

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA DE ABERTURA DE UM
ESCRITÓRIO COMPARTILHADO NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE-MG**

MÁRIO CÉSAR LACERDA AZEVEDO PEIXOTO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE, MG

fevereiro, 2018

MÁRIO CÉSAR LACERDA AZEVEDO PEIXOTO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA DE ABERTURA DE UM
ESCRITÓRIO COMPARTILHADO NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE-MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto, como
requisito parcial à obtenção do título em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Paganini Barcellos de Oliveira

JOÃO MONLEVADE, MG

fevereiro, 2018

ATA DE DEFESA

Aos 08 dias do mês de fevereiro de 2018, às 12 horas e 30 minutos, na sala B203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno **MÁRIO CÉSAR LACERDA AZEVEDO PEIXOTO**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Paganini Barcellos de Oliveira (orientador), Thiago Augusto de Oliveira Silva (convidado), Wagner Ragi Curi Filho (convidado).

O aluno apresentou o trabalho intitulado: **AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA DE ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO COMPARTILHADO NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE-MG.**

A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

(x) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

30 dias

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:

() Reprovação

do aluno, com a nota 7,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, 08 de fevereiro de 2018.

Paganini Barcellos de Oliveira
Professor Orientador

Thiago Augusto de Oliveira Silva
Convidado

Wagner Ragi Curi Filho
Convidado

Mário César Lacerda Azevedo Peixoto
Aluno



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ANEXO IX - TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Análise de viabilidade técnica e econômica de abertura de um escritório compartilhado na cidade de João Monlevade-MG” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 8 de fevereiro de 2018.

Mário César Lacerda Azevedo Peixoto
Mário César Lacerda Azevedo Peixoto

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo apoio prestado durante todo o período de minha graduação; aos meus amigos, tanto aos de longa data, sempre presentes em meu dia a dia, quanto os que conheci durante meu período universitário; a Inova Consultoria Junior pela oportunidade de trabalhar utilizando os fundamentos da Engenharia de Produção; e também a Associação São Vicente de Paulo de João Monlevade pela oportunidade de estágio prático. Agradeço a CAPES e ao IIE pela oportunidade de mobilidade acadêmica internacional e as universidades americanas Western Michigan e Mercer por terem acreditado em mim e me acolhido.

Agradeço também a todos os professores que tive na UFOP. Sem eles eu não teria a mesma formação que tenho hoje. Em especial, agradeço ao professor Me. Paganini Barcellos de Oliveira pela orientação atenciosa dada neste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade o desenvolvimento de um pacote de serviços de um escritório compartilhado, denominado *coworking*, adaptado ao público da cidade de João Monlevade e avaliar a sua viabilidade técnica e econômica. Para tal, foi utilizado o modelo proposto por Mello, Neto, Turrioni e Silva. Pesquisas de levantamento de dados foram realizadas com escritórios com as mesmas características, em operação e com o público alvo do local do estudo. O trabalho aborda o planejamento estratégico do serviço, seu projeto de concepção, mapeamento de seus processos, o projeto de suas instalações e a validação do serviço pelo mercado.

Palavras Chave: Análise de Mercado, Coworking, Desenvolvimento de Serviços.

ABSTRACT

The present paper targets the development of a service package for a shared office, denominated coworking, adapted for the city of Joao Monlevade, and evaluate its techno economic feasibility. For such, Mello, Neto, Turrioni and Silva's model for service development was considered. Surveys were applied to similar businesses in operation and to potential customers. The paper approaches to strategic planning of services, its conception project, processes mapping, facilities project and its market's acceptance.

Keywords: Market analysis, Coworking, Service Development.

Lista de Siglas

CEMIG – Companhia de Energia de Minas Gerais

COPEL - Companhia Paranaense de Energia

DNS – Desenvolvimento de novos serviços.

FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEF0 – Definição de manufatura para modelagem de funções apoiada por computação integrada.

IDEF3 – Definição integrada para método de captura de descrição de processos

ISO – Organização Internacional de Padronização

PD – Ponto de decisão.

PDCA – Planejar, Fazer, Monitorar e Atuar.

QFD – Desdobramento da função qualidade.

SINE – Site nacional de empregos

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - População das cidades em que os espaços compartilhados da amostra se encontram	34
Gráfico 2 - Localização dos escritórios compartilhados em suas cidades.....	34
Gráfico 3 - Tipo de edificação dos espaços compartilhados	35
Gráfico 4 - Porte dos escritórios compartilhados	35
Gráfico 5 - Atuações profissionais mais comuns dos coworkers	36
Gráfico 6 - Ramos de atuação mais comuns dos coworkers	36
Gráfico 7 - Atividade principal dos espaços de trabalho compartilhados	37
Gráfico 8 - Quantidade média diária de coworkers nos espaços	38
Gráfico 9 - Capacidade dos espaços	39
Gráfico 10 - Ocupação média dos espaços	39
Gráfico 11 - Visão sobre rotatividade em curto prazo.....	40
Gráfico 12 - Visão sobre rotatividade em longo prazo.....	40
Gráfico 13 - Horário de funcionamento	41
Gráfico 14 - Atuação econômica das cidades que tem esses tipos de empreendimento	42
Gráfico 15 - Visão sobre o mercado e a demanda.....	42
Gráfico 16 - Serviços dentro do pacote de valor	43
Gráfico 17 - Serviços mais utilizados ou valorizados	44
Gráfico 18 - Atuação profissional da amostra de demanda potencial	45
Gráfico 19 - Ramos de atuação da amostra da demanda potencial	45
Gráfico 20 - Quantidade de 'coworkers' na mesma organização.....	46
Gráfico 21 - Local de trabalho.....	46
Gráfico 22 - Avaliação de desempenho da estrutura atual	47
Gráfico 23 - Localização dos espaços de que os mantêm	48
Gráfico 24 - Serviços dos espaços mantidos	49
Gráfico 25 - Itens da qual os respondentes sentem falta em seu ambiente de trabalho.....	50
Gráfico 26 - Curva de quantidade de consumidores em potencial e preço de compra	51
Gráfico 27 - Respondentes da survey de validação	58
Gráfico 28 - Interesse do público no pacote de serviços	58
Gráfico 29 - Interesse do público no espaço físico do escritório.....	59
Gráfico 30 - Preferência de alocação no escritório.....	59
Gráfico 31 - Consideração acerca do preço do pacote de serviços	60

Gráfico 32 - Considerações dos respondentes	61
Gráfico 32 – Curva de demanda do mercado	61

Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo DNS.....	10
Figura 2 - Blueprint de serviços	12
Figura 3 - Avaliação da qualidade do serviço	13
Figura 4 - Estrutura do servicescape.....	15
Figura 5 - Tríade do encontro em serviços	17
Figura 6 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços Cowell (1988).....	19
Figura 7 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços de Ramaswamy (1996).	20
Figura 8 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços de Mello (2005)	21
Figura 9 - Roteiro resumo da primeira fase de Mello (2005).....	21
Figura 10 - Roteiro resumo da segunda fase de Mello (2005)	22
Figura 11 - Roteiro resumo da terceira fase de Mello (2005)	23
Figura 12 - Roteiro resumo da quarta fase de Mello (2005)	23
Figura 13 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços	24
Figura 14 - Roteiro de elaboração de questionário.....	28
Figura 15 - Roteiro de amostragem	29
Figura 16 - Estados dos respondes	33
Figura 17 - Blueprint de serviços do coworking	53
Figura 18 - Arranjo físico ilustrativo do local	55

Lista de Quadros

Quadro 1: Características gerais dos serviços	6
Quadro 2 - Matriz de estratégias genéricas	31
Quadro 3 - Matriz de estratégia de acordo com produto x mercado	32

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ferramentas de mapeamento de serviços	12
Tabela 2 - Custos de operação	56

Lista de Equações

Equação 1 - Valor do fornecedor de Csillag (1995).....	Erro! Indicador não definido.
Equação 2 - Valor do consumidor de Csillag (1995)	9
Equação 3 - Valor do consumidor de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016)	Erro! Indicador não definido.

Sumário

1. Introdução	1
2. Objetivos	4
2.1. Objetivos Gerais	4
2.2. Objetivos Específicos	4
2.3. Justificativa.....	4
3. Fundamentação Teórica	5
3.1. Mercado.....	5
3.2. Serviços	6
3.2.1. Pacote de serviços	7
3.2.2. Consumidores de serviços	8
3.2.3. Projeto de um empreendimento de serviços	9
3.2.4. Sistema de desenvolvimento de serviços.....	17
3.2.4.1. Donald W. Cowell (1988)	18
3.2.4.2. Rohit Ramaswamy (1996).....	19
3.2.4.3. Mello (2005).....	21
3.2.4.4. Mello, Neto, Turrioni e Silva (2010)	23
3.2.4.4.1. Planejamento estratégico do serviço	24
3.2.4.4.2. Projeto da concepção do serviço	25
3.2.4.4.3. Projeto do processo do serviço.....	25
3.2.4.4.4. Projeto das instalações do serviço.....	26
3.2.4.4.5. Validação e lançamento do serviço.....	26
4. Metodologia	27
4.1. Coleta de dados.....	28
5. Desenvolvimento e Resultados	31
5.1. Planejamento estratégico do serviço.....	31

5.2.	Projeto da concepção do serviço	32
5.2.1.	A oferta em outros mercados	33
5.2.2.	A demanda potencial	44
5.3.	Projeto do processo do serviço	52
5.4.	Projeto das instalações do serviço	53
5.5.	Validação e lançamento do serviço	55
6.	Conclusão	63
	Referências	65
	APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa qualitativa	69
	APÊNDICE B – Questionário para escritórios coworking em cidades de médio porte ..	70
	APÊNDICE C – Questionário para a demanda potencial do empreendimento em João Monlevade	71
	APÊNDICE D – Questionário de validação com demanda potencial do empreendimento em João Monlevade	73

1. Introdução

Segundo Botsman e Rogers (2011), o relacionamento entre produtos físicos, propriedade individual e identidade própria está sendo revolucionado. Não se busca mais a posse de um disco, mas sim ter acesso fácil à música desejada, ou seja, passamos a consumir não pelas coisas em si, mas sim pelas necessidades que satisfazem e as experiências que proporcionam. Neste contexto, surgem os modelos de negócio baseados em economia compartilhada, que são alternativas colaborativas que permitem acesso a certos itens e serviços por usuários que não sejam, de fato, seus proprietários. O presente trabalho visa estudar a viabilidade da abertura de um escritório do tipo *coworking* na cidade de João Monlevade, que se localiza na microrregião do Médio Piracicaba, em Minas Gerais. Este estudo se fundamenta nos estudos de desenvolvimento de serviços. Um escritório deste tipo fornece suas instalações, amenidades e fomenta a interação profissional entre os diferentes usuários que compartilham o mesmo espaço de trabalho. Para estudar a viabilidade do negócio, surgem os seguintes questionamentos:

1. Qual é o perfil do público alvo deste tipo de empreendimento?
2. Existe demanda deste tipo de negócio na região do estudo?
3. Qual o mix de serviços a serem ofertados?
4. A abertura deste tipo de empreendimento é interessante do ponto de vista econômico e financeiro?

Coworking é um termo que, pela definição de Uda (2013), descreve modo de trabalho compartilhado, onde as pessoas se reúnem em um local para criar valor enquanto compartilham informação e conhecimento por meio de comunicação e cooperação, dentro de suas condições de escolha. Este modo de trabalho compartilhado faz parte de um movimento econômico mundial chamado de consumo colaborativo.

O consumo colaborativo, por sua vez, pode ser definido como um conjunto de circulação de recursos, em que os consumidores podem obter e/ou prover, de forma permanente ou temporária, recursos de valor ou serviços via interação com outros consumidores, seja de forma direta ou independente (ERTZ et al., 2016a). Ertz et al. (2016b) propõem uma abordagem de permite classificar o processo de colaboração em três diferentes níveis de intensidade entre as partes interessadas:

1. A colaboração pura, nível máximo de colaboração, em que os consumidores interagem de maneira direta, podendo atuar como consumidores ou fornecedores;

2. A colaboração de abastecimento, que possibilita o fornecimento de recursos ou serviços seja feito por meio de uma entidade mediadora;

3. A colaboração de troca, nível mínimo de colaboração, que possibilita a obtenção de recursos ou serviços seja feito por meio de uma entidade mediadora.

É válido destacar que no segundo e no terceiro nível o mediador pode ou não ter fins lucrativos relativos à sua atividade. O escritório compartilhado como um empreendimento de serviços é justamente este mediador. A interação colaborativa entre consumidores, fornecedores e mediadores constitui um ambiente econômico diferente dos mercados tradicionais, conhecido como Economia de Compartilhamento. Trata-se de um tipo de mercado híbrido que proporciona a mutualização de bens e serviços. No entanto, como apresentado por Denning (2014), o termo compartilhamento é melhor empregado em trocas sem fins lucrativos. Quando se trata de uma estrutura com fins lucrativos, a nomenclatura mais empregada na literatura é Economia de Acesso. São exemplos de segmentos que praticam a economia compartilhada (ou de acesso):

- Alimentos: Bancos de comida, bancos de sementes, hortas comunitárias;
- Imóveis: *Couchsurfing*, espaços colaborativos, plataformas online como Airbnb e VRBO;
- Informações: Wikipédia, conteúdo audiovisual sem royalties,
- Finanças: Financiamento coletivo, câmbio local, câmbio virtual;
- Propriedades: Brechós, sebos (livros);
- Tecnologia: Programação *open source*, projeto GNU, fóruns colaborativos;
- Trabalhos: Mercado *freelancer*, *coworking*, banco de horas;
- Transportes: Compartilhamento de bicicletas, sistema de caronas, plataformas online como Uber, Lyft, EasyTaxi e Zipcar.

A “Economia de Acesso” é encontrada em diversos segmentos de mercado, como exemplificado. Dois desses segmentos abrangem o objeto de estudo, sendo eles o segmento de compartilhamento de trabalho e o de compartilhamento de imóveis/espço físico. Os escritórios *coworking* oferecem todo o aparato físico necessário para o funcionamento de empresas e trabalho profissional para autônomos. Também serve como uma ponte para integração entre os serviços dos usuários do espaço. Por exemplo, se no espaço existe uma empresa de marketing e uma empresa que precisa divulgar sua marca, elas conseguem entrar em acordo de forma fácil, rápida e próxima. O público médio destes espaços, que pode ser nomeado como “novos artesãos” (SUNDSTED et al., 2009), é composto por empreendedores

independentes, profissionais liberais, e coletivos de trabalhadores autônomos. Segundo o site Coworking Brasil, as dez áreas de atuação da maior parte do público frequentador de espaços *coworking* no país são todas de novos artesões, sendo elas: consultoria, publicidade, design, marketing, startups, internet, advocacia, negócios sociais, vendas e jornalismo.

A cidade em que se focaliza o estudo parece muito promissora para a implantação deste negócio tendo em vista as características dos usuários mais comuns. Nela e na sua microrregião (Médio Piracicaba) existem seis instituições de ensino superior, dispostas em três cidades diferentes. Juntas, as instituições oferecem um total de trinta e quatro cursos de graduação presencial e sua ampla maioria possibilita a atuação de seus formandos em áreas e cargos que se enquadram exatamente nas características mais comuns dos usuários de escritórios compartilhados. Adicionalmente, a região abriga unidades expressivas de grandes empresas das áreas de mineração e siderurgia. Elas provavelmente não são público alvo do empreendimento, pois contam com uma estrutura física robusta que comporta as necessidades de todos os seus funcionários. No entanto, essas empresas contam com diversas empresas menores, prestadoras de serviços, que geralmente não têm uma estrutura tão robusta e por isto podem utilizar os serviços propostos, sendo prospectos interessantes. Estas condições podem indicar um ambiente propício para a implantação de sucesso de um espaço *coworking*.

Atualmente existem dois espaços de trabalho deste tipo no Médio Piracicaba, ambos localizados na cidade de Itabira e inaugurados no ano de 2017. Um deles é gratuito, mantido pela prefeitura do município, mas que só abriga startups selecionadas em um evento local, como pode ser visto pelo website da prefeitura. O outro é privado, com fins lucrativos, num modelo parecido com o do objeto de estudo. Sua existência pode ser encarada como uma validação de que o ambiente é propício para o negócio.

Considerando as características do empreendimento, seus usuários e o ambiente do local de estudo, torna-se interessante que seja investigada a possibilidade de abertura deste espaço que trabalha com a noção de economia de acesso, podendo oferecer as mesmas funções de um escritório próprio e completo a um menor custo, por conseguir diluir os custos fixos entre os diversos usuários do espaço.

Para se criar um empreendimento desses é importante pensar na lógica do desenvolvimento de um serviço e sua inserção no mercado. Neste sentido, literaturas voltadas para a gestão e o desenvolvimento de serviços são interessantes uma vez que sedimentam o qual é o pacote de serviços desejado e avaliam a viabilidade de sua existência em certo mercado.

2. Objetivos

2.1. Objetivos Gerais

Avaliar a viabilidade técnica e econômica da inserção de um espaço de trabalho colaborativo, tipo *coworking* e o desenvolver como uma empresa de serviços na cidade de João Monlevade, MG, Brasil.

2.2. Objetivos Específicos

- Entender os diferentes aspectos de operação empresas que oferecem serviços semelhantes;
- Identificar o perfil dos clientes potenciais (demanda) da região do estudo;
- Avaliar diferentes configurações e tipos de serviços que estejam alinhados às características da demanda do mercado.

2.3. Justificativa

O trabalho se justifica de diversas formas. Primeiramente por se tratar de um trabalho de conclusão de curso que abrange as áreas de Engenharia Organizacional, Engenharia do Produto e Engenharia Econômica, definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (2008), com aplicações de conceitos estratégicos, organizacionais e de gestão de projetos; planejamento e desenvolvimento de um produto/serviço de valor para o público alvo do empreendimento; e gestão de custos, riscos e retornos, além da avaliação de mercado, respectivamente.

O estudo serve para avaliação da hipótese de que, pelas características da região avaliada, o espaço *coworking* se apresente como um negócio viável. O resultado deste estudo pode ser utilizado como ferramenta de apoio a decisão por parte de empreendedores que tenham interesse em investir em um negócio deste tipo, sendo também uma justificativa de sua realização.

3. Fundamentação Teórica

O presente trabalho pretende analisar a viabilidade técnica e econômica de um escritório *coworking* utilizando para tal uma abordagem por desenvolvimento de novos serviços. Para a melhor compreensão do desenvolvimento do trabalho, alguns pontos e conceituações devem ser explicitadas de acordo com a literatura pois as noções de produto, serviço e mercado e estratégia acompanham toda a extensão do estudo.

3.1. Mercado

Pindyck e Rubinfeld (2010) definem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que, juntos, determinam os preços de bens. Eles também dizem que a definição de um mercado é a identificação dos compradores, vendedores e da gama de produtos que deve ser incluída em determinado mercado. Por fim, seu livro também diz que a extensão de um mercado são seus limites, sejam eles relativos a seus produtos e/ou serviços ou mesmo área geográfica.

Desta forma podemos dizer que a viabilidade de um mercado é que, por meio de sua definição e extensão, seus possíveis compradores e possíveis vendedores interajam economicamente, definindo assim os preços dos bens.

Os mercados podem ser classificados em quatro tipos segundo Giansesi e Corrêa (2000):

- Mercado de consumo: Formado por consumidores individuais que adquirem serviços e produtos para consumo próprio ou caseiro;
- Mercado industrial: Empresas e organizações que compram produtos e/ou serviços para uso em alguma parte seu processo produtivo;
- Mercado de revenda: Indivíduos ou organizações que repassam os produtos ou serviços para terceiros visando lucro;
- Mercado governamental: Entidades de todas as esferas públicas que adquirem os produtos ou serviços para atender a suas missões e obrigações.

Mankiw (2006) apresenta dez princípios de economia que são úteis ao pensamento acerca da economia de um mercado. Os princípios são:

1. As pessoas enfrentam *tradeoffs*;
2. O custo de algo é o que se abre mão para obtê-lo;
3. As pessoas pensam na margem;
4. As pessoas reagem a incentivos;

5. O comércio pode ser mutualmente benéfico;
6. Mercados são boas maneiras de organizar a atividade econômica;
7. Governos podem melhorar os resultados dos mercados;
8. O padrão de vida de um país depende de sua capacidade produtiva;
9. Os preços sobem quando o governo emite moeda demais;
10. A sociedade enfrenta um *tradeoff* de curto prazo entre inflação e desemprego.

Os quatro primeiros princípios são especialmente importantes quando se quer compreender o desenvolvimento de um mercado em que fornecedores e compradores combinam o preço de um bem ou serviço, ainda mais quando se pensa em relacionam com a tomada de decisão das pessoas. Os princípios cinco, seis e sete tratam de como os agentes do mercado se relacionam. Os últimos três princípios trabalham a nível de como economia funciona.

3.2. Serviços

A palavra “serviço” é usual em nossa cultura e em nossa língua. No entanto, sua definição é diversa e varia muito dentro da literatura acadêmica. Em um contexto geral, os serviços podem ser definidos por suas características. De acordo com Zeithaml e Bitner (1996), os serviços se diferenciam dos bens e dos produtos, em sua forma mais básica, por serem intangíveis. Pinto (2017) apresenta um quadro com algumas dessas características baseado nas definições de Sturm, Morris e Jander (2001), Normann (1993) e Mello et al. (2010), conforme é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1: Características gerais dos serviços

Disponibilidade	O serviço deve estar disponível para o cliente no momento adequado.
Envolvimento do cliente	O cliente tem papel importante na especificação do serviço e, em alguns casos, tem a tarefa de fornecer o horário em que o serviço será realizado.
Envolvimento dos colaboradores	Pela maior extensão e intensidade do contato com o cliente, os colaboradores devem estar preparados e treinados para garantia de qualidade percebida.

Entrega do serviço	As organizações de serviço utilizam dos canais de distribuição eletrônicos ou também de combinações entre o próprio local de realização do serviço.
Simultaneidade	A produção e o consumo do serviço podem ocorrer ao mesmo tempo.
Intangibilidade	Faltam evidências físicas que façam o serviço ser notado.
Perecibilidade	Indica a impossibilidade de estocar serviços para posterior utilização ou venda

Fonte: Adaptado de Pinto (2017)

Os serviços podem ser classificados de cinco formas, de acordo com seu volume e seu grau de customização (CORRÊA; CAON, 2012). As classificações são:

- Serviços de massa: Prestação do serviço altamente padronizada e com grande volume de clientes simultâneos. Exemplo: Transporte público;
- Serviços profissionais: Prestação do serviço altamente customizada, baixo volume de clientes simultâneos. Exemplo: Consultoria;
- Serviços de massa customizados: Prestação de serviço com alguma customização, normalmente apoiada por fatores tecnológicos, e com alto volume de clientes simultâneos. Exemplo: Página pessoal de redes sociais;
- Serviços profissionais de massa: Prestação do serviço muito customizada, mas com algumas padronizações, e com baixo volume de clientes simultâneos. Exemplo: Hospital especializado em um tipo de atendimento;
- Loja de serviço: Prestação do serviço medianamente customizada e com médio volume de clientes simultâneos. Exemplo: Escritório *coworking*.

3.2.1. Pacote de serviços

Gianesi e Corrêa (2000) argumentam que a oferta total de uma empresa aos seus clientes, na maioria das vezes, não é simplesmente um produto ou serviço, mas sim um pacote. O pacote de serviços pode ser dividido em:

- Instalações de apoio: A estrutura e as evidências físicas que suportam a atividade da organização;

- Bens físicos facilitadores: Itens físicos a serem oferecidos aos clientes, seja para auxiliar algum procedimento, para melhorar a satisfação do cliente ou um produto por si só.
- Serviços explícitos: São os serviços claramente percebidos pelo cliente. Os serviços de linha de frente são imediatamente percebidos e os de retaguarda, mesmo que além da linha da visibilidade, também o são, pois acabam sendo notados ao longo do tempo.
- Serviços implícitos: São os serviços considerados acessórios no pacote. Geralmente são chamados de benefícios psicológicos, como a sensação de conforto e segurança.

3.2.2. Consumidores de serviços

Os quatro tipos de mercados apresentados na seção 3.1. contam com diferentes agentes compradores e vendedores que atuam de formas distintas em cada um deles. O mercado mais comum dentre eles, e também o mais aplicável ao trabalho, é o mercado de consumo.

Para Giansesi e Corrêa (2000), dois personagens são protagonistas no processo de aquisição dos serviços no mercado de consumo: O usuário, consumidor do serviço, e o decisor, quem toma a decisão de aquisição. É importante notar que esses personagens podem ser incorporados por um único indivíduo. Esses personagens têm necessidades e expectativas próprias e, cabe ao terceiro personagem, o fornecedor do serviço, compreendê-las e as atender da melhor forma que puder. Ainda segundo os autores, quatro fatores influenciam o processo de compra:

- Fatores culturais: Conjunto de valores construídos ao longo da vida que pode ser influenciado pela que é comum nas esferas sociais de localização, etnia, classe social, religião, idade, escolaridade, dentre outros fatores. São fatores do ambiente que afetam o indivíduo;
- Fatores sociais: São os fatores atrelados aos comportamentos e valores dos grupos sociais em que o comprador está inserido, que servem como referências de comportamento;
- Fatores pessoais: Podem ser demográficos, parecidos com os culturais, mas que partem do indivíduo em relação ao ambiente. Podem também ser psicográficos, considerados mais relevantes, que personalizam os indivíduos de acordo com sua personalidade, autoconceito e estilo de vida;
- Fatores psicológicos: Esses fatores por sua vez podem ser divididos em motivação, percepção, aprendizado e convicções.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016), para conquistar os consumidores o empreendimento de serviços deve conhecer os critérios que são qualificadores do serviço, que o colocam em determinado nível de desempenho para ser considerado no processo de compra; Os critérios ganhadores de serviços, que são aqueles que pontualmente determinam a escolha dos consumidores; e os critérios perdedores de serviços, quando a incapacidade de atingir certo nível de desempenho gera insatisfação e perda do cliente.

3.2.3. Projeto de um empreendimento de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016) apresentam pontos de consideração ao desenvolver um empreendimento de serviços. Eles são:

a) Desenvolvimento de novos serviços;

O desenvolvimento de serviços aborda elementos do projeto de serviço, o valor para o cliente, o posicionamento estratégico pela estrutura dos processos do serviço, a taxonomia do projeto e as abordagens genéricas do serviço.

Para os autores, no estágio de desenvolvimento de um novo serviço (DNS) as ideias são analisadas e selecionadas e só então passam para a etapa de “projeto”. Este DNS segue o ciclo de processos ilustrado pela Figura 01.

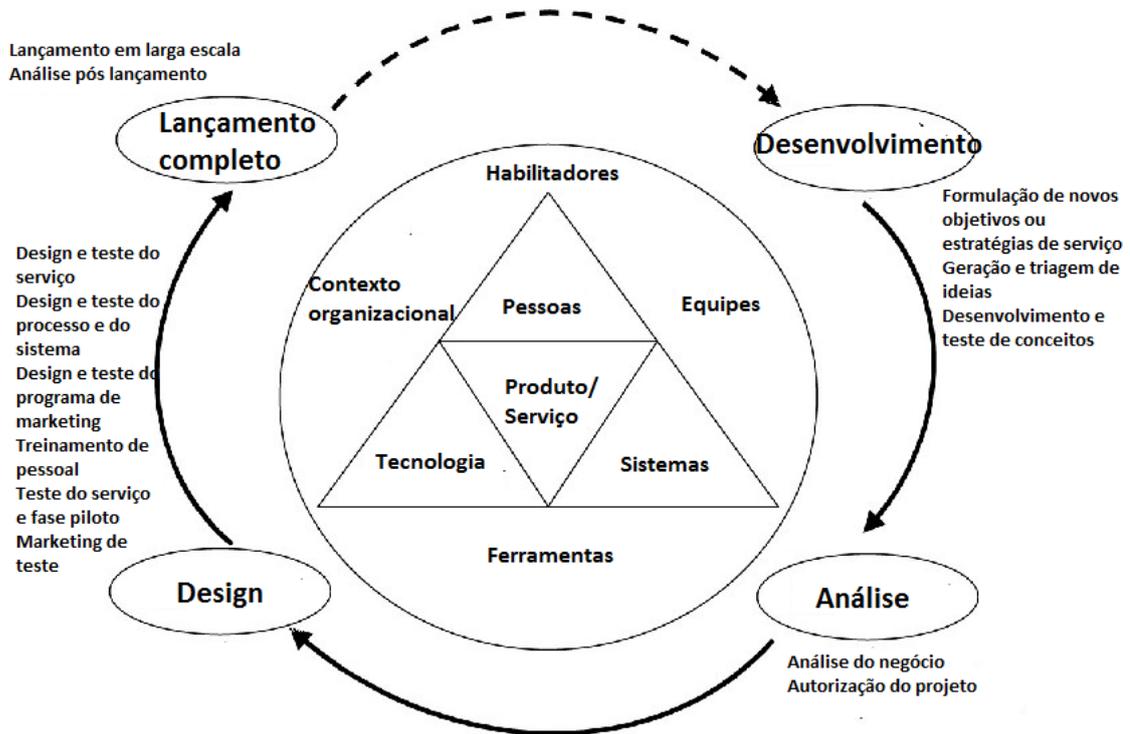
O projeto de serviços deve considerar elementos estruturais e gerenciais. Os estruturais são elementos tangíveis, físicos, enquanto os gerenciais são intangíveis.

O projeto de desenvolvimento de serviços ou de um empreendimento de serviços deve ter foco no cliente, considerando o que ele julga importante. Este tipo de consideração é costumeiramente pessoal e abstrata. No entanto, existem meios de quantificar o valor de um serviço para o cliente. Para Csillag (1995), o valor é o grau de aceitabilidade do cliente e depende tanto de questões locais quanto temporais, e sempre é uma entidade relativa. No entanto, o valor pode ser melhorado, o que aumenta a probabilidade de vencer a concorrência. Ele lista duas equações relativas a análise de valor, sendo uma para o fornecedor e outra para o cliente. Para o fornecedor, o valor é dado pela Equação 01. Já para o cliente, o valor real é o valor percebido e se dá pela Equação 02.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Função}}{\text{Custo}} \quad (1)$$

$$\text{Valor percebido} = \frac{\text{Benefício percebido}}{\text{Preço}} \quad (2)$$

Figura 1 - Ciclo DNS



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016) p. 71

Produtos e serviços desempenham funções, que podem ser classificadas como primárias, básicas, ou secundárias, assessoriais; como necessárias ou desnecessárias; e se são de uso ou de estima. Assim, a avaliação de um fornecedor de lâmpadas para uma função básica de prover luz, por exemplo, pode ser realizada para uma lâmpada incandescente e uma com diodo emissor de luz (LED). A que tiver menor custo de produção será mais valorizada pelo fornecedor e terá preferência no processo de decisão de produção. Produtos e serviços e todos os seus acessórios desempenham várias funções. Assim, o valor total é o somatório do valor atribuído em relação a todas essas funções. Já para o cliente, o benefício de uma função pode ser ainda mais subjetivo. A promoção de luz de cada uma das lâmpadas pode ser benefícios diferentes de acordo com a preferência e necessidade específica do consumidor. No entanto, o preço decorrente dessas funções também deve ser considerado pois, por mais que o cliente tenha uma predileção, pode ser que não tenha disposição de pagar a diferença financeira para tê-la. De mesma forma, o valor de produtos e serviços consideram a soma de todos os benefícios em relação ao preço total.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016) consideram que um projeto deve focalizar a valorização cliente caso se queira assegurar a aceitação de uma inovação, seja ela para um

produto ou um serviço. Eles apresentam uma alternativa mais abrangente de quantificação do valor para o cliente, mostrada na Equação 3. Nesta equação, os resultados produzidos para o cliente são a quantificação do resultado da satisfação da necessidade do cliente ao buscar o serviço. A qualidade do processo por sua vez é a quantificação da forma com que o serviço é prestado, o que é tão importante quanto o resultado final. O preço para o cliente é a quantificação da percepção do preço financeiro de aquisição do serviço. O custo de aquisição para o cliente, por sua vez, são a quantificação da percepção do cliente para todos os outros custos envolvidos na compra, sejam taxas extras ou a empecilhos no processo até a aquisição.

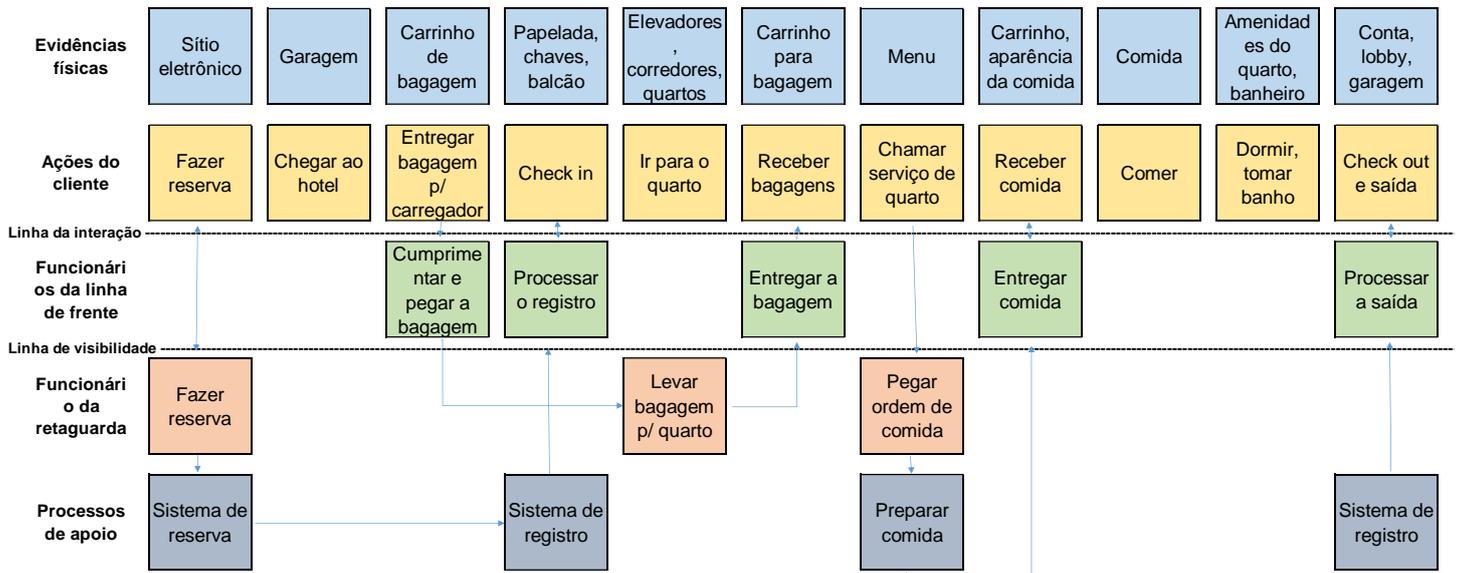
$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados produzidos para o cliente} + \text{Qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{Custo de aquisição do serviço}} \quad (3)$$

Ao analisar as Equações (1), (2) e (3) é possível assumir que o valor de um serviço aumenta em três cenários: se o desempenho percebido é mantido e os custos envolvidos diminuem; se o desempenho percebido aumenta e os custos envolvidos se mantêm; e se o desempenho percebido aumenta e os custos envolvidos diminuem. Quando os critérios chamados qualificadores de serviço, descritos na seção 3.2.2., são atendidos, isto significa que um valor mínimo desejado pelo consumidor foi atingido.

O DNS deve também pensar no posicionamento de mercado do empreendimento de acordo com os processos do serviço. Os processos podem ser mais ou menos complexos/divergentes. A própria taxonomia para o projeto de serviços é descrita leva em conta o grau de divergência e o grau de contato com o cliente, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016). Quanto maior é a liberdade de customização, mais divergente é o processo. Esses processos podem ser descritos e ilustrados por diversas ferramentas.

Uma dessas ferramentas é chamada *blueprint* de serviços. O *blueprint* é um mapa de fluxo e de interação dentro do processo de prestação de serviços. Seu topo trabalha com as evidências física visíveis ao cliente e é seguido pelas ações do cliente. Uma linha de separação chamada de linha de interação separa as ações dos clientes com os funcionários da linha de frente. Uma nova linha denominada linha de visibilidade separa os funcionários da linha de frente com os funcionários de retaguarda. Uma linha final chamada linha de interação interna separa por sua vez os funcionários de retaguarda com os processos de apoio. Um exemplo é ilustrado pela Figura 02.

Figura 2 - *Blueprint* de serviços



Fonte: Adaptado de ServiceDesignUFPR

Outras ferramentas que podem se aplicar são o fluxograma tradicional, o mapa de serviço, a estrutura de processamento de clientes, *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition for Function Modeling (IDEF0)*, *Walk-through-audit*, a análise de transação de serviço, *Integrated Definition for Process Description Capture Method (IDEF3)*, e a linguagem de representação para projeto de processos de serviço. Santo e Varvakis (2001) analisam todas essas técnicas de representação e concluem que seu desenvolvimento tem diferentes aplicações e objetivos. Assim, todas são úteis, mas algumas podem se encaixar melhor em certas situações que outras. Os autores propõem alguns requisitos e avaliam as ferramentas quanto a eles, como visto na Tabela 01.

Tabela 1 - Ferramentas de mapeamento de serviços

Técnica/Ferramenta	Requisitos propostos				
	Adequação tanto para o projeto quanto para a análise de processos	Descrição da experiência do serviço do ponto de vista do cliente	Representação gráfica apoiada em diagramas	Facilidade de uso	Suporte para a avaliação de desempenho do projeto
Fluxograma tradicional	●	○	●	●	○
<i>Service blueprint</i>	●	○	●	●	○
Mapa do serviço	●	○	●	●	○

Estrutura de processamento de clientes	●	○	●	●	◉
IDEF0	●	◉	●	○	○
<i>Walk-through-audit</i>	◉	○	◉	●	●
Análise da transição de serviço	◉	●	◉	●	●
IDEF3	●	●	●	●	○
Linguagem de representação de projeto de processos de serviços	●	●	●	◉	●
Legenda:	● Atende ao requisito ○ Atende parcialmente ao requisito ◉ Não atende ao requisito				

Fonte: Adaptado de Santos e Varvakis (2001)

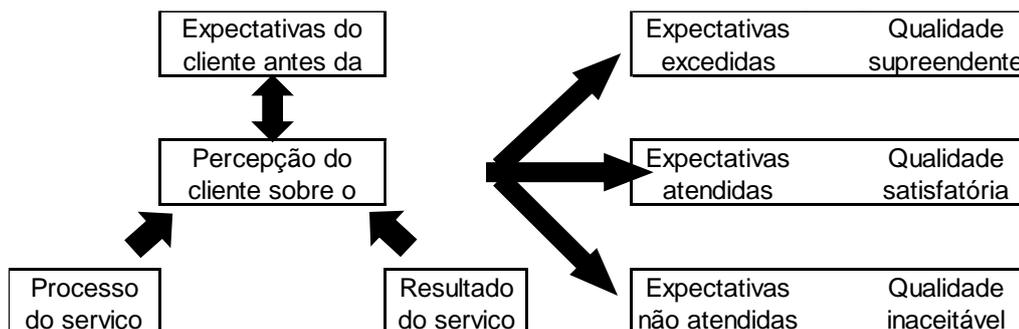
b) Tecnologia em serviços;

A tecnologia em serviços, em suma, trata de como a tecnologia pode auxiliar os serviços. Giansesi e Corrêa (2000) consideram três aspectos a serem analisados que são: a intensidade de capital necessário para o uso de tecnologias; o grau de automação necessário; e o incremento de capacidade avaliado. Os autores definem ainda três aspectos para a decisão a um investimento tecnológico: a adequação da tecnologia; a viabilidade econômica e operacional; e os riscos envolvidos.

c) Qualidade em serviços;

A qualidade em serviços pode ser definida como a diferença entre a expectativa de um cliente com sua experiência real. A qualidade surpreendente é quando a serviço percebido é melhor que o esperado. O contrário configura baixa qualidade ou qualidade inaceitável. Se a expectativa equivale à percepção, a qualidade é aceitável ou satisfatória, como ilustrado pela Figura 03.

Figura 3 - Avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (2000)

A partir da definição da qualidade, esta pode ser desenvolvida dentro dos serviços, com sua inclusão no pacote dos serviços como um valor ou por metodologias como o Poka-Yoke e o Taguchi, como apresentados por Chase e Stewart (1994) e por Taguchi (1986). A qualidade por mensurada via ferramentas como o SERVQUAL de Zeithaml et al. (1993), e o desdobramento da função qualidade (QFD) de Akao (1990) e, durante o funcionamento do serviço, seu funcionamento deve ser auditado conforme os padrões definidos e esperados.

Outro ponto importante dentro do âmbito de qualidade é a recuperação do serviço. Este ponto trata de como contornar falhas e problemas percebidos pelos clientes. A recuperação tem quatro abordagens possíveis:

- Caso a caso: Lida com cada caso por vez, de acordo com sua ocorrência;
- Resposta sistemática: Define e segue um protocolo para os casos;
- Intervenção inicial: Autoriza intervenção no processo de resposta sistemática ao perceber um problema antes que o mesmo afete o cliente;
- Abordagem alternativa: Explora falhas de concorrentes para fornecer recuperação por serviço substituto.

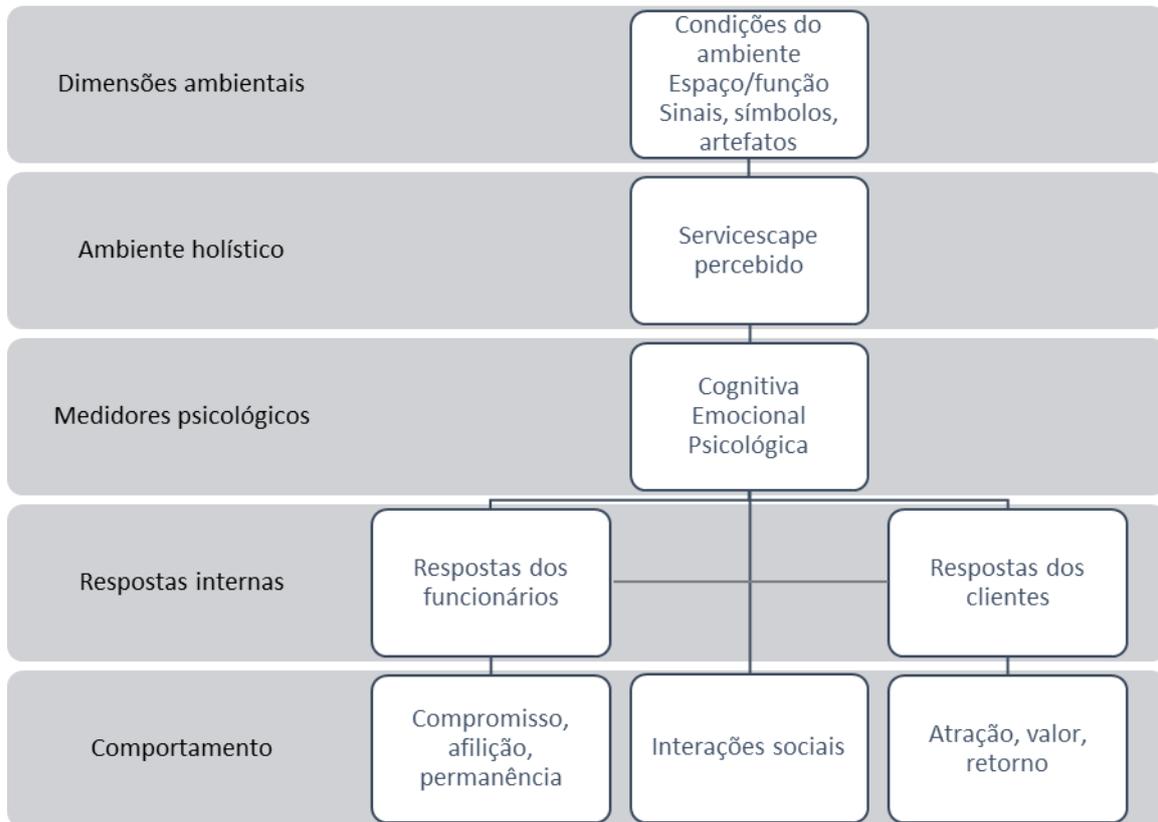
d) Instalações de apoio e fluxos de processo;

Instalações de apoio e fluxos de processo são os espaços em que os serviços ocorrem e os processos que devem ocorrer. Isso abrange os chamados *servicescapes*, o *design* do local, a análise de processos e o leiaute funcional.

Os *servicescapes* são conceitos que tem como base a prerrogativa de que o ambiente físico influencia a percepção e o comportamento de quem frequenta o local. Com isto, o design e o leiaute do local são pensados de forma a otimizar essas percepções e comportamentos, os aliando aos objetivos da empresa com o serviço. Isto deve ser acompanhado com a facilitação dos fluxos de movimentação internos, com as funcionalidades disponíveis e com as possíveis restrições de espaço e capacidade de fornecimento dos serviços.

A tipologia dos *servicescapes* varia de acordo com quem atua nele, seja só o cliente, só o funcionário ou ambos; e qual sua complexidade física, sendo ela enxuta ou elaborada. Sua estrutura é disposta entre as dimensões ambientais, o ambiente holístico, os mediadores psicológicos, as respostas e o comportamento. Esta estrutura é ilustrada pela Figura 04.

Figura 4 - Estrutura do *servicescape*.



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016)

O espaço físico também deve ter um arranjo definido. Corrêa e Corrêa (2013) argumentam que existem basicamente três tipos básicos de arranjo físico:

- Por processo: Também chamado de funcional, agrega recursos com função e processo similar. Um exemplo é um supermercado agrupado por departamentos;
- Por produto: Identificado também como arranjo em linha, arranja a posição dos recursos de acordo com a sequência de produção. Um exemplo é um arranjo de uma indústria siderúrgica que opera com produção contínua;
- Posicional: Se caracteriza pela pessoa ou pelo material processado pela operação. Assim, os recursos que se movem até o objeto da operação. Um exemplo deste arranjo é a construção de um edifício.

Há também o arranjo celular, híbrido entre os arranjos por processo e por produto. Nele, células agrupam recursos que produzem famílias de itens similares, de forma análoga à alocação de recursos por processo. Dentro de si, as células utilizam uma lógica de localização sequencial de recursos, que por sua vez é análoga ao arranjo por produto.

e) Melhoria de processos;

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016), a melhoria de processos em serviços se assemelha em muito com a noção de qualidade mais clássica de operações e produção. Este processo de melhoria deve seguir fundamentos como o ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), que trabalha com pensamento contínuo de trabalho de melhoria. Corrêa e Corrêa (2013) resumem as fases do PDCA como sendo:

- Planeje: a situação é estudada, os problemas são identificados e maneiras de resolvê-los são levantadas considerando as expectativas dos clientes internos e externos, e objetivos de melhoria são traçados;
- Faça: as melhorias levantadas são implementadas de forma experimental e seu desempenho é registrado;
- Verifique: os resultados são comparados com os objetivos e a situação é analisada e avaliada como um todo;
- Aja: as considerações e correções necessárias são realizadas e as melhorias são implantadas em definitivo. Então, o ciclo pode recomeçar.

Para identificar falhas ou oportunidades de melhoria as ferramentas da qualidade podem ser aplicadas dentro dos processos. Certificações como a da Organização Internacional de Padronização (ISO), e metodologias como Seis Sigma e o *Lean Service* podem ser aplicados em busca de processos corretos e melhores.

f) O encontro em serviços;

O encontro em serviços é baseado em uma tríade de relacionamentos entre a Organização de serviços, o pessoal da linha de frente e o cliente do serviço. Essa tríade é ilustrada pela Figura 05.

Este encontro pode ser dominado por qualquer um desses agentes de acordo com sua interação no processo de prestação de serviço. Um encontro dominado pela organização ocorre quando procedimentos de atendimento são muito rigorosos. Quando o encontro é dominado pela linha de frente, o pessoal do atendimento tem autonomia em modificar a prestação de serviço. Nos casos de autoatendimento, por sua vez, o cliente domina o encontro. A estrutura do serviço e o posicionamento adotado devem estar representados pela forma com que o encontro ocorre.

Figura 5 - Tríade do encontro em serviços



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016)

g) Localização das instalações de serviços.

A localização das instalações de serviços delimita a extensão do mercado de acordo com onde a instalação de localiza e quais são seus limites de alcance. As dimensões da localização estratégica a serem consideradas são a flexibilidade para responder a mudanças econômicas, o posicionamento competitivo em relação aos concorrentes, o gerenciamento da demanda de acordo com o local e o foco estrutural.

3.2.4. Sistema de desenvolvimento de serviços

Existem seis tipologias para o desenvolvimento de produtos, de acordo com Griffin e Page (1996):

1. Produtos novos para o mundo: criam novo mercado;
2. Novos para a organização: permitem entrada em um mercado;
3. Aditivos a linhas existentes de produto: suplementam uma linha corrente;
4. Melhorias de produtos existentes: aperfeiçoamento e ganho de valor de produtos;
5. Reposicionamentos: produtos colocados em um novo mercado ou segmento de mercado;
6. Reduções de custo: novos produtos com similar performance a menor custo.

Esta tipologia de produtos pode também ser utilizada para serviços. O presente trabalho é tipificado, por essa definição, como um redutor de custo. Os serviços já existem em outros mercados e, dentro da localização estudada, seu mercado é inexistente em sua

extensão. Porém, o mercado conta com substitutos: os escritórios tradicionais e o trabalho em *home office*.

Mello et al. (2010) apresentam uma revisão bibliográfica sobre modelos de desenvolvimento de serviços antes de apresentarem sua proposta de modelo. Entre os modelos revisados, podemos destacar dois deles, o de Cowell (1988) e o de Ramaswamy (1996). Por fim, outros dois modelos a serem tratados são do próprio Mello: seu modelo utilizado em sua tese de doutorado (2005) e seu modelo desenvolvido com Neto, Turrioni e Silva (2010) apresentado no livro “Gestão de processo do desenvolvimento de serviços”.

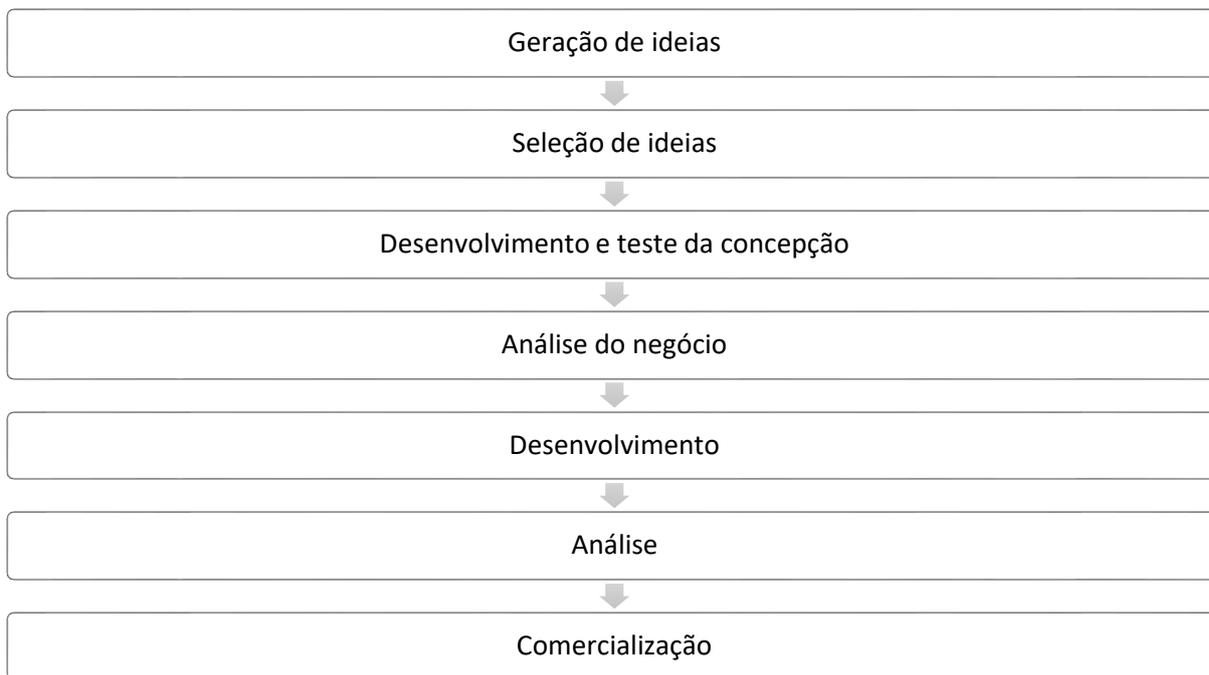
3.2.4.1. Donald W. Cowell (1988)

O modelo de Cowell é um dos mais simples da literatura. Suas sete fases trabalham de forma sequencial e linear, conforme ilustrado pela Figura 06.

A primeira fase levanta ideias para desenvolver um serviço. A segunda fase, por sua vez, estabelece critérios e ponderações e classifica as ideias levantadas, selecionando as melhores. A fase de desenvolvimento traduz as anteriores através do desenvolvimento do conceito do serviço em termos funcionais e o testa com clientes potenciais. A análise de negócios considera o esforço necessário para a implementação do serviço, os recursos necessários, a projeção financeira e as prováveis reações dos clientes e do mercado. O desenvolvimento trabalha com o projeto e teste de elementos tangíveis do serviço. Uma análise do que foi desenvolvido deve ser realizada antes que a comercialização de fato ocorra, fase esta que é final e considera o momento de lançamento do serviço, o local, o público alvo e a forma de lançamento.

Chimendes (2007) analisa este modelo e identifica como pontos fortes a ordem sistemática para redução de riscos e sua sequência simples. Como pontos fracos, ela identifica que o modelo não aborda uma análise estratégica e nem trabalha com algo posterior à fase de comercialização.

Figura 6 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços Cowell (1988)



Fonte: Adaptado de Mello et al. (2010)

3.2.4.2. Rohit Ramaswamy (1996)

O modelo de Ramaswamy por sua vez não é linear como o de Cowell. Este modelo é um ciclo conceitual que trabalha em todo o ciclo de vida do serviço como visto na Figura 07.

O modelo conta com oito etapas, que podem ser divididas como as quatro primeiras sendo o projeto do serviço, que buscam levantar as expectativas dos clientes, e as quatro últimas sendo o gerenciamento do serviço, que avaliam a satisfação com o que é ofertado.

O projeto do serviço se inicia com a definição de atributos do projeto, onde o serviço chave para o cliente é identificado, suas necessidades de expectativas são levantadas e priorizadas, atributos são mensurados e priorizados e as relações com o cliente são avaliadas. Então é criado o modelo de especificação do projeto de desempenho, em que os desejos e nível de desempenho esperado pela demanda são identificados, a relação entre performance e satisfação é determinada, o desempenho dos atributos é especificado. A terceira etapa é a generalização e avaliação da concepção do projeto. Aqui as funções chaves de oferta do serviço são avaliadas e agrupadas, os processos são documentados, alternativas são levantadas, avaliadas e selecionadas para a concepção do projeto detalhado. Após isto, o desenvolvimento do detalhe do projeto separa o conceito em componentes e gera alternativas para ele. Projeta, avalia e seleciona alternativas para o projeto de implementação e testa seu

desempenho, especificando requisitos de funcionamento e modificando o projeto quando necessário.

Na parte de gerenciamento do serviço, a etapa inicial é a implementação do projeto, que trabalha com o desenvolvimento e implementação de planos de ação, comunicação, construção, testes e gerenciamento do serviço. As medidas de desempenho são a medição de performance e capacidade dos atributos do serviço. Para tal, utiliza dados para sua análise e serve como guia de ação para melhoria no serviço. A avaliação da satisfação mede as expectativas e a satisfação dos clientes em relação ao serviço. Deve ser comparada com a etapa de especificação de desempenho. A melhoria do desempenho é a última etapa antes do recomeço do ciclo. Ela alinha e adapta os objetivos e as estratégias do serviço com base em análise de custo benefício. Com isto, ela seleciona pontos de melhoria, levanta alternativas para tal e as implementa.

Na avaliação de Chimendes (2007), o ponto forte deste modelo é sua consideração das necessidades dos clientes. Seu ponto fraco é o condicionamento de cada fim de ciclo ao mercado, baseado na obsolescência de processos e tecnologias para que só então possam ser substituídos.

Figura 7 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços de Ramaswamy (1996).



Fonte: Adaptado de Mello et al. (2010)

3.2.4.3. Mello (2005)

Mello (2005), em sua tese de doutorado, apresentou um modelo etapas de Projeto de concepção do serviço, de Projeto do processo do serviço, do Projeto de instalações do serviço. Este modelo é ilustrado pela Figura 08.

Figura 8 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços de Mello (2005)



Fonte: Adaptado de Mello (2005)

A primeira fase, de projeto da concepção do serviço, pesquisa as necessidades dos clientes e do mercado. Essas necessidades servem de base para a especificação dos processos do serviço a ser projetado. O autor apresenta um esquema guia que resume a fase, ilustrado pela Figura 09.

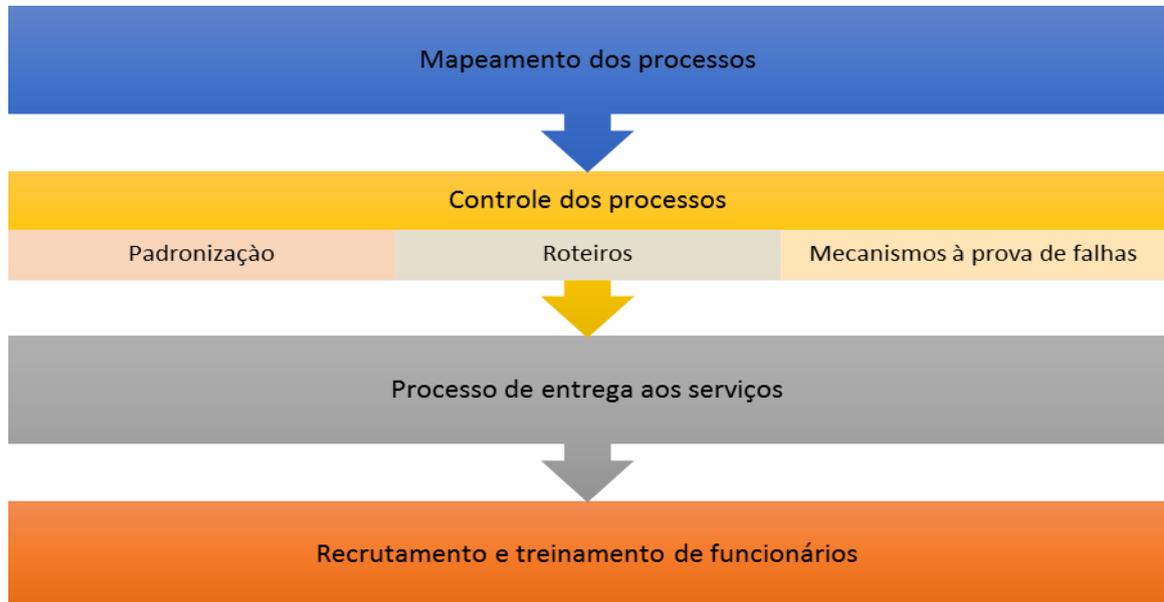
Figura 9 - Roteiro resumo da primeira fase de Mello (2005)



Fonte: Adaptado de Mello (2005)

A segunda fase, denominada projeto de processo do serviço, identifica e define os principais processos e suas respectivas atividades para a realização entrega e manutenção do serviço. O resumo das atividades é mostrado na Figura 10.

Figura 10 - Roteiro resumo da segunda fase de Mello (2005)



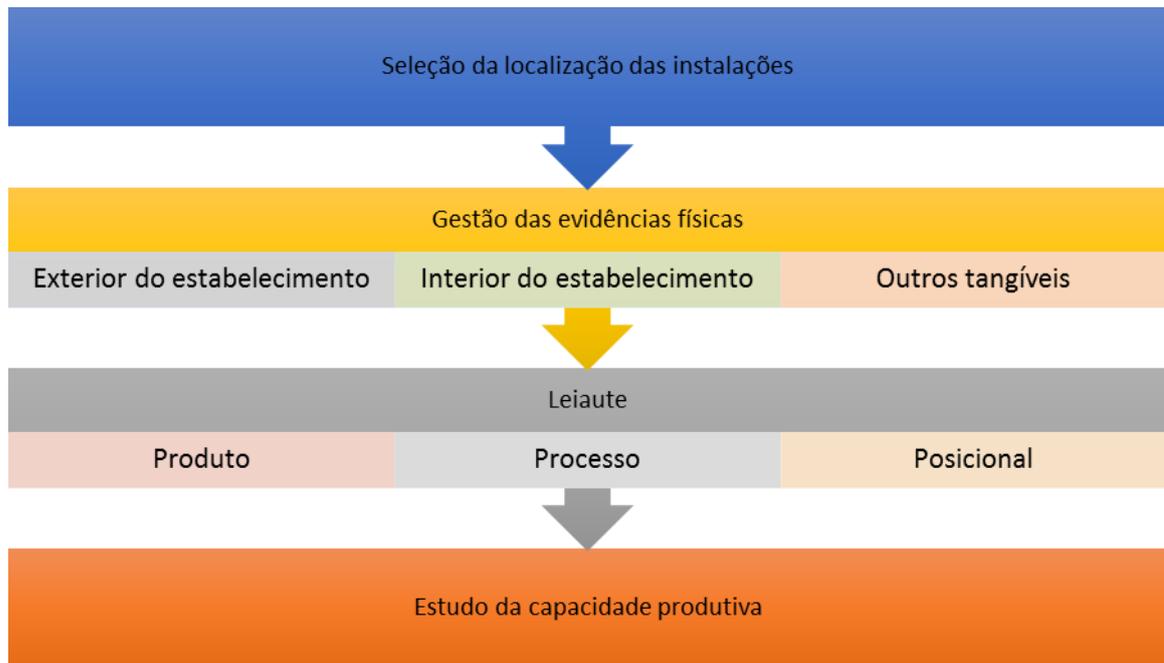
Fonte: Adaptado de Mello (2005)

A etapa de projeto das instalações do serviço é a terceira fase do modelo. Ela se refere à definição do leiaute de onde o serviço será ofertado, atributos perceptíveis ao cliente e localização. A Figura 11 ilustra as atividades da fase.

A última fase é a avaliação e melhoria de serviço. Esta etapa prevê o lançamento do serviço e a definição da política de melhoria do serviço. Suas atividades são ilustradas pela Figura 12.

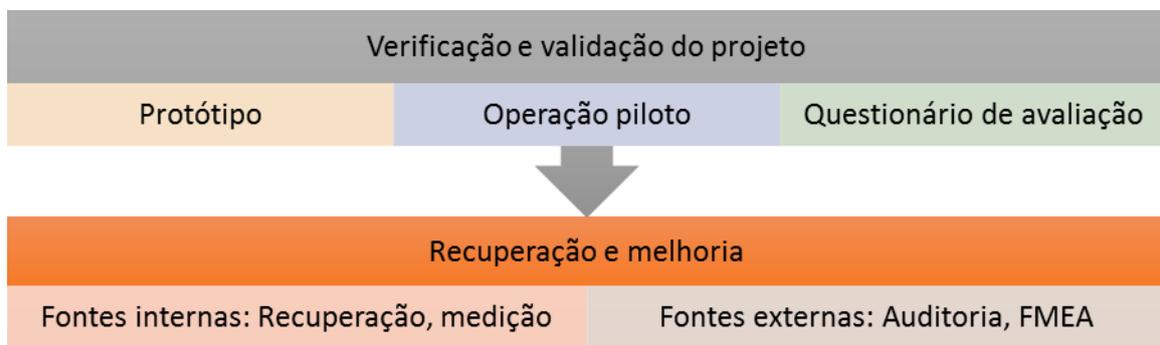
Este modelo também foi avaliado por Chimendes (2007). Como ponto forte é citada a completude do modelo, mesmo sendo relativamente simples. Já como pontos fracos, são citados a falta de sistemática para definição de especificações na concepção do serviço, não autorização para início de projeto, e falta de consideração sistemática de revisão das fases.

Figura 11 - Roteiro resumo da terceira fase de Mello (2005)



Fonte: Adaptado de Mello (2005)

Figura 12 - Roteiro resumo da quarta fase de Mello (2005)



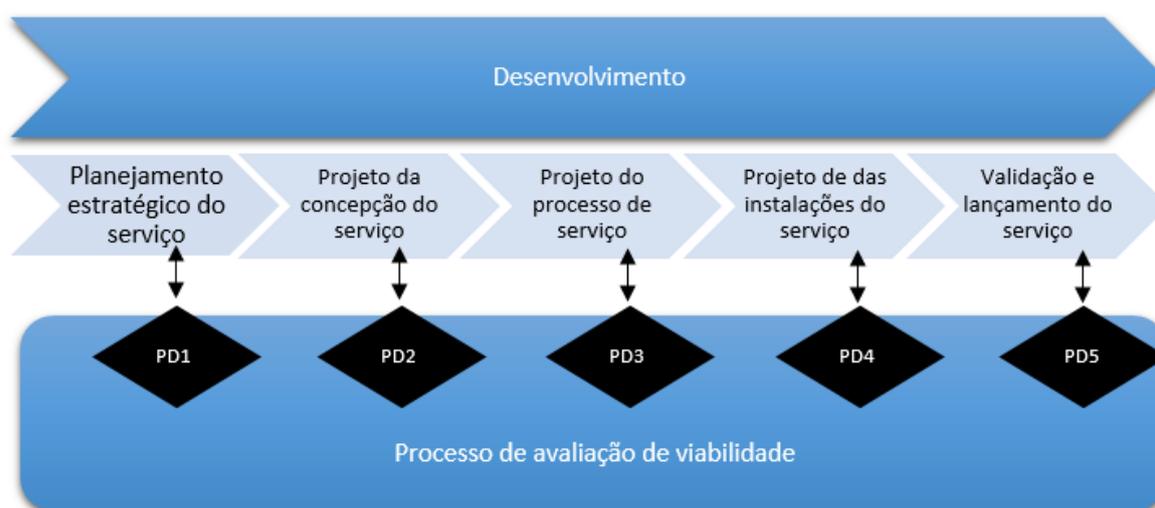
Fonte: Adaptado de Mello (2005)

3.2.4.4. Mello, Neto, Turrioni e Silva (2010)

Mello, Neto, Turrioni e Silva, desenvolveram um novo modelo de desenvolvimento de serviços semelhante ao modelo de Mello (2005), mas atuando nas considerações de Chimendes (2007) sobre ele. Este modelo desmembra o planejamento estratégico como sendo a fase inicial, inclui o lançamento do serviço na fase final e a progressão do desenvolvimento só ocorre com a satisfação de critérios de viabilidade definidos para cada fase. O modelo trabalha com uma interface de avaliação de viabilidade a cada uma de suas cinco etapas: Planejamento estratégico do serviço; Projeto da concepção do serviço; Projeto do processo do

serviço; Projeto das instalações do serviço; Validação e lançamento do serviço. Cada etapa é finalizada em um *gate* (portão), também conhecido como ponto de decisão (PD), que leva para a próxima etapa. Esses PDs são a avaliação da viabilidade. Cada passo pode ter seus próprios critérios de avaliação, podendo ser critérios técnicos, econômicos e financeiros. O próximo passo só pode ser tomado a partir do cumprimento dos critérios do passo anterior. Este modelo pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 - Modelo de sistema de desenvolvimento de serviços



Fonte: adaptado de Mello, Neto, Turrioni e Silva (2010)

3.2.4.4.1. Planejamento estratégico do serviço

Corrêa e Caon (2002) subdividem a estratégia em três tipos:

1. Estratégia corporativa: a direção geral de uma corporação, análise de portfólio e estratégia de gestão e criação de unidades;
2. Estratégia de negócios: ocorre em nível de produto ou serviço buscando melhor desempenho mercadológico;
3. Estratégia funcional: ocorre em áreas funcionais ou departamentos.

Sendo assim, o desenvolvimento dos serviços adota uma estratégia de negócios enquanto o empreendimento como um todo trabalha com a estratégia corporativa.

Os objetivos da estratégia de negócios referem-se aos critérios que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas dos clientes (MELLO, et al. 2010).

Os objetivos de desempenho difundidos na engenharia de produção são os apresentados por Slack (1993), sendo eles a confiabilidade, a velocidade, a flexibilidade, o custo e a qualidade.

Para conquistar clientes no mercado, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016) listam como critérios de serviço a disponibilidade, conveniência, confiança, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez. Eles argumentam que esta não é uma listagem completa, pois dimensões podem ser adicionadas, modificadas ou retiradas em uma tentativa de diferenciação.

Outros objetivos de avaliação de desempenho, principalmente relacionados à serviços, são apresentados na ferramenta denominada SERVQUAL. Também conhecido como modelo dos cinco gaps, a ferramenta trabalha com a avaliação de tangibilidade, confiança/competência, capacidade de resposta, confiabilidade/segurança e empatia (ZEITHAML et al., 1993).

3.2.4.4.2. Projeto da concepção do serviço

A segunda fase do modelo é subdividida em: definição do conceito, avaliação comparativa, geração e seleção de ideias para o serviço e definição do pacote e especificações do serviço.

Como Corrêa e Caon (2002) explicam, conceito é o senso de propósito que a organização visa. É a declaração da intenção do conteúdo que pretende ofertar aos clientes e também como o fará. A avaliação comparativa é a relação do serviço com os serviços similares ou equivalentes. A geração e seleção de ideias é autoexplicativa e pode adotar diversos métodos para tal, como o *brainstorming*, por exemplo. Por fim, o pacote de serviços deve ser definido. Swan, Bowers e Grover (2002) relacionam a escolha de especificações com o encontro do serviço. Assim, a seleção pode ser dominada pelo provedor, dividida entre cliente e provedor ou ser dominada pelo cliente.

3.2.4.4.3. Projeto do processo do serviço

Para Mello et al. (2010), os processos podem ser divididos de forma geral entre os de linha de frente e os de retaguarda. O projeto dos processos deve se subdividir entre mapeamento dos processos, controle dos processos, e também do pessoal que trabalhará na organização. Para o mapeamento, a ferramenta do *blueprint* se mostra uma eficaz solução tanto em nível de negócio quanto em nível de serviço. Já os controles podem ser as

ferramentas de qualidade, como o QFD e o Poka-Yoke já citadas anteriormente, e também por indicadores de desempenho.

3.2.4.4.4. Projeto das instalações do serviço

Essa fase se subdivide em seleção da localização, gestão das evidências físicas, projeto de espaço físico e estudo da capacidade física do serviço. Corrêa e Caon (2002) trabalham com a seleção de local a nível macro (município ou área dele) e micro (imóvel em específico). Pela característica de intangibilidade dos serviços, os clientes muitas vezes precisam de evidências físicas. A determinação de quais serão e como geri-las varia muito de acordo com a linha da empresa. A fachada, o leiaute, e também possíveis produtos que compõem o pacote de valor são exemplos de evidências a serem avaliadas. Com base nisto e na projeção de capacidade necessária, o espaço físico deve ser pensado.

Schmenner (1999), conforme citado por Mello et al. (2010), destaca os seguintes passos na concepção de arranjos físicos para serviços:

- Examinar o fluxo de processo;
- Avaliar a extensão e a importância dos fluxos;
- Determinar a necessidade de espaço;
- Configurar o arranjo físico;
- Determinar os fluxos de tráfego.

3.2.4.4.5. Validação e lançamento do serviço

A última etapa do modelo é subdividida em verificação do projeto, validação do projeto, recuperação e melhoria do serviço e lançamento no mercado.

As características de projeto tipicamente verificadas, segundo Ramaswamy (1996, apud Mello et al. 2010), são a totalidade do projeto, os custos e a qualidade da documentação. A validação é uma comprovação de que o serviço desenvolvido realmente tem valor em um mercado. A recuperação e melhoria são uma etapa de correção final de falhas ou gaps identificados na validação que, quando finalizados, permitem que o serviço seja lançado.

4. Metodologia

Turrioni e Mello (2011) apresentam uma metodologia de classificação de pesquisa científica em quatro dimensões: a natureza, os objetivos, a abordagem e o método utilizado. Por este meio de classificação, o trabalho consiste em uma pesquisa de natureza aplicada, se caracterizando por seu interesse prático. Os objetivos do trabalho são de caráter descritivo, determinando as características de uma determinada população, e também são de caráter normativo, buscando criar e comparar estratégias e políticas relativas ao problema. A abordagem do trabalho é híbrida, sendo tanto qualitativa quanto quantitativa, analisando a dinâmica da população com seu meio de forma indutiva e também utilizando dados e informações quantificáveis para certas análises, principalmente em relação à definição de preço que determina a viabilidade do mercado. Os métodos adotados na pesquisa podem ser classificados como *surveys*, em que dados são levantados com base em interrogação direta à população de estudo, e também realizadas simulações e projeções de cenários.

Quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho se baseia na linha de raciocínio do modelo proposto por Mello, Neto, Turrioni e Silva (2010). Este modelo foi escolhido pela sua capacidade de abordar o desenvolvimento do pacote de serviços como um todo e também abordar todos os pontos que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016) tratam sobre a criação de um empreendimento de serviços. Além disto, o modelo trata a viabilidade de cada etapa para o desenvolvimento serviço, ponto este que é o foco deste trabalho.

Este trabalho não apresentará a aplicação do modelo na íntegra, considerando a complexidade necessária para o desenvolvimento completo de cada uma das etapas. Os pontos abordados se baseiam no *checklist* de Mello (2005) e no de Chimendes (2007), sendo eles:

- Planejamento estratégico do serviço: Escolha de estratégias de atuação e foco, e a definição de critérios de desempenho;
- Projeto de concepção do serviço: Definição do conceito, análise do desempenho da oferta em outros mercados e da demanda potencial local, definição do pacote de serviços;
- Projeto do processo do serviço: Tradução do mapeamento em termos da ferramenta *blueprint* de serviços e levantamento da necessidade de pessoal;
- Projeto das instalações do serviço: Definição da localização, levantamento das evidências físicas, escolha de um arranjo físico e leiaute modelo, definição de capacidade;

- Validação e lançamento do serviço: Verificação e validação do conceito do pacote de serviço e seus valores, definição de indicadores para acompanhamento do desempenho do empreendimento e definição da política de recuperação do serviço.

4.1. Coleta de dados

Inicialmente, três escritórios do tipo *coworking* foram abordados para uma pesquisa exploratória qualitativa em forma de entrevista. Este tipo de pesquisa foi escolhido por sua característica flexível que resulta no desenvolvimento de uma compreensão inicial, como mostra Malhotra (2012). Os escritórios *coworking* entrevistados foram os que se mostraram disponíveis para serem entrevistados dentre alguns procurados pelo autor e selecionados de forma aleatória. Duas dessas pesquisas foram feitas por vídeo conferência e duração aproximada de meia hora cada, e a última foi feita presencialmente, com duração de duas horas. O procedimento adotado foi por abordagem direta (procedimento não dissimulado). Embora não estruturadas, alguns pontos chave a serem compreendidos foram pontuados. Os pontos podem ser vistos no Apêndice A. As entrevistas ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2017.

Escritórios *coworking* ativos no país foram identificados em um segundo momento e um questionário foi elaborado utilizando o roteiro da Figura 14 conforme Malhotra (2012) sugere.

Figura 14 - Roteiro de elaboração de questionário

1 - Especificar as informações necessárias
2 - Especificar o tipo de método da entrevista
3 - Determinar o conteúdo de perguntas individuais
4 - Planejar as perguntas de forma a superar a incapacidade e a falta de vontade do entrevistado de responder
5 - Decidir sobre a estrutura das perguntas
6 - Determinar o enunciado das perguntas
7 - Organizar as perguntas na ordem adequada
8 - Identificar o formato e o layout
9 - Reproduzir o questionário
10 - Fazer um pré-teste do questionário

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012)

Após criado, a amostragem foi escolhida seguindo um padrão também definido por Malhotra (2012), apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Roteiro de amostragem

1 - Definir a população alvo
2 - Determinar o arcabouço amostral
3 - Escolher as técnicas de amostragem
4 - Determinar o tamanho da amostra
5 - Executar o processo de amostragem

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012)

Um ponto observado nas entrevistas qualitativas foi que a população local aparenta influenciar no mercado, as empresas mapeadas como população alvo foram apenas aquelas que se localizam em cidades de porte médio, que têm entre 50 mil e 500 mil habitantes de acordo com Sposito e Whitacker (2010, como citado por Da Silva, 2013). Isto se deu pelo fato da cidade de João Monlevade, delimitação do mercado estudado, ser uma cidade deste porte com sua estimativa de 80 mil habitantes de acordo com o IBGE (2017). Assim, quarenta empresas foram identificadas com operação ativa em cidades com essas características. Todas elas receberam o questionário e dezoito (45%) o responderam por completo. Esta pesquisa ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2017.

Em um terceiro momento, um novo questionário de levantamento quantitativo foi criado. Esta *survey* teve como objetivo compreender o perfil da demanda potencial deste empreendimento na cidade de João Monlevade. O público alvo foram empresas e profissionais individuais que se encaixam na classificação de novos-artesãos de Sundsted et al. (2009). A população estatística não pôde ser definida com precisão, mas a estimativa é que seja de pelo menos mil e quatrocentos profissionais individuais de acordo com os sites eletrônicos dos conselhos profissionais de arquitetura e urbanismo, administração, advocacia, contabilidade, estatística, nutrição, engenharia e agronomia. A estimativa foi feita utilizando dados diretos de profissionais registrados e ativos na cidade ou, quando os dados diretos não estavam disponíveis, aplicando uma proporção relativa da população de João Monlevade para a população do estado de Minas Gerais aplicada na quantidade de registros ativos no estado. As respostas da *survey* retornadas foram de três profissionais individuais e de quatro instituições que são agentes decisores no processo de compra e, somadas, representam a alocação de vinte e cinco profissionais individuais. Isto representa aproximadamente 2% da população estatística estimada. A pesquisa ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2017.

A última coleta de dados ocorreu no mês de janeiro de 2018. Profissionais dentro do público alvo do estudo receberam uma nova *survey* para avaliarem o conceito do que é ofertado, o pacote de serviços, e o preço de oferta. Nesta, as respostas obtidas foram de cinco profissionais individuais e cinco instituições em que, ao todo, trabalham vinte e seis pessoas. Assim, a amostra representa a resposta de trinta e um profissionais individuais.

5. Desenvolvimento e Resultados

5.1. Planejamento estratégico do serviço

A primeira parte do modelo adotado trata da definição das estratégias e dos objetivos de desempenho. O objetivo de viabilidade definido pelo autor foi a comparação e validação das estratégias e objetivos de escritórios *coworkings* ativos por meio de um processo de levantamento de *benchmarking* durante as entrevistas qualitativas.

Porter (2004) trabalha com três tipos de estratégias genéricas: Diferenciação, Foco e Liderança em custo, como mostra o Quadro 2. Dessas, foi observado que os escritórios *coworking* em atividade entrevistados percebem que seu posicionamento é voltado para a liderança em custo. Isso faz certo sentido pela economia de acesso visar a diluição de custos. Porém, parte da ideia de se reunir pessoas de diferentes áreas de atuação no mesmo local para que possam interagir se apoia em uma estratégia de diferenciação de alcance.

Quadro 2 - Matriz de estratégias genéricas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade de cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Ansoff (1981) desenvolveu uma matriz de ação estratégica relacionada a mercados e produtos, apresentada no Quadro 3. Os produtos podem ser extrapolados para serviços na análise. Conforme sua matriz, a estratégia a ser seguida para o escritório *coworking* em João Monlevade é o desenvolvimento deste mercado, uma vez que escritórios deste tipo já existem em outras cidades, mas não na cidade do estudo.

Quanto aos objetivos estratégicos de desempenho, os critérios levantados de acordo com as entrevistas para serem utilizados estrategicamente são os de Slack (1993) e de Zeithaml (1993). Adicionalmente, os entrevistados acreditam que tanto a possibilidade de realizar seu trabalho por conta própria quanto a capacidade de abertura a um ambiente em que

outros indivíduos podem participar e interagir com eles devem ser compreendidos. Isto é interessante, pois indica que, mesmo com o custo baixo, é possível que algum usuário em potencial não opte pelos serviços em função da característica de seu trabalho (o que confirma o público alvo como sendo os novos artesãos) como também sua abertura a um ambiente colaborativo (o que, por sua vez, confirma os níveis de colaboração esperados). Assim, os critérios são: A responsividade, a confiança, a empatia, a infraestrutura, a qualidade, a rapidez, a confiabilidade, a flexibilidade, o custo, a individualidade e a conectividade/colaboração.

Quadro 3 - Matriz de estratégia de acordo com produto x mercado

		Produtos/serviços	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos/serviços
	Novos	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1981)

Neste contexto, pode se dizer que as condições de viabilidade do primeiro *gate* foram atendidas.

As entrevistas abordaram outros pontos que foram utilizados na etapa seguinte. Foram levantados quais serviços eram oferecidos, quais serviços poderiam ser oferecidos, quem são os clientes que buscam o espaço, como é a dinâmica de colaboração entre os usuários do espaço e por fim, como enxergavam o mercado. Uma informação interessante percebida é que os empreendimentos deste tipo acreditam que as características da cidade influenciam bastante o seu desempenho e, por isto, os espaços não poderiam ser comparados em relação a cidades com grande diferença populacional e de infraestrutura.

5.2. Projeto da concepção do serviço

A concepção do empreendimento e todo seu pacote de serviços vem do conceito de ser um escritório compartilhado onde não só os espaços são comuns, mas a interação entre os usuários é estimulada, a premissa básica da conceituação de um *coworking*. O *gate* de

viabilidade definido foi a definição de um pacote de serviços compatível com o que os serviços substitutos ofertam alinhado ao que a demanda potencial tem acesso atualmente e o que ela valoriza.

Duas pesquisas de levantamento foram feitas nesta etapa. A primeira levantou dados de escritório compartilhados ativos em cidades médias em sete diferentes estados brasileiros, como ilustra a Figura 16. Os respondentes eram dos estados de Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo. A segunda pesquisa foi realizada com a demanda potencial na cidade de João Monlevade.

Figura 16 - Estados dos respondes



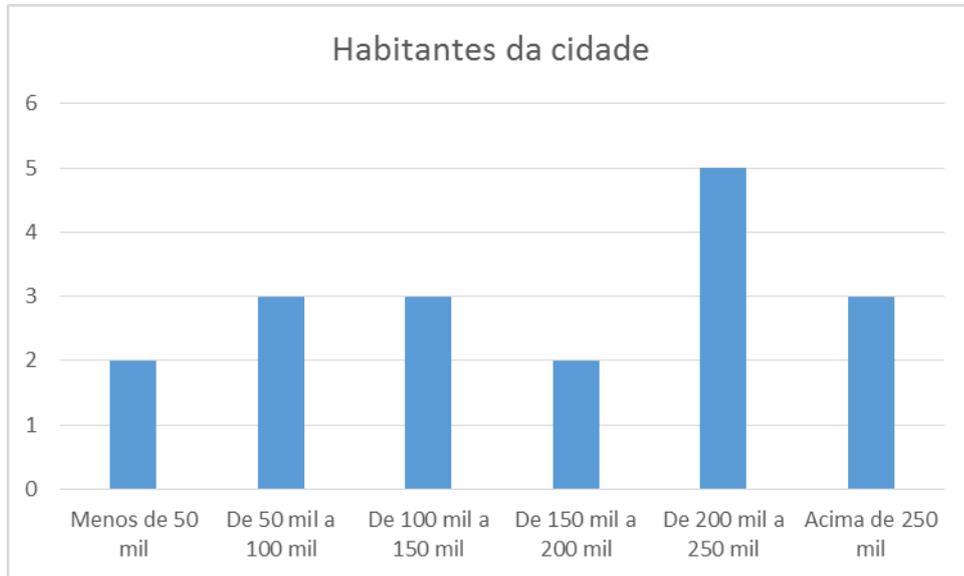
Legenda: Estados dos respondentes em coloração destacada em tom mais escuro. Fonte: O autor

Embora empreendimentos de todas as regiões do País tenham sido contatos, nem todos responderam à pesquisa. Ainda assim, foram obtidas respostas de instituições atuantes em três das cinco regiões nacionais. Isto melhora a compreensão do desempenho deste tipo de empreendimento uma vez que se pode contar com dados provenientes de variados ambientes socioculturais.

5.2.1. A oferta em outros mercados

Seguindo o que foi relatado nas entrevistas, a amostragem foi realizada apenas com cidades de porte médio. A população das cidades em que os respondentes atuam pode ser vista no Gráfico 1.

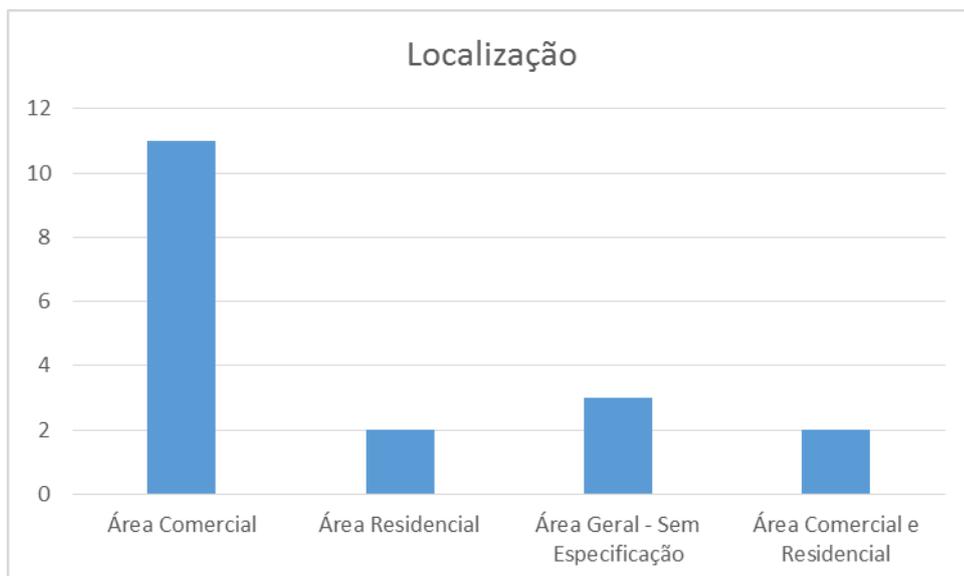
Gráfico 1 - População das cidades em que os espaços compartilhados da amostra se encontram



Fonte: O autor

A localização da cidade em que os negócios estão inclusos é importante para compreender suas estratégias. Como visto em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2016), a localização faz parte das considerações dos consumidores, uma vez que pode representar tanto benefícios percebidos. Essas considerações são parte do *trade-off* de escolha do consumidor, podendo ser vistas como custos de aquisição ou benefícios percebidos, conforme apresentado na Equação 02. Assim, temos a disposição local dos *coworkings* pesquisados ilustrada pelo Gráfico 02.

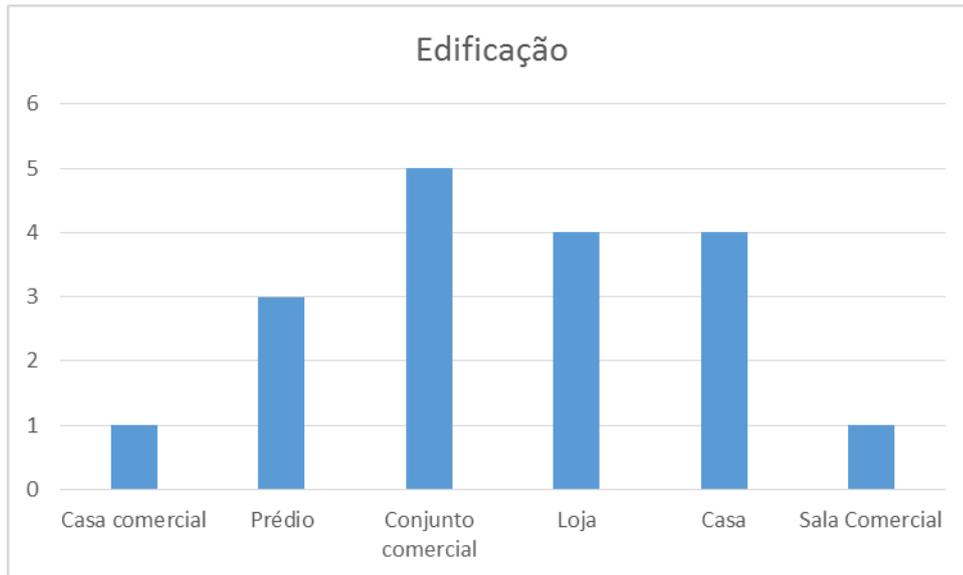
Gráfico 2 - Localização dos escritórios compartilhados em suas cidades



Fonte: O autor

Em sua maior parte, os escritórios estão em uma área comercial. Outro ponto que pode ser considerado é o tipo da edificação, em que metade dos respondentes estão em uma loja ou conjunto comercial (o que faz sentido de acordo com a área em que se localizam) e 39% funcionam em uma casa ou prédio, como visto no Gráfico 03.

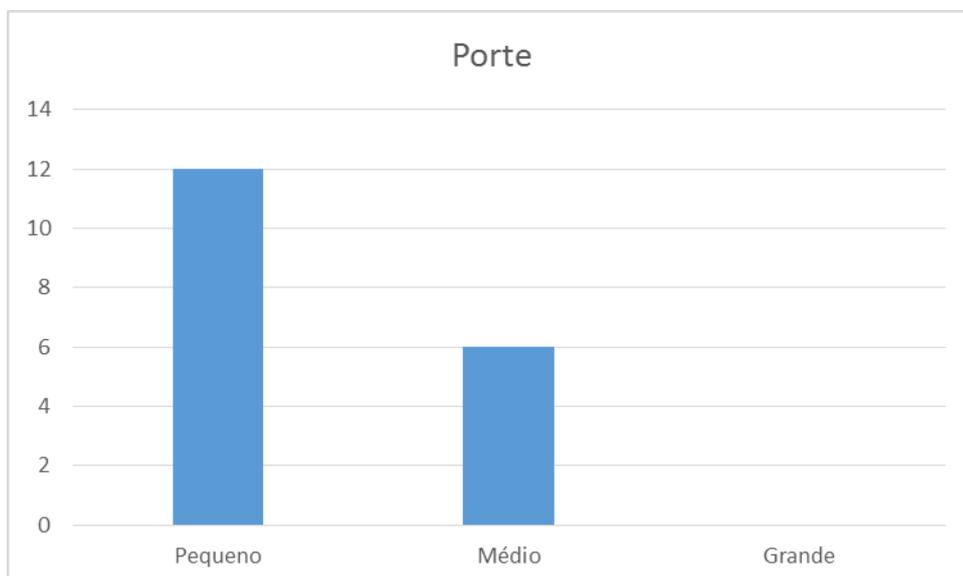
Gráfico 3 - Tipo de edificação dos espaços compartilhados



Fonte: O autor

O porte do negócio também foi levantado para compreensão das características da amostra. Por meio do Gráfico 04 é possível perceber que a maioria os negócios são vistos como de pequeno porte. Assim, é possível inferir que uma estrutura muito robusta não é necessária para um mercado viável.

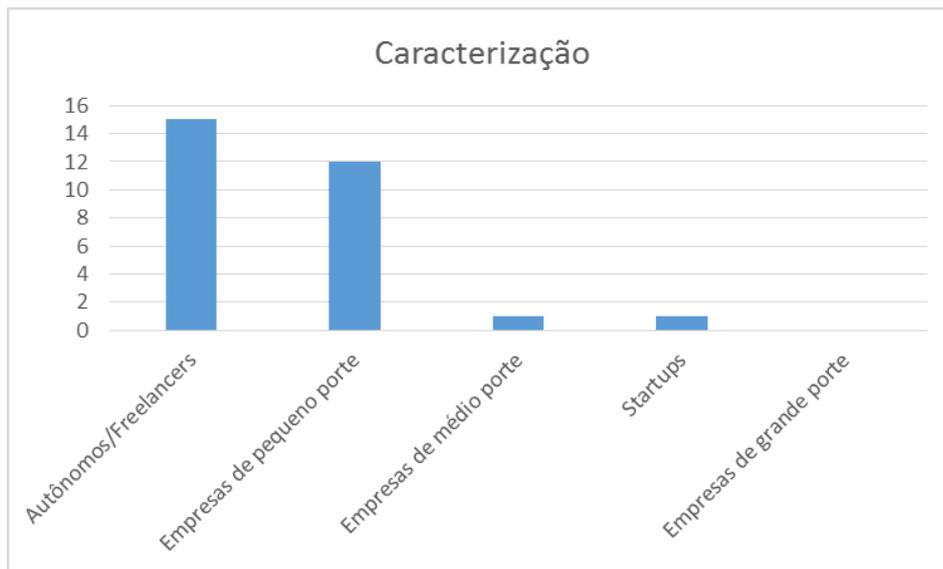
Gráfico 4 - Porte dos escritórios compartilhados



Fonte: O autor

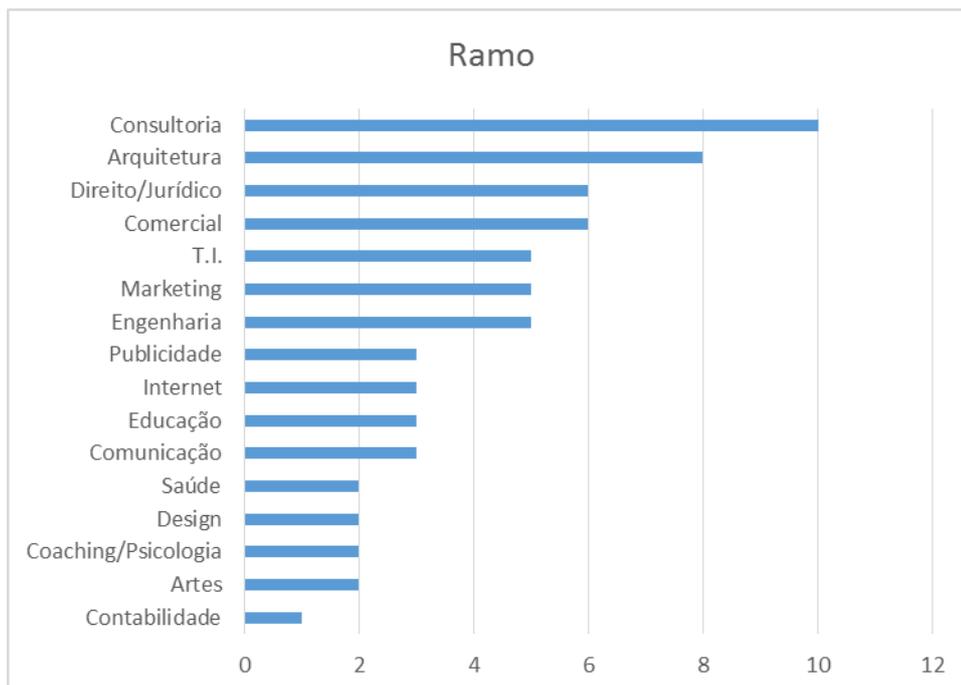
Para confirmar o perfil dos *coworkers*, duas questões foram levantadas: uma direcionada ao tipo de atuação profissional dos usuários dos escritórios compartilhados, e outra direcionada aos ramos de atuação mais comuns desses utilizadores. As respostas podem ser vistas respectivamente pelo Gráfico 05 e pelo Gráfico 06. Nota-se que o perfil dos utilizadores realmente é o dos chamados novos artesãos.

Gráfico 5 - Atuações profissionais mais comuns dos *coworkers*



Fonte: O autor

Gráfico 6 - Ramos de atuação mais comuns dos *coworkers*

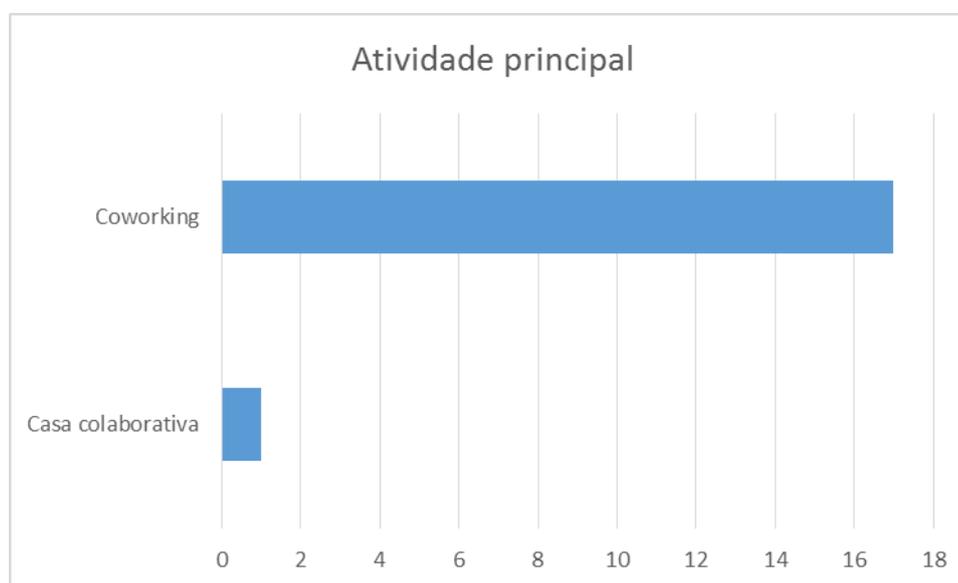


Fonte: O autor

Foram levantadas informações para compreender o funcionamento desses espaços. Qual sua atividade principal, quantas pessoas podem estar no local ao mesmo tempo, quantas pessoas de fato estão presentes no dia a dia, como consideram a ocupação e a rotatividade dos usuários e também qual seu horário de funcionamento.

O Gráfico 07 mostra que os empreendimentos em sua ampla maioria trabalham diretamente como escritórios compartilhados. Um respondente se identificou como casa colaborativa. Segundo Michelin (2017), esta terminologia se difere de um *coworking* tradicional pois este tipo de ambiente, além de compartilhar espaço de trabalho, promove uma cultura de colaboração de autogestão do próprio ambiente.

Gráfico 7 - Atividade principal dos espaços de trabalho compartilhados



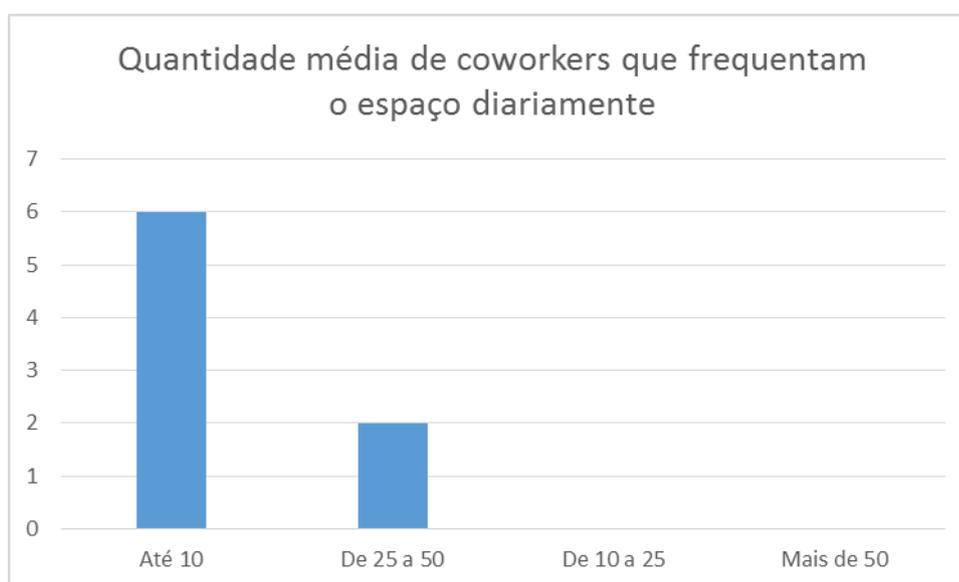
Fonte: O autor

Os espaços recebem até dez clientes por dia, em sua maioria, conforme o Gráfico 08. É importante notar que os clientes de um dia não são necessariamente os mesmos que em outro dia. Por serem espaços flexíveis, certo usuário pode, por exemplo, preferir trabalhar presencialmente de segunda a quarta feira enquanto outro prefere de quinta a sábado. Assim, eles não alteram os dados de frequentadores por dia, mas são agentes diferentes no processo de consumo do serviço. Já em relação à capacidade dos locais, 39% dos espaços podem abrigar até dez pessoas simultaneamente. Os outros 61% podem abrigar ainda mais pessoas, como explicitado no Gráfico 09.

Considerando esta diferença de capacidade e utilização, o Gráfico 10 confirma que boa parte da capacidade instalada não é utilizada. Por mais que isto seja bom no sentido de proporcionar flexibilidade de acomodação de usuários atuais ou mesmo novos, para a consideração de viabilidade de mercado neste cenário as folgas podem ser muito grandes.

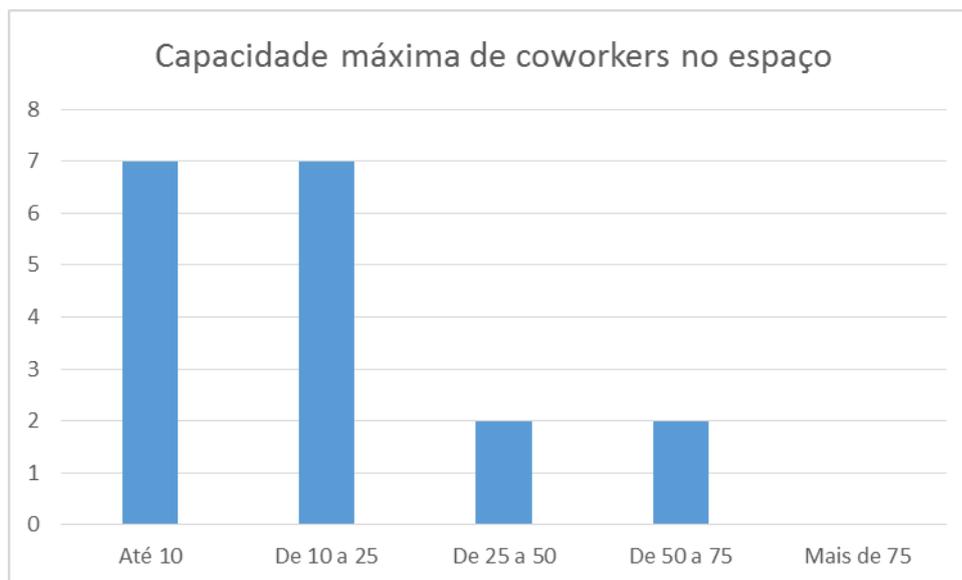
Uma vez que essa consideração é feita, a rotatividade da demanda passa a ter peso maior. O Gráfico 10 mostra que os escritórios se dividem ao considerar a rotatividade baixa ou média em um horizonte de curto prazo. Em nenhuma das respostas foi relatado que a rotatividade pode ser considerada como alta neste horizonte de tempo. Isto se deve ao fato de muitos dos usuários serem residentes, optando por planos mensais ou anuais. Por isto pode-se inferir que a viabilidade de um novo mercado para este serviço ocorre mesmo com poucos consumidores iniciais. Já em longo prazo, a rotatividade passa a ser considerada alta por alguns escritórios. Esta informação é mostrada no Gráfico 11. Assim, para que o mercado se sustente ao longo dos anos é preciso que haja uma boa quantidade de indivíduos que sejam consumidores potenciais.

Gráfico 8 - Quantidade média diária de *coworkers* nos espaços



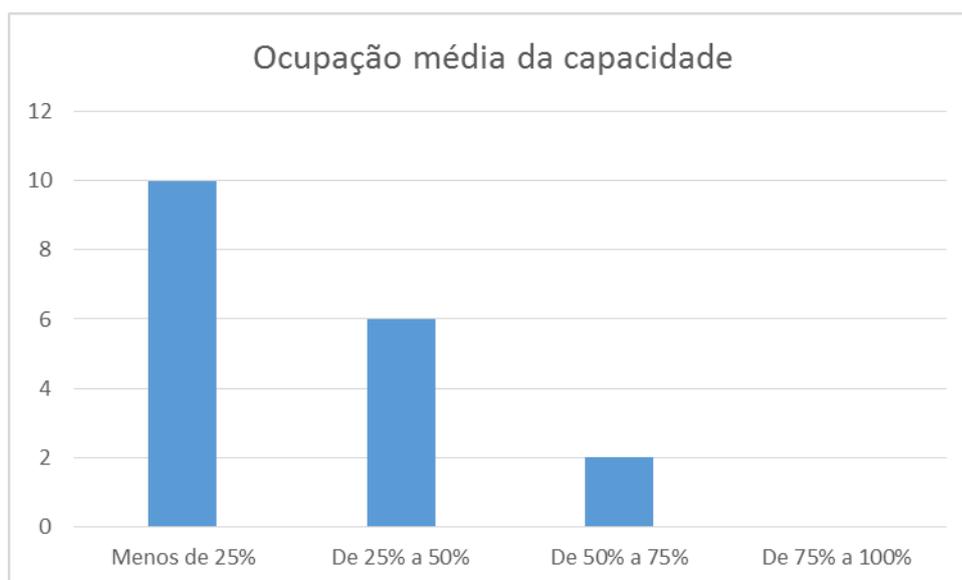
Fonte: O autor

Gráfico 9 - Capacidade dos espaços



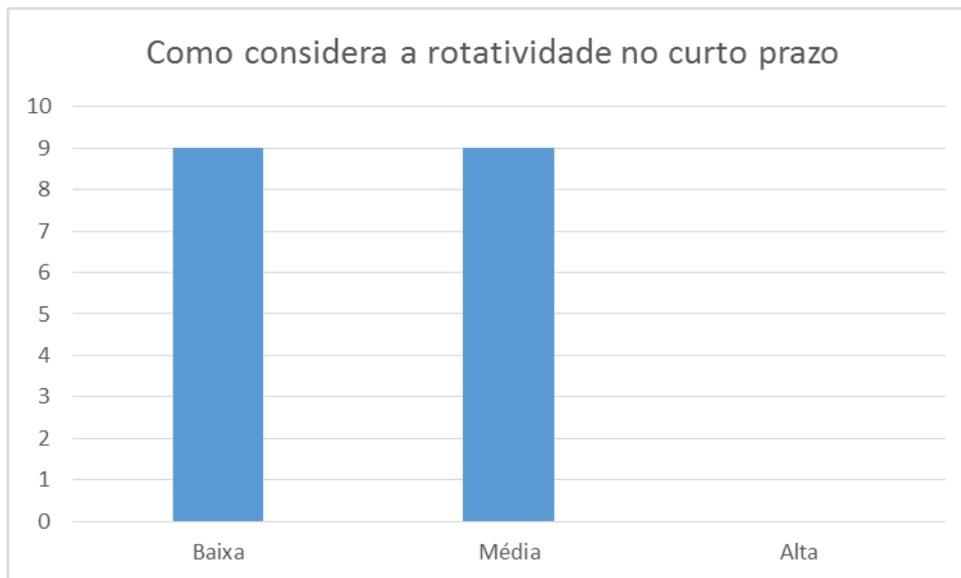
Fonte: O autor

Gráfico 10 - Ocupação média dos espaços



Fonte: O autor

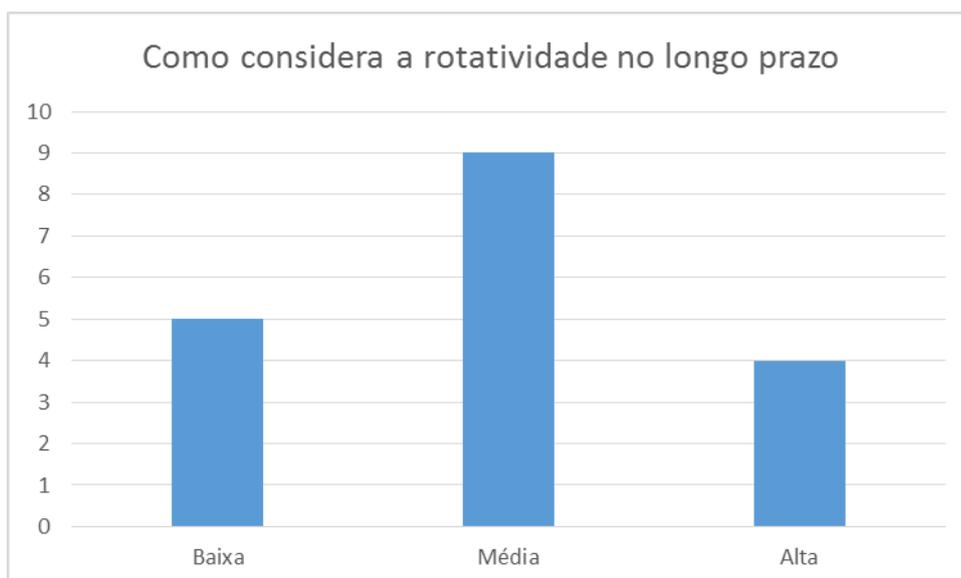
Gráfico 11 - Visão sobre rotatividade em curto prazo



Fonte: O autor

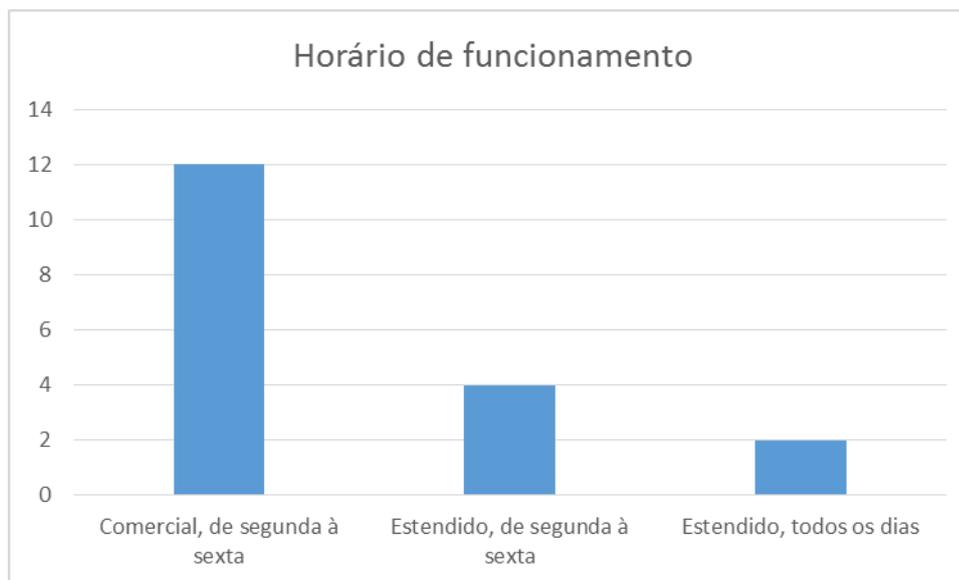
Foi levantada também a faixa de horário de funcionamento dos coworkings. Sua ampla maioria funciona em horário comercial padrão, assim como os escritórios convencionais de cidades de porte médio. Podemos ver no Gráfico 13 que alguns funcionam com horários estendidos e nenhum funciona em horário comercial incluindo finais de semana assim como nenhum funciona por 24 horas durante qualquer dia.

Gráfico 12 - Visão sobre rotatividade em longo prazo



Fonte: O autor

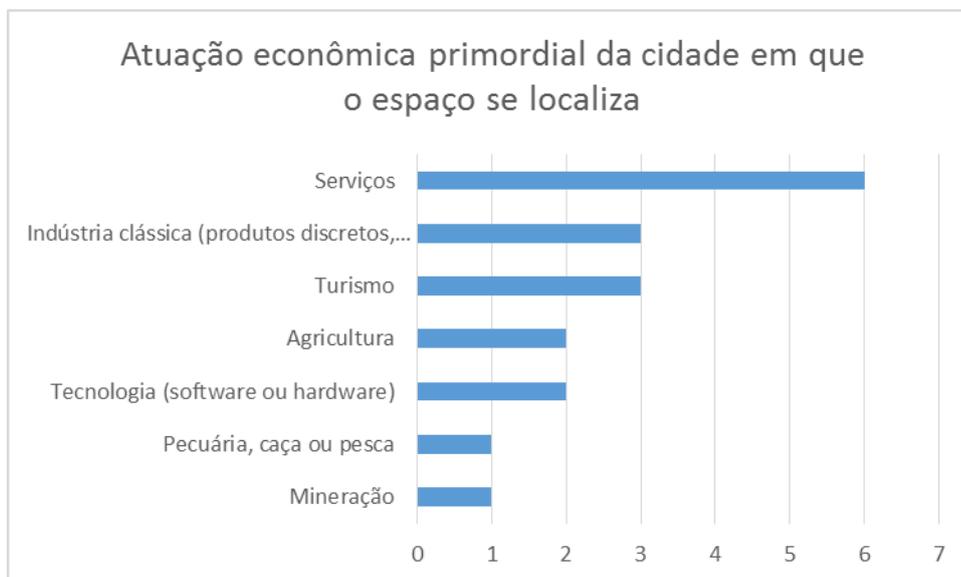
Gráfico 13 - Horário de funcionamento



Fonte: O autor

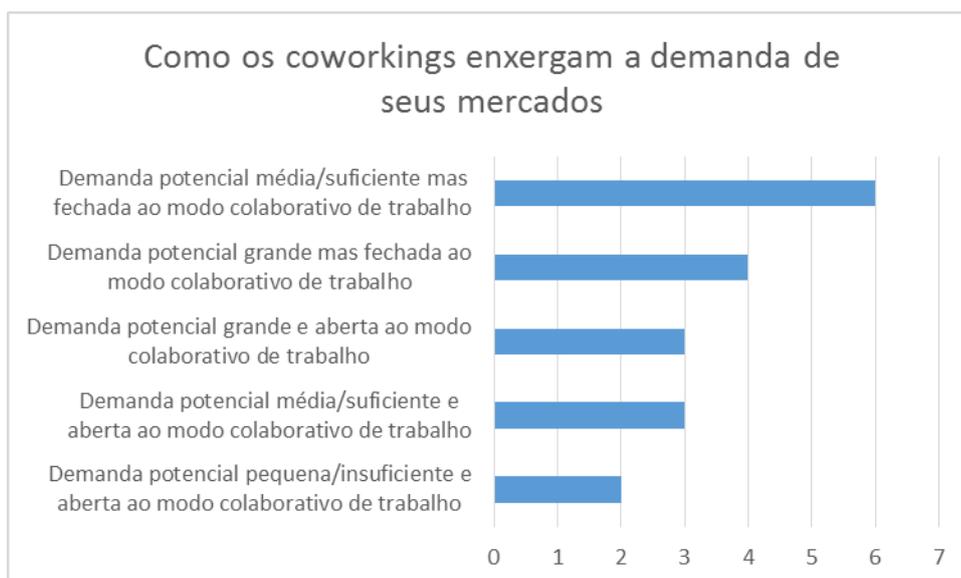
Para compreender um pouco melhor o ambiente em que os escritórios respondentes estão inseridos, foi questionada qual é a atuação econômica primordial da sua cidade dos respondentes e também como enxergam sua demanda atual. A cidade de João Monlevade tem sua economia fortemente baseada na indústria clássica, mais especificamente pela siderurgia, e tem forte influência da indústria extrativista mineradora. No entanto, as empresas desses ramos que atuam na cidade são poucas. A maior parte dos habitantes trabalha no setor de serviços. Podemos ver no Gráfico 14 que as outras cidades de médio porte que contam com um *coworking* ativo compartilham desta característica. Em relação à demanda percebida, apenas 11% dos respondentes consideram a demanda insuficiente, mesmo que aberta ao ambiente de trabalho colaborativo. 89% dizem perceber que a demanda é suficiente ou mesmo grande, seja mais aberta ou não ao consumo compartilhado, conforme mostra o Gráfico 15. Isto é um forte indicativo de que o mercado monlevadense é viável para este tipo de serviço.

Gráfico 14 - Atuação econômica das cidades que tem esses tipos de empreendimento



Fonte: O autor

Gráfico 15 - Visão sobre o mercado e a demanda

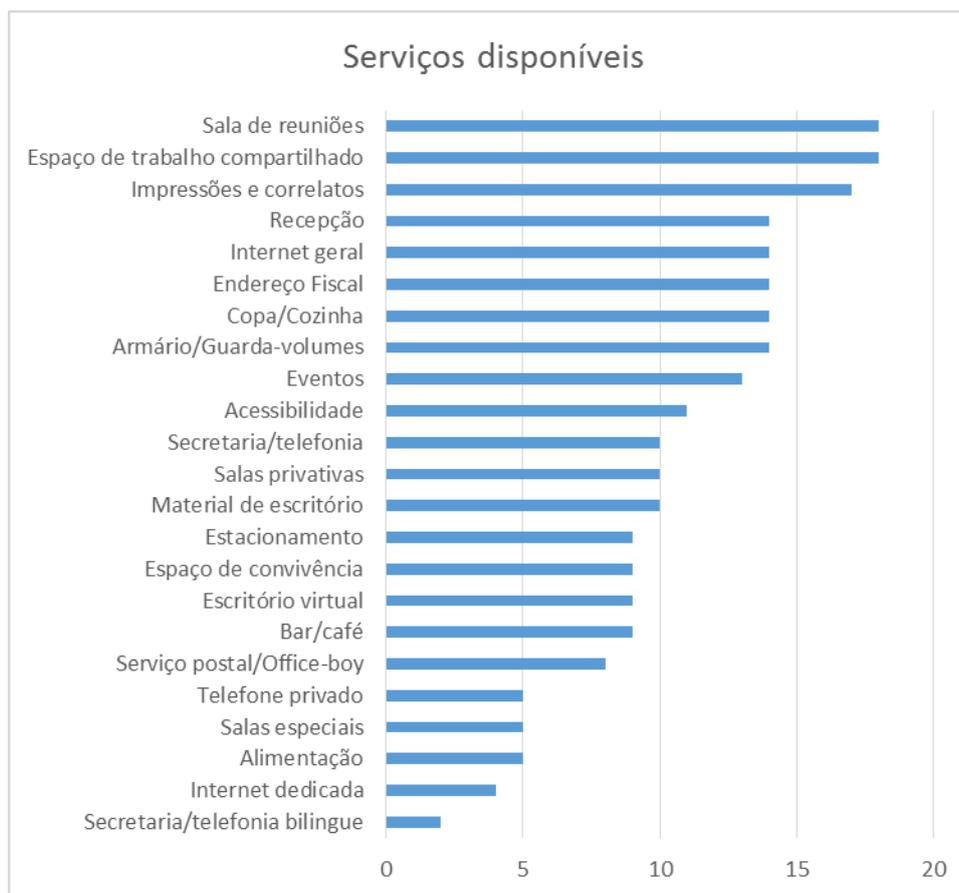


Fonte: O autor

Por fim, os últimos pontos levantados foram quais itens/serviços estavam presentes nos pacotes de valor dos *cowoking offices* que responderam à pesquisa e também quais desses itens/serviços são mais utilizados e/ou valorizados pelos *coworkers* frequentadores do espaço.

O Gráfico 16 mostra que todos os escritórios oferecem os espaços de trabalho compartilhados, elemento básico de um *coworking*, e também salas de reuniões. A ampla maioria tem armários/guarda-volumes, cozinha/copa, recepção, ofertam internet geral, impressão, endereço fiscal e promovem eventos. Nenhum deles trabalha com transporte e apenas um tem *office boy* para serviços postais.

Gráfico 16 - Serviços dentro do pacote de valor

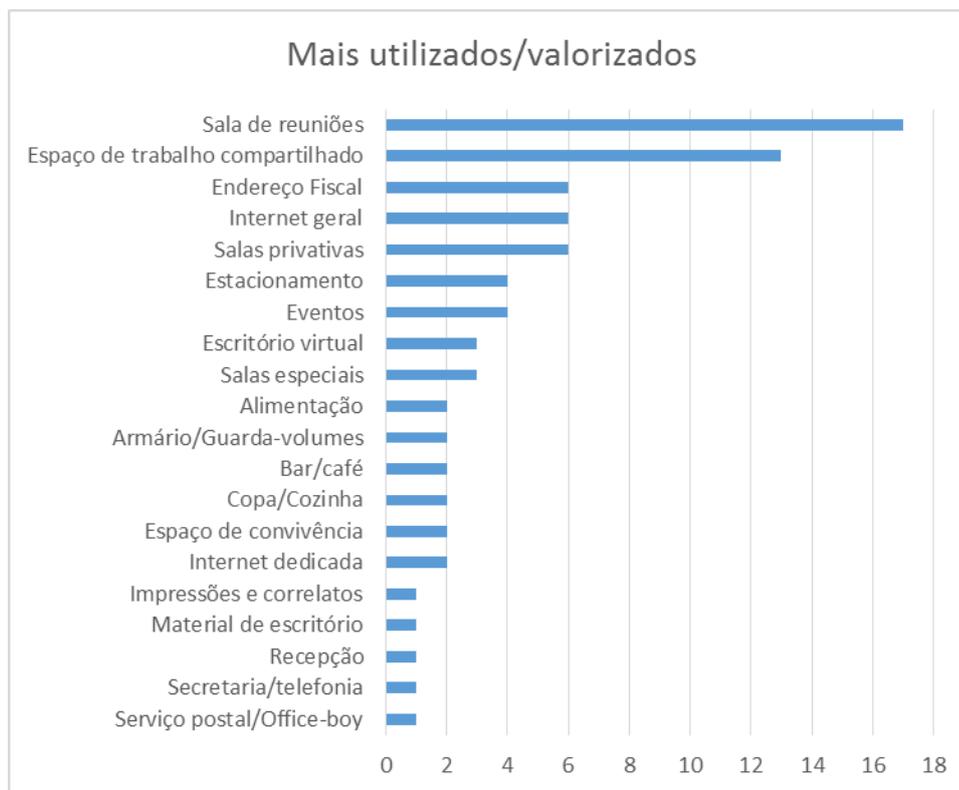


Fonte: O autor

O Gráfico 17, por sua vez, mostra quais são os serviços mais utilizados e/ou valorizados pelos usuários dos escritórios. Podemos ver que as salas de reuniões são encaradas como o item mais valorizado do pacote de serviços. Os espaços de trabalho, tanto compartilhados quanto as salas privadas vem logo em seguida. Internet e endereço fiscal também são bem utilizados e valorizados. Outros itens não foram considerados como sendo tão valorizados.

Com esses resultados é possível relacionar o ambiente em que os espaços se localizam com a cidade objeto deste estudo. Podemos também ver quais são os itens básicos que compõe o pacote de serviços dos locais ativos no país.

Gráfico 17 - Serviços mais utilizados ou valorizados



Fonte: O autor

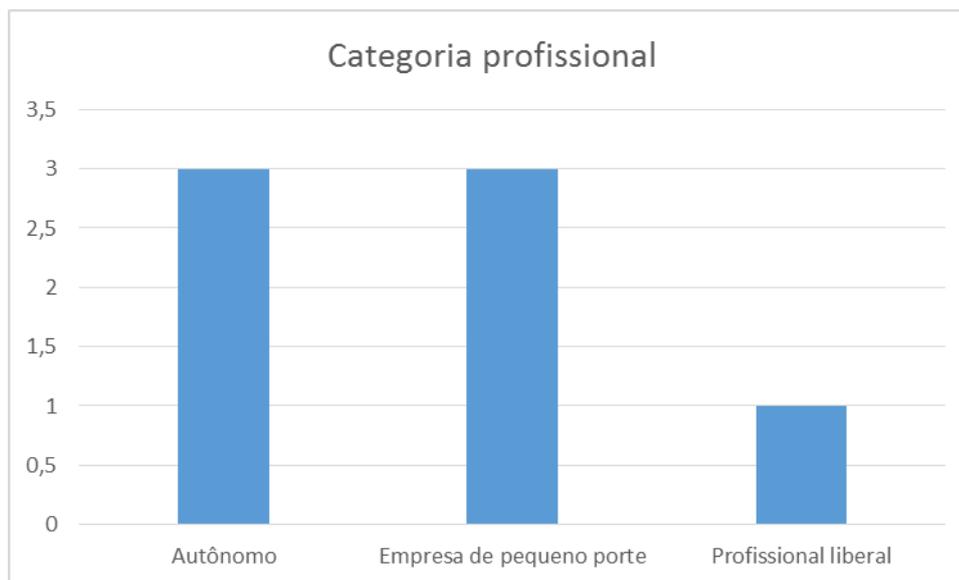
5.2.2. A demanda potencial

A segunda *survey* foi criada e aplicada com indivíduos e organizações que constituem a demanda potencial dos serviços na cidade de João Monlevade. Ela conta com questões gerais comuns a todos os respondentes, e tem questões específicas para profissionais que tem ou não um espaço físico profissional.

O Gráfico 18 mostra que os respondentes dessa segunda pesquisa são empresas de pequeno porte, autônomos e profissionais liberais.

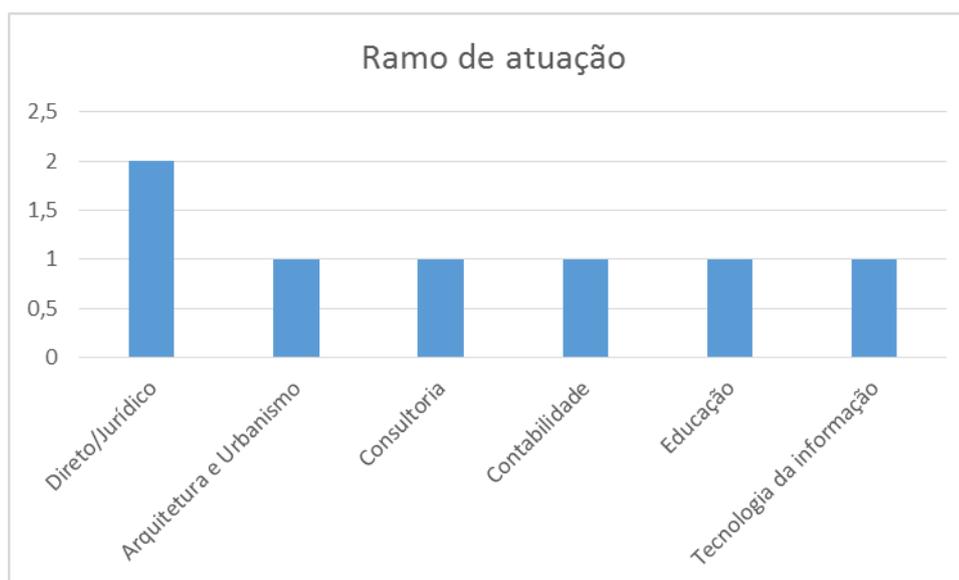
O ramo de atuação dos respondentes é mostrado no Gráfico 19. É possível ver que os ramos são compatíveis com o público alvo esperado para o empreendimento.

Gráfico 18 - Atuação profissional da amostra de demanda potencial



Fonte: O autor

Gráfico 19 - Ramos de atuação da amostra da demanda potencial

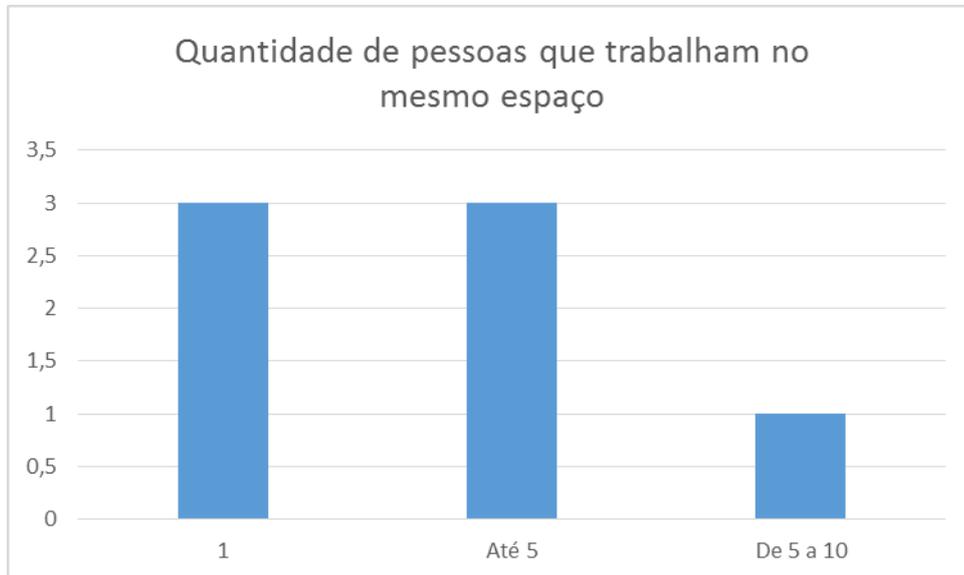


Fonte: O autor

Outro ponto levantado foi sobre quantas pessoas trabalham no mesmo local que o respondente. Tratando como demanda potencial, caso o respondente futuramente tenha vontade de migrar sua operação para o escritório *coworking*, leva consigo seu pessoal, em que cada pessoa ocupa um espaço de trabalho. O Gráfico 20 mostra a relação de quantas pessoas trabalham nos locais dos respondentes. É possível visualizar que nenhum deles tem uma grande quantidade de pessoal. No máximo, os respondentes acomodam dez pessoas. Isto é a mesma quantidade de espaços de trabalho que uma boa parte dos *coworkings* ativos tem como capacidade, conforme mostrado no Gráfico 09. É possível ver no Gráfico 21 que a

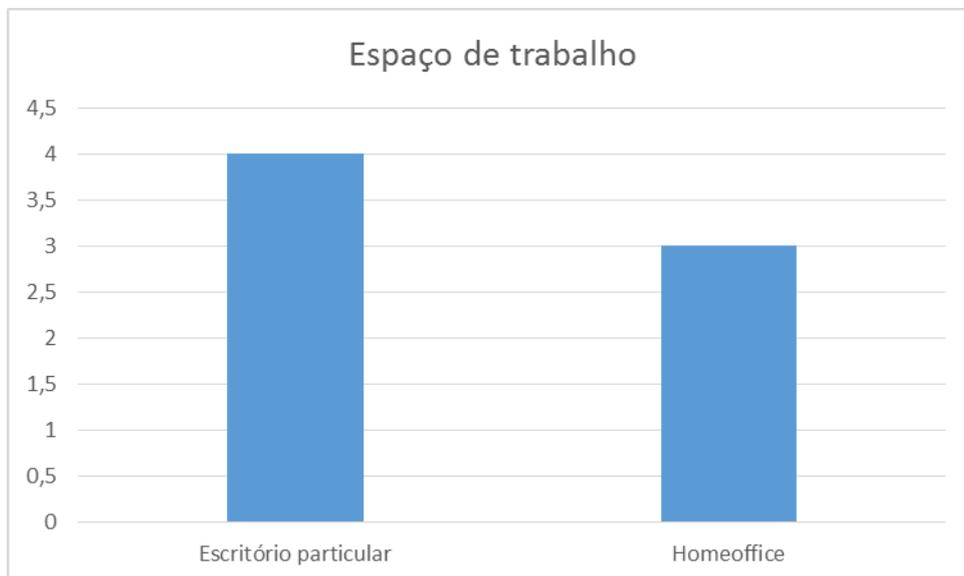
distribuição das pessoas que trabalham sozinhas estão instaladas profissionalmente em sua própria casa. As organizações que contam com mais funcionários trabalham em escritórios particulares.

Gráfico 20 - Quantidade de 'coworkers' na mesma organização



Fonte: O autor

Gráfico 21 - Local de trabalho

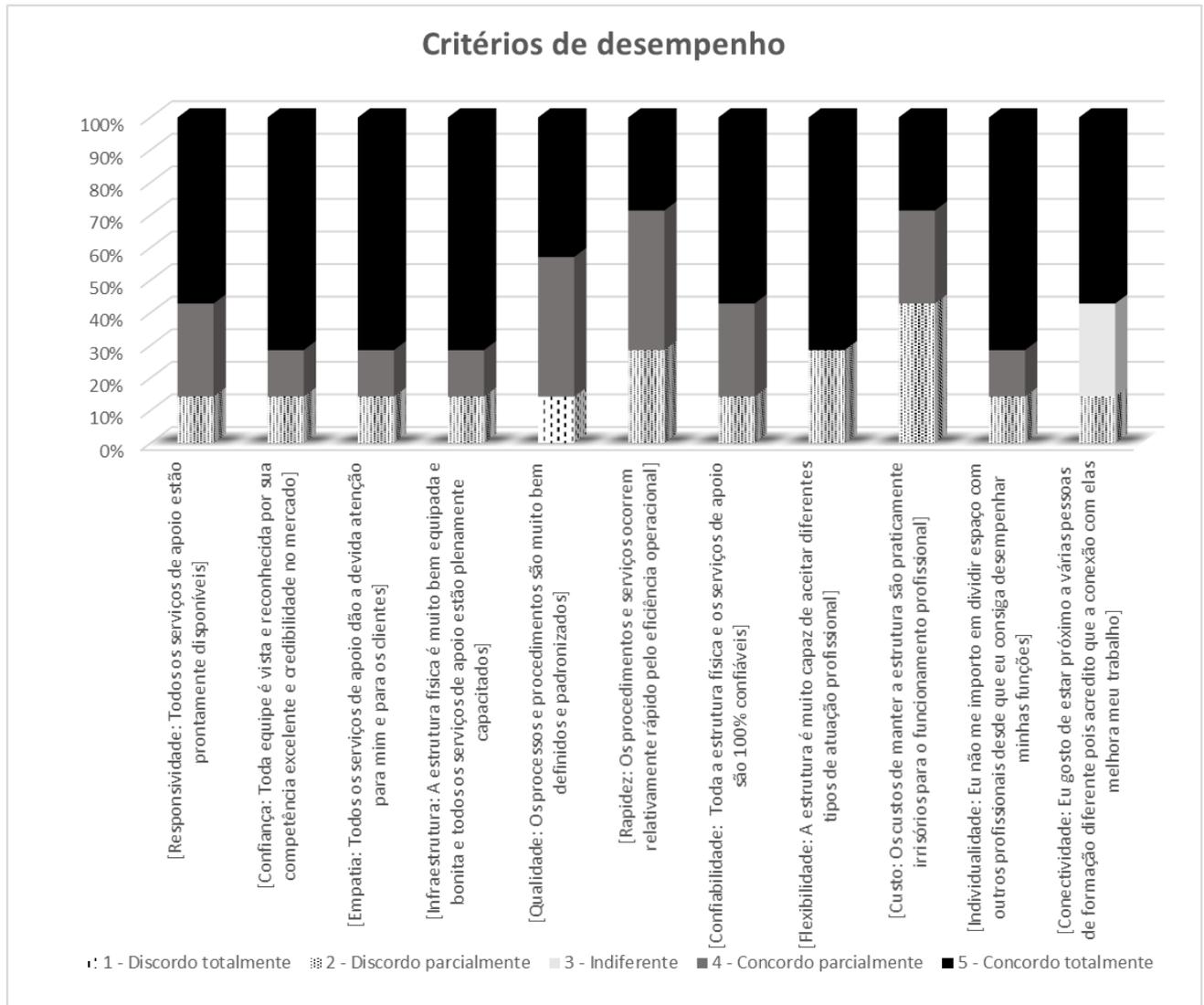


Fonte: O autor

Todos os respondentes avaliaram sua estrutura atual e sua forma de trabalho de acordo com os critérios de desempenho selecionados na primeira etapa. A avaliação foi realizada por meio de uma escala Likert de cinco pontos (MALHOTRA, 2012). O Gráfico 22 ilustra os resultados dessa avaliação. É possível ver que a maioria dos respondentes não concordam totalmente com a afirmação de que seus processos são rápidos e com a afirmação que o custo

de localização são simplórios para seu funcionamento profissional. Esta segunda também apresenta maior resultado percentual discordante. Isto é interessante pois a proposta de liderança por custo dos escritórios compartilhados ataca diretamente nesse problema.

Gráfico 22 - Avaliação de desempenho da estrutura atual



Fonte: O autor

Ainda sobre os *coworkings*, é possível visualizar que a maioria dos respondentes não se importa em dividir o espaço, desde que não seja atrapalhado em seu desempenho. Também se mostraram receptivos ou indiferentes ao fato de estarem próximos a pessoas de diferentes áreas profissionais. Quanto aos critérios de desempenho, a maioria é vista como satisfatória e o único ponto que chama atenção é que um respondente discorda totalmente da afirmação de ter padrões de qualidade. Este critério também conta com uma relativa mudança no de padrão de respostas, em que parte das concordâncias totais foram identificadas como concorrências parciais. Esta situação é compartilhada pelo critério de rapidez.

Após essa etapa comum, foram levantadas informações segmentadas. Os mantenedores de locais responderam sobre a localização de seu espaço, quais serviços são disponibilizados e quanto pagam por isto. Com esta última informação foi traçada uma curva de demanda.

Podemos ver no Gráfico 23 que os escritórios se localizam em maior parte em área comercial. Este perfil é o mesmo encontrado ao avaliar a estratégia de localização dos *coworkings* ativos no país. Desta forma, ao seguir essa estratégia o consumidor em potencial não tem tanto custo atrelado ao local de um possível escritório compartilhado.

Quanto aos itens e serviços do pacote de valor presente nos escritórios particulares monlevadenses, todos contam com internet, salas privativas, materiais de escritório, e serviço de atendimento. A maioria dos escritórios tem armários/guarda-volumes, copa/cozinha, escritório virtual, telefonia, impressão, serviço postal/malotes, secretaria e seus afins. A relação dos itens do pacote é ilustrada pelo Gráfico 24. Vale notar que os valores percentuais mostrados no gráfico são relativos a toda a amostra de respondentes.

Gráfico 23 - Localização dos espaços de que os mantêm

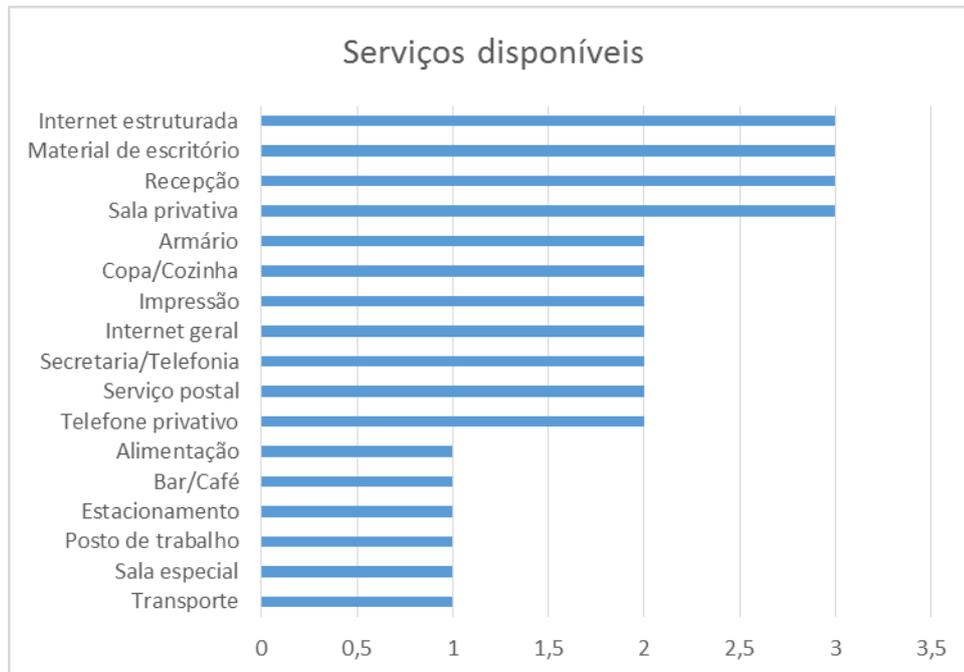


Fonte: O autor

Perguntas abertas de cunho qualitativo foram feitas para ambos os casos de trabalho em escritório particular ou *homeoffice*. As respostas mostraram que quem tem seu espaço próprio o mantém por querer controlar melhor o negócio. Os que não tem, em sua maioria vêm o custo elevado como um impeditivo. Uma nova pergunta geral foi feita em busca de compreender quais serviços as pessoas sentem falta. O item mais citado foi a sala de, conforme mostra o Gráfico 25. Logo em seguida foram citadas as salas privativas, serviços de apoio de recepção e secretaria, espaço de convivência e bar/café. Itens citados de forma única

se relacionam com a estrutura e as evidências físicas do espaço: Sala especial, estacionamento, impressão, endereço fiscal, impressões e telefone. Também foram citados os serviços postais/contínuo e a realização de eventos.

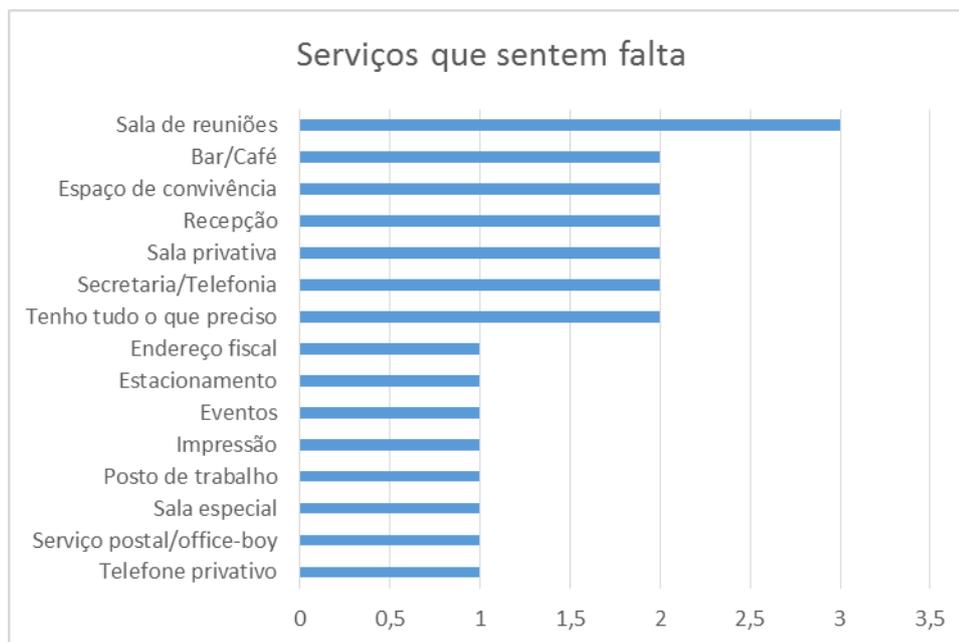
Gráfico 24 - Serviços dos espaços mantidos



Fonte: O autor

Com a mesma quantidade de indicações também apareceu a opção de atualmente ter tudo o que precisa. Porém, todos os que marcaram essa opção também indicaram sentir falta de outras coisas. Isto pode se relacionar com expectativas próprias ao enxergar possibilidade de melhoria de seu ambiente, mesmo que consigam realizar todos os seus afazeres nele.

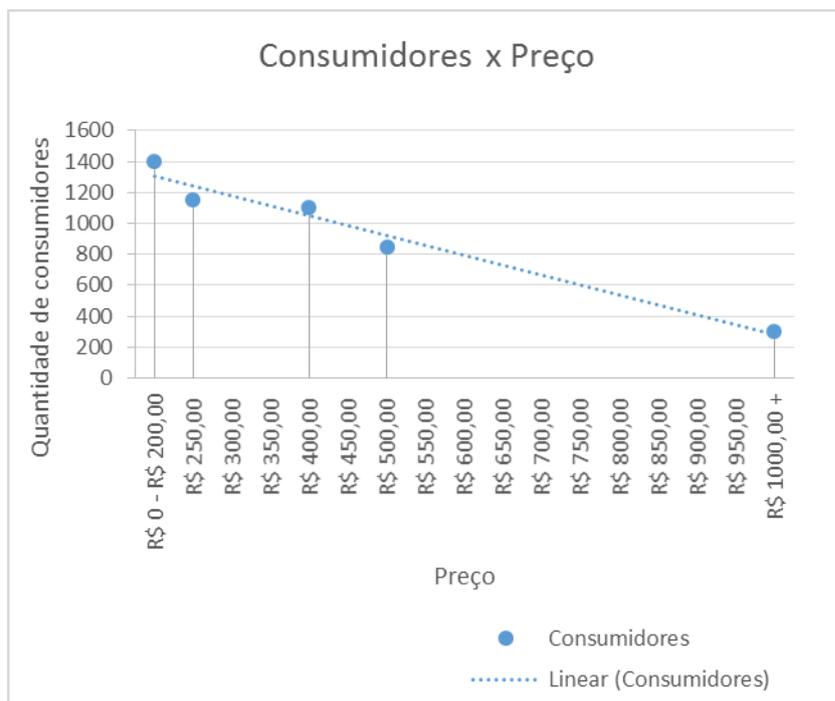
Gráfico 25 - Itens da qual os respondentes sentem falta em seu ambiente de trabalho



Fonte: O autor

Valores também foram levantados. Para os que trabalham em *home office*, foi levantado o quanto estariam dispostos a pagar para contar com as amenidades de um escritório profissional. Já para os escritórios, foi perguntado o quanto gastam atualmente com a manutenção de seu espaço e dos serviços administrativos e de secretariado. Ao analisar as respostas, autor notou que alguns respondentes que informaram contar com serviços administrativo, secretaria, recepção e/ou atendimento, desconsideraram os salários dos funcionários de apoio, pois os valores são inferiores ao somatório da média de aluguel comercial da cidade com salário e encargos médios dos funcionários de apoio informado. Com este ponto de atenção, foi elaborada uma curva de demanda para utilização de escritórios na cidade. Esta curva se relaciona ao conceito de uso de localização profissional na cidade do estudo. Sua elaboração foi realizada com os valores diretos indicados pelos respondentes únicos, juntamente com os valores pagos na manutenção dos escritórios ativos em termos unitários (dividindo o valor por quantas pessoas trabalham em cada escritório). Esses valores então foram extrapolados para a população total estimada do público alvo de mil e quatrocentas pessoas. A curva é ilustrada pelo Gráfico 26. Nela, q significa quantidade de consumidores em potencial e p significa preço de compra. Uma regressão linear dos valores foi adicionada ao gráfico para facilitar a visualização do efeito da variação do preço na quantidade de consumidores.

Gráfico 26 - Curva de quantidade de consumidores em potencial e preço de compra



Fonte: O autor

Com todas essas informações é possível traçar um pacote de serviços básico que atende às necessidades da demanda e está alinhado com a oferta do mesmo serviço em outros mercados. Este pacote deve ao menos abranger os principais itens e serviços que existem nos escritórios tradicionais em operação, afim de ser uma opção qualificada. Na medida do possível, o pacote pode suprir as necessidades sentidas para ter características ganhadoras de pedidos. Como a viabilidade do mercado está sendo avaliada, o pacote mais básico será adotado. Assim, mesmo as segmentações dentro da oferta não serão tratadas. Por exemplo, uma sala de reuniões não pode ser agendada por um consumidor avulso. A premissa básica do pacote será ofertar ao menos espaços de trabalho compartilhados, característica elementar de um *coworking*, e seus utilizadores só poderão adquirir o serviço como residentes mensais, de acordo com a baixa rotatividade de curto prazo. Alguns itens básicos que não entraram na pesquisa serão colocados no pacote por se tratarem de elementos básicos necessários, como filtro de água para a copa, mesas e cadeiras para as salas, banheiros, etc.

Definiu-se, portanto, o seguinte pacote de serviços:

- Instalações de apoio: Imóvel que suporta a estrutura, sala de reuniões, sala compartilhada, sala privativa, cabeamento estruturado de internet, computador, mobiliário de recepção, sistema gerencial de informação, copa, banheiros, guarda-

volumes, telefones, espaço de convivência, mesas, cadeiras, sofás, filtro de água, roteadores WiFi.

- Bens físicos facilitadores: Conexão de internet, materiais de escritório, impressões.
- Serviços explícitos: Secretaria, endereço fiscal, networking, serviço de recepção e distribuição postal e de documentos, telefonia, escritório virtual.
- Serviços implícitos: Serviços realizados com baixo custo, rapidez, e que permitam bom desempenho individual em ambiente compartilhado.

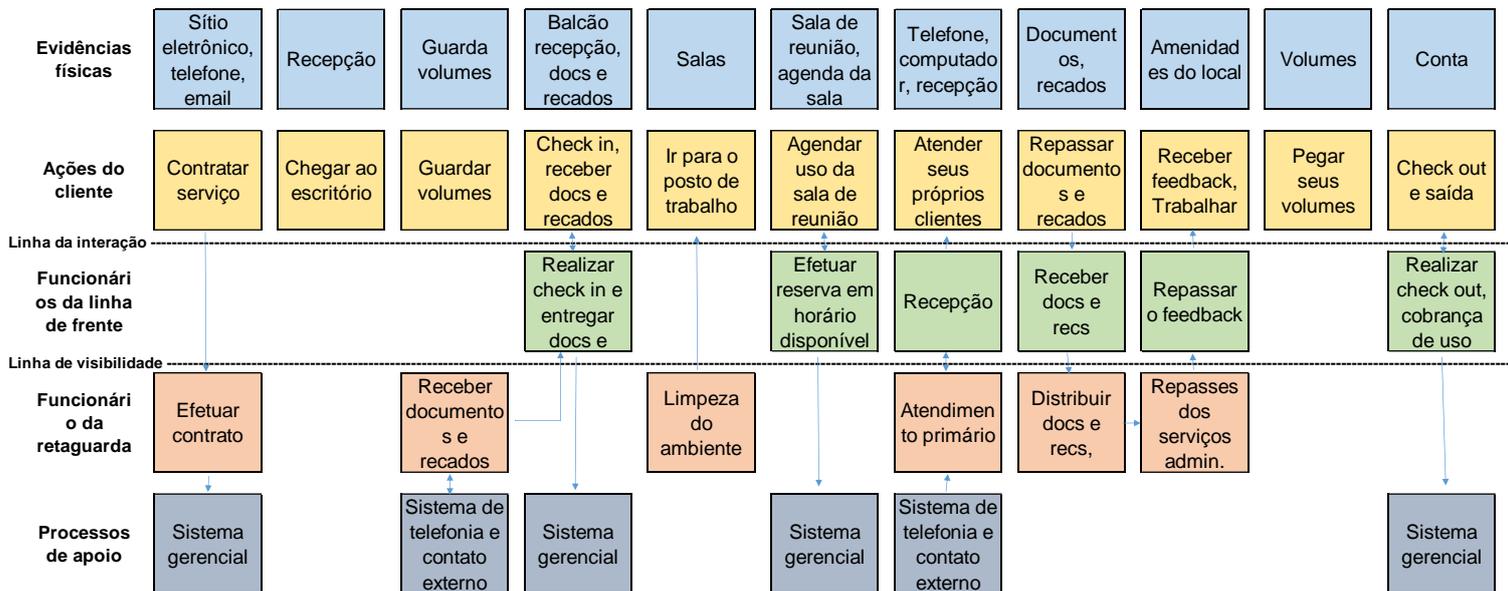
Com o pacote de serviços fechado, o critério do *gate* de viabilidade foi cumprido podendo-se seguir para a próxima fase.

5.3. Projeto do processo do serviço

Critério de viabilidade: O pacote de serviços básico ser descrito em um *blueprint* de serviço, mecanismos de controle de processos devem ser definidos, e a necessidade de pessoal deve ser levantada.

Os processos dos serviços mapeados pelo *blueprint* são mostrados na Figura 17. O processo segue o fluxo da esquerda para a direita. É possível perceber que os processos ocorrem a partir da decisão do cliente em contratar o serviço. Então um colaborador fora da linha de visibilidade recebe a requisição e efetua a contratação, a repassando para o sistema gerencial. Ao registrar sua entrada no ambiente, um contato de mão dupla com um funcionário de linha de frente ocorre para atualização de documentos e recados recebidos por um funcionário de retaguarda, muitas vezes apoiado por sistemas de atendimento do escritório. Neste mesmo contato direto, o colaborador efetua o registro de chegada no sistema gerencial. Funcionários da retaguarda efetuam limpeza do ambiente de trabalho utilizado pelos *coworkers*. Quando alguém precisa utilizar a sala de reunião, deve efetuar o agendamento da sala junto a um funcionário que indica os horários livres. Ao agendar, o registro é realizado no sistema de gerenciamento. Quando o cliente de um *coworker* entra em contato, os funcionários realizam o primeiro atendimento e sua recepção até que o *coworker* possa atendê-lo. Quando o usuário do escritório precisa de serviços administrativos como enviar documentos e recados, o colaborador de linha de frente os recebe e repassa para o colaborador de retaguarda. Este distribui o que for necessário e presta esclarecimentos sobre a situação do que foi requisitado. Este repasse, então, é dado ao *coworker*. Ao sair, o colaborador de linha de frente realiza o registro de saída no sistema de gerenciamento, dá avisos gerais e cobra pelos serviços nos prazos corretos.

Figura 17 - *Blueprint* de serviços do *coworking*



Fonte: O autor

Uma vez que, quanto maior é a extensão da interação da organização com o cliente, mais aberto pode ser o atendimento, os processos com a qual se deve ter maior preocupação com seu direcionamento e diretrizes de ação são primordialmente os realizados pela linha de frente, tais como: aceitação de clientes, redirecionamento de mensagens, agendamento de horários na sala de reuniões, networking com os clientes do espaço e com o mercado, interface com serviço postal e atendimento de clientes internos e externos. Assim que definidos, os padrões esperados devem ser avaliados sob a ótica da melhoria contínua e devem sempre se ajustar à expectativa de quem consome seus serviços. Desta forma, mesmo que as ações podem ser muito variadas, as diretrizes guiam as ações e seus limites para atuarem de forma um pouco mais sistematizada e garantindo certo padrão que pode ser esperado pelos clientes.

De acordo com o Censo coworking (2017), os escritórios compartilhados localizados em cidades de médio porte têm aproximadamente sete colaboradores, sendo eles dois sócios, dois funcionários efetivos, e três terceirizados. Como necessidade mínima de funcionamento para horário estritamente comercial, conforme o Gráfico 13, um espaço necessita minimamente de um funcionário efetivo para a secretaria e gestão do espaço, um terceirizado para limpeza do ambiente e um terceirizado para serviços administrativos.

5.4. Projeto das instalações do serviço

Critério de viabilidade: Definição da localização, as evidências físicas devem ser levantadas, um arranjo físico deve ser escolhido e o pacote de serviços ter capacidade suficiente para atendimento da demanda.

Como visto no levantamento de informações, a localização do escritório deve ser em uma área comercial da cidade de João Monlevade.

O local deve contar com os seguintes ambientes: Recepção, área de convivência, copa, sala compartilhada, sala privativa, sala de reuniões, banheiros.

Caso uma empresa ou grupo profissional tenha interesse no serviço, provavelmente irá optar por uma sala privativa. Essa sala deve comportar até cinco pessoas (de acordo com o Gráfico 21). Para tal, necessita de ao menos uma mesa, com cinco cadeiras, um telefone e um armário.

A sala compartilhada deve ter capacidade de receber ao menos dez pessoas, de acordo com as informações apresentadas no Gráfico 8 e no Gráfico 9.

A sala de reuniões deve poder acomodar até dez pessoas. Para tal, necessita de, ao menos, uma grande mesa, dez cadeiras, um telefone e uma televisão/monitor para apresentações.

A recepção e a área de convivência podem compartilhar um mesmo local. Nele deve haver ao menos uma mesa, uma cadeira, um telefone, um armário, um computador e uma impressora multifuncional para funcionamento da secretaria. Deve também ter ao menos um sofá para receber visitantes e também atuar como área de convivência.

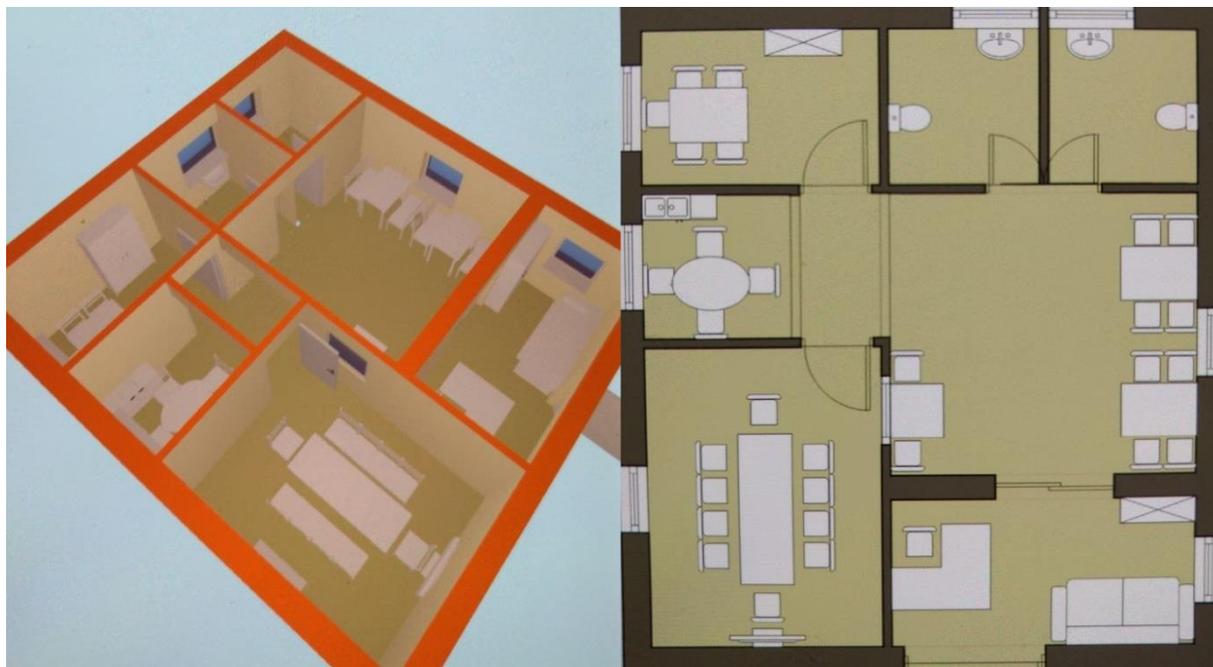
A copa deve ter uma pia e um filtro de água. Como a alimentação quase não foi citada no levantamento de informações, isto indica que as pessoas deste mercado se alimentam fora do ambiente de trabalho. A copa acaba sendo utilizada para a realização de lanches rápidos, logo, precisa também de uma mesa básica com quatro cadeiras e um armário.

Para acomodar as pessoas, dois banheiros devem ser instalados.

O fluxo básico de local se resume ao usuário adentrar o escritório, consultar a secretaria, ir para seu posto de trabalho e, quando quiser ou puder, ir para sala de reuniões, copa ou banheiro. Por não haver uma linha de produção clara e pelos serviços não irem de fato ao usuário para processá-lo, temos que o arranjo por processo se adequa melhor ao espaço. Nele, as salas são as departamentalizações do arranjo físico. O autor estima que a área do local para alocar esses espaços necessita ser de, ao menos, 50m². Ao realizar pesquisas nas imobiliárias da cidade é possível encontrar vários imóveis que se localizam na área comercial

da cidade e tem o espaço estimado necessário para alocar o empreendimento. Um esquema ilustrativo foi criado para essas especificações, mostrado pela Figura 18.

Figura 18 - Arranjo físico ilustrativo do local



Fonte: O autor

Com todos os critérios atendidos, o projeto se mantém viável e pode prosseguir para a fase final.

5.5. Validação e lançamento do serviço

Critério de viabilidade: Verificação e validação do conceito do serviço e seu preço, definição de indicadores para acompanhamento do desempenho do empreendimento e definição da política de recuperação do serviço.

De acordo com o pacote de serviços, os custos mensais para se manter o serviço são: aluguel, internet, água, energia, telefone, sistema de gestão informacional, salários e seus encargos trabalhistas, e também os tributos de operação e localização. Além disto, existe também o investimento inicial na estrutura: reformas, mobília, decoração; e a manutenção do local que são valores que devem ser supridos pelo preço de compra. A Tabela 02 apresenta os custos básicos de operação.

Tabela 2 - Custos de operação

Custo operacional	Mensal	Anual
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Salário de Pessoal	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Encargos trabalhistas	R\$ 844,25	R\$ 10.131,00
Pagamento de terceiriza	R\$ 2.300,00	R\$ 27.600,00
Sistema de Informação	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Plano de telefonia e inte	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Água e energia	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Outros	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Total	R\$ 8.544,25	R\$ 102.531,00

Fonte: O autor

Os valores da Tabela 02 foram calculados da seguinte forma:

- Aluguel: Valor médio para espaço com, ao menos, 50 m² em área comercial em João Monlevade;
- Salário de pessoal: Dado pelo valor médio de secretário pleno, segundo a pesquisa do Site Nacional de Empregos (SINE);
- Encargos sociais e trabalhistas: Para empresa optante pelo simples, cálculo sobre salário mensalista. FGTS (8%), FGTS/provisão de multa para rescisão (4%), total previdenciário (12%), previdenciário sem 13^o e férias (2,33%), 13^o (100% de um mês), adicional de férias (30% no mês de férias), de acordo com o Portal Tributário e o Guia Trabalhista.
- Salário de terceirizados: Somatório dos valores médios para Auxiliar de Limpeza e Office Boy, segundo a pesquisa salarial do SINE;
- Internet de alta velocidade em conjunto com plano de telefonia empresarial: Valor médio ofertado em João Monlevade;
- Água e energia: Energia projetada em 300 kWh utilizando o simulador da COPEL aplicado à tarifa da CEMIG de R\$ 0,50 por kWh e 0,3% de taxa de iluminação pública. A água foi orçada de acordo com um caso real relatado pela Ponto Brasil.
- Sistema gerencial de informação voltado a *coworking*: Baseado no orçamento do software mais utilizado atualmente para esta finalidade;
- Outros: Um valor de R\$ 500,00 para despesas como impressões, materiais de escritório, descartáveis e similares.
- Assim, o custo de operação mensal é de aproximadamente R\$ 8550,00.

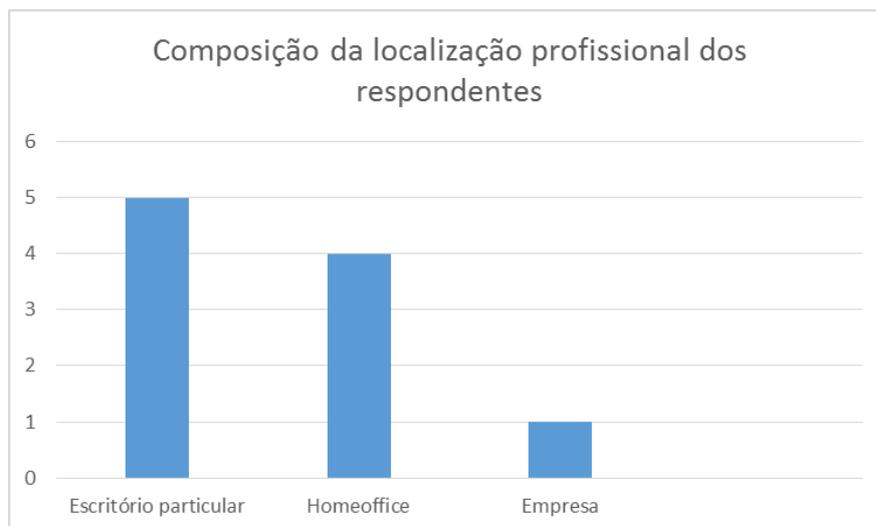
O Gráfico 8 mostra que na maioria dos escritórios compartilhados avaliados na pesquisa, em média, até dez *coworkers* frequentam os espaços diariamente. Desta forma, dez usuários pagando a quantia de R\$ 855,00 mensais por pessoa, cobririam os valores básicos de operação do negócio. É importante recapitular que a quantidade de frequentadores não significa a quantidade de consumidores, pois, por suas características de trabalho, este público não precisa trabalhar presencialmente durante toda a semana. Se considerarmos a capacidade total simultânea do espaço projetado (de quinze pessoas), o valor viabilizador é de R\$ 569,62.

O investimento inicial de abertura do local também é importante de ser estimado. Sua constituição básica é relativa aos itens e mobílias do espaço e também em relação a obras de adaptação de acordo com a necessidade de adaptação do local de funcionamento. Os itens físicos necessários são: mesa recepção, mesa reunião, quatro mesas do tipo estação de trabalho de quatro espaços, sofá, dois armários, televisão/monitor, jogo de mesa e quatro cadeiras para a copa, um armário para a copa, vinte e seis cadeiras de escritório, impressora multifuncional, três telefones, computador, filtro de água. O valor total do orçamento de investimento inicial foi de R\$ 25530,00, de acordo com o levantamento do preço dos itens na plataforma de comparação de preços Zoom. Já as obras têm orçamentos muito variáveis de acordo com a sala efetivamente utilizada e o prestador do serviço de construção. O orçamento guia para uma possível adequação do espaço é de R\$ 33295,00, utilizando o valor médio de orçamentos de reforma de escritórios em Minas Gerais no portal Habitíssimo, que conecta prestadores de serviço da área de reformas, construção e serviços domésticos. Assim, o investimento projetado é de R\$ 58825,00. Isto equivale a 57,37% dos custos de operação projetados. Assim, considerando a hipótese de que o valor mensal pago por cada pessoa for 28,68% superior aos valores que cobrem os custos de operação, o investimento é pago em dois anos. Desta forma o valor de R\$ 732,98 viabiliza o funcionamento de longo prazo para a utilização por quinze pessoas e R\$ 1000,23 viabiliza para onze usuários.

O conceito do pacote de serviços foi avaliado pela demanda potencial por uma pesquisa levantamento. Esta *survey* se encontra no Apêndice D.

Como mostra o Gráfico 27, os respondentes foram quatro profissionais que trabalham sozinhos em *home office*; cinco escritórios em que, somados, tem vinte e seis pessoas; e um profissional que se identificou de forma alternativa, como funcionário de uma empresa. Assim, as respostas representam trinta e uma pessoas (2,21% do público alvo estimado de mil e quatrocentas pessoas).

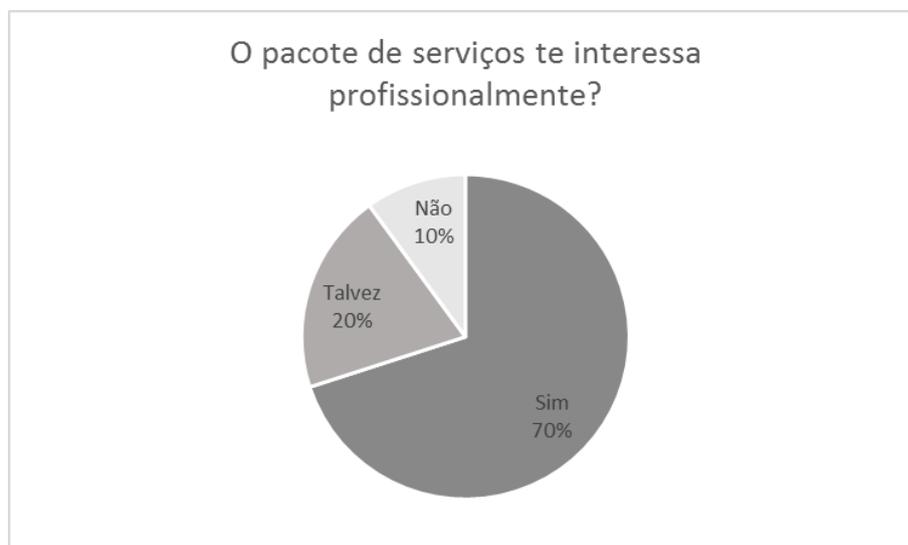
Gráfico 27 - Respondentes da *survey* de validação



Fonte: O autor

O pacote de serviços é interessante para a maioria dos respondentes e o espaço físico considerado interessante por todos os respondentes, conforme mostram o Gráfico 28 e o Gráfico 29, respectivamente.

Gráfico 28 - Interesse do público no pacote de serviços



Fonte: O autor

Um dado interessante que foi levantado é a predileção da ampla maioria dos respondentes em utilizar uma sala privativa ao invés do espaço compartilhado. Isto é válido tanto para as empresas que quanto para as pessoas que atualmente trabalham sozinhas. Isto mostra que o lado mais relacional do consumo colaborativo não é a preferência deste mercado, mesmo que o conceito faça parte do conceito do serviço que lhes é interessante. Isto pode ser conferido no Gráfico 30.

Gráfico 29 - Interesse do público no espaço físico do escritório



Fonte: O autor

Gráfico 30 - Preferência de alocação no escritório



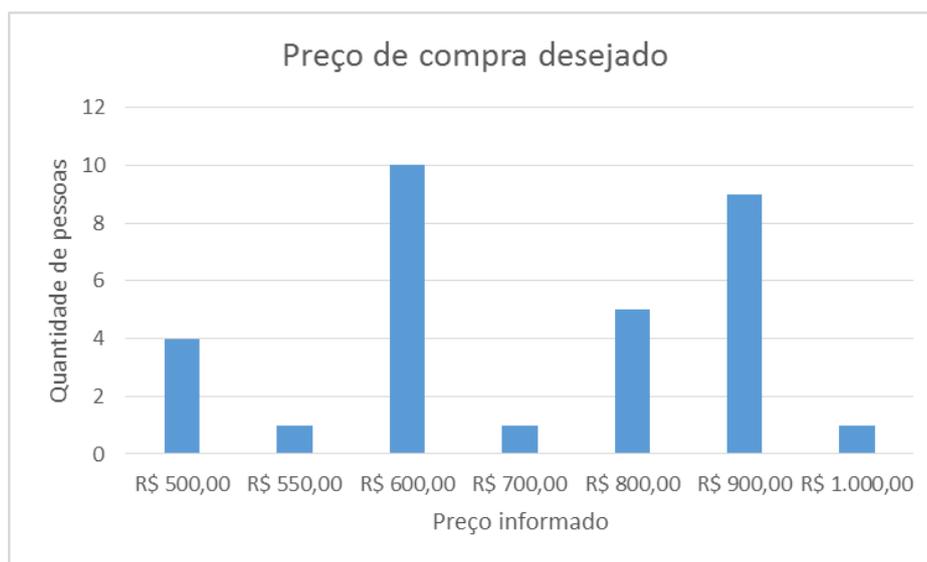
Fonte: O autor

O preço do pacote de serviços também foi avaliado. Foi requisitado que os respondentes informassem qual acreditavam ser o valor adequado para o acesso ao escritório compartilhado. Este valor se refere a mensalidade por pessoa usuária do espaço. A composição das respostas consta no Gráfico 31.

Uma questão final de considerações dos respondentes foi criada para trabalhar melhorias no empreendimento e em sua aceitação pelo mercado. Conforme mostra o Gráfico 32, uma boa parte das pessoas considera desfavorável o fato de ter que dividir o local de trabalho. Isto corrobora a indicação de que o mercado não é tão aberto ao compartilhamento

de espaço de acordo com o conceito do *coworking*, vista pelos relatos de quem mantêm escritório particular e pela preferência por salas privativas. Assim, demanda potencial que em sua maioria indica ter interesse no pacote de serviços, visa muito mais a diluição de custo do que outra coisa. No *trade-off* enfrentado, o compartilhamento de espaço é apenas tolerado pela demanda frente aos benefícios financeiros.

Gráfico 31 - Consideração acerca do preço do pacote de serviços

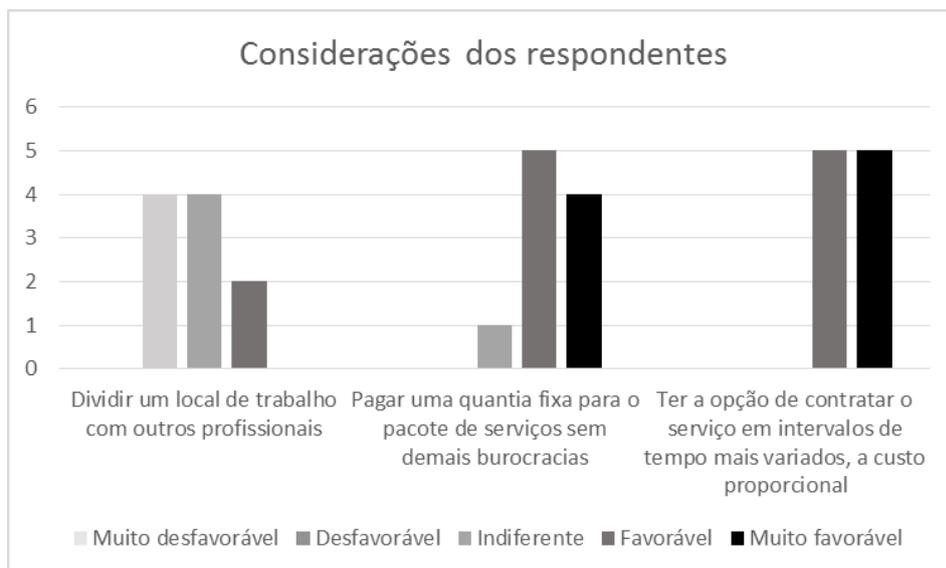


Fonte: O autor

Os respondentes se consideram muito favoráveis ao fato de terem uma taxa fixa para utilização de todo o pacote de serviços. Esta questão abre espaço para estudos de confirmação para aceitação quanto ao pagamento fixo de um pacote que consta o uso de diferentes configurações, como um pacote com ou sem a utilização da sala de reuniões, por exemplo. Por fim, foi indicado uma alta aceitação da ideia de contratação do pacote de serviço por diferentes prazos de tempo.

Essas considerações extrapolam o escopo do estudo. Uma vez identificada a viabilidade mercadológica para este pacote de serviços, análises futuras podem trabalhar com o comportamento do mercado utilizando diferentes amostras ou como o mercado reage a diferentes configurações do pacote de serviços.

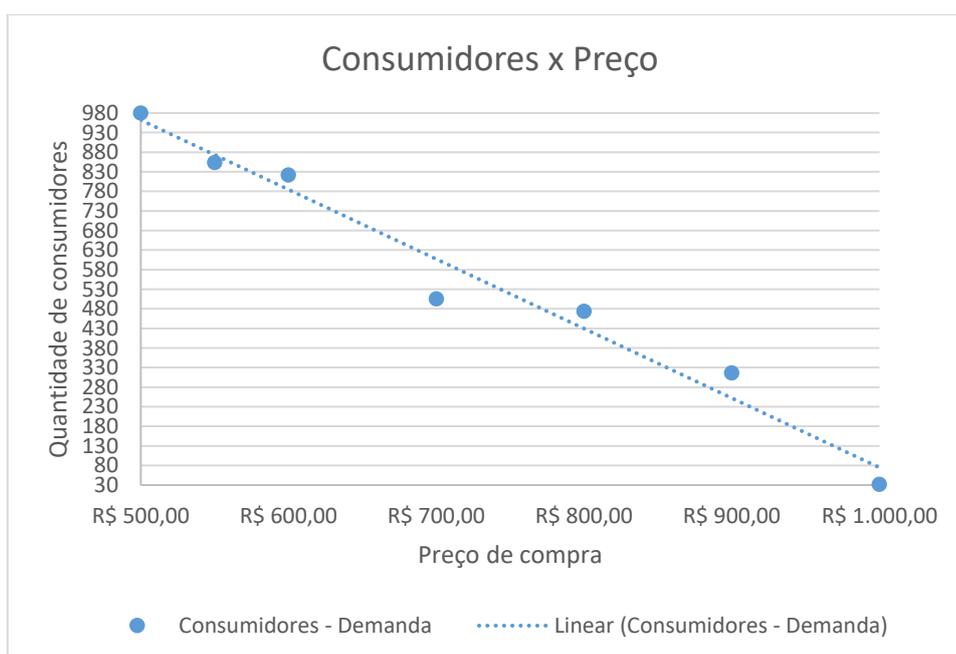
Gráfico 32 - Considerações dos respondentes



Fonte: O autor

Com os valores indicados em relação ao preço que os respondentes pagariam no pacote, foi criada uma curva de demanda para o pacote de serviços testado que pode ser vista no Gráfico 32. Sua elaboração é similar ao Gráfico 26, em que a quantidade de respondentes é extrapolada para o tamanho do público alvo estimado. Para esta curva, também foi considerado que demanda total é de 980 pessoas, porque, conforme o interesse demonstrado no Gráfico 28, apenas 70% da população estimada do público alvo tem interesse no pacote de serviços apresentado.

Gráfico 33 – Curva de demanda do mercado



Fonte: O autor

É possível ver que existem pessoas em quantidade suficiente que pagariam os valores que cobrem os custos de operação. Isto significa que o negócio, caso seja aberto, consegue se manter em curto prazo. Em longo prazo, o investimento de abertura deve ser coberto, o que ocorre para quando há interesse e utilização de quinze pessoas por mês, conforme os valores calculados no início deste tópico. Para utilização por menos pessoas, o período de retorno relativo ao investimento inicial deve ser reavaliado.

Para acompanhamento do desempenho do escritório após seu lançamento, alguns pontos de medição úteis são sugeridos por Corrêa e Corrêa (2013) para organizações voltadas para desempenho em custo. Dentre elas temos:

- Custos relativos à concorrência;
- Custos de operação;
- Produtividade da mão de obra;
- Produtividade dos equipamentos;
- Mão de obra direta;
- Mão de obra indireta;
- Custos de qualidade;
- Custos de materiais;
- Custos de terceirização;
- Custos administrativos;
- Reparos.

Como formas de recuperação e melhoria, a abordagem indicada é a realização de um tratamento caso a caso atrelado à filosofia de melhoria contínua. Sempre que um problema é identificado, deve ser analisado pelo ciclo PDCA e, aos poucos, o tratamento pode começar a criar padrões de resolução de problemas.

6. Conclusão

Através deste trabalho foi possível concluir que o mercado de João Monlevade se mostra viável para um empreendimento de serviços na área de escritórios compartilhados. Além de partilhar características com mercados em que escritórios deste tipo se encontram em atuação, o pacote de serviços desenvolvido neste trabalho desperta interesse na demanda e os preços que se encontram dentro das expectativas da demanda cobrem os custos de operação e, em muitos casos, o investimento de abertura.

No entanto, este mercado é orientado ao custo. Quanto a isto, é importante notar que os preços de oferta se encontram próximos ao limite de pagamento informado pela demanda. Como as pessoas se mostram muito favoráveis ao uso e pagamento proporcional por tempo, caso algum empreendedor decida abrir um negócio nesta linha na cidade, ele deve avaliar a utilização do local e segmentar a demanda, trabalhando em cima de estratégias de otimização de retorno financeiro.

Além disto, o fato de compartilhar o local com outros profissionais não é visto como uma vantagem e isto foge de certa forma ao conceito do *coworking* de conectar profissionais. Uma alternativa que facilitaria a aceitação do público seria o lançamento do serviço em uma configuração com mais salas privativas, de menor capacidade, e diminuindo as posições compartilhadas. Com isto, a tendência é que mais pessoas tenham interesse em sua utilização pela diminuição seu custo. Porém, isto se aproximaria muito mais de um prédio comercial tradicional em que cada profissional tem sua própria sala, porém com alguns serviços de apoio compartilhados, do que um *coworking* em si.

O trabalho contou com algumas limitações a serem explicadas. O público alvo estudado é de difícil identificação e não se mostrou muito aberto a responder às pesquisas. Em geral, apenas uma pesquisa foi respondida a cada dez enviadas. Outra grande limitação se dá ao fato do escopo do projeto. Como o empreendimento não foi de fato lançado, evidências mais físicas, análise de utilização dos recursos, pontos de melhoria e a satisfação dos usuários com os serviços propostos não puderam ser avaliadas de forma prática.

Trabalhos futuros podem explorar análises econômico-financeiras não levadas em conta aqui, como por exemplo diferentes configurações de arranjo físico, segmentações de mercado, e também trabalhos de otimização de custos e receitas e suas considerações. Além disto, trabalhos podem explorar a dinâmica do público monlevadense dentro de outros

aspectos e áreas da economia de acesso, buscando compreender como se relacionam, quais são suas aceitabilidades e suas restrições. Outro ponto interessante de pesquisa é relativo a compreensão dos motivos que fazem com que esses profissionais enxerguem o compartilhamento e como desfavorável, utilizando para tal considerações mais pessoais e culturais.

Referências

AKAO, Yoji. **Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design**. Productivity Press, Cambridge, MA, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Atlas, 1981. 271p., 1981.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live**. 2011.

CEMIG, Valores de tarifa e serviços. Disponível em: <http://www.cemig.com.br/pt-br/atendimento/Paginas/valores_de_tarifa_e_servicos.aspx>. Acesso em 25/01/2018.

CHASE, Richard B.; STEWART, Douglas M. **Make your service fail-safe**. Sloan Management Review, v. 35, n. 3, p. 35, 1994.

CHIMENDES, V. C. G. **Análise de modelo para projeto e desenvolvimento de serviços: pesquisa-ação em empresa de transporte rodoviário de passageiros**. 2007. *Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção -Universidade Federal de Itajubá, Itajubá*. 218 f. 2007.

Conselho Regional de Administradores de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.cramg.org.br/>>. Acesso em: 25/11/2017.

Conselho Regional de Arquitetos e Urbanistas de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.caumg.gov.br/>>. Acesso em: 25/11/2017.

Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.crcmg.org.br/>>. Acesso em: 25/11/2017.

Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.crea-mg.org.br/>>. Acesso em: 25/11/2017.

Conselho Regional de Nutricionistas de Minas Gerais. Disponível em: <<http://crn9.org.br/>>. Acesso em: 25/11/2017.

COPEL, Simulador de consumo de energia. Disponível em: <<http://www.copel.com/hpcopel/simulador/>>. Acesso em 25/01/2018.

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, p. 309-310, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção E Operações: Manufatura E Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. Editora Atlas SA, 2013.

COWELL, Donald W. **New service development**. Journal of marketing management, v.3, nº3, p. 296-312, 1988.

Coworking Brasil, Censo Cowoking Brasil 2016. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/#download>>. Acesso 23/05/2017.

CSILLAG, João M. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

DA SILVA, Andresa L. **Breve discussão sobre o conceito de cidade média**. Geoiingá: Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia, v. 5, n. 1, p. 58-76, 2013.

DeFato Online, Com ambiente coworking, Grupo Gemaq traz "escritório do futuro" para Itabira. Disponível em: <<http://www.defatoonline.com.br/noticias/ultimas/02-05-2017/com-ambiente-coworking-grupo-gemaq-traz-escritorio-do-futuro-para-itabira>>. Acesso em 31/05/2017.

DENNING, Stephen. **An economy of access is opening for business**: five strategies for success. *Strategy & Leadership*, v. 42, n. 4, p. 14-21, 2014.

ERTZ, Myriam; DURIF, Fabien; ARCAND, Manon. **Collaborative consumption**: conceptual Snapshot at a Buzzword. 2016a.

ERTZ, Myriam; DURIF, Fabien; ARCAND, Manon. **Collaborative consumption or the rise of the two-sided consumer**. 2016b.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. AMGH Editora, 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. Editora Atlas SA, 2000.

GRIFFIN, Abbie; PAGE, Albert L. **PDMA success measurement project**: recommended measures for product development success and failure. *Journal of product innovation management*, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.

Guia Trabalhista, Cálculo de encargos sociais e trabalhistas. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em 07/02/2019.

Habitíssimo, Orçamento reformas escritórios em Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.habitissimo.com.br/orcamentos/reformas-escritorios/minas-gerais>>. Acesso em 7/02/2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, João Monlevade. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-monlevade/panorama>>. Acesso em: 20/11/2017.

MICHELIN, Coral. **Seeding de casa colaborativa na perspectiva do design estratégico**. *Repositório digital da biblioteca da Unisinos*. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6485>>. Acesso em 26/01/2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MANKIW, N. **Principles of microeconomics**. Cengage Learning, 2006.

MELLO, CARLOS HENRIQUE PEREIRA. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. São Paulo, 2005.

MELLO, Carlos H. P; NETO, Pedro L. O. C; TURRIONI, João B; DA SILVA, Carlos E. S. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. Editora Atlas SA, 2010.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.oabmg.org.br>>. Acesso em: 25/11/2017.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L.; **Microeconomia**. 7a ed -711p. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

PINTO, Paulo H. **Proposta de um sistema de medição de desempenho em uma organização do setor calçadista**. *Biblioteca digital de tccs da Universidade Federal de Ouro Preto*. João Monlevade, mar. 2017. Disponível em: <<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/330>>. Acesso em 15/10/2017.

Ponto Brasil, Custo x Benefício. Disponível em: <<http://www.pontobrasil.com.br/custo-x-beneficio/>>. Acesso em 24/01/2018.

Portal Tributário, Tributos. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos>>. Acesso em 27/01/2018.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

Prefeitura Municipal de Itabira, Prefeitura lança espaço público de coworking. Disponível em: <<http://www.itabira.mg.gov.br/portal/?p=73029>>. Acesso em 01/06/2017.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. Addison-Wesley, 1996.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregorio. **Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação**. *Produto & Produção*, v. 5, n. 3, p. 1-16, 2001.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. Futura, 1999.

Service Design UFPR, Service Blueprint. Disponível em: <<http://servicedesignufpr.blogspot.com.br/2011/04/aula-06-service-design-blueprint.html>>. Acesso em: 02/01/2018.

SLACK, Nigel et al. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1993.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão; WHITACKER, Arthur Magon. **Cidade e campo: relações e contradições entre urbano e rural**. In: *Cidade e campo: relações e contradições entre urbano e rural*. 2010.

STURM, R; MORRIS, W; JANDER, M. **Service Level Management: fundamentos do gerenciamento de níveis de serviço**. Campus, 2001.

SUNDSTED, Todd; JONES, Drew; BACIGALUPO, Tony. **I'm outta here: how co-working is making the office obsolete**. Lulu.com, 2009.

SWAN, John E.; BOWERS, Michael R.; GROVER, Rajan. **Customer involvement in the selection of service specifications**. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 1, p. 88-103, 2002.

TAGUCHI, Genichi. **Introduction to quality engineering**: designing quality into products and processes. 1986.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

UDA, Tadashi. **What is coworking?:** a theoretical study on the concept of coworking. Discussion Paper, Series A, v. 265, p. 1-15, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **The nature and determinants of customer expectations of service**. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 21, nº. 1, 1993.

Zoom, Comparação de preços. Disponível em: <<https://www.zoom.com.br>>. Acesso em 26/01/2018.

APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa qualitativa

Os pontos a serem tratados em todas as entrevistas são:

- Quais produtos e serviços são oferecidos;
- Quais produtos/serviços poderiam ser oferecidos;
- Quem são os usuários do local;
- Como é a dinâmica de colaboração entre os usuários do espaço;
- Quais as facilidades e dificuldades;
- O que acreditam que altera o desempenho de um coworking para outro;
- Como enxergam o mercado agora e o que preveem para o futuro.

APÊNDICE B – Questionário para escritórios coworking em cidades de médio porte

- 1 - Em qual UF se localiza seu espaço?
- 2 - A cidade onde está inserida sua sede tem quantos habitantes?
- 3 - Em qual tipo de região da cidade o espaço está localizado?
- 4 - Qual o porte do seu espaço?
- 5 - Qual é o tipo de edificação?
- 6 - Quais serviços são oferecidos?
- 7 - Dos serviços oferecidos, quais são os mais utilizados ou são costumeiramente citados pelos coworkers como sendo um diferencial que eles valorizam?
- 8 - Quantos coworkers, em média, frequentam o espaço por mês?
- 9 - Quem são os coworkers mais comuns do espaço?
- 10 - Quais são as áreas de atuação mais comuns dos coworkers do seu espaço?
- 11 - Qual a atividade principal de seu espaço?
- 12 - Qual a capacidade máxima de coworkers de seu espaço?
- 13 - Como considera a rotatividade de seus coworkers à curto prazo?
- 14 - Como considera a rotatividade de seus coworkers à longo prazo?
- 15 - Qual o horário de funcionamento do espaço?
- 16 - Ocupação média do espaço/dia
- 17 - Qual a atividade econômica predominante da região em que seu espaço está inserido?
- 18 - Como considera seu mercado local de acordo com a demanda frente a oferta de espaços e escritórios do tipo coworking?

APÊNDICE C – Questionário para a demanda potencial do empreendimento em João Monlevade

1 - Qual a sua categoria profissional?

2 - Qual o ramo de atuação de sua empresa (ou sua atuação pessoal)?

3 - Quantos colaboradores trabalham no mesmo local? (escritório ou unidade)

4 - Onde você trabalha?

5 - Quando pensa em seu local de trabalho, como considera as seguintes afirmações:

- [Responsividade: Todos os serviços de apoio estão prontamente disponíveis]
- [Confiança: Toda equipe é vista e reconhecida por sua competência excelente e credibilidade no mercado]
- [Empatia: Todos os serviços de apoio dão a devida atenção para mim e para os clientes]
- [Infraestrutura: A estrutura física é muito bem equipada e bonita e todos os serviços de apoio estão plenamente capacitados]
- [Qualidade: Os processos e procedimentos são muito bem definidos e padronizados]
- [Rapidez: Os procedimentos e serviços ocorrem relativamente rápido pela eficiência operacional]
- [Confiabilidade: Toda a estrutura física e os serviços de apoio são 100% confiáveis]
- [Flexibilidade: A estrutura é muito capaz de aceitar diferentes tipos de atuação profissional]
- [Custo: Os custos de manter a estrutura são praticamente irrisórios para o funcionamento profissional]
- [Individualidade: Eu não me importo em dividir espaço com outros profissionais desde que eu consiga desempenhar minhas funções]
- [Conectividade: Eu gosto de estar próximo a várias pessoas de formação diferente pois acredito que a conexão com elas melhora meu trabalho]

6 - Em que região da cidade se localiza a sua operação?

7 - Quais desses itens estruturais e serviços estão presentes em sua organização?

8 - Qual o principal motivo da manutenção de um espaço próprio?

9 - Aproximadamente, quanto custa a manutenção do espaço e dos serviços de apoio por mês?
(Preferencialmente pensando em escritório - Valor considerando aluguel, secretaria, contas, recepção, café, atendimento, marketing, serviço postal, etc - Se houver)

10 - Qual o principal motivo de não utilizar um espaço físico próprio para sua atividade profissional?

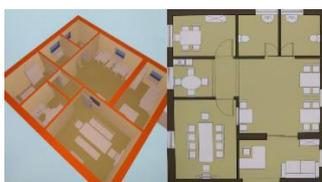
11 - Se utilizasse um espaço, até quanto estaria disposto a pagar por mês pela manutenção de um local que atendesse às suas necessidades?

12 - E como preferiria pagar por isto? E por qual frequência de uso?

13 - Quais desses itens estruturais e serviços não estão presentes em sua operação e que você sente falta?

APÊNDICE D – Questionário de validação com demanda potencial do empreendimento em João Monlevade

Considere o seguinte conceito de serviço: Um escritório compartilhado em Carneirinhos contendo uma sala privativa para até cinco pessoas e uma área compartilhada com dez postos de trabalho. Sala de reuniões para até dez pessoas, copa, armário, serviços administrativos, secretaria/recepção, e escritório virtual (atendimento telefônico, transferência de chamados e um endereço físico e fiscal).



- 1 - Onde você trabalha?
- 2 - Quantas pessoas trabalham no mesmo local?
- 3 - Você considera os serviços descritos no conceito do serviço como interessantes para sua atuação profissional?
- 4 - O espaço físico descrito é interessante para sua atuação profissional?
- 5 - Se tivesse que escolher um espaço de trabalho neste local, seria em um posto de trabalho na área compartilhada ou a sala privativa?
- 6 - Considerando tudo o que o local oferta (incluindo pessoal de apoio e todas as contas de funcionamento), o que acha do valor de R\$ 908,19 mensais para utilização profissional do espaço?
 - 6.1 - Se for alto, por favor indique o valor que considera bom na opção "outro" desta questão
- 7 - Como você, pessoalmente, avalia: [Escala de muito desfavorável a muito favorável]
 - Dividir um local de trabalho com outras pessoas
 - Pagar um valor fixo para todo este pacote de serviços sem nenhuma burocracia
 - Ter a opção de contratar o espaço por semana, com valores proporcionais