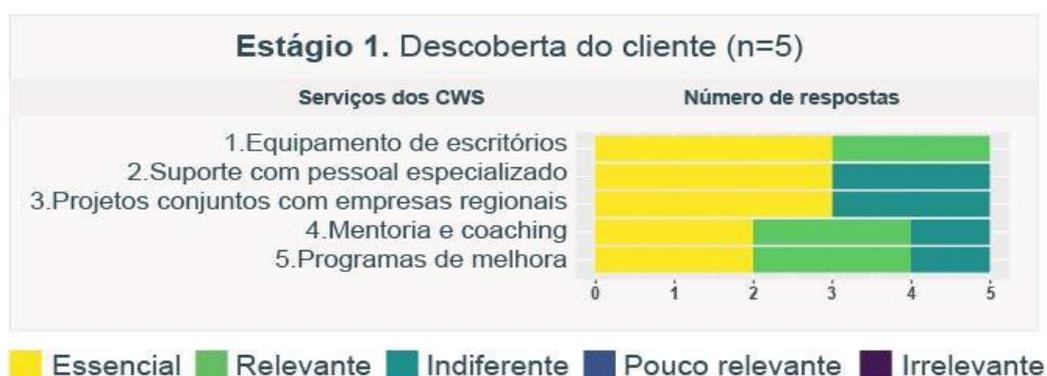


Figura 10 - Serviços essenciais no estágio 1 pré-pandemia.

Fonte: Autoria própria.

Como serviço mais relevante identificado encontram-se as **Ferramentas para escritórios** com 60% das respostas obtidas avaliando como essencial. Este resultado apresenta-se alinhado com a literatura, que revela que as startups têm maior preferência por serviços de infraestrutura, incluindo ferramentas de escritório flexíveis e que lhes permitam acessar diferentes espaços de trabalho nos quais possam desenvolver e implementar suas ideias. Esta percepção, apresentada por BOUNCKEN, KOJO, CAPDEVILA, GAUGER e PITTAWAY (2019) também foi verificada nas entrevistas. O entrevistado C, empreendedor pertencente ao CWS 3, utiliza o espaço de coworking como escritório que lhe permite acessar diferentes espaços físicos incluindo áreas de trabalho compartilhadas, salas privativas, acesso a rede de wi-fi e serviços de café.

“O equipamento de escritório como meeting rooms motiva a usar o espaço, especialmente para trabalhar no desenvolvimento do empreendimento”.

(Entrevistado C - empreendedor usuário do CWS 3)

Outro ponto relacionado com os equipamentos de escritório é o custo do acesso a estes espaços. Na literatura GAUGER (2021) expõe que startups, em estágios iniciais podem ter pouca receita este ponto foi relevante ao longo das pesquisas em dois momentos principais. Primeiro na análise das respostas trazidas pela amostra de startups, 60% dos respondentes no estágio 1 e usuários do CWS 3 afirmaram não ter receita para assumir os custos de aluguel de escritórios tradicionais ou inclusive em CWS pagos. No segundo momento, esta percepção foi reforçada com o relato do entrevistado D, empreendedor que pertence ao CWS 3, e que afirmou que o acesso ao CWS apresenta-se como opção que lhe permite acessar equipamentos de escritório de forma gratuita enquanto desenvolvem seus modelos de negócio e trabalham na construção e validação do MVP tendo em vista a obtenção de financiamentos por meio de programas governamentais ou de investidores.

“Embora o espaço do CWS 3 não ofereça serviços adicionais como eventos e networking, a localização e a taxa zero é bastante atraente, tanto que tento chegar o mais cedo possível para encontrar sala para nossa equipe trabalhar num espaço privativo no desenvolvimento da ideia”.

(Entrevistado D - empreendedor usuário do CWS 3)

Como segundo serviço encontra-se o *suporte com pessoal especializado*, considerando como essencial por 60% dos respondentes. Alinhado com a literatura, o resultado revela a necessidade dos empreendedores por serviços que lhes permitam desenvolver a proposta de valor, realizar testes em relação às hipóteses iniciais e aprimorar seus modelos de negócios (BLANK, 2012). Esta percepção, trazida por Blank (2012) foi verificada na prática com os entrevistados E e F, usuários do CWS 2. O entrevistado E é um empreendedor experiente, sendo a startup atual o seu terceiro empreendimento; ao longo da sua jornada como empreendedor, já passou por vários programas e no momento da realização da pesquisa encontrava-se vinculado ao CWS 2, atuando no programa de pré-incubação para aperfeiçoar a proposta de valor a partir das orientações trazidas pelos especialistas do programa em cada aspecto do seu modelo de negócios. Por outro lado, o entrevistado F está empreendendo pela primeira vez e encontra-se vinculado ao mesmo programa, porém seu maior interesse em acessar a rede de especialistas é para desenvolver seu modelo de negócios e obter suporte em relação aos novos conceitos, pois este é sua primeira experiência no ecossistema empreendedor.

“A startup tem vínculo com o CWS 2, é através do programa de pré-incubação que acessamos os diferentes especialistas para aprimorar o modelo de negócio.

(Entrevistado E - empreendedor usuário do CWS 2)

“Faço parte do CWS 2 para desenvolver a ideia é obter suporte sobretudo relacionado com a criação e como o desenvolvimento de uma startup”

(Entrevistado F - empreendedor usuário do CWS 2)

Como terceiro serviço mais relevante encontram-se os projetos *conjuntos com empresas regionais*, com o 60% das avaliações caracterizando os mesmos como essenciais. A literatura evidencia como os CWS trabalham em parceria com diferentes

instituições para a realização de projetos, permitindo às startups desenvolverem suas ideias com a participação nestes programas, além de oferecerem visibilidade em relação à investidores, capitalistas de risco e investidores anjo, que no futuro poderão vir a financiar os empreendimentos. Assim, a percepção apresentada por APPEL-MEULENBROEK e GAUGER verifica-se na prática com os entrevistados G e H. O entrevistado E é usuário do CWS 2, ao qual obteve acesso através do programa de pré-incubação de fomento à inovação da FAPESP e, durante a entrevista, manifestou o desejo de continuar no CWS para acessar os diferentes editais e programas que o CWS 2 oferece com o intuito de amadurecer o modelo de negócios e acessar os investimentos disponibilizados nos programas de incentivo.

“O CWS 2 permite parcerias com projetos a partir de editais que buscam acessar os principais recursos de fomento à inovação disponíveis no Brasil, tais como o Programa PIPE/Fapesp, Rhae do CNPq, as linhas e programas da Finep.”

(Entrevistado G - empreendedor usuário do CWS 2)

De maneira semelhante, o entrevistado H, gestor do CWS 1, afirma que com as parcerias com as corporações hospedadas no espaço, as startups acessam os diferentes programas, incluindo programas de pré-aceleração, cursos e treinamentos na área de tecnologia e negócios.

“Como resultado das parcerias com diferentes corporações, o CWS 1 oferece uma trilha de cursos, treinamentos e programas, incluindo programas de pré-aceleração.”

(Entrevistado H - Gestor do CWS 1)

A partir da triangulação dos resultados obtidos e considerando a literatura apresentada, bem como a análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups do estágio 1 importam-se principalmente com o **acesso ao ecossistema empreendedor**, procurando por serviços de infraestrutura, incluindo os equipamentos de escritório, que permitam acesso a espaços de trabalho para transformar ideias em modelos de negócios. Este estágio é caracterizado por dois tipos de empreendedores. O primeiro é o empreendedor em tempo integral, que prefere os espaços gratuitos sem cobrança de planos

mensais (CWS 3), evitando assumir os custos de aluguel, o que conseqüentemente permite desenvolver o modelo de negócio mais rápido tendo em vista o acesso aos programas de investimentos. Este tipo de empreendedor caracteriza-se por usar diferentes espaços gratuitos ao longo do tempo, revezando os CWS dependendo da lotação do espaço. A segunda categoria de empreendedor dedica-se parcialmente ao empreendimento e encontra-se vinculado ao CWS por meio da participação em um programa ou edital, acessando também os espaços. Neste caso o programa assume o custo do acesso ao espaço físico, como é o caso do CWS 1, espaço gratuito mas no qual a startup precisa estar vinculada ao programa para que o custo seja subsidiado, como no caso do CWS 2. A segunda categoria de serviços mais relevantes incluem o acesso a suporte com pessoal especializado para o desenvolvimento do modelo de negócios; assim, os empreendedores acessam aos programas do CWS em parceria com outras organizações, para obter as primeiras orientações e informações sobre como transformar uma ideia num modelo de negócios efetivo. Este exemplo é apresentado nos CWS 1 e CWS 2, os quais oferecem de forma integral o acesso ao espaço de trabalho e suporte com especialista através dos programas com organizações ou entidades parceiras que financiam os projetos.

6.2.2 Para startups na fase de validação do cliente

A **figura 11** apresenta os resultados da avaliação para as **11 startups** que se encontravam na fase de validação de clientes.



Figura 11 - Serviços essenciais estágio 2 pré-pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados obtidos, 73% consideram essenciais os *equipamentos de escritório* e 55% consideram essenciais *as áreas de recreação*. Esta percepção foi apresentada por Appel-Meulenbroek (2020) e Spinuzzi (2012) quando analisaram como a combinação de funcionalidade entre equipamentos de escritórios e espaços de interação e recreação, permitem aos empreendedores obterem espaços para o desenvolvimento dos modelos de negócios e interagirem, realizando maior troca de ideias, conhecimentos e experiências com os outros usuários do CWS e participantes do ecossistema. Especialmente no estágio 2, o principal desafio é testar a capacidade de entregar o valor prometido para potenciais clientes por meio da validação do MVP. Esta percepção foi verificada na prática, com a afirmação do entrevistado I, que fazia parte do CWS 2, e que sentia a falta de espaços no CWS para interação, lazer e acesso que lhes permitirá realizar validações com usuários e trocar informações em encontros com investidores. Assim, os empreendedores acabam optando por outros espaços próximos ao CWS 2 para obter melhor acesso para a realização das validações e realização dos *pitch* e encontros com os investidores nos seus escritórios.

“As áreas de recreação e de interação no CWS 2 limitam-se à copa e o acesso ao CWS dificulta encontros com investidores, entidades de fomento e clientes.”

(Entrevistado I - empreendedor usuário do CWS 2)

O CWS 1 oferece aos empreendedores do estágio 2 espaços de interação incluindo salas de reunião, utilizadas pelos empreendedores para encontros com investidores ou clientes e também os espaços de lazer, incluindo a copa, para a troca de experiências com as diferentes entidades estudantis, assim como a realização de validações do MVP com alguns alunos usuários do espaço.

“A diversidade de usuários do CWS 1, permite promover a criação de novos empreendimentos, trazendo oportunidades de crescimento para alunos, professores, pesquisadores, empresas e startups. Essa combinação única de talentos fortalece a posição enquanto “universidade empreendedora”

(Entrevistado H - Gestor do CWS 1)

Por outra parte no CWS 3, os espaços mais procurados eram as salas de reunião com diferentes tamanhos com salas para 12-15 pessoas e outras menores, para 4-6 participantes. Estas salas permitem às equipes trabalharem em um único espaço. Assim, os espaços abertos usados por empreendedores que chegaram mais tarde e não conseguiram acesso às salas, ou por *freelancer* que também acessam ao espaço. Quanto aos espaços de lazer, o CWS 3 oferece uma ampla variedade de espaços, incluindo estacionamento privado, restaurante e espaços de lazer como *puff*, palco, redes e tobogã.

A segunda categoria de serviços relevantes para este estágio de maturidade é a aceleração, com 50% dos respondentes avaliando o serviço como essencial, incluindo os serviços de *mentoria e treinamento*. Assim, empreendedores procuram estes serviços pois permitem melhorar as suas habilidades e os auxiliam na busca por novas oportunidades de investimento e captação de recursos. Assim, as percepções de Capdevila e Spinuzzi (2019) verificam-se na prática, aspecto verificado com a afirmação do entrevistado J, que fazia parte do CWS 2 graças à participação em um programa de pré-incubação que viabilizou a obtenção de diferencial competitivo no desenvolvimento do negócio, que lhe permitiu acessar o investimento do programa PIPE¹.

"Através das mentorias recebi dicas importantes para gestão do projeto e apresentação do negócio da startup para grandes empresas de fármacos, assim como para o diagnóstico e avaliação do estágio atual para concorrer no edital do PIPE"
(Entrevistado J - empreendedor usuário do CWS 2)

Finalmente, 55% dos respondentes avaliaram a realização de eventos e de atividades como essenciais, novamente de forma alinhada com a literatura, que destaca como muito relevante o acesso às diferentes atividades realizadas pelos participantes do ecossistema. No entanto, na pesquisa de campo, foi verificado nas entrevistas com os gestores dos CWS 1, 2 e 3 que estes espaços não realizavam sistematicamente eventos ou atividades para incentivar os membros a estabelecerem relacionamentos e colaborações naturais. Os eventos realizados, estavam destinados a situações pontuais, como por exemplo a

¹ Programa de pesquisa científica e tecnológica em pequenas empresas, realizado necessariamente em parceria com Instituição de pesquisa no estado de São Paulo. Fonte: www.fapesp.br/pipetc

inauguração do CWS 1 ou *demoday* dos programas de pré-aceleração (CWS 1) ou pré-incubação (CWS 2), que traziam banca convidada para a apresentação dos *pitches* e posteriormente, realizaram *coffe-breaks* para estimular a interação entre os convidados. Por outro lado, foi validada a percepção apresentada por BERBEGAL e RICHARDSON (2017) já que o entrevistado K, usuário do CWS 2 e o entrevistado L usuário do CWS 3, expressaram a necessidade por atividades que lhes permitam criar relações de troca mútuas, bem como conectar trabalhadores simultaneamente, incentivando os membros a colaborarem e criarem novos projetos. No caso do CWS 2, a distribuição da infraestrutura física e a falta de espaço de interação reduziram os momentos de interação entre os usuários e coworkers, conseqüentemente os empreendedores procuraram acessar eventos realizados em outros espaços para aumentar a rede de contatos.

“Estamos no mesmo programa de pré-incubação, mas no espaço compartilhado cada startup fica alocada numa mesa, é ainda mais difícil estabelecer uma conversa com aqueles que estão nas salas privativas. No dia do pitch final consegui criar uma rede de contato com os demais empreendedores.

(Entrevistado K - empreendedor usuário do CWS 2)”

“Assisto aos eventos de outros CWS para aumentar minha rede de contatos. No CWS 3 às vezes a concorrência pelas salas é tão grande que assim que alguém sai de uma sala outro entra e não temos espaço para trocar ideias, sinto falta por parte da gestão do CWS em realizar atividades para se conectar com aqueles empreendedores que acessam ao mesmo espaço”

(Entrevistado L - empreendedor usuário do CWS 3)

A partir da triangulação dos resultados obtidos, considerando a literatura apresentada e a análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups do estágio 2 tem maior interesse no **aprimoramento do modelo de negócios** por meio da utilização dos serviços de infraestrutura e das *áreas de interação* tendo em vista a realização de validações com usuários, a troca de informações com os demais coworkers, a utilização dos espaços para realização dos teste dos MVPs, além de encontros com potenciais investidores e clientes. Neste estágio o aspecto da acessibilidade do espaço é essencial para estes empreendedores, pois precisam de espaços acessíveis e privativos para trazerem

investidores interessados na *startup* e também usuários para a realização das validações do MVP. Neste caso as salas de reunião e as salas privativas apresentam-se como espaços ideais para a realização destes encontros. Por sua vez, espaços como palcos, espaços abertos com equipamentos para apresentações, é utilizado para apresentação dos *pitches* para investidores e clientes. Finalmente, espaços como copa e espaços de lazer, permitem aos empreendedores trocarem ideias, validarem hipóteses, trocarem sugestões com os diferentes usuários do CWS, inclusive considerando a realização de testes rápidos do MVP. As mentorias também apresentam-se como serviço essencial para aprimorar a gestão das startups e apresentação dos seus negócios, viabilizando o aperfeiçoamento do modelo de negócios, e fortalecendo as equipes na busca por programas de aceleração e investimentos. Finalmente, foi identificada uma lacuna em relação aos serviços prestados pelos CWS, a falta de atividades nos três estudos de casos analisados durante a pré-pandemia.

6.2.3 Para startups na fase de criação dos clientes

A **figura 12** apresenta os resultados obtidos com a avaliação das **16 startups** que se encontravam na fase de criação do cliente.

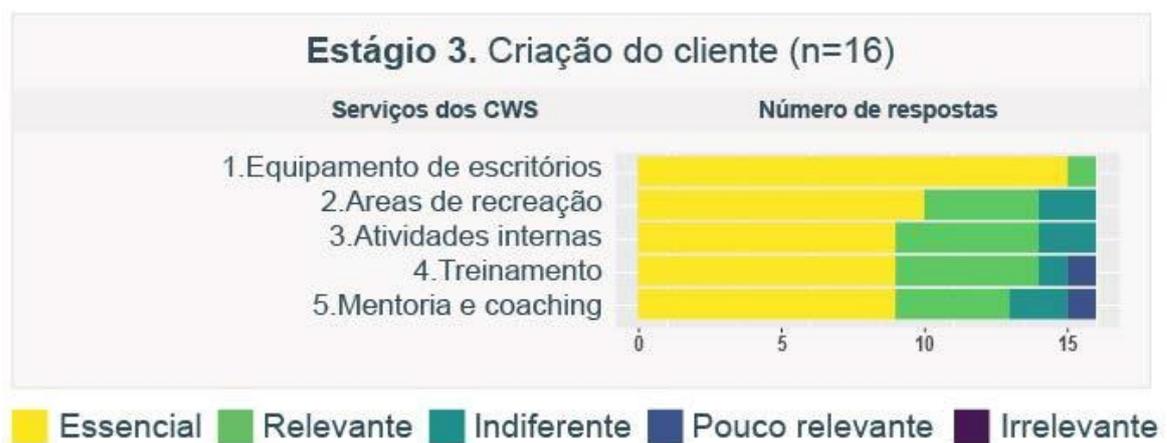


Figura 12 - Serviços essenciais estágio 3 pré-pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados obtidos, 94% dos respondentes consideram essenciais os *equipamentos de escritório* e 63% consideram essenciais as *áreas de interação*. Estes resultados encontram-se alinhados com Blank (2012) e Berbegal (2021), que consideram que os empreendedores procuram por espaços flexíveis, com preços acessíveis e

concessões de aluguel, capazes de mitigar os custos de transação enquanto aprendem como obter clientes, bem como utilizam áreas de interação para conseguirem ter maior visibilidade para investidores e entidades que no futuro possam oferecer investimento. Este aspecto fica evidente com a afirmação do entrevistado M, que fazia parte do CWS 1, e que obteve um diferencial competitivo graças ao acesso à investimento, que permitiu durante a pandemia aumentar o tamanho da equipe da startup e posteriormente iniciar com as vendas.

“A infraestrutura do CWS 1 nos permite criar conteúdo para divulgação da nossa startup, com isso conseguimos captar o interesse dos investidores e após a apresentação do pitch conseguimos ter investimento para o desenvolvimento final da plataforma educacional”.

(Entrevistado M - empreendedor usuário do CWS 1)

Os resultados também revelam que 60% dos respondentes avaliam o serviço de atividades internas como essencial, resultado alinhado com a literatura, já que FIORENTINO, BOUNCKEN e (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021) revelam que as atividades e eventos incluídos, em especial os eventos "pós-trabalho", permitam aos empreendedores obter maior visibilidade em relação ao ecossistema empreendedor e criar novos relacionamentos, beneficiando-se também do surgimento de uma “economia em rede”, que posteriormente resulta em conexões profícuas. Finalmente, 52% dos respondentes avaliaram como essenciais as mentorias e os treinamentos, que viabilizam aos participantes competir no mercado e acessar investimentos por meio da oferta de serviços diferenciados, corroborando com a percepção de (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017) que também consideram essencial o acesso a serviços profissionais diversos, como por exemplo consultoria jurídica, de negócios, coaching ativo, sessões de treinamento, conteúdos informativos e acesso a financiamento. Estas últimas duas percepções foram verificadas em campo a partir da afirmação do entrevistado N, que fazia parte do CWS 2, e que por meio dos eventos conseguiu criar relacionamentos com diferentes entidades do ecossistema empreendedor, que lhe viabilizaram o acesso a programas com mentorias e também investimento e compra da *startup*.

“Nos primeiros estágios estivemos alocados perto das entidades de estímulo ao empreendedorismo da universidade, posteriormente entramos ao CWS 2 e num evento da entidade estudantil fomos recrutados pela aceleradora X para receber recursos e know how e acelerar nossa entrada no mercado. No ano de 2021 nossa Startups foi comprada por uma multinacional como parte do plano de expansão (Entrevistado N - empreendedor usuário do CWS 2)

A partir da triangulação dos resultados obtidos com a literatura e com a análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups neste estágio importam-se principalmente com **ter visibilidade no ecossistema empreendedor** por meio de espaços flexíveis, com preços acessíveis. Neste estágio a amostra é representada principalmente por empreendedores do CWS 1 e CWS 2. Os empreendedores do CWS 1 preocupam-se principalmente em poupar receita para investir no desenvolvimento da startup, como no caso do entrevistado M. Quanto aos empreendedores do CWS 2, encontram-se dispostos a pagar um aluguel para o uso do espaço, desde que ofereça infraestrutura necessária para o desenvolvimento efetivo das atividades (entrevistado N). Em ambos os casos, os empreendedores mantêm conexões com outros espaços de inovação, incluindo hubs, aceleradoras e CWS para participação em eventos de interação tendo em vista conseguir criar relacionamentos com diferentes entidades do ecossistema. Estes eventos também se apresentam como opções para acesso a investidores e para a oferta de serviços diferenciados. Por outro lado, as mentorias e treinamentos, são considerados como serviços essenciais neste estágio pois permitem aos empreendedores do estágio 3, aperfeiçoar o modelo de negócio, a realização de *Pitch*, acelerar a entrada no mercado e captar investimentos. Neste caso, as mentorias são oferecidas pelos CWS desde que alinhadas com as suas áreas de atuação por exemplo, o CWS 1, coworking especializado em startups de base tecnológica, oferece mentorias em 4 áreas: tecnologia, mercado, *user experience* e negócios. Esta percepção, percebida em campo, encontra-se alinhada com o descrito com CAPDEVILA (2020), que expõe como os CWS filtram os usuários a partir das suas áreas de atuação.

6.2.4 Para startups na fase de escalonamento da empresa

A **figura 13** apresenta os resultados da avaliação para as **20 startups** que se encontravam na fase de estruturação da empresa.

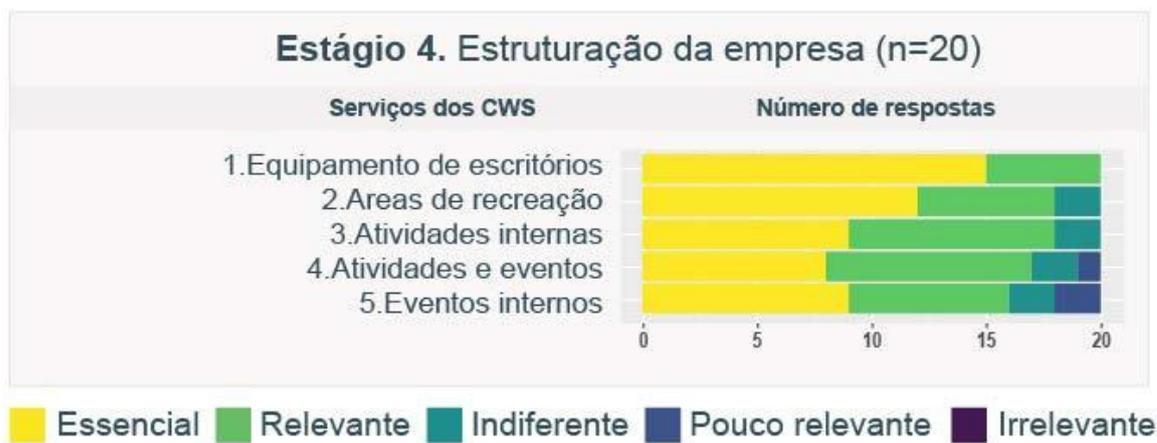


Figura 13 - Serviços essenciais estágio 4 pré-pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados obtidos, 75% dos respondentes consideraram os serviços de equipamentos de escritório como essenciais. Esta percepção foi apresentada por KOJO, SEO e WEIJS-PERRÉE (ANO), que afirmam que as startups maduras são inquilinas altamente competitivas nos CWS, sendo atraídas por preços mais baixos, flexibilidade no uso dos espaços, redução dos custos e aumento da produtividade. Esta percepção foi validada na entrevista com a gestora do CWS 4, que considera que a demanda das startups mais maduras encontra-se vinculada com a corporação proprietária do CWS, já que o espaço encontra-se desenhado para receber startups em estágios de negócio mais maduros, sendo capazes de entregar produtos ou serviços. Logo, o objetivo é que produtos, serviços e tecnologias desenvolvidos no coworking sejam utilizados para inovações da empresa patrocinadora. Por outro lado, um dos grandes diferenciais do CWS 4 é a flexibilidade do espaço, oferecendo diferentes opções de aluguel, equipamentos e contextos para as startups, assim como acessibilidade numa das áreas mais concorridas da cidade.

“O CWS 4 está localizado em uma das áreas mais acessíveis da região central de São, consolidando-se como um espaço desenvolvido para receber startups e empresas de grande porte, ao oferecer conveniência e flexibilidade, nos espaços de trabalho colaborativos e escritórios compartilhados.”

(Entrevistado O - Gestora CWS 4)

Mais ainda, 60% dos respondentes consideraram essenciais as áreas de interação. Estes resultados corroboram com o que descreve (FIORENTINO, 2019; SCHMIDT, 2019; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017) que afirmam que a infraestrutura do CWS permite múltiplas trocas de conhecimentos por meio de contatos com outros coworkers, workshops e conexões externas. Finalmente, 40% dos respondentes avaliaram as atividades e eventos como essenciais, corroborando com a literatura, já que BOUNCKEN e GOERMAR (2020) afirmam que os eventos e atividades nos CWS viabilizam trocas de conhecimentos múltiplas, flexíveis e autônomas na comunidade social. Estas percepções foram verificadas na prática, como na afirmação da gestora do CWS 4, que considera que o aumento da concorrência no mercado dos CWS trouxe como consequência a implementação de melhores eventos "pós-trabalho" e a realização de eventos em áreas específicas com o intuito de ter maior engajamento dos empreendedores nestes espaços.

“O CWS 4 estabelece parcerias com outros centros de inovação com o objetivo de conectar as demandas de negócios e das grandes empresas, que têm relacionamento com o empreendedorismo inovador distribuído nas várias partes do país.”

Entrevistado O - Gestora CWS 4

Finalmente, a partir da triangulação dos resultados obtidos a partir da literatura e da análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups no estágio de criação importam-se em **criar relacionamentos com o ecossistema empreendedor** por meio da flexibilidade no uso dos espaços considerando diferentes modalidades de contratos de aluguel, com acesso em diferentes espaços. Este estágio é caracterizado por envolver receita, seja pela venda dos produtos e serviços para a corporação do coworking, como é o caso do CWS 4, ou por meio da venda dos serviços para clientes ou por acesso a investimento. Neste caso, a localização do espaço predomina na formação do preço do

aluguel, sendo preferidos espaços bem localizados, em áreas de interação que permitam criar conexões e trocas de conhecimentos com outros atores do ecossistema, tais como empresas diversas. Finalmente, este estágio caracteriza-se pelo buscado aumento da escala de modo sustentável, assim as atividades e eventos se apresentam como serviços bastante procurados, pois permitem captar clientes, viabilizar investimentos e competir no mercado.

*“Quando chegamos ao CWS 4, em menos de um ano ganhamos maturidade, crescemos diariamente como startup e como negócio por meio das mentorias e acesso aos clientes da empresa patrocinadora do CWS, que hoje representam 15% do nosso portfólio”,
(Entrevistado P - empreendedor usuário do CWS 4)*

*“A importância de universidades desenvolverem projetos de ponta que trazem benefícios práticos para todos, permite aos empreendedores ter uma grande conexão com diferentes entidades”
(Entrevistado Q - empreendedor usuário do CWS 1)*

6.3 Avaliação dos serviços dos CWS na pandemia

Um ano e meio após a coleta de dados no contexto pré-pandemia foi aplicado o questionário preparado para o contexto da pandemia (Ver Apêndice 2). Neste novo cenário é possível verificar como o amadurecimento do mercado dos CWS aumentou a competição no segmento, resultando em serviços mais abrangentes, bem como maior variedade de produtos e serviços prestados no contexto pandemia (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Em um primeiro momento, a pandemia gerada pela COVID-19 resultou numa série de ações políticas, sociais e econômicas que influenciaram os CWS. Desta forma, o mercado de coworking foi fortemente impactado com a proibição de atividades e eventos presenciais, seguidas do fechamento de espaços físicos como consequência das restrições impostas por governos estaduais e municipais. Após o fechamento das unidades nos primeiros meses da pandemia, o mercado de coworking sofreu uma transição para o ambiente digital, incluindo a apropriação de ferramentas de comunicação online e a adaptação dos serviços presenciais ao contexto online. Este novo cenário traz duas consequências principais: a primeira foi o fechamento dos CWS que não conseguiram se adaptar ao modelo digital; a segunda, a criação de novos modelos de negócios e a evolução na prestação de serviços

mais complexos. A criação de novos modelos de negócios, como por exemplo o escritório virtual, permitiu aos CWS a expansão em relação aos usuários atingidos (local, estadual, regional e internacional), bem como parcerias com diferentes atores do ecossistema empreendedor para oferecer programas e serviços diferenciados. Como resultado, aumentou a concorrência entre os programas de pré-aceleração e de aceleração, e também aumentou a visibilidade das startups em relação ao ecossistema em tempos mais curtos. Também se observou a diminuição de custos logísticos e o aumento no custo dos serviços especializados.

Os seguintes resultados apresentados, correspondem às avaliações obtidas considerando cada um dos estágios de desenvolvimento das startups respondentes no contexto da pandemia considerando os 36 serviços digitais oferecidos pelos CWS identificados a partir da pesquisa netnográfica.

6.3.1 Para startups na fase de descoberta do cliente

A **figura 14** apresenta os resultados da avaliação para as **4 startups** que estão na fase de descoberta do cliente.



Figura 14 - Serviços essenciais estágio 1 pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados obtidos, 75% dos respondentes consideram essenciais as *plataformas digitais* como serviços essenciais. Esta percepção, trazida por Bouncken e

por Goermar (ANO), foi verificada também na pesquisa netnografica, que evidenciou como os CWS aumentaram a utilização das plataformas digitais em consequência da crescente necessidade de comunicação e colaboração. Desta forma, os CWS viabilizam plataformas para disponibilizar conteúdos, captar novos clientes e mapear novos usuários, assim como estabelecer uma base de startups.

” O CWS 6 oferece uma trilha de cursos nos quais as startups recebem treinamento gratuito na nossa plataforma e em troca nós obtemos uma base de dados das startups, atualizada por verticais, nível de estágio e que no futuro poderão fazer parte dos nossos programas”
(Entrevistado R - Gestor CWS 6)

Por sua vez, foi verificado na prática com a afirmação do entrevistado S, que fazia parte do CWS 5, mas acessava diferentes plataformas, incluindo plataformas dos CWS 4 e 5, para acesso a diferentes tipos de conteúdo gratuitos, que lhe permitiram obter diferencial competitivo no começo da jornada empreendedora, assim como obter maior visibilidade

“As plataformas, realizam a ponte entre novos empreendedores, assim estou cadastrado em mais de uma plataforma para ficar ligado, receber e participar dos conteúdo e eventos online realizados pelo CWS”
(Entrevistado S - empreendedor usuário do CWS 5)

Os resultados também revelam que, durante a pandemia, para os empreendedores do estágio 1 a captação de recursos para investimento inicial foi considerada por 75% dos respondentes como essencial. Embora a literatura analisada não apresente resultados que permitam concordar ou discordar com esta posição, estes resultados são corroborados na prática com a afirmação do entrevistado T, empreendedor do CWS 1 e que durante a pandemia teve acesso a investimento inicial para a construção do projeto.

“Durante a pandemia foi possível acessar programas de entidades residentes no CWS 1 que auxiliaram os empreendedores a se conectarem com investidores e receberem investimento inicial, equity free, para a construção do projeto”
(Entrevistado T - empreendedor usuário do CWS 1)

Finalmente, o acesso às redes de especialistas foi avaliado por 75% dos respondentes como serviços essenciais. Esta percepção, também apresentada por BERBEGAL e por GOERMAR (ANO) explica como os CWS passaram a ajustar seus modelos de negócios, redefinindo suas propostas de valor, colocando mais ênfase na personalização e na proximidade viabilizada com as tecnologias digitais. Este aspecto foi validado na prática a partir da afirmação do entrevistado U, gestor do CWS 4, que considera que a implementação dos serviços de inovação apresentou-se complexa e cara, assim como a estratégia adotada para reduzir os custos das mentorias e dos treinamentos, que ocorreu com a realização de parcerias com diferentes instituições.

“O desafio de nós, gestores, foi manter os usuários que continuavam de forma remota e diminuir os custos; como consequência, aumentamos o número de parcerias entre instituições do ecossistema empreendedor, desta forma conseguimos oferecer maior quantidade de treinamentos, com pessoal especializado em diferentes áreas”
(Entrevistado U - Gestor CWS 4)

A partir da triangulação dos resultados obtidos com a revisão da literatura, com a pesquisa netnográfica e com a análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups deste estágio, durante a pandemia, **importam-se em terem acesso ao ecossistema empreendedor para entender e identificar as condições nacionais e internacionais para o desenvolvimento dos seus modelos de negócios.** Neste novo cenário as plataformas digitais, apresentadas como a nova infraestrutura dos CWS, permite aos empreendedores do estágio 1 acessarem conteúdo para imersão ainda no início das suas jornadas empreendedoras, assim como obterem maior visibilidade de diferentes stakeholders, tais como empresas, aceleradoras e investidores. Por sua vez, estar presente nas diferentes plataformas dos CWS permitiu aos empreendedores obterem visibilidade em escala nacional. Assim, os empreendedores procuraram programas *equity free* para o desenvolvimento dos seus projetos, buscados principalmente por meio de editais de programas com vínculos com as universidades. Por outro lado, o aumento dos programas de mentorias e de treinamentos durante a pandemia, motivados pelo ajuste no modelo de negócios dos CWS, permitiu aos empreendedores acesso à grandes redes de especialistas e de serviços de mentorias, resultado de parcerias realizadas entre os CWS, aceleradoras e empresas. Em comparação com os empreendedores atuando no período da pré-

pandemia, a transformação digital permitiu aos empreendedores obterem acesso a mais conteúdos e informações, o que consequentemente fez com que a procura por serviços especializados e investimentos em estágios iniciais aumentasse consequentemente, os empreendedores tiveram maior acesso aos recursos financeiros e programas em outras cidades, por meio da participação em programas e editais online, conseguindo a acessar a mais serviços de capacitação.

6.3.2 Para startups na fase de validação do cliente

A **figura 15** apresenta os resultados da avaliação para as **20 startups** respondentes que encontravam-se na fase de validação do cliente.

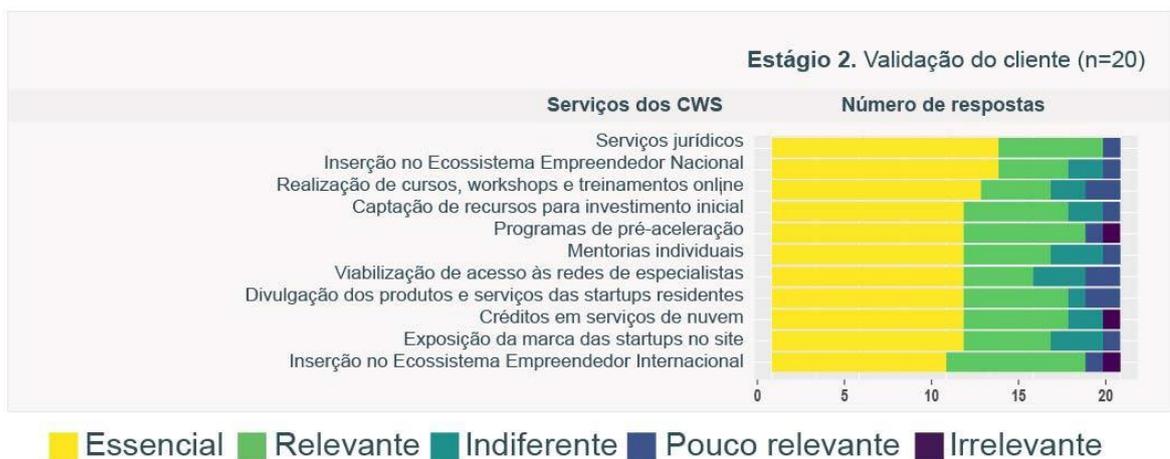


Figura 15 - Serviços essenciais estágio 2 pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados, 70% dos respondentes consideram essenciais os serviços jurídicos. Esta percepção, inicialmente trazida a partir da pesquisa netnográfica, foi validada na prática com a observação da divulgação de palestras e cursos realizados pelo CWS 5, com foco em trazer esclarecimentos sobre como a Lei Geral de Proteção dos Dados (LGPD) afeta as startups e como estas devem se capacitar nesta área. Assim, em seu site a co-head do CWS 5 afirma *“Com a segurança de dados em evidência com a implantação da LGPD, os especialistas discutem como essa legislação afeta as startups e onde devem focar seus esforços para garantir a proteção de seus clientes e, consequentemente, de seus negócios”*. De maneira semelhante, o gestor do CWS 6 afirma que a transformação digital viabilizada com o uso de plataformas potencializou a coleta de

informações e a captação de novas *startups*, usuários e clientes. Neste contexto, o aquecimento das relações entre startups, corporações e CWS trouxe também a necessidade de enfatizar a regulamentação na coleta de dados, especialmente o uso de dados pessoais.

Por sua vez, o serviço de *inserção no ecossistema empreendedor nacional* foi avaliado por 70% dos respondentes como essencial. Esta percepção inicialmente identificada a pesquisa netnografica, foi validada empiricamente com a afirmação do entrevistado V, gestor do CWS 4, que considera que a transformação digital permitiu aos CWS estabelecerem vínculos com diferentes estados do Brasil. por meio do mapeamento das comunidades empreendedoras, criação de novos modelos de atendimento aos novos usuários e aumento de eventos online, incluindo *lives*, *talks* e *meetups*. Consequentemente, empreendedores conseguiram se conectar com outros CWS, empreendedores e empresas de outros estados, ampliando a rede de contatos, aumentando o interesse em se conectarem ao ecossistema nacional.

"Com a transformação tecnológica causada pela pandemia conseguimos acelerar a criação de novos modelos de integração entre os usuários do CWS e assim conseguimos conectar as startups do norte e do nordeste do país com a nossa base de mentores, empresas e investidores, num cenário nacional"

(Entrevistado V - Gestor CWS 4)

Por outro lado, os serviços de cursos e *treinamentos* foram avaliados por 65% dos respondentes como essenciais. Esta percepção, apresentada por PITTAWAY (2019), revela como, com a utilização das ferramentas colaborativas, os CWS conseguem maximizar a capacidade do espaço e facilitar reuniões virtuais, videoconferências e outras formas de reuniões síncronas e assíncronas. Isto foi verificado na prática com a afirmação do entrevistado H, gestor do CWS 1, que revelou que, com o fechamento dos espaços físicos, o CWS optou por utilizar ferramentas como Zoom, site próprio e WhatsApp para a realização de cursos e treinamentos.

“Os programas de pré-aceleração ofertados no CWS 1 foram levados ao modelo remoto, usando diferentes plataformas; para isto, nosso pessoal foi treinado para o uso destas ferramentas e a maximização do uso para os nossos programas. Assim a segunda edição do programa foi pensada totalmente online e, das 17 startups inscritas, tivemos 15 equipes concluindo o programa, ótimo resultado considerando os desafios para engajar a comunidade em programas online.”
(Entrevistado H, gestor do CWS 1)

Finalmente, cerca de 60% dos respondentes avaliaram como essenciais os serviços de acesso aos investimentos. Esta percepção foi revelada na pesquisa netnográfica e foi validada na prática com a publicação realizada pelo CWS 5 em seu site, onde foi destacada a dificuldade dos empreendedores no momento da captação, assim a importância de receber capacitação.

“Percebemos que há dificuldade para os fundadores no momento da captação. Capacitá-los para que sejam mais autônomos e trazê-los para perto de uma rede com tanto conhecimento e potencial como a Anjos do Brasil só gera benefícios para todo ecossistema”
Pesquisa netnografica - Site CWS 5

Considerando a triangulação dos resultados obtidos na revisão de literatura, nas pesquisas netnográficas e na análise dos resultados obtidos com as entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups deste estágio durante a pandemia **importam-se com o acesso a recursos que permitam aprimorar seus modelos de negócios, na construção da startup e na integração dos serviços.** Neste contexto, os empreendedores têm preferência por serviços que permitam ampliar a rede de contatos e conectarem-se com outros empreendedores, empresas e investidores no ecossistema nacional. Esta imersão é procurada por meio de plataformas e eventos online, tais como lives, *talks* e *meetups*, que permitem aos empreendedores acessarem recursos, gerarem conhecimentos e compartilharem experiências. Por outro lado, dentro das necessidades características deste estágio de evolução encontram-se os serviços jurídicos e o acesso a investimentos. O aquecimento das relações entre startups e corporações em ecossistemas digitais traz a necessidade [ara as startups em receberem assessorias em serviços jurídicos, entenderem como e quais legislações afetam as startups e onde devem focar seus esforços para garantir

a segurança das plataformas e a proteção de seus clientes. De maneira semelhante, os resultados da pesquisa netnografica evidenciaram a dificuldade dos empreendedores no momento da captação, especialmente em entender os diferentes tipos de investimentos que podem acessar como investimento semente, investimento anjo, busca de programas e organizações que forneçam investimentos *equity free* e capacitação para captar investimento com investidores.

6.3.3 Para startups na fase de criação do cliente

A **figura 16** apresenta os serviços avaliados como essenciais para as **15 startups** que encontravam-se na fase de criação do cliente.



Figura 16 - Serviços essenciais estágio 3 pandemia.

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os resultados, 80% dos respondentes avaliam os serviços de divulgação dos produtos como essencial. Por meio da pesquisa netnografica foi identificado como a divulgação das informações das startups no site do CWS viabiliza visibilidade para os empreendedores com a publicação de informações tais como áreas de atuação, modelos de negócios, propostas de valor, *pitches*, websites e equipes. Esta percepção foi verificada na prática com a afirmação do entrevistado W, empreendedor que fazia parte do CWS 5, que afirmou que, para ganhar escala, é preciso ter grande visibilidade em plataformas representativas, que gerem confiança e permitam aos novos clientes acreditarem nas startups e comprarem os serviços.

“Aparecer no site do CWS 5 permite obter visibilidade e alcance maior para novos clientes que procuram serviços como o nosso. Adicionalmente, dentro do site, incluímos aquelas empresas que já são clientes, o que gera uma confiabilidade maior para a captação de novos clientes e investidores”

(Entrevistado W - empreendedor usuário do CWS 5)

Cerca de 67% avaliaram como essenciais os serviços que lhes permitem obterem exposição da marca no website. Esta percepção foi verificada na prática, a partir da pesquisa netnográfica realizada, na qual observou-se que o CWS 5 utiliza a estratégia da criação de um selo para categorizar e identificar as startups que passam por processo de curadoria rigoroso e contínuo, e passam a pertencer a uma rede de excelência no contexto das startups usuárias, agregando valor à marca. Esta percepção foi corroborada na prática com a afirmação do entrevistado X, empreendedor que fazia parte do CWS 5, que afirmou que, em muitos casos, esta exposição reflete-se em ganho de escala na escolha de investidores, graças à maior visibilidade da startup no ecossistema empreendedor.

“Para ganho de escala a gente acredita que o selo vai nos dar visibilidade e, quem sabe, possibilidades de aporte”.

(Entrevistado X - empreendedor usuário do CWS 5)

Aproximadamente 53% dos respondentes avaliam como essencial os serviços como *divulgação de oportunidade de trabalho*. Esta percepção foi verificada na prática, a partir da pesquisa netnográfica realizada no site dos CWS, que apresentam espaços chamados de *“vitrine de startups”*, *“lista de startups”* e nas páginas *“trabalhei nas startups”*, onde são apresentadas as diferentes vagas disponibilizadas pelas startups residentes. No caso do CWS 5, este oferece a vitrine como opção para as startups atraírem talentos qualificados e escalarem seus negócios de forma mais rápida. Cabe ressaltar que esta necessidade foi identificada no período da pré-pandemia e permaneceu avaliada como essencial também durante a pandemia. Na prática, esta percepção foi validada com a afirmação do empreendedor Y, usuário do CWS 4, que passou a usar o serviço da vitrine como parte do processo de recrutamento de pessoal para a startup, por causa da eficiência e da variedade de candidatos altamente qualificados.

“A vitrine de startups do CWS 4 auxilia aos empreendedores selecionarem os melhores profissionais do mercado por meio de testes digitais mais eficientes, democráticos, inovadores e seguros.”

(Entrevistado Y - empreendedor usuário do CWS 4)

A partir da triangulação dos resultados obtidos com a pesquisa netnográfica e com a análise das entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups do estágio 3 durante a pandemia procuram **ações para fortalecer a visibilidade das startups no ecossistema empreendedor**. Neste contexto, os empreendedores têm preferência por serviços que permitam divulgar os serviços e produtos da startup. A divulgação realizada por meio do site do CWS, incluindo informações de contato e de base de clientes, permite atrair investidores, clientes e empresas parceiras, o que para os empreendedores, viabiliza a escala. De maneira semelhante, os empreendedores procuram serviços que lhes permitem obter exposição da marca, estabelecendo melhor posicionamento frente à concorrência. Finalmente, a curadoria e a captação de novos talentos por meio dos sistemas de vagas apresentados pelos CWS trazem eficiência e variedade de candidatos altamente qualificados. Desta forma, a busca por visibilidade entre as startups resultou numa forte presença online, utilizando as plataformas digitais, as redes sociais, os websites e os canais de comunicação.

Outros serviços também identificados como relevantes para os empreendedores deste estágio incluem capacitação e investimento como crowdfunding. Cabe ressaltar que estas necessidades mapeadas mantêm-se desde a pré-pandemia.

6.3.4 Para startups na fase de estruturação da empresa

A **figura 17** apresenta os serviços avaliados como essenciais para as **39 startups** que apresentavam-se na fase de estruturação da empresa

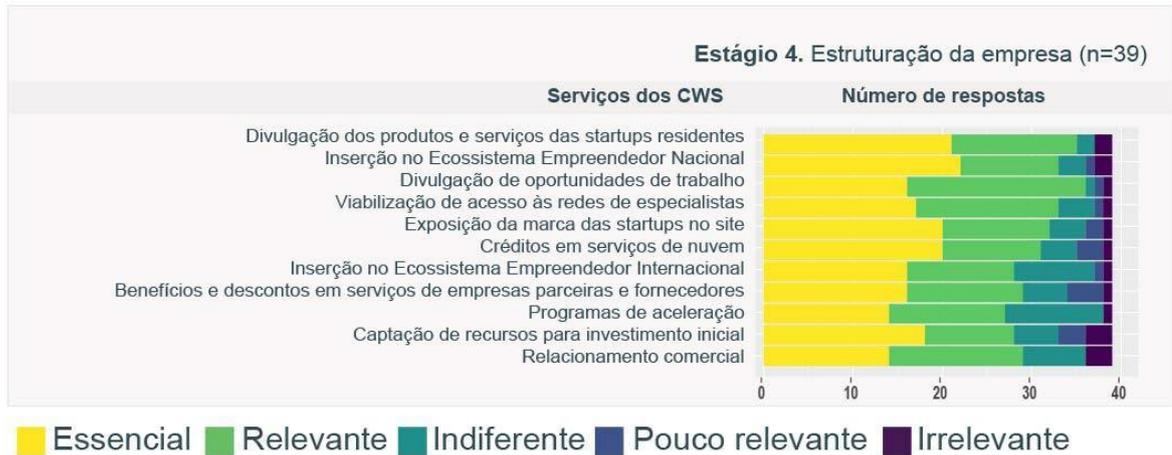


Figura 17 - Serviços essenciais estágio 4 pandemi.

Fonte: Autoria própria.

Cerca de 56% dos respondentes avaliam os serviços de *inserção no ecossistema nacional* como essenciais. Esta percepção foi validada na prática com a pesquisa netnografica, já que pandemia desafiou a percepção de que a interação social presencial é a base do sucesso. No entanto, a adoção de tecnologias digitais e a criação de modelos de participação de usuários remotos, permitiu aos gestores focarem os esforços em conectar os diferentes atores do ecossistema empreendedor. Esta afirmação é validada nos diferentes websites dos CWS 4, 5 e 6 onde encontra-se a descrição: *conectamos empresas, startups, investidores e mentores ao ecossistema de inovação, por meio de serviços de networking, divulgação de conteúdo e oportunidades de negócios, com o intuito de alavancar o crescimento da startups em um ecossistema que incentiva a conexão*. De maneira semelhante, esta percepção foi validada na prática com a afirmação do entrevistado Z, usuário do CWS 4, que ampliou o alcance de atuação por meio das parcerias do CWS 4 com outros centros de inovação no Brasil.

“Fazer parte do CWS 4, é estar conectado no espaço físico e no ambiente digital com empreendedores, empresas e parceiros com diferentes centros de inovação no Brasil de mais de 20 setores da economia.”
 (Entrevistado Z - empreendedor usuário do CWS 4)

Por outro lado, a entrevista realizada com o cofundador do CSW 6 permitiu reforçar a importância dos CWS na evolução e no amadurecimento do ecossistema nacional. O CWS 6 caracteriza-se por gerar *insights* a partir de relatórios que apresentam o mapeamento do

ecossistema empreendedor nos diferentes estados do Brasil. Assim, o cofundador afirma: *“Nosso propósito é auxiliar na evolução e no amadurecimento do ecossistema nacional, para que possamos propor ações inovadoras consistentes e profundas, com a missão de informar, gerar insights e facilitar a sua percepção a respeito do mercado de inovação e startups e suas aplicações.”*

Aproximadamente 54% dos respondentes avaliaram os *serviços de divulgação dos produtos* como essenciais. No Estágio 4 a visibilidade da divulgação do serviço está diretamente relacionada com a escala. Esta percepção é trazida a partir da pesquisa netnográfica e foi validada na prática com a afirmação do entrevistado AA, usuário do CWS 5, que expressou como a divulgação dos produtos e serviços das startups viabilizou que fosse encontrado por corporações e times de inovação aberta que ajudaram na procura por clientes, investidores e compradores.

“Estar em CWS conectados com diferentes organizações e com estratégias que permitam ter uma boa visibilidade e presença online ajuda na procura por clientes, investidores ou compradores”
(Entrevistado AA - empreendedor usuário do CWS 5)

Mais ainda, 51% dos respondentes avaliam os serviços de exposição da marca e os serviços de nuvem como essenciais. Esta percepção, inicialmente identificada na pesquisa netnográfica, foi validada também com a afirmação do entrevistado AB, usuário do CWS 4, que afirmou que os serviços de nuvem permitem aos empreendedores localizarem seus produtos e serviços em diferentes plataformas, incluindo Amazon e Google, permitindo ter equipes conectadas, alinhadas, trazendo satisfação com o trabalho remoto.

“Com os parceiros de tecnologia oferecidos no CWS 4, incluindo Microsoft, Google e IBM temos acesso a créditos nas plataformas e benefícios adicionais como Qwik Labs, Workspace, Ads, Maps, Stripe Atlas e suporte técnico”
(Entrevistado AB - empreendedor usuário do CWS 5)

Cerca de 49% dos respondentes avaliaram como essencial a captação de recursos para investimentos. Esta percepção, trazida a partir da pesquisa netnográfica, foi validada

na prática com a análise do site do CWS 5, onde encontrava-se apresentado como as empresas passaram a investir nas startups pois começaram a considerá-las como importantes parceiras e aliadas com soluções prontas para escalar. Por outro lado, esta percepção trazida a partir da pesquisa netnografica, foi validada com a afirmação do entrevistado AC, usuário do CWS 5, que afirmou que um dos objetivos de participar do CWS 5 é o estabelecimento de relacionamentos comerciais para aquisição de produtos e serviços e acesso a fundos de *Venture Capital*.

“Estar num ecossistema que permita acesso facilmente a captação de investimento é indispensável nesta etapa.”
(Entrevistado AC - empreendedor usuário do CWS 5)

A partir da triangulação dos resultados obtidos com a pesquisa netnografica e com a análise dos resultados obtidos com as entrevistas, esta pesquisa identifica que as startups neste estágio de maturidade, durante a pandemia, **importam-se principalmente com a visibilidade dos seus serviços e produtos no contexto do ecossistema empreendedor, buscando ganhar competitividade e favorecer o crescimento da startup por meio da integração de recursos e de relacionamentos comerciais.** Neste contexto, os empreendedores têm preferência por serviços que permitam visibilizar e posicionar seus produtos e serviços, assim como ter a possibilidade de captar recursos para investimento (*venture capital*) ou relacionamentos comerciais para a aquisição de produtos e de serviços, atuando como comprador estratégico. A integração que procuram estes empreendedores depende do grau das conexões que os stakeholders conectados e como o CWS é capaz de viabilizar, com recursos, conhecimentos, experiências e competências, considerando aspectos econômicos e sociais, rede de interações entre atores, serviços e recursos.

6.4 Transformação dos serviços oferecidos nos CWS

A terceira parte do questionário foi destinada a compreender como ocorreu a transformação nos serviços oferecidos nos CWS e nas necessidades das startups. A figura 18 apresenta os serviços que motivam as startups a fazerem parte de um CWS. Desta forma o eixo “Y” apresenta a quantidade de respostas obtidas para cada uma das 5 categorias e o eixo “X” apresenta as 5 categorias dos serviços oferecidos nos CWS, agrupadas por estágio de desenvolvimento.

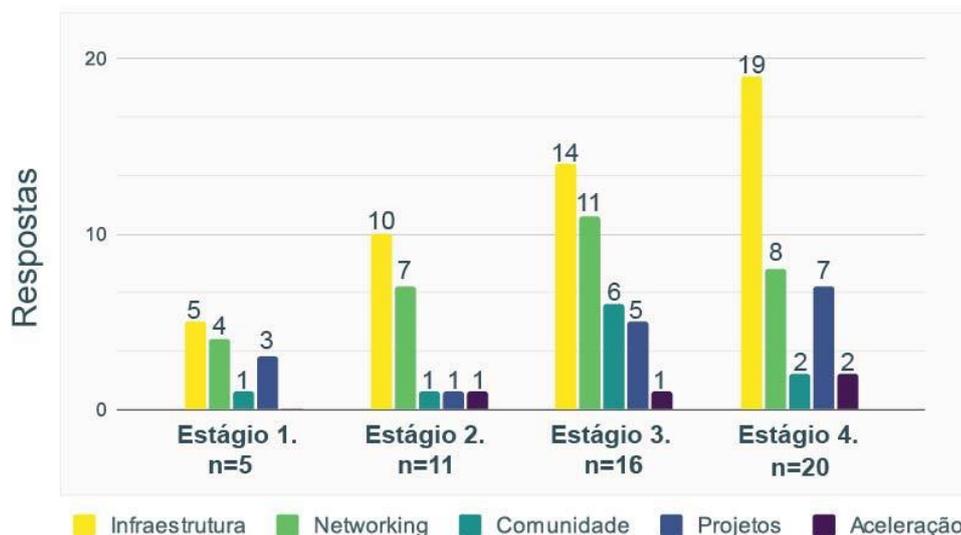


Figura 18 - Motivos para fazer parte de um CWS.

Fonte: Autoria própria.

Neste primeiro cenário, infraestrutura apresentou-se como a principal motivação das startups, de maneira coerente com a definição do CWS na primeira década de criação do termo, onde o principal atrativo dos CWS foi o uso do espaço compartilhado a baixo custo, com a possibilidade de atuar em diferentes espaços para trabalhar e interagir. Da mesma forma, os serviços de networking são a segunda motivação pois, diferentemente dos escritórios tradicionais, os CWS oferecem espaços de lazer que permitem a troca de experiências e interações com os demais usuários do espaço. Por outro lado, a categoria de serviços de aceleração não é apresentada como principal motivação, já que estes serviços também são oferecidos em espaços como incubadoras e aceleradoras.

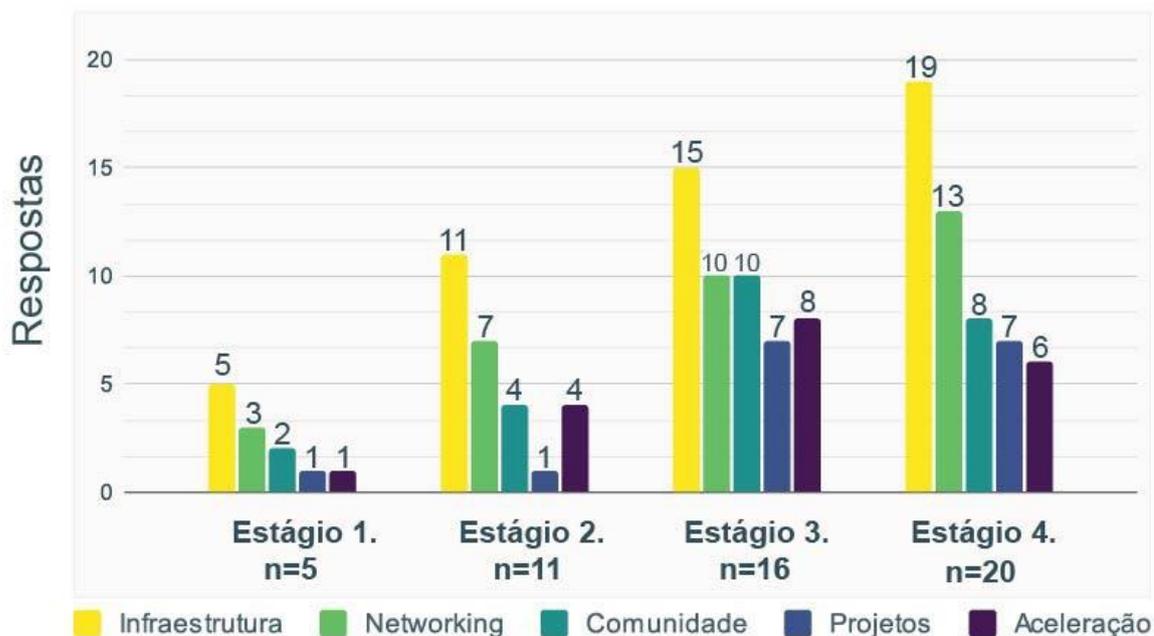


Figura 19 - Serviços utilizados pré-pandemia.

Fonte: Autoria própria.

A figura 19 apresenta os serviços efetivamente mais utilizados pelos empreendedores no contexto da pré-pandemia, incluindo os serviços de infraestrutura. Como descrito anteriormente, infraestrutura foi o principal serviço dos CWS, compreendendo design, acessibilidade, flexibilidade e custo do espaço. Por outro lado, os demais serviços foram considerados como complementares, sendo o diferencial estabelecido de acordo com a capacidade do CWS. Desta forma, os CWS privados oferecem maior quantidade de serviços e eventos capazes de atrair usuários, diferentemente dos CWS públicos, que ofereciam somente a infraestrutura.

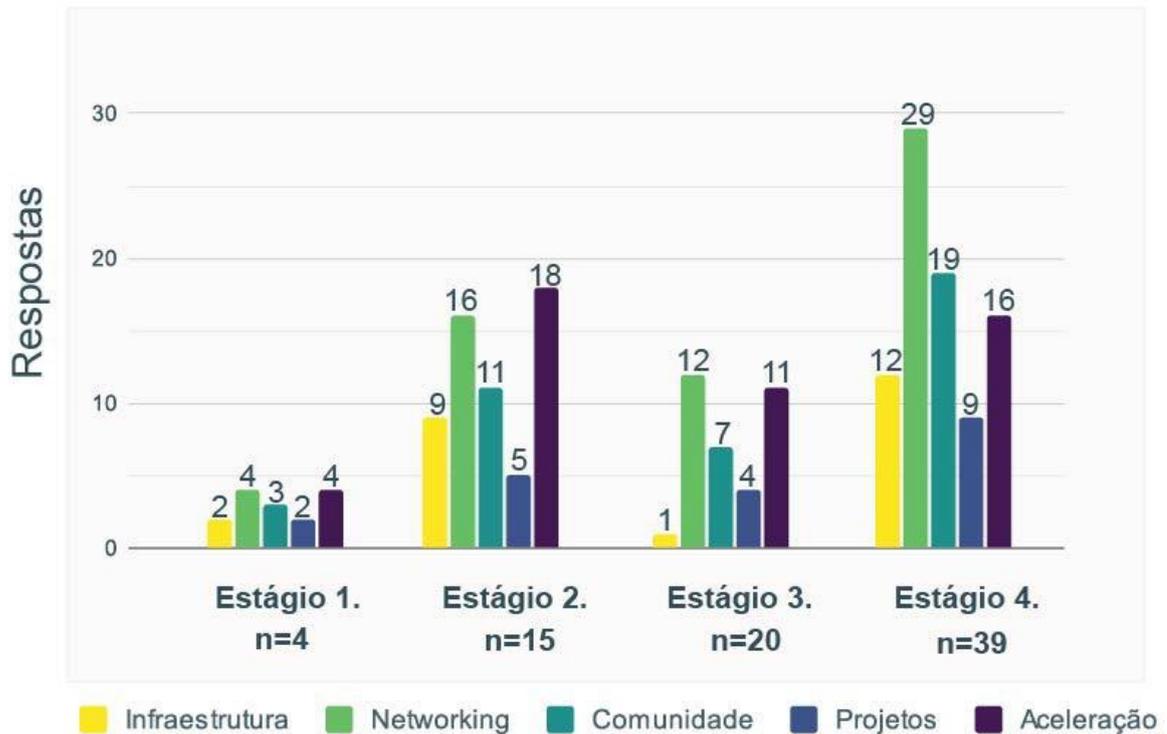


Figura 20 - Motivos para fazer parte de um CWS pandemia.

Fonte: Autoria própria.

A figura 20 apresenta as motivações das startups para fazerem parte dos CWS durante a pandemia. Neste cenário, os serviços de networking e aceleração são as principais motivações para as startups. Este fato pode ser compreendido como consequência de parcerias e programas realizados em conjunto entre CWS, aceleradoras e incubadoras. Neste novo cenário digital, a infraestrutura perde força como principal motivação, sendo superada pelo networking e pela comunidade, onde a interação social e a troca de conhecimento desempenham papel ativo mais relevante (BOUNCKEN et al., 2020). Na figura 20 é possível perceber como, por causa da pandemia causada pela COVID-19, as motivações das startups mudaram e, desta forma, os empreendedores começaram a se preocupar em terem maior interação. Na prática, as categorias de aceleração e networking apresentadas como principal motivação foram aquelas que conseguiram se adaptar melhor no contexto da pandemia. Cabe ressaltar que, isto não ocorreu de igual forma para todos os CWS. CWS que já ofereciam serviços virtuais ou plataformas digitais foram os que conseguiram se adaptar melhor no contexto da pandemia. Assim, os serviços já oferecidos no contexto presencial foram migrados para canais online.

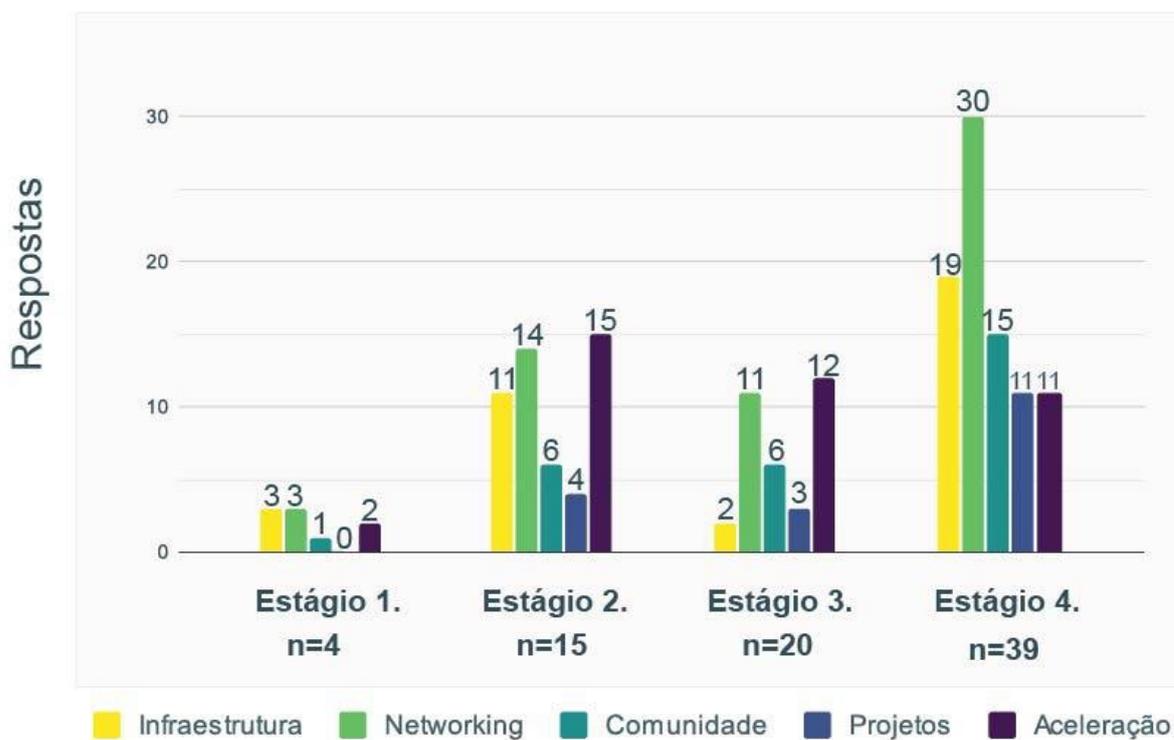


Figura 21 - Serviços utilizados na pandemia.

Fonte: Autoria própria.

A figura 21. apresenta os serviços mais utilizados pelos empreendedores no contexto da pandemia. Neste cenário, empreendedores procuram a interação que perderam no ambiente físico. Desta forma, os CWS criaram modelos virtuais que permitiram ter usuários de diferentes estados, permitindo abranger uma comunidade nacional e internacional. Conseqüentemente, a rapidez do mundo digital levou os empreendedores a procurarem e usarem serviços que lhes permitiram aumentar as conexões, ter uma maior visibilidade e treinamentos, fortalecendo o networking, a aceleração e a comunidade. Por outro lado, a infraestrutura digital foi delegada para a gestão interna do CWS, tornando-se essencial para a operação e logística do espaço, em especial para as startups do estágio de estruturação da empresa.

6.5 Consolidação dos resultados

Consolidando os resultados obtidos nesta pesquisa, é possível identificar como no **contexto pré-pandemia** é evidente a relevância para os empreendedores dos serviços de infraestrutura, como *Estações de trabalho e Ferramentas para escritórios*, descrito por Gauger (2021), que expôs que as startups precisam de espaços de trabalho para

desenvolverem e expandirem seus modelos de negócios. **Embora os serviços de infraestrutura sejam priorizados pelos quatro estágios, esta pesquisa conseguiu identificar que 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. Conseqüentemente, 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 a categoria de aceleração, em ambos os casos, a motivação dos empreendedores em acessar estes serviços é maior do que os serviços efetivamente usados. 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. Conseqüentemente, 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, 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.

Os resultados analisados neste capítulo permitiram responder aos objetivos 3 e 4. Desta forma, como primeiro resultado, este trabalho contribui com a literatura por meio mapeamento e classificação de 37 serviços agrupados em 6 categorias, oferecidos pelos CWS através de pesquisas bibliográficas e pesquisas em campo, analisando as comunidades em contextos presencial e virtual, apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Síntese de serviços dos CWS versão final.

Categoria	Descrição	Serviços relevante para estágios
Infraestrutura (IS) Conceito: relacionam-se com o espaço físico do CWS, incluindo os postos de trabalho (workstations)	IS 1. Estações de trabalho	Estágio 2, 3 e 4
	Espaços físicos com foco na realização do trabalho, incluindo uma variedade de arranjos espaciais	
	IS 2. Áreas de interação	Todos os estágios.
	Espaços físicos de convivência, como por exemplo áreas de recreação, salas de reunião, cozinhas e salas para chamadas.	
	IS 3. Ferramentas para escritórios	Estágio 2, 3 e 4.
	Equipamentos incluindo quadros brancos, impressoras, projetores, wi-fi, console de vídeo, telefone, café e comida.	
IS 4. Equipamentos de prototipagem	Estágio 2 e 3.	
Equipamentos tecnológicos, incluindo impressoras 3D, cortadoras a laser, e outros dispositivos de prototipação.		
Infraestrutura digital (ID) Conceito: viabilizam a gestão dos espaços e disponibilizam ambientes digitais para o trabalho criativo e cooperativo	ID 5. Website do CWS	Todos os estágios.
	Apresentação do CWS e das suas especificidades, incluindo informações gerais, serviços físicos e digitais prestados, bem como a apresentação dos espaços físicos do CWS	
ID 6. Ferramentas para gestão do espaço do CWS	Estágio 3 e 4.	

	Ferramentas digitais para gerenciamento de espaços físicos e virtuais, como agendadores de reuniões.	
	ID 7. Exposição das startups	
	Exposição das startups residentes no website do CWS, incluindo suas principais informações como logotipo, website, endereço, e-mail, descrições de produtos e serviços, apresentação de pitch e equipe de empreendedores.	Estágio 3 e 4.
	ID 8. Plataformas de trabalho colaborativo	
	Plataformas de compartilhamento, que oferecem ambientes de trabalho criativos e cooperativos.	Estágio 2, 3 e 4
	ID 9. Ferramentas de comunicação	
	Disponibilização de ferramentas e plataformas digitais para comunicação, integração e compartilhamento de experiências entre os participantes do CWS	Todos os estágios.
<p>Comunidade</p> <p>Conceito: possibilitam o desenvolvimento de relações informais, o desenvolvimento das competências empreendedoras e o compartilhamento de conhecimentos entre os usuários dos CWS.</p>	C 10. Conexões internas	
	Encontros informais que incentivam os membros a estabelecerem relacionamentos e colaborações	Estágio 2, 3 e 4
	C 11. Eventos internos	
	Realização de eventos nos quais os usuários do CWS são protagonistas, apresentando seus empreendimentos, experiências, produtos e serviços	Estágio 2, 3 e 4
	C 12. Divulgação interna	
	Divulgação interna de oportunidades de parceria e de trabalho nas startups.	Estágio 3 e 4.
	C 13. Cursos, workshops e treinamentos	
	Realização de cursos, workshops e treinamentos com especialistas de diferentes áreas.	Estágio 1, 2 e 3.
	C 14. Conferências, palestras e painéis	
De forma a ampliar conhecimentos e incentivar discussões e o aprendizado prático em inovação empresarial, ciência, tecnologia, negócios e empreendedorismo	Estágio 1, 2 e 3.	
C 15. Monitoramento da comunidade		
		Estágio 4

	Monitoramento de necessidades da comunidade com a realização de pesquisas de enquetes, questionários e perguntas abertas	
<p>Networking</p> <p>Conceito: promovem o estabelecimento de relações entre os usuários do CWS e atores externos participantes do ecossistema empreendedor, de forma a aumentar redes e facilitar o acesso aos mercados.</p>	N 16. Gestão dos canais de comunicação	Estágio 3 e 4.
	Gestão contínua de canais de comunicação online e offline para divulgação do CWS e dos seus participantes, incluindo a troca efetiva de informações, a interação e o trabalho cooperativo.	
	N 17. Comunicação dos resultados	Estágio 1 e 4.
	Comunicação dos resultados obtidos pelos usuários do CWS, incluindo experiências e conquistas das startups	
	N18. Monitoramento do ecossistema empreendedor	Todos os estágios.
	Mapeamento de startups, análise da evolução e amadurecimento do ecossistema, além da conexão com outros ecossistemas nacionais e internacionais	
	N 19. Acesso às redes de especialistas	Todos os estágios.
	Viabilização de acesso às redes de especialistas relacionadas ao CWS	
	N 20. Serviços de marketing	Estágio 4
	Serviços de marketing e de produção de conteúdo digital para diferentes mídias, como por exemplo vídeos, áudios e projetos visuais	
	N 21. Serviços jurídicos	Estágio 2
	Serviços jurídicos, incluindo orientações, análises e preparação de documentos	
	N 22. Serviços de contabilidade	Estágio 3 e 4.
Serviços de contabilidade, como por exemplo orientações, prestação de contas e emissão de guias		
N 23. Disponibilização de bases bibliográficas	Estágio 1	
Disponibilização de referências bibliográficas sobre os temas de interesse, incluindo notícias, artigos, reportagens, papers e entrevistas com especialistas		
N 24. Cupons e descontos e créditos de serviços de nuvem	Estágio 3 e 4.	

	Cupons de desconto em serviços de interesse dos coworkers e créditos em serviços de nuvem, como por exemplo Amazon AWS e Google Cloud.	
<p>Aceleração</p> <p>Conceito: desenhados para o desenvolvimento do modelo de negócio do empreendimento, que permitem aprimorar as competências dos usuários, desenvolver seus produtos e serviços e contribuir na busca de novas oportunidades de investimento, captação de recursos e relacionamento comercial com os demais atores do ecossistema</p>	A 25. Captação de recursos de investimentos	Todos os estágios.
	Captação de recursos de investimento incluindo capital semente, crowdfunding e venture capital	
	A 26. Relacionamento comercial	
	Busca viabilizar as primeiras aquisições de produtos e serviços, eventualmente atuando como comprador estratégico.	Estágio 4.
	A 27. Programa de monitoramento	
	Programas de monitoramento de resultados após iniciativas de capacitação, tendo em vista potencializar o crescimento dos participantes.	Estágio 4.
	A 28. Mentorias	
	Mentorias tendo em vista a reflexão sobre os acontecimentos, a aprendizagem e o estabelecimento de planos de ação	Todos os estágios.
	A 29. Plataforma para resolução de dúvidas	
	Plataforma para resolução de dúvidas com mentores especializados, utilizando algoritmos de inteligência artificial para armazenamento e recuperação das informações	Estágio 1 e 2.
	A 30. Ferramentas online de auto-diagnóstico	
	Ferramentas online de auto-diagnóstico, com foco na identificação de níveis de maturidade de processos e propostas de aprimoramentos	Estágio 2.
	A 31. Programas de pré-aceleração	
Programas de pré-aceleração, priorizando o aprimoramento do MVP e sua validação com usuários tendo em vista a sua inserção no mercado	Estágio 2 e 3.	
A 32. Programas de aceleração		
Programas de aceleração, priorizando o tracionamento comercial dos produtos e serviços que foram recentemente inseridos no mercado	Estágio 3 e 4.	
A 33. Programas de aceleração com foco em empreendedorismo social		
Programas de aceleração com foco em empreendedorismo social	Todos os estágios.	

Projetos Conceito: realização de dinâmicas imersivas em parceria com participantes do ecossistema para facilitar o envolvimento e o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos	P 34. Desafios de negócios e hackathons	Estágio 1.
	Desafios de negócios e hackathons tendo em vista a proposição de soluções possíveis para os problemas de grandes empresas	
	P 35. Cocriação de projetos de inovação	Estágio 1.
	Cocriação de projetos de inovação em parceria com outros participantes dos ecossistemas empreendedores	
	P 36. Parcerias com empresas e aceleradoras	Estágio 4.
	Novas parcerias com empresas e aceleradoras para a criação de novos programas de aceleração em áreas específicas	

Fonte: Autoria própria.

Após a análise de cada estágio realizado no contexto pré-pandemia e pandemia, a Figura 18 apresentada o referencial teórico sintetizado as características e necessidades mapeadas, capaz de orientar gestores de CWS na criação de novos serviços a partir do mapeamento das necessidades dos empreendedores de acordo com cada estágio de desenvolvimento.





Figura 22 - Referencial teórico

Fonte: Autoria própria.

6.5.1 Síntese final para startups na fase de descoberta do cliente

A partir da triangulação dos resultados obtidos da revisão da literatura, pesquisa netnográfica, **9 avaliações** das startups do estágio 1 (*5 startups* pré-pandemia e *4 startups* pandemia) e 12 entrevistas incluindo empreendedores e gestores dos CWS.

Esta pesquisa, identifica que as startups do estágio 1 caracterizam-se por procurar acesso ao ecossistema empreendedor através de espaços, plataforma que lhes permitam acessarem conteúdo para imersão ainda no início das suas jornadas empreendedoras (BOUNCKEN et al., 2021; CAPDEVILA, 2019; GOERMAR et al., 2021; PITTAWAY et al., 2020). Como primeira necessidade identificada, os empreendedores, procuram usar diferentes CWS de forma simultâneas para ganhar mais visibilidade e acessar a mais

recursos (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019). Dando preferência a espaços gratuitos com ampla divulgação de conteúdo como disponibilização de bases bibliográficas. Assim como, CWS com plataformas digitais para comunicação com diferentes atores do ecossistema e das comunidades empreendedores. A segunda necessidade agrupa serviços relacionados ao desenvolvimento da ideia, através de cursos, treinamentos, redes de especialistas e mentorias. a procura destes serviços tendo em vista ao desenvolvimento de forma de identificar as necessidades, estrutura a solução através de um modelo de negócio e testar as hipóteses. Finalmente, os empreendedores deste estágio procuram ter uma melhor imersão no ecossistema através da participação de desafios de negócios, hackathons e a participação em projetos de inovação. estes programas, permite captar a visibilidade de empresas, investidores e aceleradoras para a participação futura em programas de pré-aceleração ou acesso a investimento inicial. Assim, dos 37 serviços apresentados no quadro 3 o 43% dos serviços são considerados essenciais para os empreendedores do estágio 1, concentrando-se nas categorias de infraestrutura, aceleração e projetos (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

6.5.2 Síntese final para startups na fase de validação do cliente

A partir da triangulação dos resultados obtidos da revisão da literatura, pesquisa netnografica, **31 avaliações** das startups do estágio 2 (*11 startups* pré-pandemia e 20 startups pandemia) e 12 entrevistas incluindo empreendedores e gestores dos CWS. Esta pesquisa, identifica que as startups do estágio 2 caracterizam-se por procurar acesso **a recursos que permitam aprimorar seus modelos de negócios, na construção da startup e na integração dos serviços.** Como primeira necessidade identificada, os empreendedores, procuram utilização de salas de reunião, e salas privativas para realização dos testes e validações dos MVPs, além de encontros com potenciais investidores e clientes (PITTAWAY, 2019). Neste estágio o aspecto da acessibilidade do espaço é essencial (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; SPINUZZI et al., 2019). Por sua vez, as áreas de interação e eventos online oferecidas no CWS permitam ampliar a rede de contatos e conectarem-se com outros empreendedores, empresas e investidores que permitem aos empreendedores acessarem recursos, gerarem conhecimentos e compartilharem experiências (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RICHARDSON, 2017). Como segunda necessidade, encontrasse as mentorias viabilizando o aperfeiçoamento do modelo de negócios, assim como fortalecendo as equipes na apresentação dos negócios PITCH, e orientação no momento da captação de recursos financeiros. Finalmente, este

estágio preocupasse por obter assessorias em serviços jurídicos visando contextos híbridos. Assim, dos 37 serviços apresentados no quadro 3 o 54% dos serviços são considerados essenciais para os empreendedores do estágio 2, concentrando-se nas categorias de infraestrutura, comunidade e aceleração.

6.5.3 Síntese final para startups na fase de criação dos clientes

A partir da triangulação dos resultados obtidos da revisão da literatura, pesquisa netnografica, **31 avaliações** das startups do estágio 3 (16 startups pré-pandemia e 15 startups pandemia) e 11 entrevistas incluindo empreendedores e gestores dos CWS, esta pesquisa, identifica que as startups do estágio 3 procuram **ações para fortalecer a visibilidade das startups no ecossistema empreendedor** por meio de espaços flexíveis, com preços acessíveis que lhes permitam: poupar receita para o desenvolvimento da startup; criar relacionamentos com diferentes entidades do ecossistema; atrair investidores, clientes e empresas parceiras através da divulgação dos serviços e produtos da startup; e obter exposição da marca, estabelecendo melhor posicionamento na entrada no mercado (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Por outro lado, os empreendedores do estágio 3 procuram mentorias e treinamentos para aperfeiçoar o modelo de negócio e obter capacitação para receber investimento como *crowdfunding* (BERBEGAL-MIRABENT, 202; BLANK, 2012). Neste estágio os empreendedores procuram espaços de CWS especializados por área de desenvolvimento, assim como CWS que tenham parceiros estratégicos interessados em comprar os serviços das startups, pois realizar as primeiras vendas é o início da execução e sinônimo de escalabilidade. Assim, dos 37 serviços apresentados no quadro 3 o 68% dos serviços são considerados essenciais para os empreendedores do estágio 3, concentrando-se nas categorias infraestrutura, comunidade, networking e aceleração.

6.5.4 Síntese final para startups na fase de escalonamento da empresa

A partir da triangulação dos resultados obtidos da revisão da literatura, pesquisa netnografica, **59 avaliações** das startups do estágio 4 (20 startups pré-pandemia e 39 startups pandemia) e 12 entrevistas incluindo empreendedores e gestores dos CWS. Esta pesquisa, identifica que as startups do estágio 4 procuram ganhar **competitividade e favorecer o crescimento da startup por meio da visibilidade dos serviços e produtos, integração de recursos e de relacionamentos comerciais com os diferentes atores do ecossistema empreendedor**. Por meio da flexibilidade no uso dos espaços considerando

diferentes modalidades de contratos de aluguel, localização do espaço predomina na formação do preço do aluguel, sendo preferidos espaços bem localizados, posicionar seus produtos e serviços, captar recursos para investimento (*venture capital*) ou relacionamentos comerciais aumento da escala de modo sustentável, captar clientes, viabilizar investimentos e competir no mercado (FIORENTINO, 2019; SCHMIDT, 2019; ŠTEFKO; STEFFEK, 2017). Assim, dos 37 serviços apresentados no quadro 3, o 73% dos serviços são considerados essenciais para os empreendedores do estágio 4, concentrando-se nas categorias infraestrutura digital, comunidade e networking.

7. DISCUSSÃO

Para responder ao objetivo proposto, neste capítulo são analisados os seguintes tópicos:

1. Analisar como ocorre o processo de cocriação **de valor** (OUDEN; VARGO, 2012), considerando o contexto dos CWS e buscando identificar como é cocriado valor entre os CWS e as startups;
2. Consolidar e analisar dados e em uma estrutura para impulsionar a cocriação de valor entre startups e CWS.

Desta forma, 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 de serviços, por meio da interação entre diferentes atores, que partilham recursos e conhecimentos visando um benefício em comum. Seguindo as premissas da Lógica Dominante de Serviços proposta por Vargo & Lusch (2012), como primeira etapa para analisar a cocriação é preciso analisar como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS *antes e durante a pandemia e como isto influenciou nas necessidades das startups*. Assim, a primeira constatação evidenciada por esta pesquisa é:

7.1. Os serviços prestados e as necessidades dos empreendedores mudaram durante a pandemia

Com as novas políticas e restrições sociais causadas pela pandemia gerada pela COVID-19, alguns CWS ajustaram seus modelos de negócios e redefiniram suas propostas de valor, colocando mais ênfase na personalização e na proximidade (BERBEGAL-MIRABENT, 2021). Esta transformação permitiu aos CWS aprimorarem a oferta de serviços de maneira digital, utilizando plataformas e canais online, nos quais os usuários têm acesso às informações e recursos de forma mais rápida (BOUNCKEN et al., 2020). Este cenário, caracterizado pelo acesso mais rápido sem envolver custos de deslocamento, resultou como bastante atrativo para as startups (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021), já que, segundo Ries (2011), quanto mais rápido e efetivo forem realizados os ciclos de aprendizagem validada, maiores são as chances da startup encontrar o modelo de negócios apropriado. De maneira semelhante, os CWS que conseguiram expandir seus modelos de

negócio de forma virtual obtiveram benefícios significativos, atingindo usuários de diferentes cidades, regiões e estados.

Num cenário digital que apresenta diversidade de usuários bastante superior,, torna-se indispensável aos CWS compreenderem melhor as motivações e necessidades dos empreendedores, para serem capazes de oferecer serviços alinhados com as novas necessidades identificadas no contexto digital (APPEL-MEULENBROEK et al., 2020; BLANK, 2012; GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021; GOERMAR et al., 2021). Considerando a análise dos resultados apresentada no capítulo anterior, esta pesquisa identificou que, no contexto pré-pandemia, as motivações dos empreendedores em relação aos CWS relacionavam-se principalmente à utilização do espaço físico, 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, na medida em que o cenário vai se tornando mais complexo, torna-se cada vez mais fundamental o networking, a interação social e a troca de conhecimentos (BOUNCKEN et al., 2020). A rapidez do novo contexto faz necessário aos CWS disponibilizarem serviços especializados, adaptados de acordo com as necessidades sempre em evolução dos empreendedores. Assim, a cocriação 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 e, por meio desta pesquisa, foi possível identificar como a transição dos cenários pré-pandemia para pandemia potencializou a evolução dos serviços dos CWS para criação de serviços e produtos capazes de atender às necessidades das startups.

Para que a cocriação seja efetiva, além de identificar como se transformaram as necessidades dos empreendedores em relação aos serviços, é necessário também o monitoramento da comunidade, a identificação dos 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, 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 foram 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, a pandemia mostrou que a maior parte do trabalho não requer um local de trabalho fixo (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021).

Após analisados os serviços, como segunda etapa, é preciso analisar a **interação entre diferentes atores, que partilham recursos e conhecimentos visando um benefício em comum**. Desta forma, a segunda constatação evidenciada por esta pesquisa é:

7.2. Infraestrutura física e digital combinadas como plataforma para viabilizar os relacionamentos entre os diferentes atores envolvidos nos CWS

A pandemia da COVID-19 alterou a percepção de que a interação social e o espaço físico são a base do sucesso dos CWS (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam como, ao longo das diferentes etapas do seu ciclo de vida, as startups procuram os CWS para acessar diferentes serviços e atividades, bem como desenvolver e expandir seus modelos de negócios (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021), especialmente as startups nos estágios 2. Validação do cliente e 4. Estruturação da 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 viabilizaram 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 no monitoramento dos relacionamentos e no aumento do 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 digital. Dentre os serviços mapeados foram identificados serviços que permitem o monitoramento das comunidades e a análise de resultados obtidos, assim como plataformas colaborativas. Alinhado com as evidências obtidas a partir da literatura, as implicações gerenciais demandam uma posição central nos CWS (RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021), evidenciando a necessidade dos gestores em potencializarem os serviços especializados no monitoramento interno e na formulação de indicadores de qualidade capazes de diferenciar os CWS frente à concorrência.

Por outro lado, esta pesquisa identificou como a infraestrutura híbrida, incluindo serviços físicos e serviços digitais, apresenta-se como a melhor alternativa. Desta forma, o **espaço físico** é destinado para realização dos serviços de networking e atividades de "pós-trabalho", enquanto os serviços digitais atuam para diminuir os custos logísticos, manter a comunicação entre os usuários dos CWS e ampliar a quantidade de usuários. A infraestrutura continua sendo uma opção para mitigar os custos das startups que se encontram nos estágios de criação e estruturação de empresas. Por outro lado, para o empreendedorismo social, o espaço físico oferece infraestrutura para aqueles que não têm acesso a boa infraestrutura digital, como é o caso da rede pública de CWS localizada nas periferias das grandes cidades.

Finalmente, a **integração de recursos de acordo com as regras sociais de um determinado contexto**, apresenta-se 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 enquanto aceleradores fortuitos 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, fato 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 à formulação 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 à última constatação evidenciada por esta pesquisa:

7.3. 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 obter visibilidade tornou-se aspecto essencial para os empreendedores, que procuram CWS que lhes permitam obter visibilidade em relação aos serviços e produtos da startup. Como consequência, os CWS aumentaram o **número de parcerias com diferentes participantes do ecossistema, tais como empresas, governo, universidades, investidores, instituições de pesquisa, incubadoras e aceleradoras**. A sinergia de múltiplas trocas simultâneas nos serviços prestados diretamente e indiretamente permitiu aos CWS passarem de locais de trabalho compartilhados para serem considerados pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor e componente central para a inovação aberta (BERBEGAL-MIRABENT, 2021; RESE; GÖRMAR; HERBIG, 2021). Embora as conexões e parcerias tenham aumentado durante a pandemia, estas permanecem como área ainda inexplorada na literatura quando se analisa a oferta de serviços por parte dos CWS. Esta pesquisa identificou como atualmente o acesso ao ecossistema empreendedor nacional e internacional é a principal motivação dos empreendedores para fazerem parte de um CWS, porém os serviços relacionados com o ecossistema empreendedor continuam em menor quantidade quando comparados 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 traduzem para os empreendedores em **integração de 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 conexões, 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 inclui startups, usuários e público final, que utilizam os serviços dos CWS e do ecossistema. O segundo ator, o próprio CWS, que interage e articula com outros atores de forma a cocriar valor sustentável para si mesmo 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.

7.4. Consolidação do referencial teóricos

A pandemia gerada pelo COVID-19 trouxe para os CWS o replanejamento do valor oferecido para a comunidade, resultando em uma mudança completa e um novo foco nos programas e suportes oferecidos. Assim, os serviços ofertados foram virtualizados e permitiram a criação de eventos abertos ao público. O impacto das ofertas virtuais viabilizou a inclusão de pessoas com restrições para participarem de eventos presenciais. Esta mudança permitiu também acelerar os programas focados em mulheres, pessoas de cor e líderes empresariais das comunidades periféricas.

Por outro lado, os canais de comunicação online, incluindo websites e redes sociais, transformaram-se em canais para a divulgação de conteúdo, captação de novos usuários e apresentação dos serviços para todo o ecossistema empreendedor. Estes conteúdos trazem aos membros os recursos que eles precisam para crescerem e buscarem o sucesso e, adicionalmente, fornecem uma introdução ao ecossistema empreendedor, engajamento com a comunidade, análise de problemas reais e facilitam conexões. Cabe ressaltar que, além dos estudos de caso, foram incluídas na pesquisa netnográfica os websites e as mídias sociais de CWS estrangeiros com o intuito de validar se os serviços oferecidos no exterior são iguais ou diferentes dos coworking brasileiros.

Desta maneira, e como primeira contribuição, esta pesquisa apresenta o mapeamento dos serviços oferecidos pelos CWS a partir da triangulação de informações obtidas em diferentes fontes, incluindo a revisão sistemática da literatura e as pesquisas de campo realizadas antes e durante a pandemia gerada pela COVID-19. Embora diferentes estudos apresentados na literatura evidenciam quais os serviços mais importantes para os usuários de coworking (APPEL-MEULENBROEK et al., 2019; DI MARINO; LILIUS; LAPINTIE, 2018; SEO et al., 2017; WEIJS-PERRÉE et al., 2019), a literatura apresenta lacunas na

caracterização destes serviços. Por meio da pesquisa de campo realizada foi possível aprofundar a descrição dos serviços oferecidos pelos CWS e a forma com que estes são acessados pelos usuários. Desta forma, a primeira contribuição destas pesquisas é a caracterização dos serviços dos CWS analisando as comunidades em contextos presenciais e virtuais. Após a retirada de serviços duplicados, foi possível mapear 37 serviços oferecidos pelos CWS e classificá-los de acordo com seis categorias propostas: Infraestrutura, infraestrutura digital, comunidade, networking, aceleração e projetos; tipo de serviço (serviço direto ou serviços terceirizados) e forma como é acessado pelos usuários.

A segunda contribuição significativa desta pesquisa é a identificação da relevância dos serviços oferecidos pelos CWS de acordo com o estágio de evolução da *startup*. Os serviços relevantes no estágio descoberta do cliente são mais relevantes para empreendedores que estão iniciando suas jornadas empreendedoras, incluindo serviços de acesso ao ecossistema e serviços de mentoria e programas de pré-aceleração para testar as hipóteses iniciais relacionadas com a proposta de valor da startup. Para as startups no estágio de MVP validado, os serviços buscados permitem obter maior visibilidade da marca, bem como dos produtos e dos serviços da startup, além de espaços de trabalho para desenvolver e expandir seus modelos de negócios (GAUGER; PFNÜR; STRYCH, 2021). Os serviços para as categorias de validação e criação do cliente, caracterizadas por demandarem serviços de networking e de aceleração que lhes permitam aprimorar seus modelos de negócio. Finalmente, encontram-se os serviços para o estágio de estruturação de empresa, caracterizado pelos serviços de aceleração e de projetos que lhes permitam acessar a outros atores do ecossistema como empresas e investidores para ganhar competitividade e favorecer o crescimento da startup.

8. CONCLUSÕES

Os CWS são apresentados como pilares sustentáveis para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor urbano e que oferecem grande variedade de serviços físicos e virtuais aos seus usuários. Dentre os usuários potenciais dos CWS, encontram-se as startups, que procuram os CWS como espaços para apoiar o processo de desenvolvimento, aprimoramento do modelo de negócios e busca pela visibilidade no ecossistema empreendedor. Assim, é descrito na literatura a importância dos serviços dos CWS enquanto criadores de valor eficazes e oportunos (Capdevila, 2014; Di Marino, Lilius, & Lapintie, 2018; Pizoni, Guimarães, & Paladini, 2019; Spinuzzi, 2012).

Assim, este trabalho contribui com a literatura por meio do mapeamento e classificação de **36 serviços agrupados em 6 categorias**, oferecidos pelos CWS, identificados por meio de pesquisas bibliográficas e pesquisas em campo, analisando as comunidades em contextos presenciais e virtuais. Numa segunda instância, esta pesquisa contribui com a literatura trazendo uma visão sobre o estado da prática dos CWS, apresentando um panorama da transformação dos serviços oferecidos nos CWS e como isto se refletiu nas prioridades, necessidades e motivações dos empreendedores.

Deste modo, atinge-se o objetivo principal na condução deste estudo, estabelecer referenciais sobre como as *startups* cocriam valor nos serviços dos CWS considerando os seus diferentes estágios de evolução. Para isto, a pesquisa utilizou diferentes protocolos de pesquisa, sendo realizada, num primeiro momento, uma revisão sistemática da literatura para responder ao primeiro e ao segundo objetivo de pesquisa. Em segundo momento, foi realizada a pesquisa de campo, considerando o contexto da pandemia do COVID-19; como resultado foi identificado como os serviços digitais de relacionamento e aceleração foram aprimorados. Após a análise dos serviços mapeados, esta pesquisa conseguiu identificar **36 serviços agrupados em 6 categorias**: infraestrutura, infraestrutura digital, comunidade, networking, aceleração e projetos. Para responder ao terceiro objetivo de pesquisa, foram realizadas as entrevistas com gestores de estudos de caso selecionados nesta pesquisa; desta forma, esta pesquisa conseguiu compreender como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS, as consequências trazidas pela pandemia gerada pela COVID-19, incluindo uma série de ações políticas, sociais e econômicas que afetaram o conceito dos CWS como o escritório compartilhado, os relacionamentos, os

eventos e os espaços compartilhados. Por sua vez, o mercado dos CWS vivenciou o surgimento de novos modelos de usuários (local, estadual, regional e internacional), assim como criação de novas parcerias para oferecer programas e serviços diferenciados, levando ao aumento da concorrência de programas. Assim, esta pesquisa contribui com a literatura com uma **interpretação sobre as necessidades atuais das startups segmentadas por estágio de desenvolvimento**. Adicionalmente, a partir da análise dos cenários pré-pandemia e pandemia, esta pesquisa identificou como a transição da infraestrutura física para a infraestrutura digital representou grandes desafios para os CWS, especialmente no monitoramento dos relacionamentos internos e no aumento do engajamento dos empreendedores. Assim, esta pesquisa identificou a lacuna de **falta de serviços de gestão** que permitam aos CWS melhorar o engajamento dos usuários nos programas virtuais, monitorar os relacionamentos internos e obter indicadores de qualidade para se diferenciarem frente à concorrência em cenários híbridos. Por sua vez, o cenário da pandemia permitiu aumentar a imersão do CWS no ecossistema empreendedor por meio do estabelecimento de parcerias, integração de recursos e troca de serviços e, conseqüentemente, na criação de novos produtos e serviços. 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. Após analisadas as dinâmicas de interação, integração de recursos e troca de serviços entre os três atores identificados é proposto o referencial capaz de orientar aos gestores dos CWS e o ecossistema empreendedor na criação de novos serviços a partir da implementação de serviços do CWS para o ecossistema, serviços do CWS para o CWS e serviços do CWS para as startups.

O referencial teórico propostos encontram-se desenhados de forma a oferecerem ferramentas e orientações aos gestores dos CWS sobre a cocriação de valor por meio dos serviços prestados, assim como permite aos gestores dos CWS customizarem os serviços oferecidos, segmentarem os usuários do CWS de acordo com suas principais necessidades e monitorarem os usuários na busca por aprimoramentos a oferta de serviços. Assim, esta pesquisa contribui com conhecimentos sobre as necessidades das startups considerando seus estágios de desenvolvimento, contexto ainda pouco explorado e carente de pesquisas de relevância capazes de auxiliar os CWS a entenderem melhor as necessidades dos seus usuários.

Vale destacar que os resultados apresentados neste estudo apresentam limitações. A primeira limitação encontra-se na revisão sistemática de literatura. Embora seja um fenômeno emergente na última década, na literatura ainda faltam tópicos a serem explorados com profundidade, especialmente na relação de tópicos como criação de valor e serviços. Assim, o trabalho traz como contribuição a estruturação de um framework para a cocriação de valor através dos serviços dos CWS. Outro ponto de limitação foi a seleção dos artigos que compuseram a revisão sistemática de literatura que, apesar de ter sido realizada de maneira cuidadosa, não considerou todos os artigos publicados em 2021, implicando na exclusão involuntária de trabalhos com possíveis contribuições para o tema de pesquisa. Além disso, não é possível generalizar os resultados obtidos com os estudos de caso devido às limitações próprias deste tipo de abordagem, além da localização limitada dos casos no contexto de uma cidade específica. Do mesmo modo, a questão da amostragem, limitada apenas às startups pertencentes aos CWS, dificulta o acesso a uma grande quantidade de startups no primeiro estágio de desenvolvimento. Portanto, é necessária a replicação deste estudo em CWS de todo Brasil, com características diferentes das aqui apresentadas, para verificar se os resultados apresentados são, de fato, generalizáveis em outros contextos, assim como para obter uma amostra maior por cada estágio de desenvolvimento. Finalmente, mostra-se relevante a condução de estudos futuros usando os referenciais teóricos propostos permitindo assim aos CWS avaliarem a implantação do modelo.

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.

ALLEN, D. G. et al. Analytical mindsets in turnover research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. SUPPL.1, fev. 2014.

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.

BLANK, S. **The Startup Owner's Manual**. [s.l: s.n.].

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. University coworking-spaces: mechanisms, examples, and suggestions for entrepreneurial universities. **International Journal of Technology Management**, v. 77, n. 1/2/3, p. 38, 2018.

BOUNCKEN, R. B. et al. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 385–410, mar. 2018.

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.

BUENO, S.; RODRÍGUEZ-BALTANÁS, G.; GALLEGO, M. D. Coworking spaces: a new way of achieving productivity. **Journal of Facilities Management**, v. 16, n. 4, p. 452–466, set. 2018.

CAPDEVILA, I. Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 3, jun. 2015.

CAPDEVILA, I. Joining a collaborative space: is it really a better place to work? **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 2, p. 14–21, abr. 2019.

CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35–49, 2011.

DEN OUDEN, E. **Innovation design: Creating value for people, organizations and society**. [s.l.] Springer-Verlag London Ltd, 2012.

DI MARINO, M.; LAPINTIE, K. Emerging Workplaces in Post-Functionalist Cities. **Journal of Urban Technology**, v. 24, n. 3, p. 5–25, 3 jul. 2017.

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.

EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 327–339, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

FIORENTINO, S. Different typologies of ‘co-working spaces’ and the contemporary dynamics of local economic development in Rome. **European Planning Studies**, v. 27, n. 9, p. 1768–1790, set. 2019.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, fev. 2002.

FRAIBERG, S. Start-Up Nation: Studying Transnational Entrepreneurial Practices in Israel’s Start-Up Ecosystem. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 31, n. 3, p. 350–388, jul. 2017.

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

GANDINI, A.; 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.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279–301, set. 2011.

GUO, Y.-M. et al. Bibliometric Analysis on Smart Cities Research. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3606, 30 jun. 2019.

HAZEN, B. T.; OVERSTREET, R. E.; BOONE, C. A. Suggested reporting guidelines for structural equation modeling in supply chain management research. **International Journal of Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 627–641, nov. 2015.

KOJO, I.; NENONEN, S. Typologies for co-working spaces in Finland – What and how? **Facilities**, v. 34, n. 5–6, p. 302–313, 2016.

KOLLE, S. R. et al. Characteristics and trends in global lead removal research: A science citation index expanded-based analysis. **Desalination and Water Treatment**, v. 80, p. 164–173, jun. 2017.

LAVČÁK, M.; HUDEC, O.; SINČÁKOVÁ, Ž. Local and Institutional Factors of Start-Up Ecosystems: Common and Inherited Attributes. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 4, p. 1765–1783, dez. 2019.

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.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. The Service-Dominant Mindset. Em: [s.l: s.n.]. p. 89–96.

MIGUEL, L, Paulo Augusto Cauchick. **Adoção do estudo de caso na engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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.

PITTAWAY, L.; COPE, J. **Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. International Small Business Journal**, out. 2007.

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.

SANKARI, I.; PELTOKORPI, A.; NENONEN, S. A call for co-working – users' expectations regarding learning spaces in higher education. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 20, n. 2, p. 117–137, 2018.

SCHMIDT, S. In the making: Open Creative Labs as an emerging topic in economic geography? **Geography Compass**, v. 13, n. 9, set. 2019.

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.

ŠTEFKO, R.; STEFFEK, V. A STUDY OF CREATIVE INDUSTRY ENTREPRENEURIAL INCUBATION. **Polish Journal of Management Studies**, v. 15, n. 2, p. 250–261, jun. 2017.

TAKEY, S. M.; CARVALHO, M. M. Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 111, p. 97–109, out. 2016.

TROISI, O. et al. **The more, the merrier: Co-Working as practical expression of Value Co-Creation in Sharing Economy**. [s.l: s.n.].

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. VOSviewer Manual. **2020**, p. 53, [s.d.].

VARGO, S. L.; AKAKA, M. A. Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View. **Service Science**, v. 4, n. 3, p. 207–217, set. 2012.

VARGO, S. L.; AKAKA, M. A.; VAUGHAN, C. M. Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 117–124, nov. 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The nature and understanding of value: A service-dominant logic perspective. **Review of Marketing Research**, v. 9, p. 1–12, 2012.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5–23, 2016.

WALDEN, J. Communicating role expectations in a coworking office. **Journal of Communication Management**, v. 23, n. 4, p. 316–330, nov. 2019.

WANG, B.; LOO, B. P. Y. Hubs of Internet Entrepreneurs: The Emergence of Co-working Offices in Shanghai, China. **Journal of Urban Technology**, v. 24, n. 3, p. 67–84, jul. 2017.

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.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** [s.l: s.n.].

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário pré-pandemia

Questionário serviço do Co-working Space para startup

O questionário a seguir é elemento de uma pesquisa acadêmica e está sendo elaborado dentro do projeto de pesquisa do mestrado da Universidade de São Paulo (USP). O objetivo do trabalho é:

Quais dos serviços oferecidos nos Co-working spaces criam valor para as startups?

Os dados das Startups serão mantidos em sigilo, sendo usados apenas entre os pesquisadores durante a análise e comparação dos dados. Ao final de todo o estudo, o resultado da pesquisa poderá ser disponibilizado aos participantes das entrevistas.

*Obrigatório

1. Nome da Startup *
2. Setor no qual pertence sua Startups *

Marcar apenas uma oval.

Educação

Engenharia

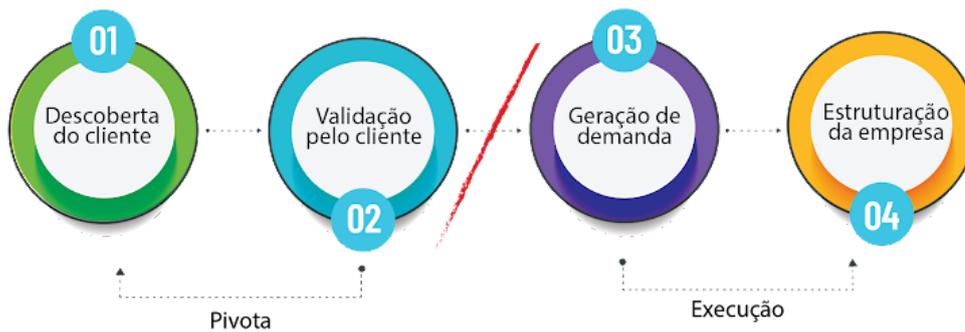
Saúde

Serviços

Produto

Outro

Estágios de desenvolvimento das startups (Blank, 2012)



Estágios de desenvolvimento das startups por Blank (2012)

Descoberta do cliente nesta fase se desenvolve um plano para testar as reações dos clientes com determinadas hipóteses e transformá-las em fatos.

Validação pelo cliente é nesta etapa que se verifica se os resultados do modelo de negócio são repetíveis e têm condições de escalabilidade.

Geração de demanda é o início da execução. É a fase de definição do montante de usuários finais e o canal de vendas e a dimensão do negócio.

Estruturação da empresa é a fase de transição de uma organização que se transforma em uma empresa cujo modelo de negócio é aprovado e possível de escalar de modo sustentável.

3. Em qual dos seguinte Estágios de desenvolvimento encontra-se a startup: *

Marcar apenas um oval.

Fase 1. Descoberta do cliente Fase 2. Validação pelo cliente Fase 3. Geração de demanda
Fase 4. Estruturação da empresa

Serviço dos Co-working spaces



Infraestrutura

A infraestrutura é o espaço físico ou “workstation” que oferece os co-working spaces a seus usuários. Caracterizados por ter diferentes recursos como equipamentos tecnológicos e espaços que permitem ao usuário organizar conferências, reuniões e interagir com seus clientes, e ao mesmo tempo ter espaços de interação e recreação.

Networking

Atividades, eventos e projetos que incentivam os membros a formar relacionamentos e colaborações naturais com pessoas externas da comunidade.

Comunidade

Os serviços oferecidos dentro da categoria de partilha, possibilitam o desenvolvimento de relações informais e partilha de conhecimento dentro dos usuários internos do co-working spaces.

Desenvolvimento de projetos.

Estes serviços permitem, criar uma imersão dos usuários nas indústrias criativas e facilitar o envolvimento do sector privado, no desenvolvimento de soluções inovadoras para os atuais problemas urbanos

Programa de pré-aceleração

Mentoria, consultoria e treinamento para as startups e pequenas empresas no desenvolvimento do modelo de negócio.

4. 3. Quais dos serviços mostrados com anterioridades foram motivos para fazer * parte de um co-working space?

Marque todas que se aplicam.

Infraestrutura Networking Comunidade

Desenvolvimento de projetos Programas de pré-aceleração

5. Indique quais serviços você já usou dentro dos Co-working spaces. *

Marque todas que se aplicam.

Infraestrutura Networking Comunidade

Desenvolvimento de projetos Programas de pré-aceleração

Infraestrutura

A infraestrutura é o espaço físico ou “workstation” que oferece os co-working spaces a seus usuários. Caracterizados por ter diferentes recursos como equipamentos tecnológicos e espaços que permitem ao usuário organizar conferências, reuniões e interagir com seus clientes, e ao mesmo tempo ter espaços de interação e recreação.

6. 1) Espaço para melhorar a eficiência do trabalho através de uma variedade de arranjos espaciais. Áreas de recreação (Meeting room, cozinha, áreas de recreação, call room). *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

7. 2) Equipamento tecnológico (3D printers, laser cutters, and other proto-typing devices.) *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

8. 3) Equipamento de escritórios (Whiteboards, printers, projetores, Wi-Fi, Vídeo consolas, telefone, Coffee and food bars.) *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

9. 4) Serviços profissionais. Suporte com pessoal especializado (advogado, programador, designer, contador). *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Comunidade

Os serviços oferecidos dentro da categoria de partilha, possibilitam o desenvolvimento de relações informais e partilha de conhecimento dentro dos usuários internos do co-working spaces.

10. 1) Atividades internas dentro do co-working, que incentivam os membros a formar relacionamentos e colaborações naturais. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

11. 2) Desenvolvimento de conexões por meio de interações, eventos e comunicações eletrônicas e impressas. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Networking

Atividades, eventos e projetos que incentivam os membros a formar relacionamentos e colaborações naturais com pessoas externas da comunidade.

12. 1) Gestão contínua de canais de comunicação online e *offline* para troca *
efetiva de informações, interação, e trabalho cooperativo.

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

13. 2) Criação de atividades e eventos para aumentar as redes e o posicionamento *
das ideias no mercado.

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

14. 3) Criar uma rede internacional entre empresários e empreendedores e através *
dos espaços de Coworking.

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Programa de pré-aceleração

Mentoria, consultoria e treinamento para as startups e pequenas empresas no desenvolvimento do modelo de negócio.

15. 1) Treinamento a potenciais empreendedores de startup. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

16. 2) Cursos de capacitação para o desenvolvimento de habilidades, software especializados *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

17. 3) Mentoria e coaching para as startups em pequenas empresas no desenvolvimento do modelo de negócio. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

18. 4) Serviços profissionais. Suporte com pessoal especializado *

(advogado, programador, designer, contador).

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Desenvolvimento de projetos.

Estes serviços permitem, criar uma imersão dos usuários nas indústrias criativas e facilitar o envolvimento do sector privado, no desenvolvimento de soluções inovadoras para os atuais problemas urbanos.

19. 1) Facilitar o envolvimento do sector privado, no desenvolvimento de soluções inovadoras para os atuais problemas urbanos. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

20. 2) Programas para melhorar as capacidades de negócio dos membros, tais como habilidades, conhecimentos e know-how. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

21. 3) Coordenação de projetos conjuntos com empresas regionais. Imersão em indústrias criativas no setor de tecnologia da informação. *

Marcar apenas um oval..

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Muito Obrigada!

Apêndice 2 - Questionário Pandemia Pesquisa USP

O questionário a seguir é elemento de uma pesquisa acadêmica e está sendo elaborado dentro do projeto de pesquisa do mestrado da Universidade de São Paulo (USP).

A pesquisa tem como objetivo identificar quais serviços digitais são mais ou menos relevantes para as startups usuárias de hubs de inovação/ coworking ou aceleradoras.

Os dados das Startups serão mantidos em sigilo, sendo usados apenas entre os pesquisadores durante a análise e comparação dos dados. Ao final de todo o estudo, o resultado da pesquisa poderá ser disponibilizado aos participantes das entrevistas.

*Obrigatório

1. E-mail *
2. Nome da Startup *
3. Estágio do desenvolvimento: *

Marcar apenas um oval.

Descoberta do cliente: nessa etapa os fundadores transformam ideias em hipóteses sobre os modelos de negócios, criam protótipos para experimentar possíveis soluções e testam suposições relacionadas com as necessidades dos clientes.

Validação do cliente: nessa etapa a startup continua testando suas hipóteses e busca validar o interesse efetivo dos clientes por meio de pedidos concretos e experimentação efetiva do produto. Se não houver interesse, a startup pode pivotar e experimentar outras hipóteses.

Criação do cliente: o produto é refinado o suficiente para vender. Baseando-se em suas hipóteses comprovadas, a startup aumenta a demanda por meio da elevação de gastos com marketing e com vendas, ampliando os negócios.

Estruturação da empresa: nessa etapa a organização estrutura suas operações e escalona suas transações.

4. Segmento de mercado
5. Estado de Residência
6. Se sua startup estiver ligada a uma Hub - Coworking, aceleradora ou incubadora, informe o nome *

7. Se sua startup estiver ligada a uma Hub - Coworking, aceleradora ou incubadora, informe o nome *

Avaliação dos serviços

1. Escritório virtual no site do hub, incluindo as principais informações das * startups residentes, como por exemplo endereço, e-mail, telefone de contato e descrição de produtos e serviços

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

2. Apresentação da infra-estrutura do espaço físico do hub, como por exemplo * apresentação virtual em tour 360°

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

3. Divulgação dos produtos e serviços das startups residentes *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

4. Exposição da marca das startups no site do hub (logo, pitch, equipe) *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

5. Divulgação de oportunidades de trabalho (estágio ,CLT, PJ) de forma a atrair * talentos para atuarem no hub, nas startups e nas empresas parceiras

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

6. Disponibilização de serviços nos canais de comunicação internos, como por * exemplo slack, whatsapp, e-mail.

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

7. Comunicação sobre a operação dos espaços físicos e virtuais utilizando os *
canais de comunicação internos

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

8. Benefícios e descontos em serviços de empresas parceiras e fornecedores *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

9. Cupons de desconto em deliveries durante a realização de eventos online *
(pitches e networkings virtuais)

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

10. Créditos em serviços de nuvem, com por exemplo Amazon AWS e Google *
Cloud

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

11. Plataforma colaborativa online com foco na facilitação do trabalho em * grupo e
conexão entre startups, tendo em vista o compartilhamento de oportunidades de negócios
entre os Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

12. Inserção no Ecosistema Empreendedor Nacional, incluindo mapeamento * de startups, análise da evolução e amadurecimento do ecossistema, conexão com outros ecossistemas nacionais

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

13. Inserção no Ecosistema Empreendedor Internacional, incluindo mapeamento de startups, análise da evolução e amadurecimento do ecossistema, conexão com outros ecossistemas internacionais

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

14. Disponibilização de referências bibliográficas sobre os temas de interesse, * incluindo notícias, artigos, reportagens, papers e entrevistas com especialistas

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

15. Disponibilização de estudos sobre inovação, ciência, tecnologia e * empreendedorismo

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

16. Monitoramento de necessidades da comunidade com a utilização de * enquetes, questionários e perguntas abertas

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

17. Comunicação dos resultados obtidos com as acelerações, incluindo * experiências e ferramentas utilizadas pelas startups

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5
Irrelevante Essencial

18. Serviços de marketing e produção de conteúdo digital para diferentes mídias, como por exemplo videos, áudios e projetos visuais *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5
Irrelevante Essencial

19. Serviços jurídicos, incluindo orientações, análises e preparação de documentos *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5
Irrelevante Essencial

20. Serviços de contabilidade, como por exemplo orientações, prestação de contas e emissão de guias *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5
Irrelevante Essencial

21. Realização de cursos, workshops e treinamentos online com especialistas de diferentes áreas *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5
Irrelevante Essencial

22. Realização de conferências, palestras e painéis, de forma a ampliar conhecimentos e incentivar discussões e o aprendizado prático em inovação empresarial, ciência, tecnologia, negócios e empreendedorismo *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

23. Realização de eventos online para compartilhamento de conhecimentos e experiências, como por exemplo meetups e live talk *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

24. Captação de recursos para investimento inicial (capital semente) *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

25. Relacionamento comercial: aquisição de produtos e serviços iniciais, atuando como comprador estratégico. *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

26. Programa de acompanhamento e monitoramento de resultados após * iniciativas de

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

27. Mentorias individuais tendo em vista a reflexão sobre os acontecimentos, aprendizagem, resolução de dúvidas, elaboração de hipóteses e definição de próximos passos *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

28. Viabilização de acesso às redes de especialistas *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

29. Plataforma para resolução de dúvidas com mentores especializados, * utilizando algoritmos de inteligência artificial para armazenamento e recuperação das informações

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

30. Programas de pré-aceleração, priorizando o aprimoramento do MVP e sua * validação com usuários tendo em vista a sua inserção no mercado

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

31 .Programas de aceleração, priorizando o tracionamento dos produtos e* serviços que foram recentemente inseridos no mercado

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

32. Programas de aceleração com foco em empreendedorismo social *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

33. Ferramentas online de auto-diagnóstico, com foco na identificação de *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

34. Desafios de negócios e hackathons tendo em vista a resolução de * problemas de grandes empresas

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

36. Novas parcerias com empresas e aceleradoras para a criação de novos programas de aceleração em áreas específicas *

Marcar apenas um oval.

1 2 3 4 5

Irrelevante Essencial

Motivações das startups

Quais serviços virtuais motivaram sua startup a fazer parte deste coworking/ hub/ aceleradora? (assinale uma ou mais opções) *

Marque todas que se aplicam.

Infraestrutura virtual: escritório virtual, vitrine virtual, benefícios e descontos, acesso às plataformas

Comunidade: mapeamento de startups, conteúdos, monitoramento da comunidade, serviços profissionais

Networking: conexões nacionais e internacionais, cursos, eventos, sessões de networking.

Serviços de aceleração: investimentos, capacitações, coaching, mentorias, programas de pré-aceleração e de aceleração, acesso a ferramentas de auto- diagnóstico

Realização de projetos: desafios para startups, hackathons, parcerias

45. Na próxima etapa, realizaremos entrevistas para aprofundar, como os * serviços virtuais permitem a co-criação de valor entre as startups do ecossistema, gostaria ser chamado para esta etapa?

Sim Não

Apêndice 3 - Roteiro de Entrevistas Semi-estruturada

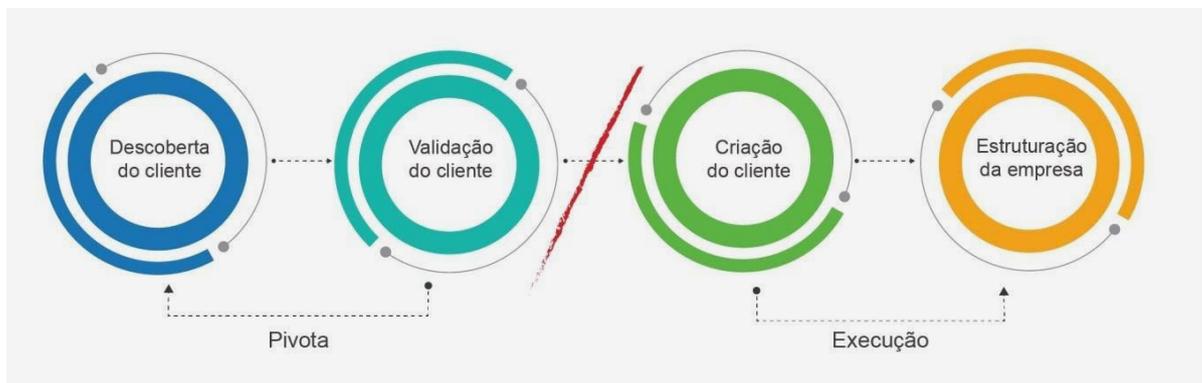
Entrevista realizada aos managers das organization/Hubs(s), coworking space(s), or accelerator/incubator(s).

A seguinte entrevista tem como objetivo compreender como ocorreu a transformação dos serviços oferecidos nos CWS e das necessidades das startups considerando o *contexto da pandemia do COVID-19*. Desta forma, esta entrevista foi desenhada para analisar quatro aspectos principais: tipo de startups usuárias do CWS, serviços oferecidos nos CWS e transição do CWS durante a pandemia gerada pela COVID-19 e ações futuras.

Startups usuárias do CWS

1. De acordo com o modelo de Blank (apresentado a continuação), em qual estágio de desenvolvimento se encontram as startups que o CWS tem como usuárias?

Modelo de desenvolvimento de cliente por Steve Blank.



Fonte: Blank (2012)

2. Qual é o segmento de mercado ou vertical das startups do CWS?
3. Em qual estágio encontram-se a maioria de startups que estão ligadas ao CWS atualmente?
4. Quais outros usuários têm o CWS e como é o relacionamento com as startups?

Serviços oferecidos nos CWS

- I. Quais os serviços oferecem o CWS atualmente, quais eram oferecidos antigamente ou antes da pandemia?
- II. Quais os serviços oferecidos para as startups?
- III. Como tem sido a transição dos serviços durante a pandemia causada pela COVID-19?
- IV. Quais são os canais usados na comunicação entre startups-CWS e startups-startups? O CWS possui métricas para identificar os relacionamentos gerados nestes canais?
- V. Como as startups acessam os serviços do CWS?
- VI. Como os serviços satisfazem as necessidades das startups usuárias?
- VII. Como as startups são motivadas a integrar recursos tais como (conhecimento, serviços, habilidades, recursos físicos) dentro do CWS?

Transição do CWS durante a pandemia gerada pela COVID-19 e ações futuras.

- I. O que aconteceu com o CWS no começo da pandemia (março/ abril 2020)?
- II. Quais foram as medidas adotadas para o uso do espaço físico?
- III. Como foi a transição do CWS para o modelo digital?
- IV. Qual foi o impacto da digitalização para o modelo de negócio do CWS?
- V. Quais são as ações futuras para a retomada de atividades após a pandemia?

Apêndice 4 - Protocolo de contato com empreendedores pré-pandemia.

Prezado Empreendedor(a),

Consegui o contato da organização por meio das entidades de fomento ao empreendedorismo na USP, meu nome é Giuliana Barajas, sou estudante do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo e estou pesquisando sobre quais dos serviços oferecidos pelos CWS que criam valor para as *startups*.

Nossa amostragem para validação deste modelo inclui startups residentes em CWS da cidade de São Paulo. Em função disto a sua *startup* foi selecionada para participar da pesquisa. Esta participação consiste nos executivos de startups responderem com base em sua vivência um questionário que não terá duração de mais de 10 minutos e cujo link está abaixo.

Como forma de retribuir a contribuição tão importante irei fornecer os resultados finais da pesquisa aos respondentes, para tal, peço que não esqueça de preencher o e-mail em que deseja receber os resultados na questão 10 das Informações dos Respondentes.

Atenciosamente,

Giuliana Barajas, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo. Contatos: giuliana_barajas@usp.br

Apêndice 5 - Protocolo de contato aos CWS pré-pandemia.

Prezado,

Solicitamos sua valiosa colaboração na avaliação de um questionário sobre “serviços dos CWS que criam valor nas startups”, parte da pesquisa de mestrado da aluna Giuliana Barajas do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo.

Assim, solicitamos sua colaboração para ir presencialmente até o CWS para realizar o questionário nas startups residentes no seu CWS.

Como forma de retribuir a contribuição tão importante, irei fornecer os resultados da pesquisa para o senhor (a).

Atenciosamente,

Giuliana Barajas, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo. Contatos: giuliana_barajas@usp.br

Apêndice 6 - Protocolo de contato CEO das startups pandemia

Prezado [NOME DO CEO DA STARTUP]

Meu nome é Giuliana Barajas, sou estudante do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo e atualmente realizo pesquisa netnográfica focada em investigar quais serviços digitais são oferecidos pelos espaços de inovação e como startups co-criam valor por meio da experimentação destes serviços.

A pesquisa tem como objetivo identificar quais serviços digitais são mais ou menos relevantes para as startups usuárias de hubs de inovação/ coworking ou aceleradoras.

Gostaríamos de verificar a possibilidade da sua startup participar na nossa pesquisa respondendo o seguinte questionário: <https://forms.gle/FUHLLiTVnJyckz5P9>

Como forma de retribuir a contribuição tão importante, estamos oferecendo treinamento para as startups respondentes em áreas como por exemplo Programação, Design (ux), Unity, Inteligência Artificial e Internet das Coisas (IOT), android e desenvolvimento ágil.

Atenciosamente,

Giuliana Barajas,

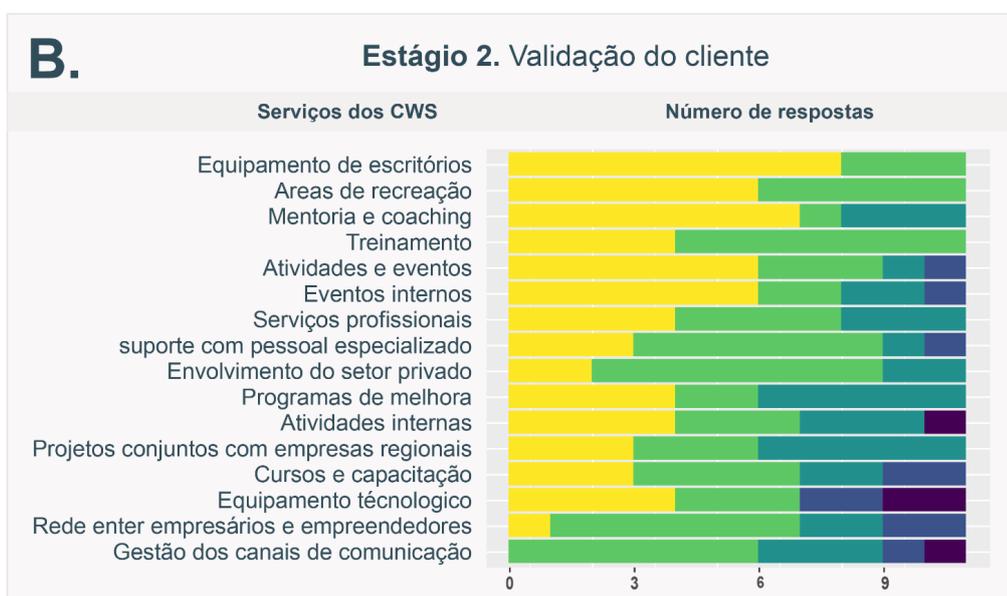
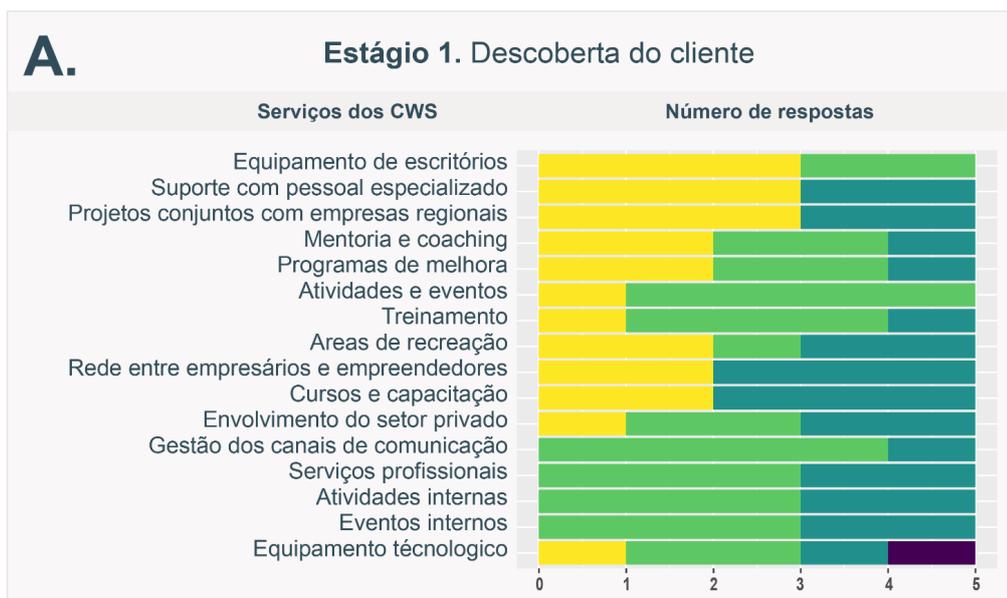
Gestora Cosmos centro de empreendedorismo do INOVAUSP

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Universidade de São Paulo.

Contatos: giuliana_barajas@usp.br

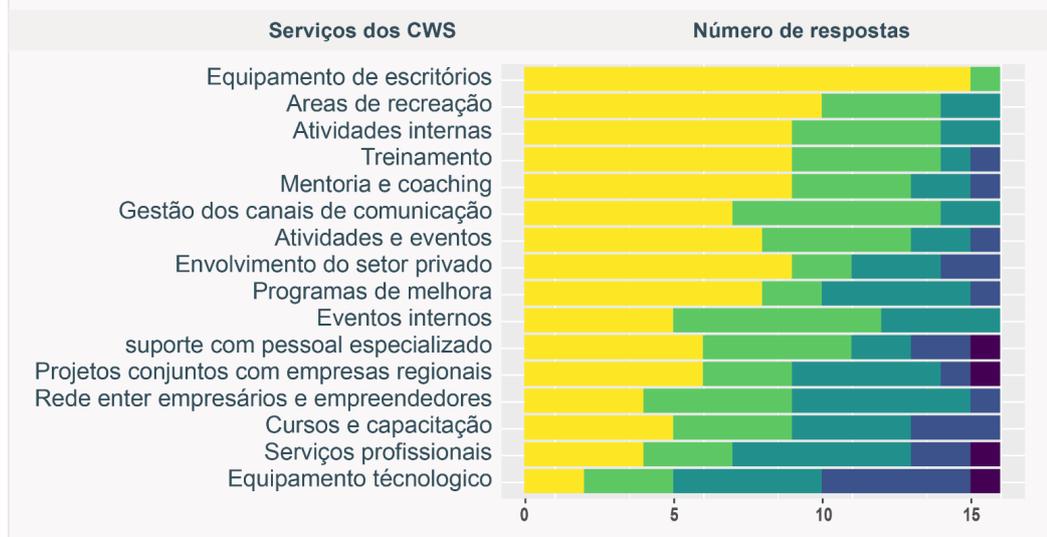
Apêndice 7 - Resultados questionário pré-pandemia



■ Essencial
 ■ Relevante
 ■ Indiferente
 ■ Pouco relevante
 ■ Irrelevante

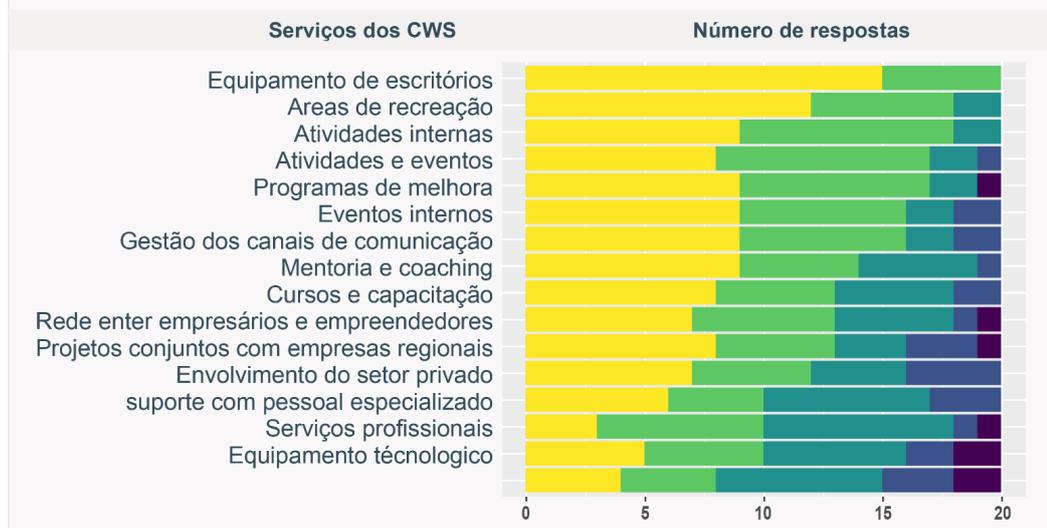
C.

Estágio 3. Criação do cliente



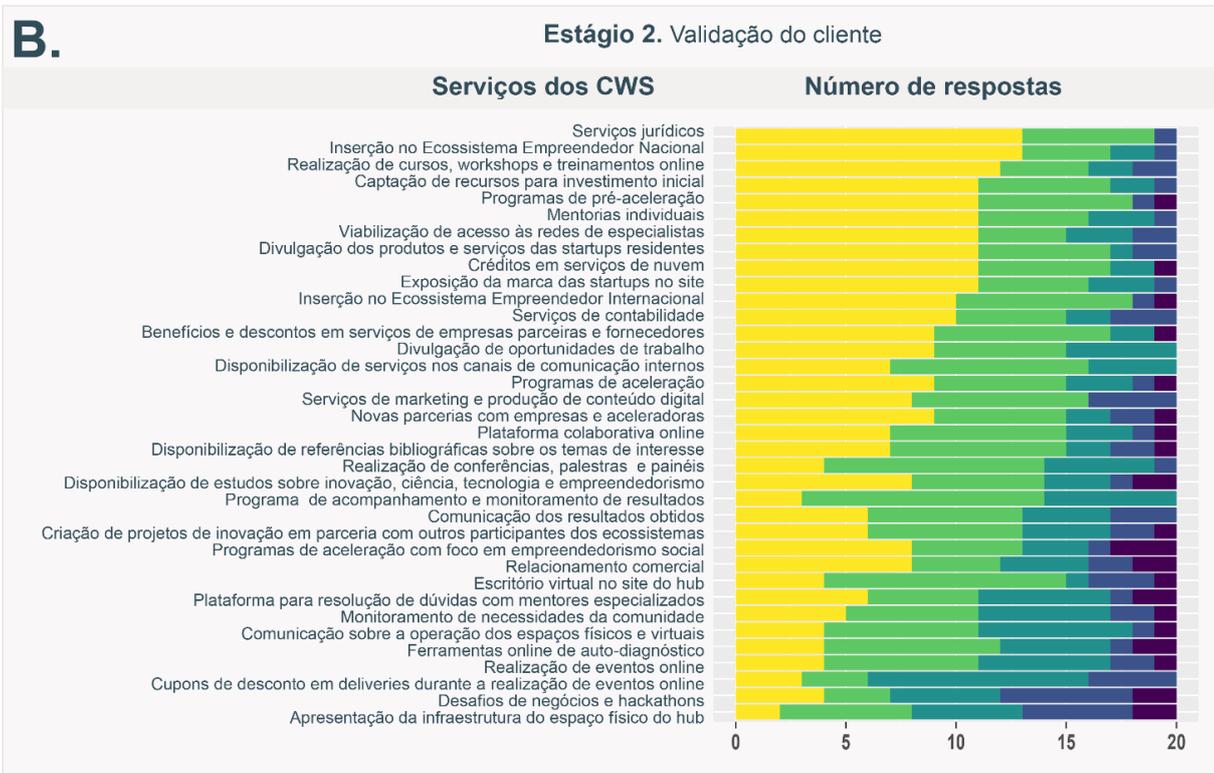
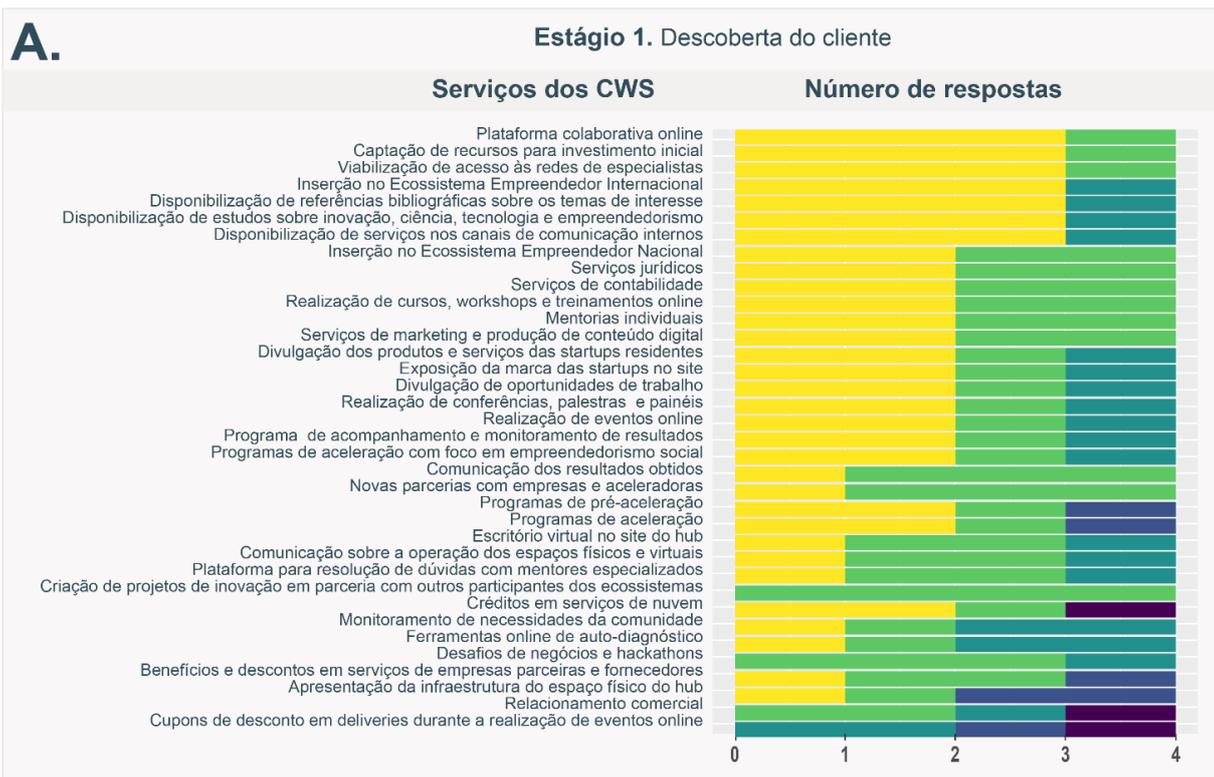
D.

Estágio 4. Estruturação da empresa

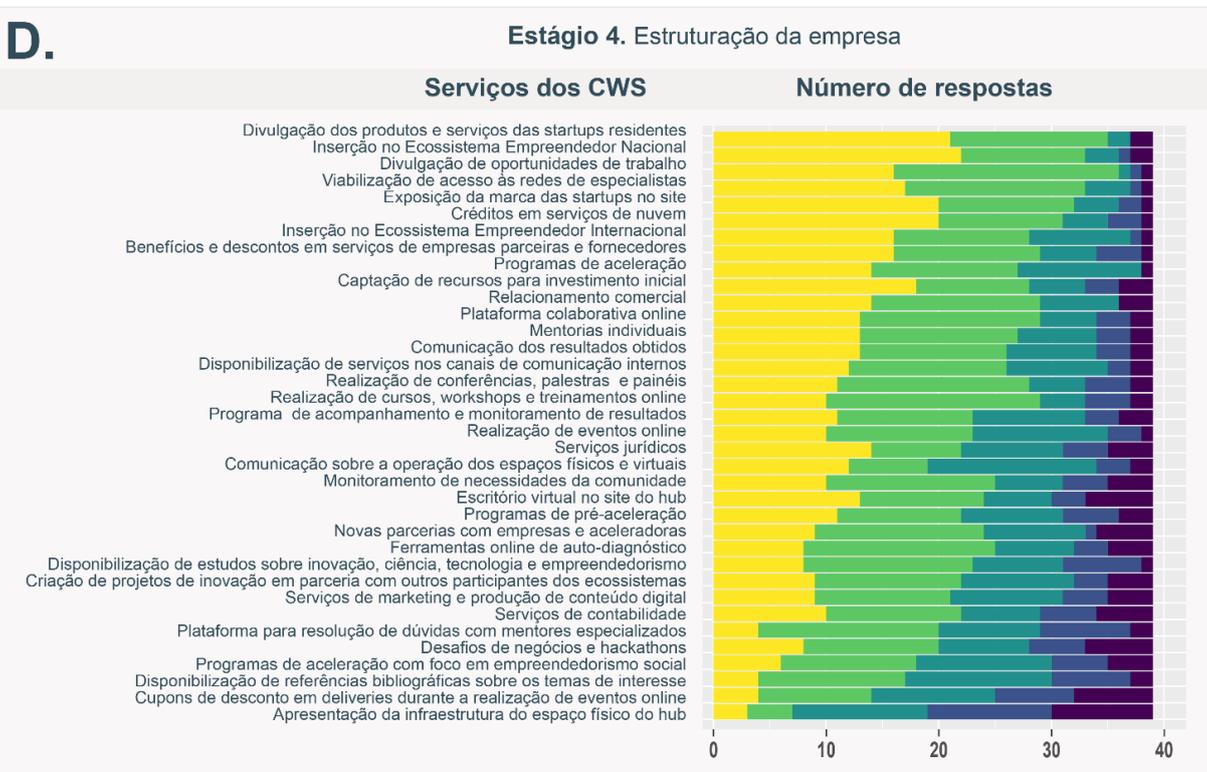
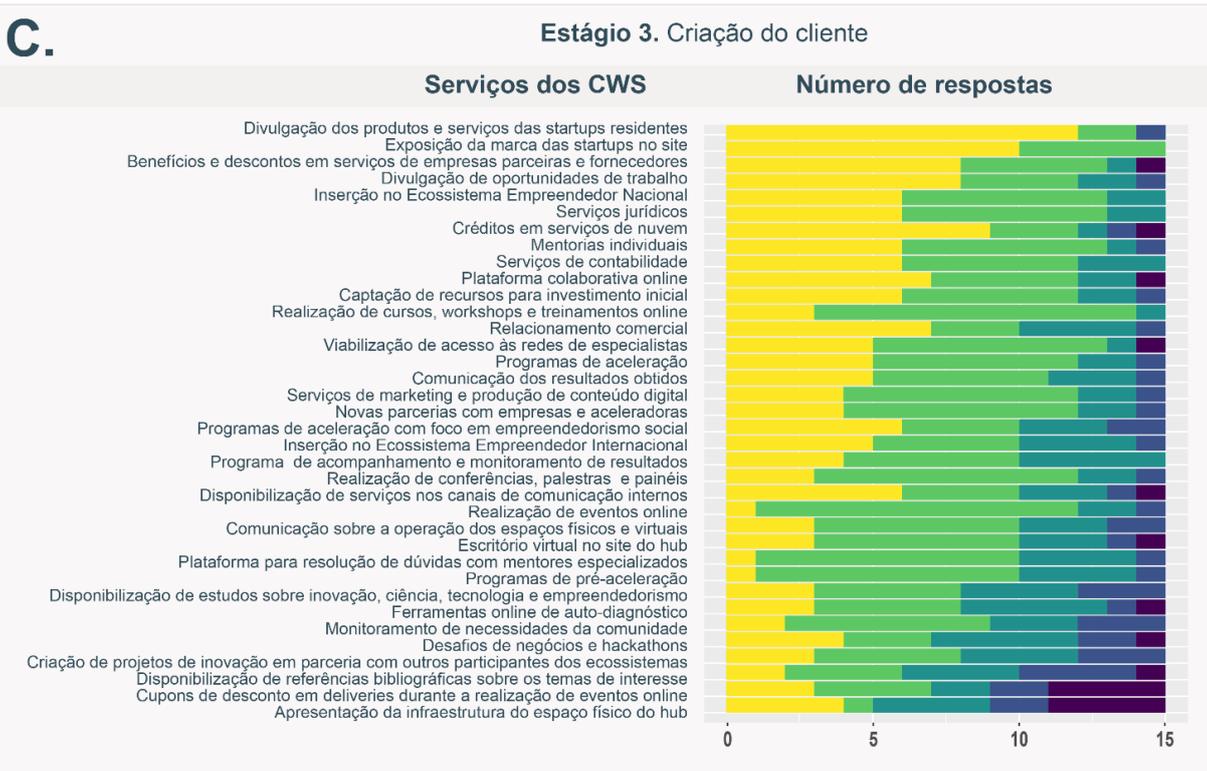


■ Essencial
 ■ Relevante
 ■ Indiferente
 ■ Pouco relevante
 ■ Irrelevante

Apêndice 8 - Resultados avaliação questionário pandemia



■ Essencial
 ■ Relevante
 ■ Indiferente
 ■ Pouco relevante
 ■ Irrelevante



■ Essencial
 ■ Relevante
 ■ Indiferente
 ■ Pouco relevante
 ■ Irrelevante