



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

BEATRIZ BISÓL MENEZES

**ANÁLISE DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
COWORKING NA CIDADE DE FORTALEZA**

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M51a Menezes, Beatriz Bisól Menezes.
Análise do Projeto de Implantação de uma Empresa de Coworking na Cidade de Fortaleza / Beatriz Bisól Menezes Menezes. – 2016.
60 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.
Orientação: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.

1. Coworking. 2. Modelo de Negócio. 3. Trabalho Colaborativo. I. Título.

CDD 658.5

BEATRIZ BISÓL MENEZES

ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE COWORKING NA
CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.

FORTALEZA

2016

BEATRIZ BISÓL MENEZES

ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE COWORKING NA
CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esse trabalho aos meus pais, que me proveram de todas as oportunidades possíveis para meu acesso à educação.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor incondicional que sustentou todo o apoio, principalmente nos momentos difíceis e de dúvidas.

Ao meu pai, em especial, pela confiança em minhas ideias e pelas oportunidades de desenvolvimento de trabalhos em parceria.

Ao Prof. Alysso Amorim, pela orientação acadêmica, por acreditar no potencial de desenvolver o trabalho.

Aos professores do Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, pelos desafios na graduação que sustentaram o desenvolvimento intelectual.

Aos meus amigos mais próximos, pela paciência e pelo apoio, especialmente na reta final.

Às amizades que formei ao longo dos anos de curso com colegas de sala, colegas de curso e colegas do Movimento Empresa Júnior, pelos ensinamentos de convivência e pelas risadas nos momentos de descontração.

RESUMO

O movimento de trabalho colaborativo vem aumentando desde 2009 no Brasil, com o crescimento das empresas de coworking. Com a intensificação da crise, mais pessoas estão procurando formas alternativas de abrir seus próprios negócios e uma das opções é o aluguel de espaços de trabalho compartilhados. Nesse cenário de crescimento intensivo de empresas de coworking, um projeto de implantação de uma nova empresa de coworking deve envolver a análise de negócio e a viabilidade econômica. O presente trabalho tem o objetivo de analisar a viabilidade da implantação de uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza. A metodologia empregada é um estudo de caso de cinco etapas com pesquisa mercadológica, aplicada, que resulta na análise envolvendo aspectos mercadológicos técnicos e financeiros de uma proposta de um modelo de negócio baseado tanto na análise da concorrência local e no modelo genérico de negócio de empresas de coworking já existentes e na análise econômica a partir do investimento necessário e da projeção de receitas e despesas para os anos iniciais de operação.

Palavras-chave: Coworking; Modelo de Negócio; Trabalho colaborativo.

ABSTRACT

The collaborative work movement has been increasing since 2009 in Brazil, with the growth of coworking companies. With the escalation of the crisis, more people are looking for alternative ways to open their own businesses and one of the options is renting shared workspaces. In this scenario of intensive growth of coworking companies, a project to implant a new coworking company should involve business analysis and economic viability. The present work has the objective of analyzing the feasibility of the implantation of a coworking company in the city of Fortaleza. The methodology used is a five-step case study with applied market research that results in the analysis involving technical and financial market aspects of a proposal of a business model based on both local competition analysis and the generic business model of companies of existing coworking and economic analysis from the investment required and the projection of revenues and expenses for the initial years of operation.

Keywords: Coworking, Business model, Collaborative work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Matriz Canvas	23
Figura 02: Coworkings de Fortaleza.....	30
Figura 03: Fluxograma do processo de atualização do cliente do recebimento de correspondências	32
Figura 04: Fluxograma do processo de identificação e administração de pagamentos.....	33
Figura 05: Fluxograma do processo de cobrança de pagamento.....	34
Figura 06: Fluxograma do processo de atendimento inicial e contratação de serviço	35
Figura 07: Etapas do Estudo de Caso	36
Figura 08: Respostas Pergunta 02	39
Figura 09: Respostas Pergunta 03	39
Figura 10: Respostas Pergunta 04	40
Figura 11: Respostas Pergunta 05	40
Figura 12: Organograma proposto para administração	44

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01: Fluxo de Caixa Final Integrado	25
Quadro 02: Modelo de Fluxo de Caixa	26
Quadro 03: Respostas Pergunta 06	41
Quadro 04: Respostas Pergunta 07	42
Quadro 05: Serviços e Preços	44
Quadro 06: Previsão de Receitas para Ano 1	47
Quadro 07: Previsão de Receitas para Ano 2	47
Quadro 08: Previsão de Receitas para Ano 3	48
Quadro 09: Resumo das Previsões de Receita para Anos 1, 2 e 3	48
Quadro 10: Orçamento de Investimento.....	49
Quadro 11: Orçamento de Operacionalização.....	49
Quadro 12: Plano de Depreciação	50
Quadro 13: Fluxo de Caixa de 3 anos	51
Quadro 14: VPL e Payback do Investimento	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Metodologia	15
1.5 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 O Empreendedorismo e o Trabalho Colaborativo.....	17
2.1.1. Considerações do ambiente empreendedor	17
2.1.2. Trabalho Colaborativo: um novo modo de trabalhar	19
2.1.3. Os Serviços Oferecidos pelas Empresas de Coworking.....	21
2.2 Modelo de Negócios CANVAS	22
2.2.1. Conceitos Gerais.....	22
2.2.2. Os Nove Blocos Integrados do CANVAS.....	23
2.2.3. Considerações sobre aplicabilidade	25
2.3 Análise da Viabilidade Econômica	25
2.3.1. Método Fluxo de Caixa.....	26
2.3.2. Método VPL	27
2.3.3. Método Payback	27
3 ESTUDO DE CASO	29
3.1 Caracterização das Empresas de Coworking	29
3.2 Caracterização do Público-alvo.....	30
3.3 Caracterização do Processo	31
3.4 Etapas do Estudo de Caso	36
3.4.1 Análise da Concorrência	36
3.4.2 Elaboração do Modelo de Negócios Genérico de Empresas de Coworking	36
3.4.3 Definição de Estratégias e Matriz Canvas	37
3.4.4 Proposição do Projeto de Implantação.....	37
3.4.5 Análise da Viabilidade Econômica	37
3.5 Desenvolvimento do Estudo de Caso	38

3.5.1 Análise da Concorrência	38
3.5.2 Elaboração do Modelo de Negócios Genérico de Empresas de Coworking	42
3.5.3 Definição de Estratégias e Matriz Canvas	43
3.5.4 Proposição do Projeto de Implantação.....	45
3.5.5 Análise da Viabilidade Econômica.....	50
4 CONCLUSÃO.....	52
4.1 Análise dos Resultados.....	52
4.2 Conclusão Final	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS DE COWORKING NA CIDADE DE FORTALEZA	567
APÊNDICE B - MODELO DE NEGÓCIO GENÉRICO NA MATRIZ CANVAS PARA EMPRESAS DE COWORKING.....	58
APÊNDICE C – MODELO DE NEGÓCIO PARA O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE COWORKING NA CIDADE DE FORTALEZA	59
ANEXO A – PROJETO FINAL PROPOSTO.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Uma das opções adotadas por empresa para aumentar o lucro é enxugar os custos. Bem como as empresas, muitos profissionais liberais buscam reduzir os gastos com estruturas físicas próprias para o trabalho de sua profissão.

Na busca por limitar os gastos com estrutura física, muitos profissionais preferem montar um escritório em casa (home office), com o suficiente de aparelhos ou equipamentos que sejam de seu uso. Porém, na hora de receber um cliente ou fornecedor para uma reunião, recorrem a locais públicos como livrarias, cafés, restaurantes, locais esses que não possuem um ambiente adequado para uma reunião de negócios, na maioria das vezes.

Empresas de inovação, normalmente ligadas à tecnologia, conhecidas como startups, também estão buscando espaços de trabalho colaborativo para desenvolver suas ideias, produtos e serviços pelo fato de não possuírem recursos próprios para uma estrutura física formal própria. As startups possuem uma dinâmica de trabalho em que os custos devem ser os mínimos possíveis e o tempo de desenvolvimento de um projeto, o menor possível. Dessa forma, operam na fase de desenvolvimento com muita rapidez e alcançam resultados financeiros com facilidade.

Um dos motivos de atração dessas pessoas para os espaços de trabalho colaborativo se dá pelo ambiente que é criado pelos membros. Um ambiente dinâmico, sem muitas formalidades e que tem um grande objetivo de potencializar a rede de contatos entre os usuários do espaço.

Nesse contexto, surgem as empresas de coworking. “Todos trabalham em uma mesma área – ou várias áreas conjugadas – dividindo custos de um local que traz não só facilidades e serviços, mas também a chance de conhecer pessoas similares e fazer negócios internamente.” (SEBRAE, 2016).

A oferta de um espaço compartilhado de trabalho, o qual possibilite ser alugado por um período de tempo ou mesmo diariamente, é uma alternativa aos antigos locais de reuniões. Além de oferecer um espaço com toda a estrutura física para uso, a maioria oferece serviços de recepção, internet e telefone disponíveis, banheiros e amenidades, como água,

cafés e pequenos lanches. Propicia um ambiente robusto, e ao mesmo tempo de simplicidade entre as interações humanas, de troca de experiências profissionais.

A alternativa se destaca para profissionais que hoje passam por dificuldades no trabalho home office, que lutam em tornar as reuniões produtivas e com qualidade do trabalho que desenvolvem particularmente. Tanto é que a procura por esses locais tem estimulado o crescimento de empresas de coworking. Ou seja, no crescimento do mercado que atende a esses profissionais independentes que buscam no negócio próprio a oportunidade de recuperar a fonte de renda cortada pela crise estão posicionadas as empresas de coworking que oferecem o espaço de trabalho colaborativo.

Desta forma, este trabalho pretende responder a seguinte pergunta: é viável implantar uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza considerando o mercado local?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade para a implantação de uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Realizar uma pesquisa de mercado baseada nas demandas locais existentes;
- Descrever o modelo de negócio adotado por empresas de coworking já existentes;
- Propor projeto para a implantação de uma empresa de coworking;
- Analisar a viabilidade econômica de um projeto de implantação da empresa de coworking.

1.3 Justificativa

A implantação de uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza é importante para a consolidação do método de trabalho proposto por empresas de trabalho colaborativo. Uma nova empresa é uma oportunidade de desenvolvimento de um serviço pouco explorado e de alta inovação, tanto para a empresa de coworking como para os clientes impactados.

O mercado de trabalho colaborativo é promissor porque é uma alternativa à crise global que iniciou em 2008 e que nos últimos anos chegou ao Brasil prejudicando empresas já consolidadas e que não conseguem reduzir suficientemente os custos para manter a margem de contribuição de antes. O espaço de coworking chega para acolher tanto profissionais que decidiram seguir com o sonho do próprio negócio, mas que precisa de um tempo de experimentação e de amadurecimento até que seja possível adquirir um espaço próprio, bem como para ajudar empresas que antes estavam instaladas em salas comerciais, que precisavam arcar com aluguel, condomínio, recepção, serviços gerais, materiais de escritório, etc.

O coworking auxilia na redução de despesas e no aumento da rede de networking, uma vez que o valor a ser pago para o escritório compartilhado é acertado com o contrato de utilização e inclui o rateio de todas as contas antes pagas individualmente em uma sala comercial e rateadas com outras pessoas que utilizam o escritório compartilhado. O ambiente de reunião de diversos profissionais fortalece e intensifica a troca de experiências entre os usuários, criando uma rede de networking de valor para quem antes trabalhava isolado em um escritório individual.

A análise da viabilidade econômica de um projeto de implantação de uma empresa de coworking tem como base a análise das empresas já existentes e uma proposta de projeto para um local específico na cidade Fortaleza. Por se tratar de um projeto para um espaço já existente e com uma estrutura facilmente adaptável para uma empresa de coworking, essa análise é fundamental para dar continuidade à implantação da empresa ou à morte da ideia de utilização do espaço.

1.4 Metodologia

Silva e Menezes (2005) definem pesquisa como “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”. Complementando que é realizada a partir de um problema que não se têm informações suficientes para chegar a uma resposta.

Para classificar uma pesquisa existem vários âmbitos, do ponto de vista da sua natureza, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Silvia e Menezes (2005) classificam uma pesquisa aplicada quanto ao ponto de vista da sua natureza quando a pesquisa deseja gerar conhecimentos a nível de aplicação prática para a solução de problemas específicos. E quando envolve interesses e verdade locais.

Quanto à forma de abordagem da pesquisa, ela pode ser classificada tanto como quantitativa, que segundo Silva e Menezes (2005) classificam as pesquisas que traduz em números opiniões e informações, e como qualitativa, que definem as pesquisas que são descritivas.

Em relação à classificação quanto aos objetivos, para Silvia e Menezes (2005), o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória.

Para os procedimentos técnicos, foi utilizado de pesquisa bibliográfica e estudo de caso para coletar informações, analisar e modelar uma proposta de implantação para uma empresa de coworking.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados como fonte de estudo livros, artigos, dissertações e teses, que abordassem temas de empreendedorismo, modelagem de negócio, Canvas e trabalho colaborativo.

O estudo de caso dividindo em caracterizações e nas etapas de desenvolvimento, traz o aprofundamento na competitividade do mercado de empresas de coworking, no público que usufrui das estruturas e resulta em uma proposta para implantação de uma empresa de coworking.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é referente à introdução do trabalho, com: contextualização do assunto, definição dos principais objetivos a serem atingidos com o estudo, metodologia utilizada no estudo de caso e identificação da divisão do trabalho.

O segundo capítulo apresenta conceitos teóricos sobre empreendedorismo, o ambiente da empresa de coworking, o modelo Canvas de modelagem de negócios e análises financeiras.

O terceiro capítulo apresenta a caracterização de empresas de coworking, do público-alvo e dos processos e disserta sobre as etapas do estudo de caso, o desenvolvimento e os resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a análise geral do estudo e as conclusões relacionadas com os objetivos explicitados no capítulo inicial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo objetiva introduzir conceitos teóricos sobre os principais assuntos abordados no desenvolvimento do estudo de caso. Empreendedorismo, Administração Geral, CANVAS para Modelagem de Negócios, Orçamento Financeiro e Métodos de Análise de Investimentos.

2.1 O Empreendedorismo

2.1.1. Considerações do ambiente empreendedor

Empreendedor, palavra que deriva da palavra da língua inglesa *entrepreneur*, derivada da palavra da língua francesa antiga *entreprende* formada pelas palavras *entre*, do latim, reciprocidade, e *preneur*, do latim *prehendere*, comprador. A combinação das palavras em *entre* e *comprador*, gera intermediário (DEGEN, 2009).

Ainda segundo Degen (2009), um bom exemplo de intermediário de comprador, em sua tradução bruta da palavra, foi Marco Pólo, o veneziano que tentou estabelecer uma rota terrestre de comércio entre Oriente e Europa. Por meio de contratos com banqueiros-capitalistas venezianos, obteve os recursos financeiros para a viagem em busca de mercadoria. E utilizou-se de mercadores-aventureiros como tomadores passivos do risco financeiro. Nessa negociação, os banqueiros-capitalistas obtiveram setenta e cinco por cento dos lucros do empreendimento, restante vinte e cinco por cento para os mercadores-aventureiros.

O ambiente de empreendedorismo é um mercado caracterizado por ser cíclico, ou seja, atividades que são atrativas em um momento, podem não ser mais atrativas em questão de alguns meses ou poucos anos. O Brasil apresenta um ambiente de negócios complexo. O empreendedor precisa de dedicação integral ao desenvolver um novo negócio (CAETANO, 2014).

Existe uma classificação, segundo Degen (2009), em papéis assumidos pelas pessoas que desejam assumir um negócio próprio ou administrar:

- Empreendedor, o que empreende o novo negócio, assumindo riscos pessoais, legais e comerciais;

- Empresário, o que empresaria o novo negócio, de modo financeiro, assumindo passivamente os riscos financeiros;
- Executivo, o que executa os planos de desenvolvimento do negócio, porém, ao contrário do empreendedor, não assume riscos de empreendimento. O sucesso de sua execução gera um bônus, na maioria das vezes;
- Empregado, o que executa as tarefas necessárias para o desenvolvimento do negócio com a orientação dos executivos e bem como os executivos, não assume risco de empreendimento.

Para Degen (2009), há muitos motivos que podem levar uma pessoa a empreender, mas há cinco motivos em especial que são recorrentes em entrevistas com empreendedores, são eles:

- Vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias idéias adiante;
- Vontade de determinar seu futuro e não dar satisfação a ninguém sobre seus atos;
- Necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento;
- Desejo de desenvolver algo que traga conhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Os caminhos mais utilizados na procura por uma oportunidade de empreendimento, por Degen (2009), são os seguintes: ter entendimento das necessidades dos clientes para procurar as necessidades que não são atendidas até então; observar as deficiências no atendimento das necessidades dos clientes para atender melhor; e ter o entendimento de que podem haver mudanças nas tendências das necessidades dos clientes afim de atender essas novas necessidades.

Caetano (2014) cita as feiras de negócios como facilitadoras na busca por oportunidades, seja no âmbito de atualização de recursos, para divulgação do negócio ou analisar concorrentes. Feiras como a Feira do Empreendedor do Sebrae, organizada em vários estados do Brasil, é citado como uma forma de adquirir conhecimentos para fortalecer o negócio.

O conceito de “Consumo Colaborativo” engloba a atividade de trabalho colaborativo, a metodologia utilizada nas empresas de coworking (BOTSMAN, ROGERS,

2010). A população que era presa ao hiperconsumismo dos anos 1950 vem mudando o estilo de vida e adotando práticas de sustentabilidade, que tem se provado um ramo de atividades promissor desde 2000.

A onda de renovar e transformar as cooperativas, os bens coletivos e comuns em formas atraentes e valiosas de colaboração e comunidades é chamada de consumo colaborativo. Podendo ser local ou pessoal, o uso da internet torna-se crucial para conectar, combinar, formar grupos e criar interações. As pessoas estão voltando a compartilhar sua comunidade, criando a cultura e economia de “o que é meu é seu”, para Botsman e Rogers (2011).

Priesnitz (2015) escreve que empresas de coworking não são somente compartilhamento de espaços, são sobre uma comunidade, compartilhar o ambiente de trabalho, dicas, conselhos, ideias. Nesse cenário, muitos espaços funcionam como aceleradoras e incubadoras de empresas, ajudando empreendedores a aprender sobre o negócio e evitando gastos com altos aluguéis. Os pilares para a empresa de coworking são liberdade, acessibilidade, sustentabilidade e comunidade.

2.1.2. Trabalho Colaborativo: um novo modo de trabalhar

Mesquita (2016) explicita a dificuldade de revisão bibliográfica de literatura sobre empresas de coworking. Pelo fato do fenômeno ser recente, poucos materiais estão disponíveis em referências acadêmicas. Até as definições para uma empresa de coworking se divergem, algumas fontes tratam como coworking o espaço de trabalho e outras tratam como uma prática ou forma de trabalhar.

Pinheiro (2015) descreve o serviço de coworking como “infraestrutura básica de um escritório tradicional, mas com a essência de liberdade, comunidade e criatividade de um profissional liberal”. Os empreendedores em empresas de coworking estão aprendendo entre si como se dá a dinâmica dos espaços de coworking, tornando o empreendimento consciente e autodidata.

Serviços como Airbnb, de aluguel de espaços para viajantes em substituição à hotéis, Zipcar, compartilhamento de carros, Covoiturage, permite oferecer carona entre cidades para compartilhar o gasto com o percurso e Dropbox, espaço de armazenamento

virtual, são exemplos de oferta e procura de serviços compartilhados, como exemplificado por Pinheiro (2015).

Galli (2015) escreve que há 7 motivos para uma startup alugar um escritório compartilhado:

- a) O primeiro motivo é que há menos burocracia quando existe uma pessoa por trás da empresa de coworking lidando com burocracias relativas ao espaço. Antes de iniciar um trabalho em uma estrutura própria, é necessário uma série de burocracias, como, contratos, licenciamentos, alvará, limpeza geral, serviço de pintura, instalação de água, luz, telefone e internet. Para os clientes de empresas de coworking, a única burocracia é o contrato de utilização, eliminando todas as outras dispersões ao negócio principal da startup.
- b) O segundo motivo é a possibilidade do espaço da empresa de coworking ser escalável. Ou seja, para startups onde o desenvolvimento é rápido, a contratação de novas pessoas e a alocação delas na estrutura do coworking já utilizado, é um diferencial.
- c) O terceiro motivo é que é mais fácil de lidar com o risco. Pelo fato de uma startup normalmente desenvolver um empreendimento inovador, depende da resposta do mercado. Manter contratos longos e com limitações é um risco para essas empresas que estão iniciando suas operações.
- d) O quarto motivo é a visibilidade que o ambiente da empresa de coworking pode oferecer para divulgação e aumentar o contato com os clientes.
- e) O quinto motivo é a localização. Ter um espaço que seja organizado e profissional para reuniões com clientes e fornecedores e que seja de fácil acesso é uma preocupação para novas empresas.
- f) A decoração moderna e os serviços práticos oferecidos por empresas de coworking é o sexto motivo.
- g) Para finalizar, o sétimo motivo, não é uma onda. Empresas de coworking estão crescendo tanto em reconhecimento como um bom local de trabalho como oferecendo cada vez mais opções aos clientes.

Os motivos para o crescimento da procura por coworkings, com base no Censo Coworking Brasil (2016), são três:

- Usuários que pagavam por escritórios tradicionais e precisam diminuir os custos;

- A disseminação que a cultura de trabalho em espaços compartilhados vem adquirindo nas capitais;
- Adoção da prática de coworking em segmentos menos saturados.

2.1.3. Os Serviços Oferecidos pelas Empresas de Coworking

Lofego (2016) diz que os serviços ofertados nas empresas de coworking são os diferenciais que impressionam os clientes. Entre os principais serviços oferecidos, dez merecem destaque:

- a) Serviço de internet, deve-se procurar dois provedores, mesmo que em redundância de serviço, para não deixar os membros da empresa de coworking sem um item essencial ao trabalho;
- b) Estrutura física, o mínimo a ser oferecido de estrutura física é temperatura ambiente regulada por ar condicionados, mesas e cadeiras ergonômicas e boa limpeza e manutenção das áreas;
- c) Sistema de telefonia, tanto para atender aos membros que busquem informações, como para os clientes dos membros que desejem deixar recado ou mesmo para futuros membros que anseiam por mais informações;
- d) Serviços de impressão, a ser oferecido por impressoras profissionais e que possibilitem controlar a quantidade de impressões por usuário, é um grande diferencial;
- e) Ambiente de convivência, que possibilite os membros da empresa de coworking terem espaço para descontração, fazer pequenas refeições e interagir com profissionais diferentes;
- f) Salas para reunião, oferecidas tanto como um serviço complementar aos planos de espaços compartilhados como um serviço de aluguel por hora para membros e demais usuários da empresa de coworking;
- g) Escritório virtual;
- h) Salas privativas, não é totalmente necessário, mas é um diferencial para acomodar empresas que tenham mais quatro pessoas trabalhando juntas, aumentando a privacidade delas;

- i) Serviços de conveniência como motoboy e correios, são serviços que agregam muito valor ao cliente e melhoram a experiência de uma empresa de coworking;
- j) Recepcionistas, serviço essencial na porta de entrada da empresa, com cordialidade e postura, marca o bom atendimento da empresa de coworking.

Segundo Pinheiro (2015), a modalidade de escritório virtual tem a intenção de apoiar profissionais liberais, como um serviço de suporte. Por serviço de suporte, entende-se as atividades de: gerenciar ligações, gerenciar correspondências, alugar salas de reunião por horas, entre outros serviços burocráticos que tomam tempo de pessoas que trabalham sozinhas. Com a definição de um roteiro para quais informações coletar e distribuir aos clientes desses profissionais liberais, as empresas de coworking que oferecem o serviço de escritório virtual, administram ligações e encomendas para vários clientes, desde os profissionais liberais até empresas internacionais que buscam um ponto de apoio em uma cidade ou país que não seja o seu de origem.

2.2 Modelo de Negócios CANVAS

A decisão de transformar uma ideia em oportunidade pode ser facilitada por uma análise estruturada. O modelo de negócio CANVAS propõe analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio a partir de uma ideia, de forma prática, visual e interativa. (DORNELAS et al, 2016)

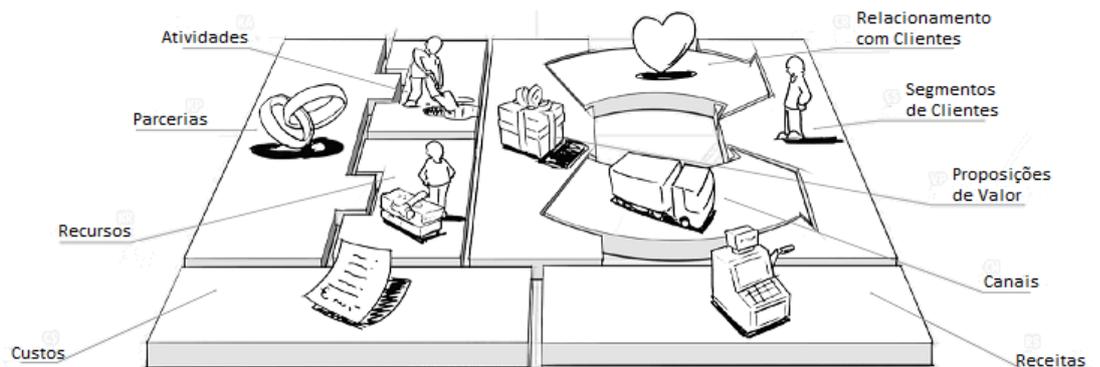
O modelo foi originalmente criado e proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Nada mais é do que descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização baseada em uma ideia original para a operação da empresa.

2.2.1. Conceitos Gerais

Osterwalder e Pigneur (2010) afirma que o conceito por trás do CANVAS é de tornar definições em uma linguagem compartilhada, que permita descrever e manipular modelos de negócios para criar novas alternativas estratégicas. A dificuldade enfrentada sem um modelo de linguagem padronizada gera desafios para a inovação.

A matriz Canvas, apresentada em branco na Figura 01 logo abaixo, pode ser melhor descrito por nove blocos básicos de construção de lógica para uma empresa que pretende prosperar financeiramente: Segmentos de clientes (Customer Segments), Relacionamento com os clientes (Customer Relationships), Canais (Channels), Fontes de receita (Revenue Streams), Propostas de valor (Value Propositions), Atividades-chave (Key Activities), Recursos-chave (Key Resources), Parceiros-chave (Key Partnerships) e Estrutura de Custos (Cost Structure). (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010)

Figura 01: Matriz Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

2.2.2. Os Nove Blocos Integrados do CANVAS

Os blocos citados anteriormente basicamente buscam responder algumas perguntas, segundo Dornelas et al (2016):

- Segmentos de Clientes:
 - Para quem nós criamos valor?
 - Quem são nossos clientes mais importantes?
 - Quais são nossos clientes típicos/padrão?
- Relacionamento Com os Clientes:
 - Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?
 - Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?
 - Como esses relacionamentos estão integrados o nosso modelo de negócio?
 - Qual é o custo envolvido?

- Canais:
 - Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados?
 - Como outras empresas chegam até eles hoje?
 - Quais canais funcionam melhor?
 - Quais canais são mais eficientes em custo?
 - Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?
- Fontes de Receita:
 - Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar?
 - O que eles estão comprando/pagando hoje?
 - Qual é nosso modelo de receita?
 - Quais são nossas políticas de preços?
- Proposta de Valor:
 - Que valor entregamos aos nossos clientes?
 - Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver?
 - Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes?
 - Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?
 - O que/qual é o nosso mínimo produto viável?
- Atividades-chave:
 - Quais atividades nossa proposta de valor requer?
 - Quais são nossos canais de distribuição?
 - Como é o relacionamento com o cliente?
 - Quais são as fontes de receitas?
- Recursos-chave:
 - Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer?
 - Canais, relacionamentos, modelo de receita?
- Parceiros-chave:
 - Quem são seus parceiros-chave?
 - Quem são seus fornecedores-chave?
 - Quais os recursos-chave adquirimos de nossos parceiros?
 - Quais atividades nossos parceiros realizam?
- Estrutura de custos:

- Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio?
- Quais os recursos-chave mais caros?
- Quais atividades-chave são as mais caras?

2.2.3. Considerações sobre aplicabilidade

O Business Model Canvas é uma ferramenta simples e completa quando aplicada ao desenvolvimento do modelo de negócio. Pode servir tanto para estudar o mercado concorrente, analisando as principais estratégias das demais empresas, quanto para descrever os métodos que uma empresa precisa para criar e entregar valor ao cliente.

Em geral, é uma metodologia para impulsionar a inovação de modelos empresariais, que, combinado com outras ferramentas forma uma análise estratégica mais complexa ainda.

2.3 Análise da Viabilidade Econômica

Segundo Motta (2002), qualquer órgão financiador de projetos deverá ter um Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica, onde é necessário estimar os custos de capital e as receitas oriundas do investimento realizado.

Os métodos para a análise econômica de um projeto se inicia com a construção do Fluxo de Caixa, o qual é possível calcular indicadores como VPL e Payback para comparação de projetos e de retorno do investimento. (MOTTA, 2002)

O modelo apresentado por Motta (2002) exposto no Quadro 01 traz a integração entre Fluxo de Caixa, VPL e Payback:

Quadro 01: Fluxo de Caixa final integrado

Fluxo de Caixa Final	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Anual						
Acumulado						
Auxiliar						
Payback						

Taxa de juros anual						
Valor presente						

Fonte: adaptado de Motta (2002).

2.3.1. Método Fluxo de Caixa

Para Bruni (2003), a análise dos fluxos de caixa é um processo de avaliação de investimentos que consideram os ingressos e desembolsos de caixas. Porque qualquer investimento deve ser capaz de gerar fluxos de caixas incrementais.

Como componentes de projeção, segundo Bruni (2003), temos:

- Investimento Inicial, contabilizados por todo e qualquer gasto no Ano 0 do fluxo de caixa;
- Fluxos de caixa incrementais ao longo da vida do projeto, que devem ser o resultado final das alterações ocorridas ao longo de um período estabelecido como parâmetro para os fluxos de caixa.

Um modelo de fluxo de caixa sugerido por Bruni (2003) é apresentado no Quadro 02.

Quadro 02: Modelo de Fluxo de Caixa

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas						
(-) Gastos						
(-) Depreciação						
(=) Lucro Antes do IR						
(-) IR (30%)						
(=) Lucro Líquido						
(+) Depreciação						
(=) Fluxo de Caixa Operac						
(-/+ Investimentos						
(=) Fluxo de Caixa Livre						

Fonte: Adaptado de Bruni (2003)

2.5.2. Método VPL

A definição de VPL (Valor Presente Líquido Descontado) por Motta (2002) é “a soma algébrica de todos os fluxos de caixa descontados para o instante presente ($t = 0$), a uma dada taxa de juros i ”. A fórmula para achar o VPL é:

$$\text{VPL} = (\sum_{j=0}^n \text{FC}_j) / (1 + i)^j,$$

Onde temos:

VPL = Valor Presente Líquido

i = taxa de desconto

j = período genérico (varia entre 0 e n)

n = número de períodos do Fluxo de Caixa

FC_j = Fluxo de Caixa genérico

A análise do valor absoluto do VPL, para Motta (2002), é:

- $\text{VPL} > 0$, economicamente viável;
- $\text{VPL} < 0$, economicamente inviável;
- $\text{VPL} = 0$, é indiferente o investimento, porém, economicamente inviável.

2.5.3. Método Payback

Payback, também conhecido como prazo de recuperação do empréstimo, é um método que deve ser utilizado com ressalvas, principalmente como um indicador na análise econômica. Uma vez considerado como indicador, sua interpretação é de “quanto mais alongado o prazo de repagamento do empréstimo, ou payback, menos interessante ele se torna para o prestador”. (MOTTA, 2002)

O cálculo de Payback proposto por Motta (2002), é:

- Fazer o Fluxo de Caixa;
- Somar o Fluxo de Caixa pontual de cada ano ao resultado do Fluxo de Caixa Cumulativo dos períodos anteriores;

- Identificar os períodos em que o Fluxo de Caixa Acumulado mudou de sinal (usualmente, de negativo para positivo);
- Fazer uma “regra de três” entre:

O quanto aumentou em 1 período	Período completo
O quanto necessita para “zerar” o Fluxo de Caixa	Período intermediário

3 ESTUDO DE CASO

O terceiro capítulo do presente trabalho é destinado a apresentar a caracterização das empresas de coworking, a caracterização do público-alvo, a caracterização do processo, as etapas que foram planejadas para o desenvolvimento do estudo de caso, dissertar sobre o desenvolvimento das etapas e expor os resultados alcançados.

3.1 Caracterização das Empresas de Coworking

Segundo o Censo Coworking Brasil (2016), um projeto das organizações Ekonomio e Movebla, com o apoio da Coworking Brasil, foram levantados dados pontuais do ano de 2016 e dados comparativos entre os anos 2015 e 2016.

No Brasil, existem 378 (trezentos e setenta e oito) espaços de coworking ativos, 52% a mais do que no ano de 2015. Desses espaços, 148 estão em São Paulo, 37 em Minas Gerais, 35 em Rio de Janeiro, 34 em Paraná e os demais distribuídos nos demais estados.

Das 378 empresas, 173 responderam o questionário do Censo e é possível aprofundar a caracterização da amplitude que o movimento de trabalho colaborativo tem no Brasil.

São mais de 10.000 estações de trabalho, o que significa 54% a mais em relação à 2015, com uma média de 57 membros por espaço. Esses espaços oferecem 494 salas de reuniões, um crescimento de 147% em relação a 2015, e 840 salas privadas, um aumento em 588% em relação à oferta de 2015. São 53 espaços que funcionam 24h por dia, 130% a mais do que em 2015. 26% das empresas de coworking aceitam animais de estimação em seus ambientes. 92,9% dos espaços organizam eventos, sendo 26,4% ocasionalmente sem frequência definida, 23,1% mensalmente, 20,3% semanalmente, 19,2% quinzenalmente, 6,38% diariamente e 7,1% não organizam eventos em suas dependências.

Na cidade de Fortaleza, o censo indica nove empresas de coworking ativas, porém, quando pesquisadas no Google Maps, são listadas vinte empresas, das quais treze estão ativas, com endereços, telefones, sites e mídias sociais atualizados.

Utilizando o site Google Maps, é possível mapear as empresas que já existem, como apresentado na Figura 02.

Figura 02: Coworkings de Fortaleza



Fonte: Google Maps

3.2 Caracterização do Público-alvo

O Censo Coworking Brasil (2016) traz que os membros dos espaços de trabalho colaborativo no Brasil trabalham: 65% com serviços de consultorias, 50% em serviços ligados à Publicidade e Design, 45% com assuntos de Marketing, Internet e Startups, 38% com serviços de Advocacia, 24% com Negócios Sociais, Vendas e outros serviços, 20% com Jornalismo ou Educação, 13% são trabalhos Jurídicos ou Artísticos e 10% compõem a parcela de dedicação ao terceiro setor, Contabilidade e Moda.

A Deskmag, uma revista online especializada em empresas de coworking e seus desdobramentos, usuários e espaços, realizou uma pesquisa Global com a comunidade gerada pelas empresas de coworking. Os resultados iniciais da pesquisa de 2015-2016 foram divulgados em novembro de 2015 e indicam a projeção esperada para o ano de 2016.

Os membros de um espaço de trabalho compartilhado esperam não somente a estrutura física, mas também, a interação com os demais membros, 75% esperam conversas casuais, 68% desejam que os demais membros compartilhem conhecimentos, 66% esperam desfrutar as demais empresas atuantes no espaço, 60% esperam que os membros

compartilhem ideias novas ou ajudem com sessões de Brainstorming, 55% anseiam que novas oportunidade de trabalhos e projetos sejam compartilhadas, 54% querem compartilhamento de contatos e 50% esperam que os membros sejam solícitos a pequenas ajudas profissionais.

Os membros dos espaços de trabalho compartilhado avaliam em 8,38, em uma escala de 0 a 10, os espaços que utilizam. 76% conversam com as pessoas que administram o espaço e gerem as atividades.

Os motivos mais apontados pelos membros de empresas de coworking como motivacionais para o uso dos espaços são de 73% gostariam de estar em contato com outras pessoas, 67% são apoiadores do movimento de trabalho colaborativo, 67% gostariam de melhorar a vida profissional de outras pessoas e 29% consideram empresas de coworking uma boa oportunidade para achar novos clientes.

3.3 Caracterização do Processo

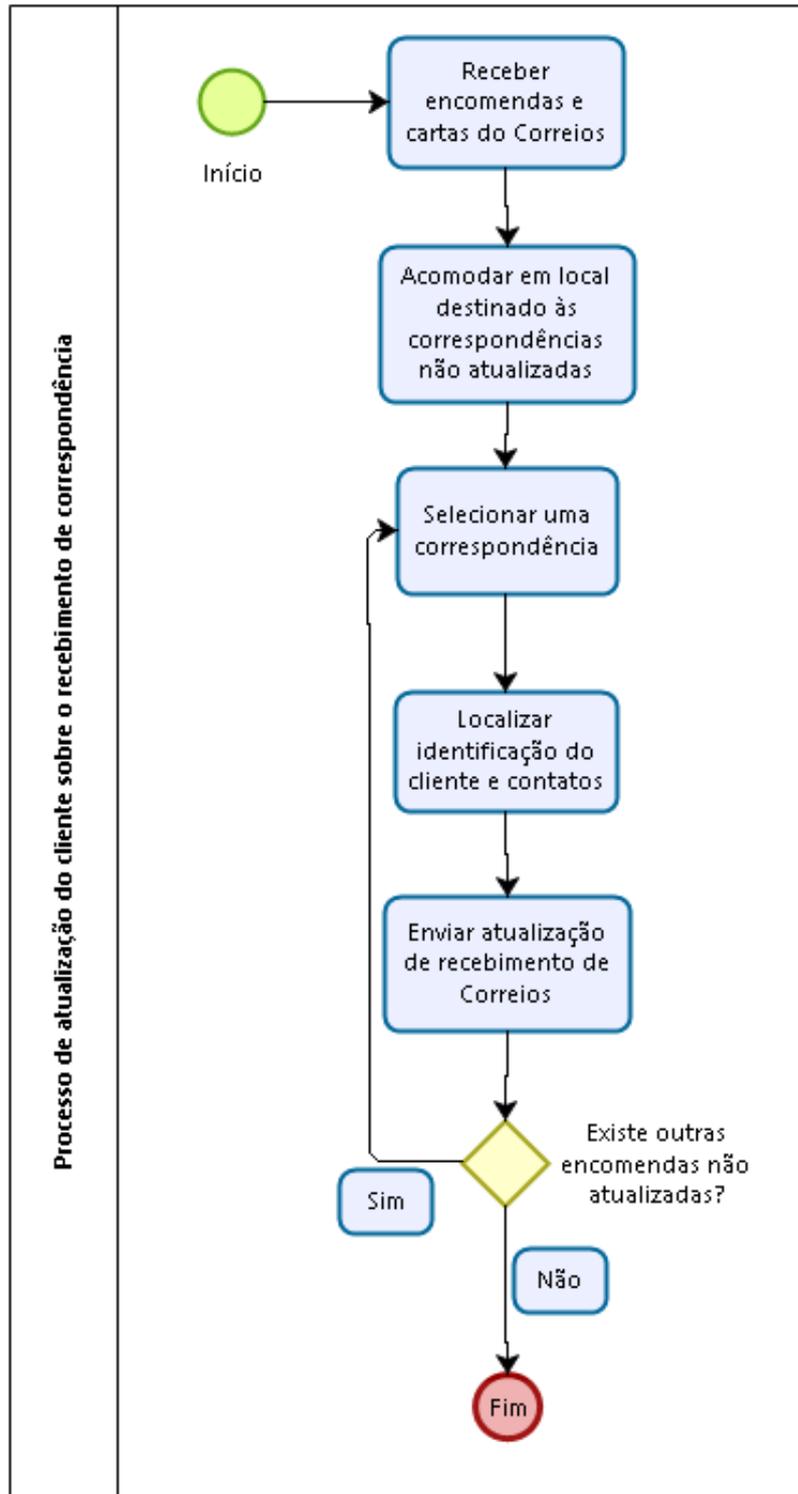
Para caracterizar os principais processos que ocorrem em uma empresa de coworking, serão apresentados por meio de fluxogramas, quatro processos essenciais na administração de clientes da empresa de coworking. O processo de atendimento inicial e contratação do serviço (Figura 06), o processo de cobrança de pagamento (Figura 05), o processo de identificação e administração de pagamentos (Figura 04) e o processo de atualização do cliente do recebimento de correspondências (Figura 03).

Os fluxogramas foram construídos a partir da ferramenta Bizagi Modeler, que pode ser instalado em computadores gratuitamente.

Os quatro processos detalhados nos fluxogramas são essenciais à administração de uma empresa de coworking porque referem-se à atualização dos clientes em relação às correspondências e às metodologias utilizadas para controlar os pagamentos realizados pelos clientes e recebidos pela empresa. Além de um processo de atendimento, o principal para a geração de um novo contrato de serviço.

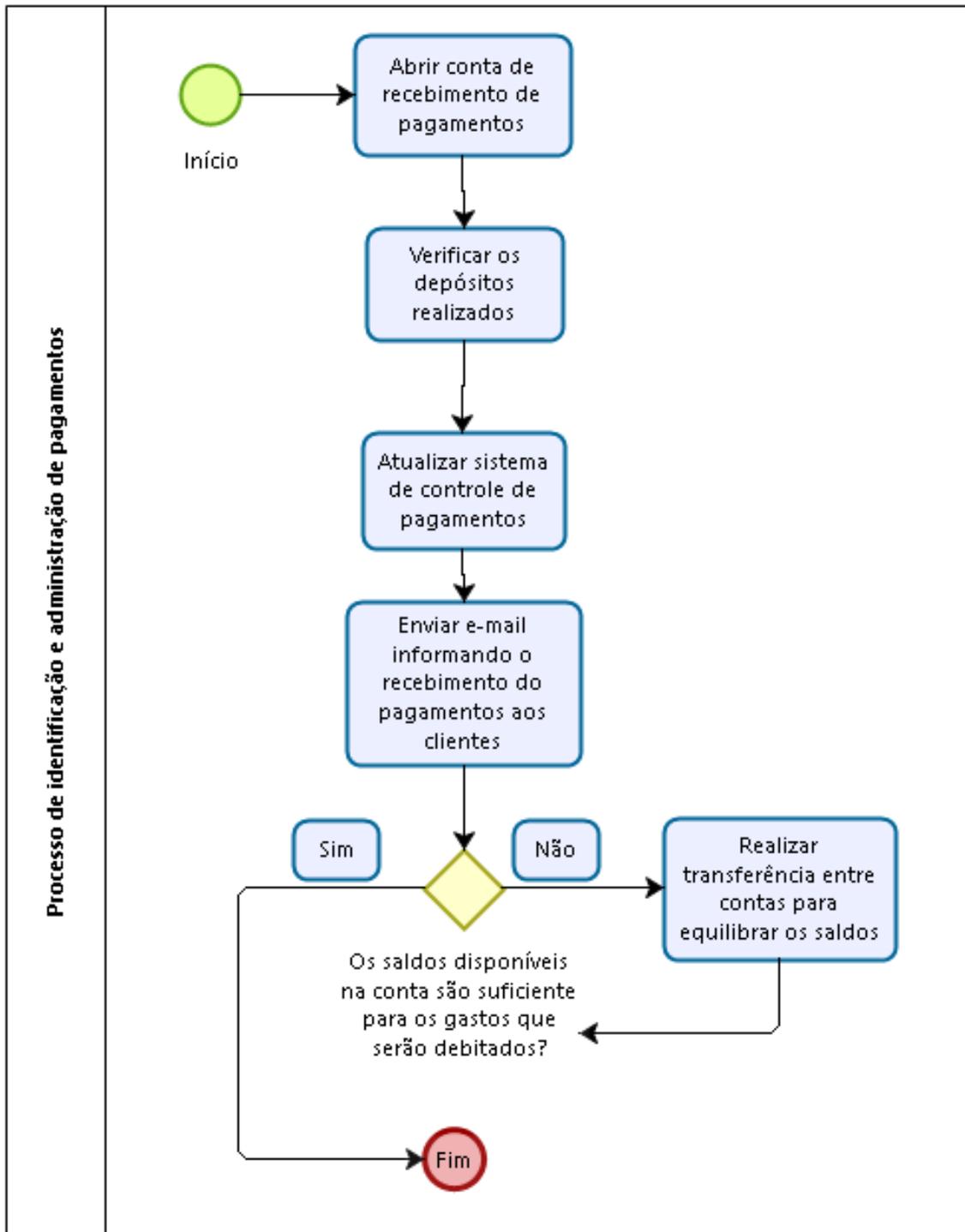
As Figuras a seguir mostram as principais atividades de cada processo e os processos decisórios corriqueiros para cada um dos quatro processos.

Figura 03: Fluxograma do processo de atualização do cliente do recebimento de correspondências



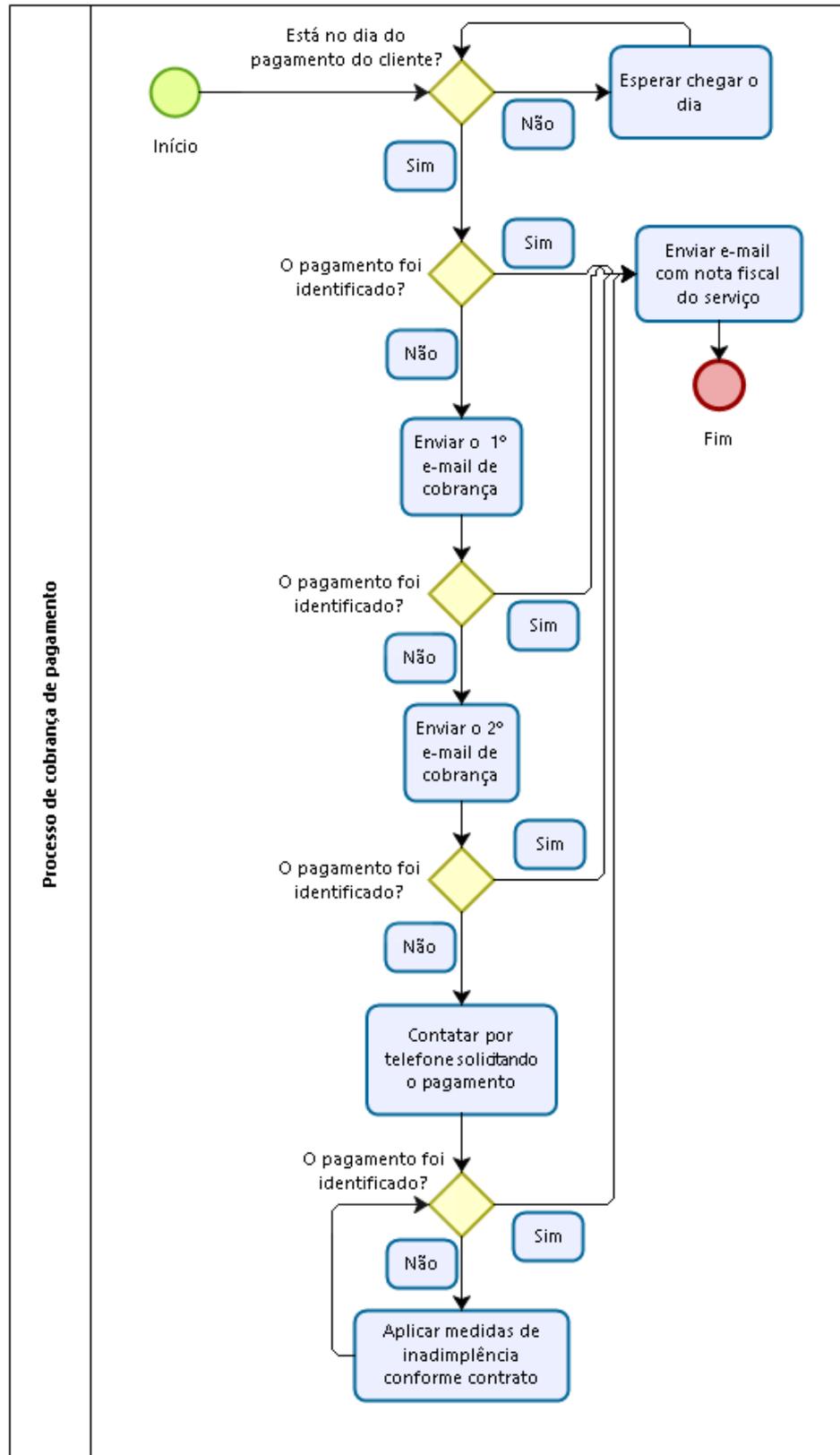
Fonte: elaborado pela autora

Figura 04: Fluxograma do processo de identificação e administração de pagamentos



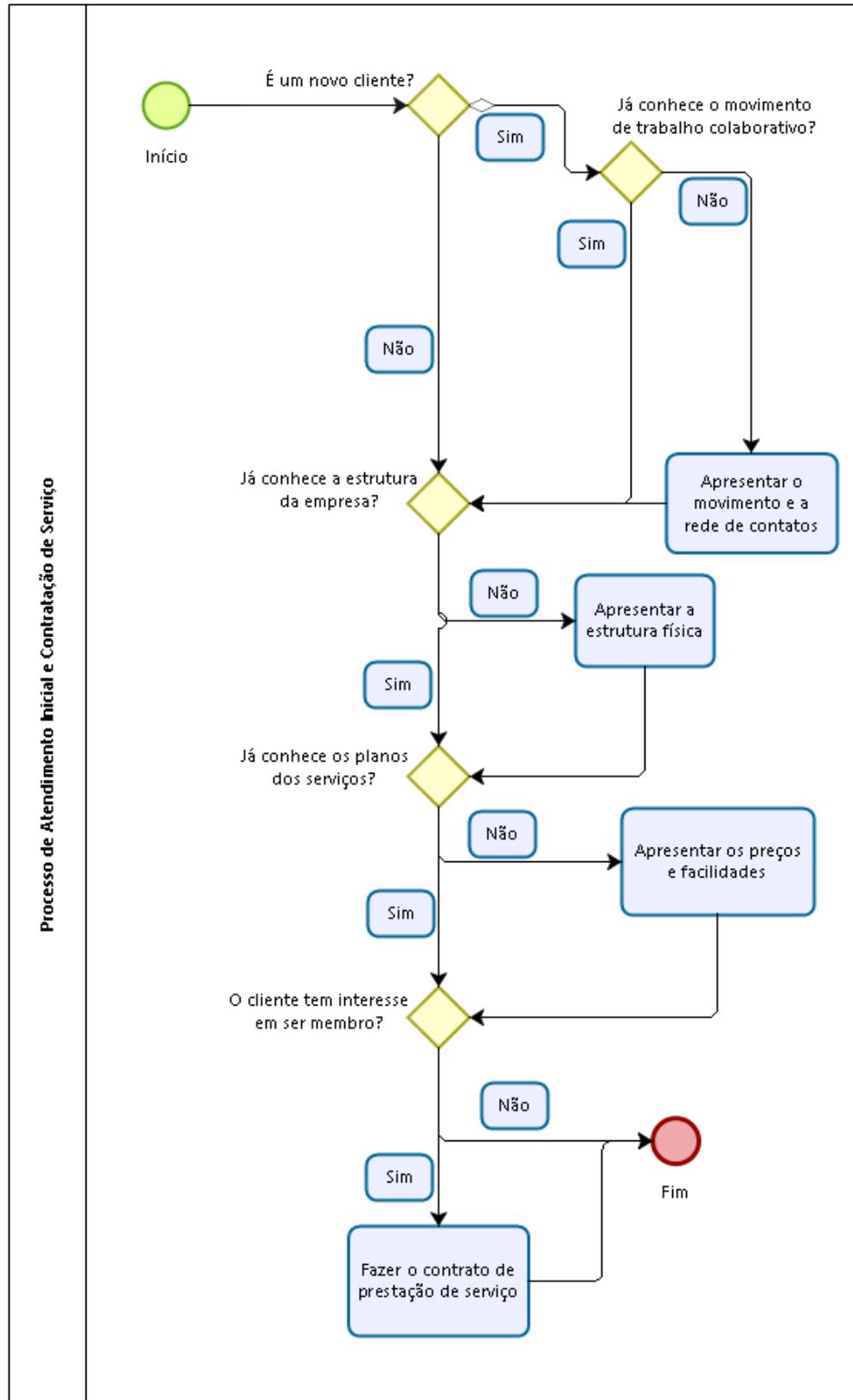
Fonte: elaborado pela autora

Figura 05: Fluxograma do processo de cobrança do pagamento



Fonte: elaborado pela autora

Figura 06: Fluxograma do processo de atendimento inicial e contratação de serviço

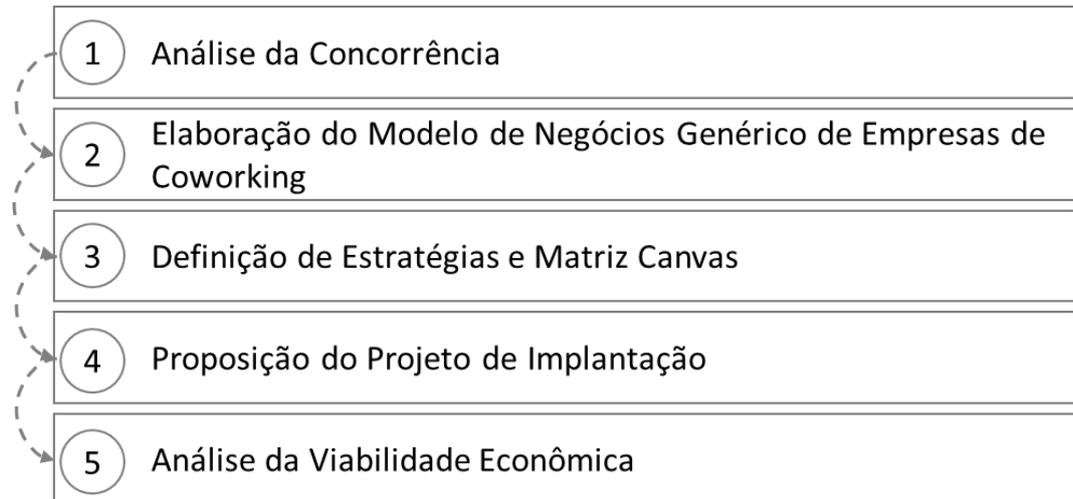


Fonte: elaborado pela autora

3.4 Etapas do Estudo de Caso

Um esquema ilustrativo das etapas a serem desenvolvidas no estudo de caso está apresentado na Figura 07, a seguir.

Figura 07: Etapas do Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pela autora

3.4.1 Análise Mercadológica

A base para as etapas subsequentes do trabalho terá como referência o estudo da concorrência. Esse estudo será realizado com a aplicação de uma pesquisa nas empresas ativas para levantamento de informações em relação às estruturas oferecidas, os serviços ofertados e a competitividade do mercado.

3.4.2 Elaboração do Modelo de Negócios Genérico de Empresas de Coworking

Em sequência à pesquisa de mercado, a segunda etapa terá como objetivo elencar os modelos de negócios das empresas existentes.

Através do Quadro Canvas desenvolvido como modelo genérico, serão melhores detalhados os pontos de essência do negócio e estratégias utilizadas pelas empresas

concorrentes. Conceitos esses fundamentais para a proposta de um Canvas da empresa foco do presente trabalho.

3.4.3 Definição de Estratégias e Matriz Canvas

Na etapa de definição de estratégias será desenvolvido conceitos fundamentais em relação à estruturação da empresa, segundo os tópicos:

- O conceito do negócio;
- Principais clientes;
- A equipe de gestão;
- Os serviços oferecidos e os preços sugeridos.

Uma parte da definição de estratégias de uma empresa de coworking será a matriz Canvas, mencionada como uma ferramenta simples e completa, que reúne as informações mais cruciais da empresa para o desenvolvimento. Nessa etapa será sugerido as principais definições para os nove blocos de integração do Canvas com base nas etapas já desenvolvidas.

3.4.4 Proposição do Projeto de Implantação

Na quinta etapa, será proposto um Projeto de Implantação. Além da planta baixa, serão apresentadas as principais premissas financeiras para a instalação da estrutura desenhada: orçamento de investimento, previsão de receitas e orçamento de operacionalização.

3.4.5 Análise da Viabilidade Econômica

Esta etapa apresentará três subetapas para avaliar a viabilidade econômica, são elas:

- Apresentação do Fluxo de Caixa no período de 3 anos dividido por trimestres;

- Análise do VPL;
- Análise do Payback.

3.5 Desenvolvimento do Estudo de Caso

As etapas descritas anteriormente serão detalhadas a seguir e os resultados coletados apresentados como forma de desenvolvimento do Estudo de Caso.

3.5.1 Análise Mercadológica

A partir do levantamento realizado na caracterização das empresas de coworking na cidade de Fortaleza, foi possível coletar informações gerais das empresas, como horário de funcionamento e bairro em que estão localizadas, bem como serviços oferecidos e preços praticados.

Das treze empresas ativas, apenas duas apresentam horário de início de expediente diferenciado, às 7h30 e às 8h30, as demais iniciam o funcionamento às 8h. Em relação ao horário de fim de expediente, das treze empresas, quatro finalizam as atividades às 18h. E as demais finalizam as atividades em horários variando entre 19h e 21h.

Há uma concentração de empresas de coworking no bairro Aldeota, onde sete das treze empresas possuem endereço. Outras seis empresas estão endereçadas em bairros variados.

Com essas empresas, foi aplicado a pesquisa que consta no APÊNDICE A – Pesquisa aplicada às empresas de coworking na cidade de Fortaleza, do presente trabalho. Os resultados são apresentados a seguir por pergunta.

Pergunta 02 – A empresa de coworking disponibiliza estacionamento próprio aos usuários?

As respostas para essa pergunta eram objetivas, com opção de Sim ou Não.

Pelo gráfico da Figura 08 a seguir, observa-se que a maioria não oferece estacionamento próprio na frente ou mesmo nas proximidades do coworking. Das 13

empresas, 6 oferecem espaço próprio para carros e 7 não ofertam essa comodidade aos seus usuários.

Figura 08: Respostas Pergunta 02



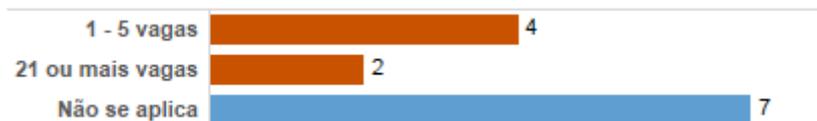
Fonte: elaborado pela autora

Pergunta 03 – Quantas vagas são disponibilizadas?

As respostas para a terceira pergunta eram objetivas, com as opções: 1 – 5 vagas, 6 – 10 vagas, 11 – 15 vagas, 16 – 20 vagas, 21 ou mais vagas ou não se aplica (para as empresas que não oferecem estacionamento).

No gráfico da Figura 09, estão quantificadas as respostas. Das 13 empresas, os 7 coworkings que não oferecem estacionamento próprio estão indicados na opção de “Não se aplica” e dos 6 espaços de coworking, 4 ofertam de 1 a 5 vagas e 2 espaços possuem estacionamentos que comportam mais de 21 carros.

Figura 09: Respostas da Pergunta 03



Fonte: elaborado pela autora

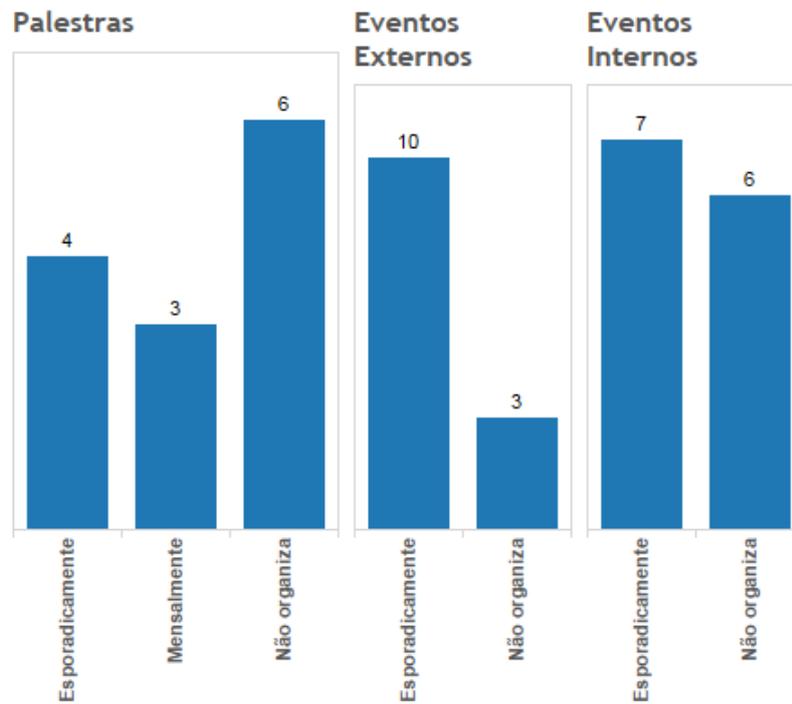
Pergunta 04 – Quais atividades a empresa de coworking organiza? Qual a frequência?

A pergunta quatro indicava uma matriz a ser assinalada na frequência em que eventos, externos, internos e palestras, eram organizados. Incluindo uma coluna com a opção “Não organiza”.

Os gráficos com as respostas da pergunta 04 serão apresentados segmentados por tipo de evento, Evento Externo, Evento Interno e Palestras, Figura 10.

Temos que tanto a maioria dos eventos como a maioria dos coworkings organizam interações com a sociedade esporadicamente. Apenas em três coworkings, ocorrem palestras mensalmente nos espaços.

Figura 10: Respostas da Pergunta 04



Fonte: elaborado pela autora

Pergunta 05 – Sobre a localização do coworking:

As respostas objetivas à essa pergunta eram entre três opções, região predominantemente: comercial, fabril ou residencial.

Não há coworkings em regiões com predominância de fábricas e a maioria dos coworkings estão em regiões comerciais, próximos de centros comerciais e de facilidades de acesso e deslocamento, como resumido na Figura 11.

Figura 11: Respostas Pergunta 05



Fonte: Elaborado pela autora

Pergunta 06 – Quais facilidades há próximas ao coworking?

A resposta para a pergunta 06 poderia ser de múltipla escolha. O Quadro 03 mostra uma matriz indicando quais facilidades são oferecidas próximas a cada espaço.

Quadro 03: Respostas Pergunta 06

Concorrentes	Estacionamento Rotativo	Um Banco	Dois Ou Mais Bancos	Gráfica	Shopping	Selfservice	Café	Supermercado	Farmácia	Faculdade
01						X	X		X	X
02					X	X		X	X	X
03	X				X	X	X	X	X	X
04			X		X	X	X	X		X
05	X				X	X	X	X	X	X
06		X			X	X	X	X	X	X
07						X		X		X
08	X		X	X	X	X	X	X	X	X
09				X		X				
10	X	X			X	X	X	X	X	X
11	X		X	X		X	X	X	X	
12			X	X		X	X	X	X	
13	X					X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora

Pergunta 07 – Quais os serviços oferecidos e preços praticados pela empresa de coworking?

A sétima pergunta era de resposta aberta. Pelo fato de existirem diversos planos de fidelização às empresas de coworking e diversas opções de espaços, foram escolhidas as três modalidades que mais se destacaram: Planos de Pagamento para uso de estações de trabalho compartilhadas (Planos segmentados pela quantidade de horas contratadas: Full Time, 100h, 20h, diária e Hora avulsa), Aluguel de sala de reunião por hora e Mensalidade para Escritório Virtual.

Os planos de pagamento para uso de estações de trabalho compartilhadas podem apresentar leves diferenças em serviços extras oferecidos além do espaço físico, como: utilização de Office Boy, Café gratuito, entre outros agrados ao usuário que variam conforme a estratégia da empresa.

O aluguel de sala de reunião por hora foi padronizado para salas com capacidade de até 12 pessoas. Algumas das empresas oferecem tanto salas menores para reuniões individuais, como salas com estrutura para até 30 pessoas.

A Mensalidade para o serviço de Escritório Virtual é o serviço mais padronizado, onde o usuário paga uma mensalidade para o uso do endereço comercial do coworking como se fosse de sua empresa e o telefone. Dessa forma, o coworking gerencia os recados e as correspondências que chegarem para o usuário.

Os serviços ofertados por cada empresa e seus respectivos preços, estão no Quadro 04 a seguir.

Quadro 04: Respostas Pergunta 07

Concorrentes	Full Time	100h	20h	Diária	Hora Avulsa	Sala de Reunião	Virtual Office
01	R\$ 500,00	R\$ 360,00	R\$ 200,00	R\$ 60,00	R\$ 20,00	R\$ 30,00	R\$ 150,00
02	R\$ 595,00	R\$ 445,00	Não oferta	Não oferta	Não oferta	R\$ 46,00	R\$ 149,90
03	R\$ 600,00	Não oferta	R\$ 300,00	Não oferta	Não oferta	R\$ 25,00	R\$ 150,00
04	R\$ 400,00	Não oferta	Não oferta	Não oferta	Não oferta	R\$ 50,00	R\$ 150,00
05	R\$ 449,00	R\$ 298,00	R\$ 150,00	Não oferta	Não oferta	Não oferta	Não oferta
06	Não oferta	Não oferta	R\$ 460,00	Não oferta	Não oferta	R\$ 45,00	R\$ 150,00
07	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 160,00	Não oferta	R\$ 20,00	Não oferta	R\$ 180,00
08	R\$ 600,00	R\$ 450,00	R\$ 170,00	R\$ 60,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 150,00
09	R\$ 550,00	Não oferta	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 20,00	R\$ 60,00	R\$ 150,00
10	Não oferta	Não oferta	R\$ 120,00	R\$ 180,00	Não oferta	R\$ 35,00	R\$ 130,00
11	R\$ 600,00	Não oferta	Não oferta	Não oferta	Não oferta	R\$ 70,00	R\$ 200,00
12	R\$ 295,00	R\$ 150,00	Não oferta	Não oferta	Não oferta	R\$ 40,00	R\$ 150,00
13	R\$ 360,00	R\$ 300,00	R\$ 160,00	R\$ 30,00	R\$ 5,00	R\$ 40,00	R\$ 180,00

Fonte: elaborado pela autora

3.5.2 Elaboração do Modelo de Negócios Genérico de Empresas de Coworking

Com o estudo da concorrência apresentado anteriormente e as caracterizações do ambiente de empresas de coworking nacionais e locais e do público alvo, é possível elencar pontos cruciais no modelo de negócio de uma empresa de coworking.

Como Parcerias, uma empresa de coworking deve procurar: provedor de internet, proprietário do espaço alugado (quando não for um espaço próprio), investidores ou bancos que financiem o empreendimento e influenciadores de opinião.

As Atividades principais são: construir a comunidade de trabalho colaborativo do espaço e mediar contatos e facilitar a entrada de novos membros.

Os principais Recursos necessários são: boa conexão de internet, instalações físicas profissionais e salas de reunião.

As Propostas de Valor para os clientes, são: rede de contatos, ambiente profissional, melhorar a produtividade, balancear a vida profissional, flexibilização e custos otimizados.

O Relacionamento com o cliente se dá: através da facilitação da rede de contatos, pela comunidade de trabalho colaborativo, presencialmente e pelas interfaces on-line.

Os Segmentos de Clientes que são foco das empresas de coworking em geral, são: profissionais liberais, freelances e empreendedores.

Os Canais de comunicação com os clientes são: o site da empresa, eventos que a empresa organize ou participe ativamente, as mídias sociais como Facebook, Instagram, Google, Periscope, Snapchat, entre outras, e-mail e as relações públicas.

A Estrutura de Custos é formada por gastos com: aluguel, materiais de escritório, salários, divulgação, manutenção e impostos e taxas.

E finalizando, as Fontes de Receita de uma empresa de coworking são em geral: planos de aluguel de espaços compartilhados, eventos organizados no espaço e aluguel de salas de reunião.

No Apêndice B está consolidada a matriz Canvas para o modelo de negócio genérico discutido na etapa.

3.5.3 Definição de Estratégias e Matriz Canvas

O conceito do negócio é de ser um escritório de uso compartilhado de baixo custo para seus usuários. Oferecer uma estrutura física de padrão de qualidade mediana, com decoração minimalista e repassar ao cliente preços extremamente competitivos é o desafio da implantação do espaço de trabalho compartilhado. A empresa de coworking sugerida no presente trabalho deve ser introduzida ao mercado com diferenciação em baixo custo.

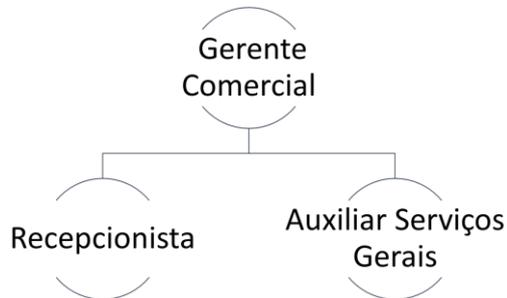
O mercado-alvo será empresas que buscam uma estrutura física de menor custo, startups que estão em fase inicial e não possuem recursos financeiros para pagar por um espaço próprio e estudantes que estejam construindo a própria marca.

Para a administração será necessária uma estrutura simples, com organograma apresentado na Figura 12, formada por:

- Gerente Comercial, responsável pelas atividades de gestão e administração da empresa e pelas atividades de comunicações;

- Recepcionista, focada em atendimento aos clientes e aos fornecedores;
- Encarregado de Serviços Gerais, para manter a limpeza, organização e zelo pela estrutura.

Figura 12: Organograma proposto para administração



Fonte: elaborado pela autora

Para os clientes serão oferecidos os serviços mais requisitados nas empresas de coworking, como pode ser observado no Quadro 05 logo a seguir.

Quadro 05: Serviços e Preços

Serviço	Tipo de Contratação	Preço
Espaço compartilhado	Plano Full Time	R\$ 350,00
	Plano 100h	R\$ 250,00
	Plano 20h	R\$ 100,00
	Diária	R\$ 50,00
Salas Privativas	Mensal	R\$ 500,00
	Hora	R\$ 30,00
Sala de Reunião	Plano de 10h	R\$ 150,00
	Diária	R\$ 150,00
	Hora	R\$ 40,00
Escritório Virtual	Mensalidade	R\$ 150,00

Fonte: elaborado pela autora

Com a definição dessas informações, é possível descrever os nove blocos utilizados na matriz Canvas para elaboração do modelo de negócio. A matriz como forma de tabela está no Apêndice C - Modelo de Negócio para o Projeto de Implantação de uma Empresa de Coworking na cidade de Fortaleza.

Como Parcerias, a proposta é de manter boas relações com as empresas provedoras de internet, item essencial no coworking, com uma empresa de segurança e com o proprietário do espaço alugado.

As Atividades principais são: gerenciar o espaço, manter a limpeza e manutenção, fomentar contatos e interações entre os membros e entre a comunidade e participar ativamente do movimento de trabalho colaborativo, buscando maior respaldo e reconhecimento.

Os Recursos necessários são: instalações boas de internet e telefonia e boa estrutura física para oferecer.

As Propostas de Valor para os clientes, são: melhorar o desempenho dos membros, oferecer baixo custo de aluguel dos espaços compartilhados, formar uma rede de ajudas entre os membros, participar em redes de contatos locais e nacionais.

O Relacionamento com o cliente se dará: pela rede de contatos, pela comunidade do movimento de trabalho colaborativo, por atendimentos presenciais na sede física e por interações online nas mídias sociais.

Os Segmentos de Clientes que serão o público-alvo são: empreendedores, startups e profissionais liberais.

Os Canais de comunicação com os clientes serão: site, mídias sociais, e-mail e divulgações locais.

A Estrutura de Custos é formada por gastos com: aluguel do espaço físico, salários, manutenção de serviços, materiais de suporte de escritório e impostos.

E como Fontes de Receita, planos para os serviços: aluguel de mesas compartilhadas, aluguel de sala de reunião, aluguel de sala individual e mensalidade de escritório virtual.

3.5.4 Proposição do Projeto de Implantação

Para a implantação da empresa de coworking, há um espaço já existente para a análise de viabilidade. Anteriormente, funcionava um escritório de arquitetura e há uma estrutura básica de escritório que conta com:

- Hall de entrada;
- Recepção;
- Copa;

- Área de serviço;
- Sala de reunião com capacidade para 7 pessoas;
- Sala individual de trabalho;
- Sala individual de trabalho com arquivo privativo;
- Depósito de arquivo geral;
- Dois banheiros;
- Jardim de inverno;
- Salão com área de 39m².

A estrutura existente deve sofrer pequenas adaptações para o início da operacionalização da empresa. O projeto final com as definições de cada área é apresentado no ANEXO A. A sugestão de planta baixa para a reforma das divisões já existentes, focando em minimizar as alterações estruturais e maximizar as áreas que possam ser alugadas, foi sugerida por um arquiteto a partir das definições de conceito da empresa.

O projeto apresentado possibilita instalar 30 estações de trabalho compartilhadas, duas salas privativas e uma sala de reunião. Além de oferecer um espaço de convivência ao ar livre, uma copa com área de serviço, recepção e um depósito para instalação de armários individuais, uma comodidade a mais para o cliente.

Com a estrutura física e a limitação de aluguéis de estações de trabalho e salas, a receita oriunda dessas mensalidades deve ser balanceada pela taxa de ocupação nos trimestres iniciais.

As taxas de ocupações utilizadas foram de trinta por cento no primeiro e segundo trimestres, cinquenta por cento de ocupação do terceiro ao quinto trimestre e noventa por cento de ocupação a partir do sexto trimestre de operação.

As receitas provenientes das mensalidades pagas pelo serviço de escritório virtual devem crescer trimestralmente em vinte por cento, iniciando o primeiro trimestre com quinze membros.

Os valores de aluguel foram corrigidos anualmente.

A partir das premissas de crescimento da empresa, é apresentada a previsão de receitas por trimestre e resumidamente, por ano, em um horizonte de análise de três anos nos Quadros: 06 para Ano 1, 07 para o Ano 2, 08 para o Ano 3 e 09 resumindo as receitas para os Anos 1, 2 e 3.

Quadro 06: Previsão de Receitas para o Ano 1

Ano 1				
Receita/Trimestre	1º	2º	3º	4º
Valor de estação de trabalho	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Total de estações de trabalho	30	30	30	30
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,3	0,3	0,5	0,5
Receitas de aluguéis	R\$ 9.450,00	R\$ 9.450,00	R\$ 15.750,00	R\$ 15.750,00
Valor de sala de reunião	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Total de horas disponíveis	720	720	720	720
Taxa de ocupação	0,3	0,3	0,5	0,5
Receitas de aluguéis	R\$ 8.640,00	R\$ 8.640,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
Valor de sala individual	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,3	0,3	0,5	0,5
Receitas de aluguéis	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Clientes de Escritório Virtual	15	18	22	26
Mensalidade Escritório Virtual	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00
Meses	3	3	3	3
Receita de Mensalidade	R\$ 5.850,00	R\$ 7.020,00	R\$ 8.424,00	R\$ 10.108,80
Total de Receitas	R\$ 24.390,00	R\$ 25.560,00	R\$ 39.324,00	R\$ 41.008,80
Total Ano 1				R\$ 130.282,80

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 07: Previsão de Receitas para o Ano 2

Ano 2				
Receita/Trimestre	5º	6º	7º	8º
Valor de estação de trabalho	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Total de estações de trabalho	30	30	30	30
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,5	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 18.000,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00
Valor de sala de reunião	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Total de horas disponíveis	720	720	720	720
Taxa de ocupação	0,5	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 16.200,00	R\$ 29.160,00	R\$ 29.160,00	R\$ 29.160,00
Valor de sala individual	R\$ 500,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,5	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 750,00	R\$ 1.485,00	R\$ 1.485,00	R\$ 1.485,00
Clientes de Escritório Virtual	31	37	45	54
Mensalidade Escritório Virtual	R\$ 130,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Meses	3	3	3	3
Receita de Mensalidade	R\$ 12.130,56	R\$ 16.796,16	R\$ 20.155,39	R\$ 24.186,47
Total de Receitas	R\$ 47.080,56	R\$ 79.841,16	R\$ 83.200,39	R\$ 87.231,47
Total Ano 2				R\$ 297.353,58

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 08: Previsão de Receitas para o Ano 3

Receita/Trimestre	Ano 3			
	9º	10º	11º	12º
Valor de estação de trabalho	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Total de estações de trabalho	30	30	30	30
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,9	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 36.450,00	R\$ 36.450,00	R\$ 36.450,00	R\$ 36.450,00
Valor de sala de reunião	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Total de horas disponíveis	720	720	720	720
Taxa de ocupação	0,9	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 35.640,00	R\$ 35.640,00	R\$ 35.640,00	R\$ 35.640,00
Valor de sala individual	R\$ 550,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Meses	3	3	3	3
Taxa de ocupação	0,9	0,9	0,9	0,9
Receitas de aluguéis	R\$ 1.485,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00
Clientes de Escritório Virtual	64	77	93	111
Mensalidade Escritório Virtual	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Meses	3	3	3	3
Receita de Mensalidade	R\$ 29.023,76	R\$ 34.828,52	R\$ 50.153,07	R\$ 60.183,68
Total de Receitas	R\$ 102.598,76	R\$ 108.538,52	R\$ 123.863,07	R\$ 133.893,68
Total Ano 3				R\$ 468.894,02

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 09: Resumo das Previsões de Receitas dos Anos 1, 2 e 3

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Aluguéis	R\$ 50.400,00	R\$ 115.200,00	R\$ 145.800,00
Receita Salas	R\$ 46.080,00	R\$ 103.680,00	R\$ 142.560,00
Receita Salas Indiv	R\$ 2.400,00	R\$ 5.205,00	R\$ 6.345,00
Mensalidades	R\$ 31.402,80	R\$ 73.268,58	R\$ 174.189,02
Total	R\$ 130.282,80	R\$ 297.353,58	R\$ 468.894,02

Fonte: elaborado pela autora

O orçamento de investimento que será apresentado a seguir, indicará os gastos de investimento tanto com estrutura física do espaço como os desembolsos com instalações de serviços como internet, telefonia e demais serviços.

O Quadro 10 detalha a descrição e o gasto necessário com investimento, bem como em qual período será o desembolso (Ano 0, Ano 1, Ano 2 ou Ano 3).

O orçamento de operacionalização da empresa, com uma estimativa de salários a serem pagos, materiais de escritório necessários mês a mês e contas pagas mensais de manutenção de serviços é apresentado na Tabela 11 logo a seguir.

Quadro 10: Orçamento de Investimento

Orçamento de Investimento			
Máquinas e Equipamentos	Notebook para Recepção	R\$ 4.000,00	Ano 0
	Notebook para Gerência	R\$ 3.500,00	Ano 0
	Câmeras de segurança	R\$ 2.000,00	Ano 0
	Impressora	R\$ 1.000,00	Ano 1
	Telefones	R\$ 400,00	Ano 1
	Armários modulares individuais	R\$ 1.500,00	Ano 0
	Cadeiras (x10)	R\$ 1.000,00	Ano 0
	Microondas	R\$ 250,00	Ano 1
	Máquina de Café Expresso	R\$ 300,00	Ano 1
	Geláguia	R\$ 400,00	Ano 1
Infraestrutura	Reforma do espaço	R\$ 35.000,00	Ano 0
	Instalação Internet	R\$ 200,00	Ano 1
	Instalação Telefonia	R\$ 100,00	Ano 1
	Instalação Estações de Trabalho	R\$ 18.000,00	Ano 0
Serviços	Licenças de Softwares	R\$ 1.000,00	Ano 0
	Desenvolvimento do Site	R\$ 1.000,00	Ano 0
	Materiais de Escritório	R\$ 1.500,00	Ano 1
	Decorações	R\$ 2.000,00	Ano 1
Total de investimento		R\$ 67.000,00	Ano 0
Total de investimento		R\$ 6.150,00	Ano 1

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 11: Orçamento de Operacionalização

Orçamento de Operação		
Salários e Encargos	Salário gerência	R\$ 4.000,00
	Salário recepcionista	R\$ 1.500,00
	Salário serviços gerais	R\$ 900,00
Custos	Aluguel	R\$ 3.000,00
	Internet	R\$ 400,00
	Telefonia	R\$ 300,00
	Sistema de Segurança	R\$ 600,00
	Contador	R\$ 300,00
	Cartuchos impressora	R\$ 200,00
Despesas	Resmas de papel	R\$ 100,00
	Descartáveis	R\$ 80,00
	Produtos de limpeza	R\$ 80,00
	Total mensal	R\$ 11.460,00

Fonte: elaborado pela autora

Com os orçamentos e previsões de receitas, é possível dar continuidade para a etapa de viabilidade a seguir.

3.5.5 Análise da Viabilidade Econômica

Para a Análise de Viabilidade Econômica, são utilizados resultados da etapa anterior de proposta do projeto de implantação: Orçamento de Investimento, Orçamento de Operacionalização e Previsões de Receitas. Para então analisar a viabilidade por meio de três métodos: Fluxo de Caixa, VPL e Payback.

- Apresentação do Fluxo de Caixa no período de 3 anos;

Para a construção do Fluxo de Caixa, é necessário o Plano de Depreciação dos equipamentos que está explicitado no Quadro 12.

Quadro 12: Plano de Depreciação

Plano de Depreciação					
Descrição	Tempo de Depreciação	Ano de investimento	Valor de Compra	Valor Residual	Depreciação Anual
Notebooks	3	Ano 0	R\$ 7.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 1.333,33
Impressora	6	Ano 1	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 83,33
Telefones	6	Ano 1	R\$ 400,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00
Armários	8	Ano 0	R\$ 1.500,00	R\$ 400,00	R\$ 137,50
Mobília	8	Ano 0	R\$ 18.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 1.500,00
Cadeiras	10	Ano 0	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00	R\$ 70,00
Microondas	8	Ano 1	R\$ 250,00	R\$ 50,00	R\$ 25,00
Máquina de Café Expresso	5	Ano 1	R\$ 300,00	R\$ 100,00	R\$ 40,00
Gelágua	6	Ano 1	R\$ 400,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00
				Total Ano 0	R\$ 3.040,83
				Total Anual	R\$ 3.289,17

Fonte: elaborado pela autora

Com os orçamentos já apresentados, a previsão de receitas e o plano de depreciação, é possível montar o Fluxo de Caixa com horizonte de análise de 3 anos, o qual está apresentado no Quadro 13, logo a seguir.

Quadro 13: Fluxo de Caixa de 3 anos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receitas	R\$ -	R\$ 130.282,80	R\$ 297.353,58	R\$ 468.894,02
(-) Gastos	R\$ -	R\$ 137.520,00	R\$ 151.272,00	R\$ 166.399,20
(-) Depreciação	R\$ -	R\$ 6.330,00	R\$ 3.289,17	R\$ 3.289,17
(=) Lucro Antes do IR	R\$ -	-R\$ 13.567,20	R\$ 142.792,42	R\$ 299.205,66
(-) Imposto de Renda (30%)	R\$ -	R\$ 4.070,16	R\$ 42.837,72	R\$ 89.761,70
(=) Lucro Líquido	R\$ -	-R\$ 17.637,36	R\$ 99.954,69	R\$ 209.443,96
(+) Depreciação	R\$ -	R\$ 6.330,00	R\$ 3.289,17	R\$ 3.289,17
(=) Fluxo de Caixa Operacional	R\$ -	-R\$ 11.307,36	R\$ 103.243,86	R\$ 212.733,13
(+/-) Investimentos	R\$ 67.000,00	R\$ 6.150,00	R\$ -	R\$ 3.500,00
(=) Fluxo de Caixa Livre	-R\$ 67.000,00	-R\$ 17.457,36	R\$ 103.243,86	R\$ 209.233,13

Fonte: elaborado pela autora

A análise pelo método VPL e Payback estão no Quadro 14, provando a lucratividade do investimento.

Quadro 14: VPL e Payback do Investimento

Fluxo de Caixa Final	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Anual	-R\$ 67.000,00	-R\$ 17.457,36	R\$ 103.243,86	R\$ 209.233,13
Acumulado	-R\$ 67.000,00	-R\$ 84.457,36	R\$ 18.786,50	R\$ 228.019,63
Payback	1 ano e 10 meses			
Taxa de juros anual	15%			
Valor Presente	R\$			20.600,62

Fonte: elaborado pela autora

A análise pode ser ampliada ao incluir a perpetuidade das receitas e custos, mantendo uma taxa de proporção ao longo dos anos.

4 CONCLUSÃO

Esse capítulo está dedicado à discussão dos resultados obtidos com o desenvolvimento das etapas do estudo de caso. Bem como a redação da conclusão final deste trabalho, relacionando os resultados obtidos do estudo de caso com os objetivos propostos ao iniciar o trabalho (objetivo geral e objetivos específicos).

4.1 Análise dos Resultados

O estudo de caso dividiu-se em caracterizações de:

- a) Empresas de Coworking, a nível nacional, utilizando o Censo Coworking Brasil para o levantamento de informações e dados que abordassem como está o crescimento do mercado no Brasil;
- b) Público-alvo, com o levantamento de dados de duas pesquisas guiadas por órgãos nacionais e internacionais, com amostragem de clientes de empresas de coworking, foi possível discutir sobre os usuários e o perfil esperado;
- c) Processos, a partir do desenvolvimento de quatro fluxogramas de quatro processos julgados como cruciais para a rotina de trabalho em uma empresa de coworking, foi realizada a caracterização do processo.

Com o cenário de implantação de uma empresa de coworking apresentado, o estudo de caso seguiu-se com sucesso em cinco etapas, vinculadas aos objetivos específicos do trabalho.

4.2 Conclusão Final

O presente trabalho foi motivado para o estudo da viabilidade de implantação de uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza. Um projeto de implantação foi apresentado no estudo de caso em cinco etapas, com base nas caracterizações realizadas à

âmbito de empresas nacionais, público-alvo e dos processos, que resulta na análise econômica da implantação do projeto apresentado.

Os objetivos específicos propostos na seção 1.2.2 foram atingidos.

O objetivo específico 1, de apresentar uma pesquisa de mercado, atingiu-se com a exposição de dados coletados em uma pesquisa aplicada com as empresas de coworking ativas na cidade de Fortaleza.

O objetivo específico 2 foi atingido pela segunda etapa do estudo de caso apresentado os resultados na seção 3.4.2, com a descrição do modelo de genérico para empresas de coworking.

A proposta de implantação de uma empresa de coworking, o objetivo específico 3, foi atingida com as terceira e quarta etapas do estudo de caso, na seção 3.4.3 e 3.4.4.

A partir da proposta de implantação, pode-se realizar a análise de viabilidade econômica, o objetivo específico 4, explicitada na quinta etapa do estudo de caso, conforme apresentado na seção 3.4.5.

O objetivo geral proposto ao presente trabalho foi atingido com êxito com o desenvolvimento das caracterizações que auxiliaram o desenvolvimento do estudo de caso apresentado.

REFERÊNCIAS

- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. 1ª edição, São Paulo: Bookman, 2011.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **As decisões de investimentos**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2003.
- CAETANO, Bruno. **Manual do Empreendedor**. 2ª edição, São Paulo: Gente Editora, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2ª edição, São Paulo: Editora Edgard Blücher LTDA, 2001.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2011.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. 1ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DeskMag. **About us**. Disponível em <<http://www.deskmag.com/en/about-us>>. Acesso em 15/11/2016
- DORNELAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. **Plano de negócios com o modelo CANVAS: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. 1ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.
- FERRAREZI JUNIOR, Celso. **Guia do Trabalho Científico: do projeto à redação final: monografia, dissertação e tese**. 1ª edição, São Paulo: Contexto, 2013.
- FOERTSCH, Carsten. **2016 Coworking Forecast**. Janeiro de 2016. Disponível em <<http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>>. Acesso em 18/11/2016.
- FOERTSCH, Carsten. **First Results of the New Global Coworking Survey**. Novembro de 2015. Disponível em <<http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16>>. Acesso em 18/11/2016.

- GALLI, Gabriel. **7 motivos que fazem do coworking a melhor opção para sua startup.** Coworking Brasil, março de 2015. Disponível em < <https://coworkingbrasil.org/news/7-motivos-que-fazem-do-coworking-a-melhor-opcao-para-sua-startup/>>. Acesso em 19/11/2016
- GITAHY, Yuri. O que são coworking e meetup? **SEBRAE**, Brasil, jan. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-coworking-e-meetup,b9692bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05. Nov. 2016
- LOFEGO, Bruna. **Os dez principais serviços que um espaço de coworking pode te oferecer.** CWK Coworking, setembro de 2016. Disponível em < <http://cwk.com.br/os-10-principais-servicos-que-um-espaco-de-coworking-pode-te-oferecer/>>. Acesso em 19/11/2016.
- Magazine. Disponível em <<http://www.life.ca/naturallife/1310/coworking-sharing-a-workspace-and-ideas.htm>>. Acessado em 19/11/2016
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8ª edição, São Paulo: Atlas, 2011.
- MESQUITA, Luiza Affonso Ferreira. **As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação: Estudo de caso da GOMA.** 2016. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.
- MOTTA, Régis da R.; CALÔBA, Guilherme M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais.** 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation.** 1ª edição, Estados Unidos da América: John Wiley Trade, 2010.
- PRIESNITZ, Wendy. **Coworking: Sharing a Workspace, Ideas, and Inspiration.** In: Life
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação.** 4ª edição, Florianópolis: UFSC, 2005.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2008.
- YANATA, Maurício Sakamoto. **Espaço de Coworking e Arquitetura: Modificações dos Suportes, Interfaces e Espaços de Trabalho.** 2011. 77 f. Monografia (Curso de Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2011.

APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS DE COWORKING NA CIDADE DE FORTALEZA

1. Qual o nome do coworking?

2. A empresa de coworking disponibiliza estacionamento próprio aos usuários?

Sim

Não

3. Quantas vagas são disponibilizadas?

1 - 5 vagas

6 - 10 vagas

11 - 15 vagas

16 - 20 vagas

21 ou mais vagas

Não se aplica

4. Quais atividades a empresa de coworking organiza? Qual a frequência?

	Não organiza	Semestralmente	Trimestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Esporadicamente
Eventos externos	<input type="radio"/>					
Eventos internos	<input type="radio"/>					
Palestras	<input type="radio"/>					

5. Sobre a localização do coworking,

Região predominantemente comercial

Região predominantemente fabril

Região predominantemente residencial

6. Quais facilidades há próximas ao coworking?

- Um Banco
- Dois ou mais Bancos
- Gráfica
- Restaurante Self-service
- Café
- Farmácia
- Supermercado
- Shopping
- Estacionamento mensalista ou rotativo
- Faculdade

7. Quais os serviços oferecidos e preços praticados pela empresa de coworking?

	Mensalista	100h de uso	20h de uso	Diária
Espaço compartilhado				
Sala de reunião				
Escritório virtual				

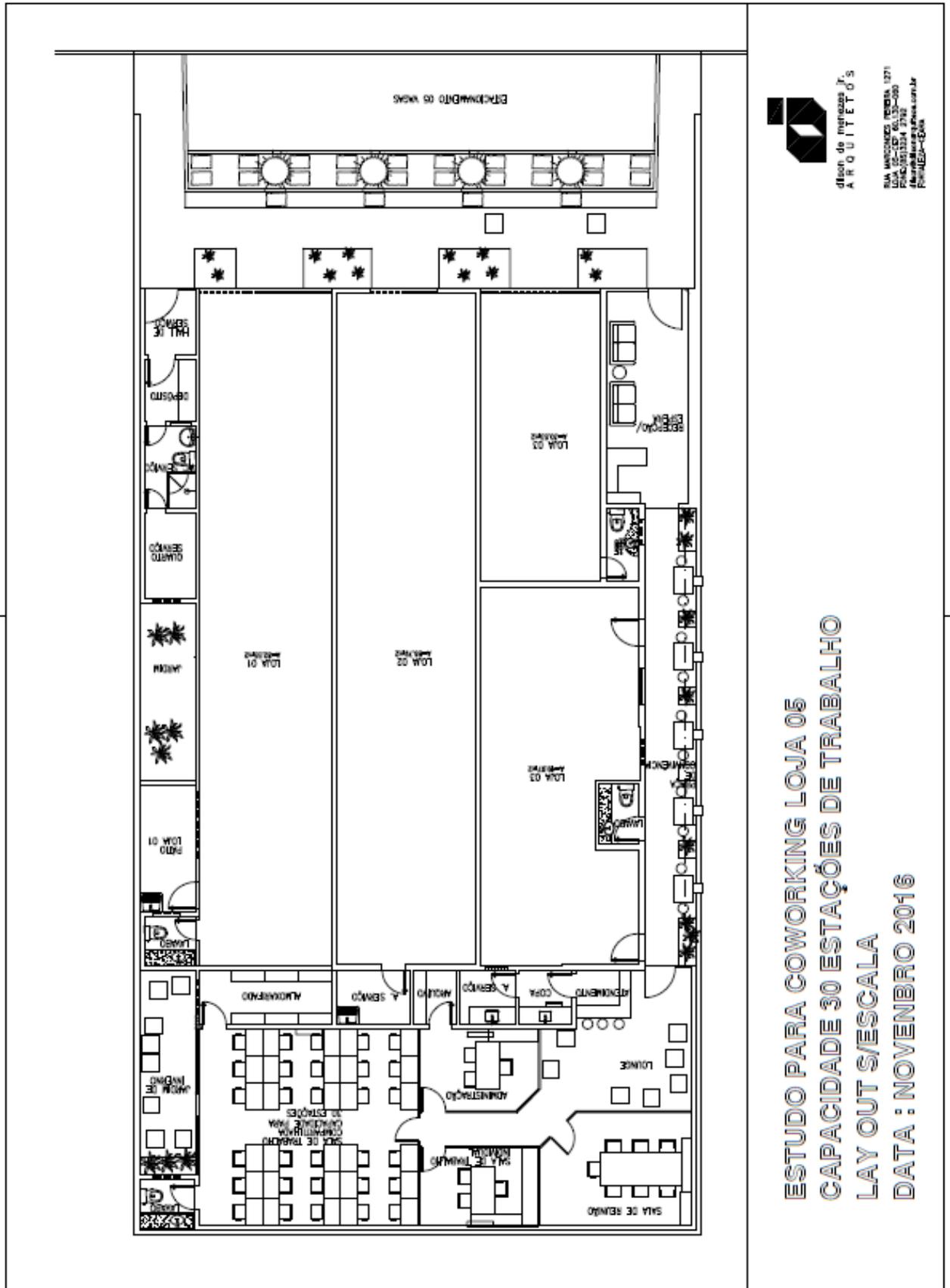
APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIO GENÉRICO NA MATRIZ CANVAS PARA EMPRESAS DE COWORKING

Parcerias <ul style="list-style-type: none"> - Provedor de internet - Investidores / Bancos de financiamento - Influenciadores - Proprietário do espaço alugado 	Atividades <ul style="list-style-type: none"> - Construir a comunidade - Introduzir membros e facilitar contatos Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Boa conexão de internet - Instalações profissionais - Sala de Reunião 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Rede de contatos - Ambiente profissional - Melhorar a produtividade - Balancear a vida profissional - Flexibilização - Custos otimizados 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais liberais - Freelancers - Empreendedores Canais <ul style="list-style-type: none"> - Site - Eventos - Mídia Social - E-mail - Relações Públicas 	Relacionamento com clientes <ul style="list-style-type: none"> - Facilitação de rede de contatos - Comunidade - Presencialmente - Interfaces online
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> - Aluguel - Materiais de escritório - Salários - Divulgação - Manutenção - Impostos e taxas 		Fonte de Receitas <ul style="list-style-type: none"> - Planos de aluguel de espaços compartilhados - Eventos - Aluguel de Salas de reunião 		

APÊNDICE C – MODELO DE NEGÓCIO PARA O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE COWORKING NA CIDADE DE FORTALEZA

Parcerias	Atividades	Proposta de valor	Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Provedor de internet - Empresa de Segurança - Proprietário do espaço alugado 	<p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar o espaço - Manter a limpeza e manutenção - Fomentar contatos e interações - Participar do movimento de trabalho colaborativo <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalações boas de internet e telefonia - Boa estrutura física 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o desempenho dos membros - Oferecer baixo custo de aluguel - Formar uma rede de ajudas entre os membros - Participar em rede de contatos a nível local e nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedores - Startups - Profissionais liberais <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Site - Mídias sociais - E-mail - Divulgações locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de contatos - Comunidade do movimento de trabalho colaborativo - Atendimento presenciais - Interações on-line
Estrutura de Custos		Fonte de Recetas		
<ul style="list-style-type: none"> - Aluguel do espaço físico - Salários - Manutenção de serviços - Materiais de suporte de escritório - Impostos 		<ul style="list-style-type: none"> - Planos de aluguel de mesas compartilhadas - Aluguel de Sala de Reunião - Aluguel de Salas Individuais - Mensalidade de escritório virtual 		

ANEXO A – PROJETO FINAL PROPOSTO




d'Assis de Moraes **A**
A R Q U I T E T O S
RUA MARQUES REBELO, 1271
LOJA 02 - CEP: 65.135-000
FONE: (91) 324 3762
ArquitetosAssociados.com.br
F014234-1/04

ESTUDO PARA COWORKING LOJA 05
CAPACIDADE 30 ESTAÇÕES DE TRABALHO
LAY OUT S/ESCALA
DATA : NOVENBRO 2016