



Universidade de Aveiro

2022

**Márcia Catarina
Assunção da
Silva**

**Estratégias comerciais e de marketing para
o negócio de Coworking: Aprendizagens e
contribuições para o Grupo Feel**



Universidade de Aveiro

2022

**Márcia Catarina
Assunção da
Silva**

**Estratégias comerciais e de marketing para
o negócio de Coworking: Aprendizagens e
contribuições para o Grupo Feel**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA).

Dedicatória

Dedico este projeto à minha família, em especial aos meus avós Isabel e Dario, por sempre me apoiarem e serem um pilar fundamental para a concretização desta formação.

o júri

Presidente

Professor Especialista Carlos Francisco da Cunha Picado
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

Vogais

Professora Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer à minha família e amigos, pelo apoio incondicional para concretização desta formação.

De igual modo, um especial agradecimento à orientadora, Professora Doutora Susana Marques, pela atenção, disponibilidade, e aconselhamento durante toda a realização deste relatório.

Quero deixar também o meu agradecimento a toda a equipa do Grupo Feel, pelo incrível acolhimento e acompanhamento durante todo o estágio curricular. Proporcionaram-me uma experiência enriquecedora tanto a nível académico como profissional e pessoal.

palavras-chave

Coworking, marketing, nómadas digitais, estratégias comerciais, servitização.

resumo

O presente relatório incide no estágio curricular realizado no Grupo Feel, e no conjunto de atividades desenvolvidas no Vertical Coworking, tendo como objetivo a sua reestruturação comercial, a prospeção de novos clientes e posteriormente a gestão de contas B2B e B2C da empresa. Através da literatura científica é realizado um enquadramento teórico, onde é abordado o conceito de coworking, a sua evolução, e a contextualização com o tema de *SaaS Service as a Space*. Também durante o enquadramento teórico é dado especial ênfase ao estudo das preferências dos utilizadores, e do público-alvo dos coworkings, mais concretamente Nómadas Digitais, e Empresas. A distinção entre estes dois segmentos, a sua importância para os modelos de negócio dos coworkings, e os desafios comerciais e de marketing, são motivo de análise nas conclusões, implicações e sugestões para futuras investigações.

keywords

Coworking, digital nomads, marketing, sales strategies, servitization.

abstract

This report focuses on the internship carried out at Grupo Feel, and on the set of activities developed at Vertical Coworking, aiming at its commercial restructuring, the prospection of new leads and, subsequently, the management of the company's B2B and B2C accounts. The theoretical framework, made through the scientific literature, addresses the concept of coworking, its evolution, and the contextualisation with the theme of SaaS Service as a Space. Also, during the theoretical framework, special emphasis is given to the study of user preferences and the target audience of coworkings, more specifically digital nomads and companies. The distinction between these two segments, their importance for coworking business models, and the sales and marketing challenges are analysed in the conclusions, findings, and suggestions for future research.

Índice

Índice de Figuras	12
Índice de Tabelas	12
Introdução	13
1. Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	15
1.1 História	16
1.2 <i>Coworking</i> : O conceito	17
1.3 Contextualização da evolução	20
1.4 Público-Alvo	21
1.4.1 Nómadas digitais & Coliving	22
1.4.2 Empresas	25
1.5 Benefícios do <i>Coworking</i>	27
1.6 Preferências dos Utilizadores de <i>Coworking</i>	29
1.7 Espaço como serviço	31
2. Capítulo 2 - Estudo de mercado e tendências de <i>coworkings</i>	34
2.1 Panorama: Mundial	34
2.2 Panorama: Portugal	36
3. Capítulo 3 - Estágio Curricular	37
3.1 Grupo Feel – Apresentação Entidade	37
3.2 Detalhes Das Atividades Desenvolvidas Em Estágio	42
3.2.1 Fase I - Feel Porto	42
3.2.2 Fase II – Feel Corporate	44
3.2.3 Fase III – Vertical Coworking – Bolhão	46
3.2.4 Fase IV – Vertical Coworking: Firmeza	61
4. Capítulo 4 - Conclusões, Implicações E Sugestões Para Futuras Investigações	63
4.1 Conclusão	63
4.2 Implicações teóricas	65
4.3 Implicações práticas	67
4.4 Sugestões para futuras investigações	70
Referências	71
Apêndices	78
Apêndice 1 - Identificação e análise de concorrência	78
Apêndice 2 - Análise de preço da concorrência	83
Apêndice 3 - Apresentação Riscos Operacionais e Soluções	86
Apêndice 4 - Tabela de Análise de Concorrência – Virtual Office	92
Apêndice 5 - Tabela de Análise de Concorrência – Salas de Reunião	97
Apêndice 6 - Questionário online sobre os canais e origem de marketing	99
Apêndice 7 - Exemplo do Contrato Parcerias Corporativas Vertical Coworking	100
Apêndice 8 - Documento – Regras no Espaço de Coworking	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do relatório de estágio.....	14
Figura 2 - Preferências dos consumidores, na escolha de espaços de coworking	30
Figura 3 -Mapa de distribuição mundial dos espaços de coworking.....	34
Figura 4 -Cronologia das várias marcas do Grupo Feel.....	37
Figura 5 - Apartamento Feel Porto.....	38
Figura 6 - Casa Douro Cherry, da Feel Discovery	39
Figura 7 - Passeio de veleiro, Sailing 360.....	40
Figura 8 - Tabela de preços Vertical Coworking	52
Figura 9 - Documento de registo de vendas “Mapa de Leads”	56
Figura 10 - Email informativo para vendas no Vertical Coworking	58
Figura 11 - Definição de produto e preço Vertical Coworking Firmeza.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - 4 tipos de Coworking	18
Tabela 2 - Análise do Público-Alvo do Vertical Coworking	48
Tabela 3 - Matriz SWOT Vertical Coworking.....	49

Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio, no segundo ano do Mestrado de Marketing pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA) da Universidade de Aveiro.

O estudo está dividido em 4 capítulos, tendo início no enquadramento teórico, onde é apresentada a revisão da literatura sobre o conceito de negócio dos espaços de *coworking* e do seu respetivo público-alvo, dando de igual forma especial atenção aos temas das preferências dos seus utilizadores, e do espaço como serviço. O segundo capítulo remete para o estudo de mercado dos *coworkings*, num panorama mundial, contextualizando com a situação do mercado em Portugal. O terceiro capítulo é dedicado à descrição do estágio curricular, das atividades desenvolvidas, assim como das competências adquiridas, tendo por base a aplicação dos conceitos de marketing e gestão comercial. Para finalizar, o quarto capítulo, que remete às conclusões, implicações e sugestões para futuras investigações e onde são relatadas as principais resoluções deste relatório.

No que diz respeito ao estágio curricular, este foi realizado no Grupo Feel, mais concretamente *Feel Porto*, *Feel Corporate* e *Vertical Coworking*, entre os dias 4 de janeiro e 27 de junho, com o objetivo da conclusão do referido Mestrado. Este estágio, teve como principal fundamento a aplicação dos conceitos de marketing lecionados no decorrer do curso, assim como o desenvolvimento de novas competências, em especial na área de gestão de vendas. Do mesmo modo, os principais tópicos desenvolvidos durante o estágio foram a reestruturação comercial, a prospeção de novos clientes e posteriormente a gestão de contas B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*) da empresa.

Durante os 6 meses de estágio, foram desenvolvidas atividades em 4 empresas diferentes do Grupo Feel, e por esse motivo, o relato dessas experiências estar dividido em 4 fases. A primeira fase, relativa às primeiras semanas de estágio, é iniciada na *Feel Porto*, empresa de alojamento local, e conseqüentemente seguida pela *Feel Corporate*, marca de alojamento local, especializada no segmento B2B. Após as primeiras 3 semanas de estágio, surgiu o desafio de abraçar o projeto *Vertical Coworking Bolhão* e de executar uma reestruturação comercial, no mesmo. Numa fase final de estágio, foi iniciado um outro projeto com a abertura de um novo espaço, o *Vertical Coworking Firmeza*.

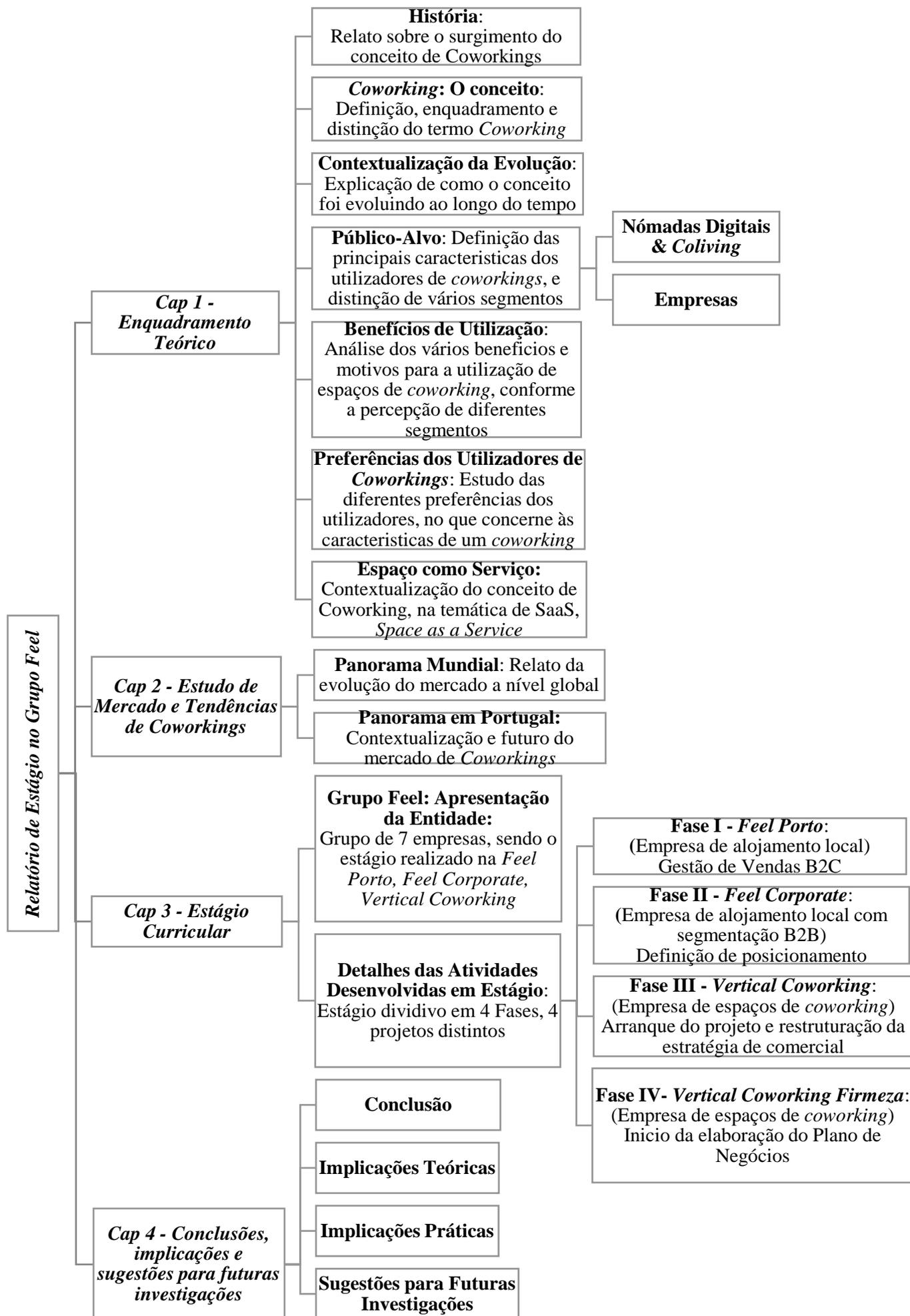


Figura 1 - Estrutura do relatório de estágio

1. Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

Nas duas últimas décadas, as práticas tradicionais de trabalho mudaram em todo o mundo, principalmente devido à evolução tecnológica e às novas formas de colaboração, tornando possível trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento (Weijs-Perrée et al., 2019). Em todas as indústrias, os profissionais estão ligados à tecnologia, estabelecendo novos padrões de comunicação e de conclusão do trabalho (Mitev & de Vaujany, 2018; Yang et al., 2019). No entanto, e apesar dessa evolução, os profissionais continuam a procurar ambientes de trabalho que estimulem a interação e facilitem novas oportunidades de parcerias, as quais conseguem encontrar nos espaços de *coworking* (Weijs-Perrée et al., 2019).

Nesta perspetiva, os espaços de *coworking*, surgiram como uma resposta à atual economia colaborativa, sendo espaços dedicados à angariação de competências específicas como a criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação e colaboração, através da interação social (Kojo and Nenonen, 2017).

Os espaços de *coworking* continuam a aumentar a sua presença, não só como concorrentes dos escritórios tradicionais, mas também como uma oportunidade de investimento nos mercados imobiliários em todo o mundo (Yang et al., 2019).

1.1 História

O *coworking* contemporâneo teve origem em 2005, em São Francisco, Estados Unidos da América, quando o empresário Brad Neuberg decidiu fundar o *Sipral Muse* e o *Hat Factory*, os primeiros espaços dedicados ao equilíbrio entre uma comunidade de trabalho com rotinas, e a liberdade de trabalhar por conta própria (Yang et al., 2019). Parte do impulso de Neuberg com a fundação do *Hat Factory*, foi a criação de uma ponte entre a necessidade de produtividade no seu próprio trabalho e a interação social, uma vez que sofria com o isolamento social quando trabalhava em casa (Foertsch & Cagnol, 2013; Yang et al., 2019).

Foi desta forma que em 2005, com a abertura destes dois espaços, que se deu a primeira utilização reconhecida do termo *coworking*, para descrever um espaço de trabalho partilhado, entre profissionais sem qualquer semelhança profissional, mas que trabalham em conjunto, com o objetivo de para criar uma comunidade de interação e apoio (Neuberg, 2014). Por conseguinte, os primeiros espaços de *coworking*, eram organizações locais, com um especial enfoque na interação social, criados pela necessidade de um modelo de espaço de trabalho diferente do que era oferecido na época (Yang et al., 2019).

Este desenvolvimento, trouxe consigo a possibilidade de criar uma nova configuração do trabalho, traduzindo-se pelo equilíbrio entre o local de trabalho tradicional, com ambiente de interação e partilha, e uma vida de trabalho autónoma como *freelancer*, com a liberdade e a independência (Gandini, 2015).

1.2 *Coworking*: O conceito

Muitas vezes, os espaços de *coworking* são definidos como espaços de escritório e espaços sociais, dinâmicos, com um baixo custo de utilização, no qual diversos clientes, muitas vezes de diferentes origens institucionais e profissionais, podem trabalhar lado a lado, interagir, partilhar conhecimentos, criando assim um sentido de comunidade e novas oportunidades de negócio (Appel-Meulenbroek et al., 2021; Fuzi, 2015; Gandini, 2015; Garrett et al., 2017; Spinuzzi, 2012). Os autores Fuzi (2015) e Weijs-Perrée et al. (2016) descrevem ainda estes espaços como, ambientes que facilitam e estimulam as relações interpessoais, o apoio social, a inovação, a criatividade, tudo isto através do intercâmbio de ideais, abrindo assim caminho para novas colaborações e até parcerias.

Para além de escritórios partilhados e espaços sociais, os *coworkings* também oferecem serviços adicionais relacionados com alimentação, lazer, desporto, eventos e formações, reserva de salas de reunião, sendo que a sua oferta de valor e principal fonte de receitas reside nas subscrições e nos pagamentos de utilização do espaço, sejam à hora, dia, semana ou mês (Bouncken & Reuschl, 2018; Howell, 2022).

Ainda no âmbito dos serviços nos espaços de *coworking*, vários estudos indicam haver uma distinção explícita entre estes espaços de trabalho abertos ao público e os escritórios mais tradicionais, sendo que as diferenças mais aparentes são o espaço de trabalho aberto, as áreas mais informais, tais como sala, cozinha, espaços de lounge, zonas de descanso, convívio e lazer com jogos, e outras facilidades como o acesso 24/7, serviços de impressão e internet (Bouncken & Tiberius, 2021; Kojo & Nenonen, 2016; Spinuzzi, 2012; Sykes, 2015).

Nesta continuidade, e como já mencionado, os espaços de *coworking*, na maioria dos casos, são caracterizados pela disposição das zonas de trabalho em plano aberto, tendo a mesma o objetivo de facilitar a interação entre os utilizadores (Weijs-Perrée et al., 2019). Orel (2019), sublinha ainda a importância da estrutura das instalações partilhadas, as quais possibilitam a transparências e os encontros entre utilizadores, sendo estes muitas vezes profissionais independentes, *freelancers*, *start-ups*, microempresas, ou até mesmo colaboradores individuais de empresas.

Apesar de haver várias características a serem identificadas como elementos diferenciadores dos espaços de *coworking*, ainda existem algumas lacunas e confusão na definição do conceito, uma vez que espaços como cafés, bibliotecas ou librerias, ou até mesmo átrios de hotéis, fornecem serviços e espaços idênticos e encorajam a interação e socialização entre clientes (Bennis & Orel, 2021).

De modo a colmatar a necessidade de distinguir e categorizar o conceito de *coworking*, Bennis e Orel (2021) identificam três condições necessárias que justificam a denominação *Coworking*. A primeira característica necessária é o ambiente central ser trabalho, em seguida, o apoio à interação social, e por último, existir algum grau de interação interinstitucional, seja ela diretamente com cada utilizador individualmente ou em grupo (Bennis & Orel, 2021). Posteriormente, os mesmos autores definem que, o objetivo central de um espaço de *coworking* é comercializar um ambiente de trabalho onde estão inerentes as interações sociais entre utilizadores, sendo estas dependentes do suporte físico e social providenciado pelo próprio espaço (Bennis & Orel, 2021).

De modo a concluírem a sua definição do conceito de *Coworking*, Bennis e Orel (2021) identificam, no mesmo estudo, 4 tipos de *coworking* diferentes, segundo segmentos e espaços distintos, e os quais podem ser identificados na atualidade do mercado. Infra é apresentada uma tabela ilustrativa dos 4 tipos de *coworkings* diferentes, *Tabela 1*.

<i>Os 4 tipos de Coworking – Bennis e Orel, 2021</i>			
<i>Coworking Individual</i>	<i>Coworking Criação</i>	<i>Coworking Grupos</i>	<i>Coworking Start-ups</i>
Conceção inicial de <i>coworking</i> , a qual visa utilizadores individuais e não grupos, e onde a edificação de uma comunidade e ligação entre membros é necessária. O tipo de trabalho realizado pelos utilizadores envolve tarefas que podem ser realizadas num escritório tradicional, assim como remotamente ou em regime de freelance.	Semelhante ao conceito de <i>Coworking Individual</i> , com o mesmo ênfase na comunidade e nos indivíduos. Contudo o espaço é utilizado como estúdio de criação, e não tanto como escritório. Estes espaços têm como utilizadores, artistas e entusiastas criativos, e muitas vezes providenciam materiais e instrumentos especializados para o desenvolvimento dos seus projetos.	Estes espaços visam grupos, incluindo grupos empresariais, que posteriormente são divididos em escritórios privados por equipa, em vez de trabalharem todos juntos num espaço em plano aberto, ao contrário do que acontece com os espaços para utilizadores individuais. Contudo este modelo continua a requisitar o apoio e gestão física e social para criar interações.	Estes espaços têm como principal objetivo promover o sucesso das empresas presentes. Para tal dão especial ênfase à criação de uma comunidade de contactos, e à interação com outras entidades e utilizadores, de modo a contribuir para o desenvolvimento da própria <i>start-up</i> . Na maioria dos casos, estes espaços são limitados a nível de acesso e aplicam subscrições de aluguer de espaço, diferentes das dos espaços para individuais.

Tabela 1 - 4 tipos de Coworking, segundo Bennis e Orel (2021)

No entanto, e apesar de várias definições terem sido apresentadas, os autores Marchegiani e Arcese (2018) acrescentam que existe uma constante evolução deste conceito, devido à rápida evolução das preferências dos utilizadores de espaços de *coworking*. Neste estudo, são apresentados três tipos de *coworkings*, derivados das diferenças entre os segmentos, sendo estes *Coworkings Vertical, Horizontal e de Nicho*. O *Coworking Vertical* é concebido para utilizadores da mesma indústria, ao contrário do *Horizontal* que é destinado a participantes de setores diferentes, e por último, o *Coworking de Nicho* que, como o próprio nome indica, visa um segmento específico com necessidades únicas (Marchegiani & Arcese, 2018).

Não obstante, e de um ponto de vista mais corporativo, Bouncken et al. (2018) afirmam ainda que é possível fazer a distinção entre *coworkings* corporativos e individuais, na medida em que um *coworking* corporativo que pertence a grandes empresas, segue a estrutura de uma hierarquia e apresenta um estilo como um campus, enquanto que um *coworking* para utilizadores individuais, trabalha numa escala mais reduzida e local, tendo como alvo essencialmente *freelancers, start-ups*, e microempresas locais.

Em suma, e apesar de todas as classificações e definições do conceito, os espaços de *coworking* são caracterizados pela variedade de utilizadores, das mais distintas áreas e especialidades, trazendo consigo as mais diversas experiências, tanto profissionais como pessoais (Appel-Meulenbroek et al., 2021).

1.3 Contextualização da evolução

O aumento da procura acompanha de forma eficaz a evolução dos espaços de *coworking*, traduzindo-se numa incrível taxa de crescimento anual, sobretudo desde 2007/2008, curiosamente coincidindo com o início de uma crise económica global (Gandini, 2015; Petrulaitiene et al., 2018).

Os espaços de *coworking*, acabaram por trazer uma nova visão dos modelos de trabalho, sendo que o local de trabalho é mais focado no utilizador e nos aspetos sociais, tornando-se numa experiência através da entrega de valor aos profissionais, por via da flexibilidade, comunidade e recursos partilhados (Knoll, 2016).

Isto implica que, enquanto o conceito de *coworking* evolui, as entidades gestoras de espaços e prestadoras de serviços, se tenham de adaptar também elas à mesma lógica, e evoluir com estratégias inovadoras, novos métodos de adesão, funcionamento e até mesmo gestão do espaço (Petrulaitiene et al., 2018; Yang et al. 2019).

A independência e flexibilidade de horários, estão cada vez mais predominantes, as diferenças entre setores e indústrias são cada vez menores, o que permite aos profissionais terem liberdade, não só de trabalhar no escritório, como também em locais públicos, em casa ou noutros espaços, implicando uma necessidade de mudança e adaptação dos espaços (Cole et al. 2014; Petrulaitiene et al., 2018). Os espaços de *coworking* encontram-se dentro da panóplia de novos tipos de espaços de trabalho, que surgem para dar a liberdade de escolha aos profissionais de exercerem os seus trabalhos nos locais da sua conveniência (Gou, 2016, como citado por Petrulaitiene et al., 2018).

Nos dias de hoje, os preços de aluguer de escritórios tradicionais são altos, e muitas vezes requerem a responsabilidade contratual de um compromisso mínimo de 3 a 5 anos, o que dificulta as escolhas e possibilidade para pequenas empresas que acabam de se lançar no mercado (Howell, 2022).

A combinação entre o crescimento das taxas de aluguer, com os custos significativos de equipamentos e recursos para empresas jovens, leva a que pequenas e médias empresas e *start-ups*, em todo o mundo, recorram a espaços de *coworking*, como sede principal dos seus escritórios (van Weele et al., 2020).

Consequentemente, à medida que a popularidade dos espaços de coworking aumenta e que é intrinsecamente associada ao sucesso colaborativo de *start-ups* e *freelancers*, o modelo destes espaços de trabalho adapta-se para expandir e abranger mais do que espaços comuns, apenas focados inicialmente na partilha e interação (Yang et al., 2019).

1.4 Público-Alvo

Através do estudo realizado por Uda (2013), foram identificadas quatro principais categorias de utilizadores individuais dos espaços de *coworking*, tendo em conta a sua profissão, sendo eles *coworkers*/nómadas digitais, *freelancers*, microempresas ou *start-ups*, e membros individuais de empresas.

Em 2019, a plataforma *Coworker.com* elaborou um estudo a 7,432 utilizadores de espaços de *coworking*, e concluiu que 73% dos membros faziam parte de uma *start-up* ou microempresa, 19% eram *freelancers* ou nómadas digitais, e os restantes 8% eram colaboradores de empresas que trabalhavam à distância (Coworker.com, 2019, como citado por Howell, 2022).

Ainda numa análise feita por Foertsch (2017), sobre os utilizadores de espaços de *coworking*, foi possível verificar que, há um maior número de utilizadores do sexo masculino, 60%, contra 40% do sexo feminino. 65% das pessoas que utilizam *coworkings* têm menos de 40 anos, sendo na sua maioria empresários, seguindo-se de *freelancers* com uma média de idades de 38 anos.

1.4.1 Nómadas digitais & Coliving

Nos últimos anos, o modelo de trabalho remoto e independente teve um grande impulso e com isso trouxe o fenómeno do trabalho nómada e da independência de localização, praticado pelo novo segmento dos nómadas digitais (Nash et al., 2021).

Mas o que são ao certo os nómadas digitais? Já em 2018, Schlagwein, referia-se a este nicho, como o grupo os profissionais independentes que cumprem com as suas responsabilidades profissionais através de ferramentas digitais, e ao mesmo tempo, por terem liberdade de localização, praticam um estilo de vida de constante expatriação e viagem.

O termo “Nómada Digital” é muitas vezes utilizado indistintamente com “Trabalhador Remoto”, sem embargo da sua utilização frequente no marketing turístico e da existência de uma panóplia de definições que refletem os aspetos de liberdade e mobilidade, que distinguem os nómadas digitais (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021).

Apesar dos rápidos avanços na tecnologia permitirem, cada vez mais, que os nómadas digitais viajem sem limites, tal não colmata a dependência sentida por necessidade de um espaço de trabalho adequado para a realização das suas tarefas profissionais (Nash et al., 2021).

Assim sendo, o nomadismo digital tem impulsionado o desenvolvimento de novos serviços e produtos adequados às suas necessidades, e por sua vez, os espaços de *coworking* surgem como negócios emergentes nos destinos populares para esta prática nómada, sendo que muitas vezes são procurados para a interação social com outras pessoas com o mesmo estilo de vida (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021). De igual modo, Cameron et al. (2019), afirmam que os nómadas digitais, procuram espaços de trabalho como uma forma de sentirem membros da comunidade, e onde podem encontrar todos os recursos necessários para o seu trabalho.

Por outro lado, Lee et al., (2019) identificam os oito fatores geográficos, mais importantes para os nómadas digitais na escolha de um espaço de *coworking* como sendo o acesso à internet, a meteorologia e espaços naturais ao redor, o custo de vida, a comunidade, a cultura e língua, a acessibilidade, o fuso horário, e por fim a segurança.

Segundo os resultados da pesquisa elaborada por Chevtaeva & Denizci-Guillet, (2021), o espírito de comunidade, a interação com pessoas que seguem o mesmo estilo de vida e as oportunidades de colaboração, são vantagens vitais na utilização dos espaços de *coworking*, para os nômadas digitais, não deixando de lado a importância do contacto com a cultura local e comunidade fora do espaço. Este estudo permitiu concluir que, os espaços de *coworking* são, para os nômadas digitais, os espaços de eleição, apesar de ser igualmente constatado que as preferências variam e que nem todas as assunções servem para todos os consumidores (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021).

Coliving

A popularidade dos espaços de *coworking* como modelo de sucesso, levou ao ressurgimento de espaços de alojamento e trabalho partilhados, que já nos anos 60 eram explorados no âmbito do movimento contracultura americano, e que agora são designados como “*coliving*”, como forma de segmentar jovens nômadas digitais e outros profissionais com necessidades de alojamento (Morisson, 2018).

A maioria dos espaços de *coliving* visa os nômadas digitais nas suas estratégias de marketing, e posicionam-se como o novo significado de alojamento com toda a flexibilidade de aluguer a curto prazo, traduzindo-se assim por casa como trabalho, e casa como rede social (Bergan et al., 2021). Por outras palavras, a proposta dos espaços de *coliving*, consiste em proporcionar uma comunidade disposta aos residentes, que por sua vez, são temporários e criar um sentido de pertença em cada destino novo (Widdicombe. L, 2016, como referenciado por Chevtaeva, 2021).

Criar um sentido de comunidade é essencial para o bem-estar dos nômadas digitais, contudo para além da comunidade, flexibilidade, uma das características que tornam o *coliving* atrativo, é a cultura de partilhar que permite reduzir custos no alojamento e durante a própria viagem (Osborne, 2018; von Zumbusch & Lalicic, 2020).

O estudo realizado por Chevtaeva (2021) revela que as vantagens mais referidas na utilização tanto de espaços de *coworking* e *coliving*, são o sentido de comunidade, seguido pelo bom ambiente de trabalho e pelas oportunidades de aprender com os outros. Contudo, Chevtaeva (2021), indica ainda como desvantagens a escassa disponibilidade de espaços de *coliving*, assim como os preços elevados, praticados em alguns destinos, comparando com

outros tipos de alojamento, nomeadamente hotelaria, e por último a pouca convivência e integração na comunidade local.

Devido à Covid-19, muitos profissionais experienciaram pela primeira vez o modo de trabalho à distância, sendo que em setembro de 2020, cerca de 40% dos profissionais ativos na União Europeia, começaram a trabalhar de forma remota, a tempo inteiro (Ahrendt et al., 2020). Contudo, segundo Chevtava & Denizci-Guillet (2021), esta é uma tendência que vai perdurar para além da pandemia, visto que o nomadismo digital está intimamente ligado à digitalização, e reforçando o trabalho remoto.

O turismo dos nómadas digitais, ou também denominado como “*Coworkation*” (Aroles et al., 2020), pode continuar a ser um fenómeno significativo no mundo após todas as adaptações de mobilidade sentidas durante a pandemia (Chevtava, 2021). De uma perspetiva turística, esta pode ser uma nova oportunidade para as empresas locais reconhecerem os espaços de *coworking* e de *coliving* como intermediários e servir como um centro de informação turística para os viajantes (Chevtava, 2021).

1.4.2 Empresas

Ao contrário do que aconteceu com várias indústrias, a Covid-19 não foi um fator de desaceleração de progresso no mercado dos *coworkings*, sendo que durante os 2 longos anos da epidemia, por falta de espaços de escritório, muitas empresas tiveram de recorrer à utilização de *coworkings*, de modo a garantir o distanciamento social e a segurança dos colaboradores (Antunes, 2020).

Na realidade, segundo o artigo de Pradhan publicado em 2021 no *LinkedIn*, a pandemia veio demonstrar que o mercado dos *coworkings* é bastante resiliente e que continua em grande crescimento à medida que as empresas vão integrando cada vez mais a nova modalidade de trabalho remoto.

O mesmo autor, Pradhan (2021), afirma ainda que, uma das grandes tendências que está igualmente a ser verificada, é a mudança e entrada de novos intervenientes no mercado dos *coworkings*. Isto é, como a procura aumenta, muitos proprietários e até mesmo grupos de investimento imobiliário, em vez de se associarem com os prestadores de serviços de *coworking*, estão a lançar os seus próprios espaços de trabalho flexível (Pradhan, 2021).

Ainda na mesma perspetiva, Antunes (2020), declara no seu artigo da revista *Visão*, que os operadores de *coworking* a nível mundial confirmam ter vários clientes corporativos nos seus espaços e nalguns casos, esta presença representa 1/3 de área ocupada, dando assim nome a uma tendência de “*corpoworking*”, abreviatura de *Corporate Coworking*.

Por outro lado, em 2019, a *Cushman & Wakefield* apresenta um estudo realizado a 579 empresas a nível mundial, que permiti averiguar que na EMEA, cerca de 64% das empresas inquiridas utiliza um espaço de *coworking* de alguma forma (Gladwell et al., 2019). Através desse projeto, os autores Gladwell et al. (2019), identificam que os dois principais benefícios da utilização de espaços de *coworking*, transversais aos três mercados do estudo, Américas, APAC e EMEA, passam pelos custos reduzidos de aluguer/compra de espaço de trabalho, e pela possibilidade de gerir os recursos humanos de forma mais dinâmica, uma vez que esta opção torna mais fácil a gestão de espaço dos escritórios, em caso de crescimento rápido.

Depois de atravessarem um processo de adaptação devido à crise pandémica, muitas empresas habituaram-se o estilo de trabalho à distância, visto que este lhes permitiu obter vários benefícios, tanto em termos de redução de custos, como a facilidade de contratação de profissionais estrangeiros, e o aumento da produtividade e do sentimento de realização dos colaboradores (Moreno, 2021).

Ainda no mesmo artigo sobre as tendências de espaços de *coworking* para 2022, Moreno (2021), afirma que este movimento pós-pandémico não só implica o aumento da utilização dos espaços de *coworking* pelas empresas, como também o desenvolvimento e rápido investimento por parte dos operadores, que facilmente conseguem ir ao encontro deste público, através da oferta de escritórios privados com serviços, contratos flexíveis de longo e curto prazo, espaços de trabalho partilhados, personalizáveis, e flexíveis, que permitam às empresas crescer dentro do espaço.

Já em 2018 Petrulaitiene et al., defendiam esta tendência, indicando que havia uma mudança de perspetiva da gestão das organizações de forma independente para a perspetiva do local de trabalho como uma empresa para servir o cliente e o utilizador final, desafiando assim o mercado tradicional de espaços de trabalho.

Os espaços de *coworking* são ecossistemas de trabalho únicos, pois a diversidade de utilizadores, a variedade e flexibilidade de instalações e de espaço, são considerados fatores decisivos para as empresas que optam por trabalhar nestes espaços (Appel-Meulenbroek et al., 2021).

Numa pesquisa mais recente, Gauger et al., (2021), averiguaram que, sobretudo em mercados de *coworking* em fase adulta, a elevada presença de grandes empresas, restringe a disponibilidade de acesso a empresas em fase de arranque. Não obstante, as pequenas e médias empresas continuam a utilizar os espaços de *coworking* para permitir a redução de custos através da utilização de instalações partilhadas, e para facilitar o acesso a várias redes de colaboração, aos seus colaboradores (Arora, 2017, como citado por Appel-Meulenbroek et al., 2021).

1.5 Benefícios do *Coworking*

Os utilizadores de *coworkings*, ou “*coworkers*”, consideram a comunidade e os fatores sociais como a principal motivação para escolherem um espaço de *coworking*, seguidos do ambiente que o espaço transmite e da possibilidade de partilha de conhecimentos (Clifton et al., 2022). Por outras palavras, os fatores sociais e ambientais, referidos pelos utilizadores como benéficos, incluem o acesso ao espaço e às suas infraestruturas tecnológicas, a atmosfera, os eventos e a estrutura de interação social oferecida, e a comunidade que encerra todos estes benefícios (Castilho & Quandt, 2017).

Um espaço de *coworking* deve ser cuidadosamente concebido e o seu *design* pensado para promover não só a criatividade, mas a interação entre membros, através de uma arquitetura construtiva, cores, obras de arte e mobiliário, ao contrário do que acontece com um design inadequado e fechado, que pode impedir os membros do espaço de estabelecerem relações entre si (Brown, 2017). Por exemplo empresas como a *Google, Facebook, e Apple*, as quais são amplamente conhecidas por incorporarem um design do espaço de trabalho, que antes não visível nos modelos de negócios empresariais tradicionais (Yang et al., 2019).

Contudo, nem todos os utilizadores finais têm as mesmas motivações para escolher um espaço de *coworking* (Appel-Meulenbroek et al., 2021). Spinuzzi (2012), defende que os colegas de trabalho procuram benefícios na utilização de um espaço de *coworking*, maioritariamente relacionados com interação, *feedback*, confiança, aprendizagem, parcerias, incentivos e referências profissionais.

Do mesmo modo, é sugerido por Waters-Lynch & Potts (2017), que o principal valor acrescentado de um espaço de *coworking* não deverá ser uma renda adequada, ou um ambiente de trabalho mais agradável do que em casa, mas sim a possibilidade de colaborar com outros utilizadores do espaço, quando faltam ideias, recursos e informação.

Ainda assim, Weijs-Perrée et al., (2016), afirmam que, aquilo que distingue os espaços de *coworking* de outros espaços de trabalho e centros empresariais, é a estrutura de uma comunidade e a possibilidade de contacto com outros profissionais. De igual modo, Howell (2022), defende que a principal motivação para aderir a um espaço de *coworking*, não é pelo espaço em si, mas sim pela comunidade dentro do espaço, e pelos benefícios únicos que só são possíveis devido à concentração de empresários num único local.

Sob outra perspectiva, a relevância das interações profissionais e a aquisição de capital social para alcançar sucesso económico, exige que os profissionais se associem, podendo assim, a utilização de espaços de *coworking* ter como objetivo, estabelecer e manter relações de negócios, e assegurar uma posição de mercado (Gandini, 2015).

Para além dos benefícios financeiros compreendidos na utilização de espaços de *coworking*, como parte de negócios imobiliários pelas empresas, a disponibilização de espaços de escritório alternativos pode aumentar a perceção dos profissionais, no que diz respeito à autonomia, satisfação profissional e ambiental (Yang et al., 2019).

Os espaços de *coworking*, aumentam a eficiência e o desempenho do utilizador, uma vez que facilitam um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e porque possibilitam o fácil acesso a uma comunidade e a redes de contactos profissionais e sociais (Bouncken & Reuschl, 2018).

No que diz respeito à eficiência, os estudos existentes indicam várias motivações para a utilização de um espaço de *coworking*, como o ambiente de trabalho de entre ajuda profissional (Spreitzer et al., 2015), a facilidade de acesso a um local de trabalho fora de casa, que proporciona uma separação com a vida pessoal (Fuzi, 2015) a flexibilidade de aluguer, e a vasta oferta de espaços de trabalho dedicados (Sykes, 2015). Alguns dos benefícios que são referidos frequentemente em estudos académicos, são o sentimento de pertença numa comunidade (Spreitzer et al., 2015), a atmosfera vibrante e criativa no espaço (Merkel, 2015), a oportunidade de trabalhar e estabelecer novas interações sociais e profissionais (Fuzi, 2015).

Relativamente às motivações, o principal benefício dos espaços de *coworking*, em todos os países, parece estar relacionado com a atmosfera vibrante e a separação do trabalho da vida privada (Appel-Meulenbroek et al., 2021). Na obra de Appel-Meulenbroek et al., (2021), é perceptível que a motivação focada na atmosfera vibrante e criativa, foi seguida por argumentos eficazes, do setor imobiliário, centrados na acessibilidade e flexibilidade, ao invés de outras motivações, tais como a integração numa comunidade, e a interação ao trabalharem em conjunto. Contudo, e tal como comprovado pelo seu estudo em três países diferentes, as preferências e a perceção de benefícios sofrem mutações, conforme a cultura e segmento analisado (Appel-Meulenbroek et al., (2021).

1.6 Preferências dos Utilizadores de *Coworking*

De acordo com a investigação de Appel-Meulenbroek et al. (2021), as características imobiliárias, como a acessibilidade e as opções de contrato ou subscrição, apresentam-se como as preferências mais relevantes na escolha de um espaço de *coworking* para trabalhar.

Devido à flexibilidade providenciada pelos formatos de adesão de curto prazo num *coworking*, existe uma renovação constante dos utilizadores dentro do espaço, o que implica uma consequente evolução das suas características e preferência, as quais devem ser monitorizadas e analisadas com frequência, de modo a garantir que uma rápida adequação dessas preferências, através de espaços flexíveis e mobiliário adaptável (Weijs-Perrée et al., 2019).

O estudo de Weijs-Perrée et al., (2019), revela ainda que apesar da diversidade de espaços ter sido considerada como o atributo menos importante, e para além do ambiente de trabalho aberto, os proprietários e gestores de *coworking* devem continuar a oferecer versatilidade no espaço, tal como salas de reunião, cozinha e zonas de alimentação, espaços para eventos, zonas informais e zonas onde o utilizador se pode concentrar, de modo a irem ao encontro das preferências e necessidades diversificadas de cada indivíduo e segmento.

No mesmo seguimento, a investigação feita por Appel-Meulenbroek et al. (2021), indica que os *coworkers* preferem a combinação entre em espaços de trabalho abertos, onde podem interagir, e espaços onde podem estar mais concentrados e até realizar reuniões formais. Ainda assim no que diz respeito ao design/serviço, os espaços podem ser uniformes nos diversos destinos, uma vez que os utilizadores tendem a preferir espaços de trabalho padrão, com eventual disponibilidade de receção, algumas áreas de reunião e interação informais ou eventos (Appel-Meulenbroek et al., 2021).

Consequentemente, e de um ponto de vista dos gestores e administradores de espaços, e independentemente do país e do tipo de utilizador, estes podem determinar o sucesso dos seus espaços através da boa acessibilidade, da flexibilidade do espaço com zonas semiabertas e a vantagem de modelos ajustáveis de adesão de curto prazo (Appel-Meulenbroek et al., 2021).

Em suma, Weijs-Perrée et al. (2019) apresentam o resultado da sua investigação através de um gráfico (*Figura 2*), onde é possível identificar seis das principais preferências do consumidor antes de escolher um espaço, tal como anteriormente referidas neste relatório, sendo elas, acessibilidade, atmosfera e estética interior, disposição do espaço, tipo de contrato de aluguer, diversidade da comunidade, receção e outros serviços de hospitalidade, respetivamente.

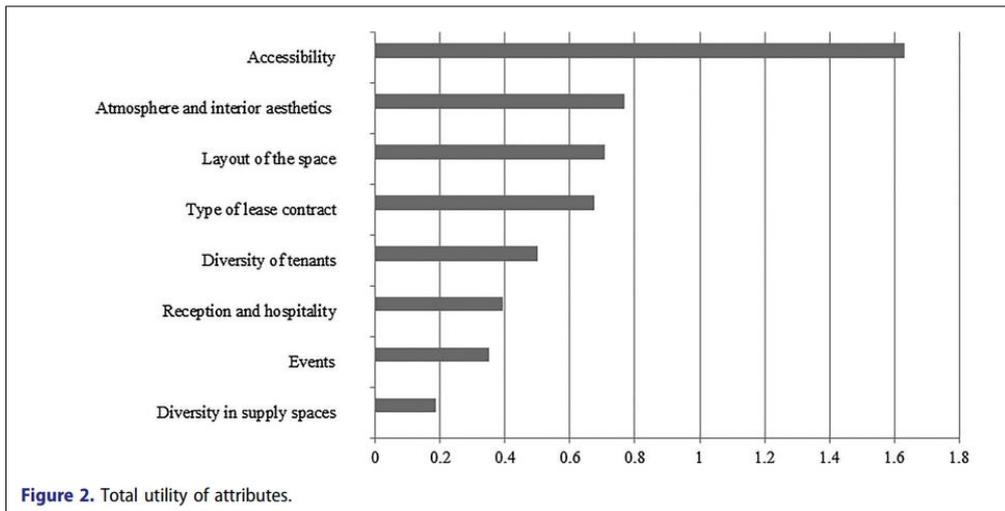


Figura 2 -Preferências dos consumidores, na escolha de espaços de coworking Weijs-Perrée et al., (2019)

1.7 Espaço como serviço

O surgimento de novos modelos de trabalho, do aumento da mobilidade e da diminuição das fronteiras organizacionais, exige uma reavaliação dos processos tradicionais de gestão de espaços de trabalho, por parte dos gestores e prestadores de serviços das instalações, que muitas vezes não conseguem satisfazer as necessidades atuais dos trabalhadores remotos (Petrolaitiene et al., 2018).

Na literatura científica sobre empreendedorismo, o conceito de espaço como serviço, *SaaS Service as a Space*, é considerado uma componente do ecossistema empresarial, sendo que no contexto dos espaços de *coworking*, traduz-se pela adição de todos os serviços imobiliários num pacote de espaço como serviço (Appel-Meulenbroek et al., 2021).

Por conseguinte, o conceito de Servitização, remete para objetivo de os negócios estabelecerem como principal foco, o cliente (Vargo & Lusch, 2008). Já nos finais dos anos 80, Vandermerwe e Rada (1988), como referenciados por Crozet & Milet (2015), iniciaram uma reflexão sobre o conceito de servitização, afirmando que esta prática se trata de um processo estratégico com foco no cliente através do qual a competitividade é atingida, e ultrapassando assim a transformação do processo de vendas, de produtos para serviços. Assim o veredicto dessa mudança traduz-se, no momento em que o consumidor deixa de comprar objetos por si próprios, e passa a adquirir experiências pelo valor que estas lhe podem presentear (Petrolaitiene et al., 2018).

Os principais ecossistemas de serviços tradicionais, incluem principalmente relações B2B, contrastando com os espaços de *coworking* que por sua vez estão abertos a uma maior variedade de clientes, e não apenas a empresários, incluindo também o cliente final, explorando assim um vasto leque de novas oportunidades de negócio, devido à heterogeneidade do seu público (Bouncken & Tiberius, 2021).

Os espaços de *coworking* são principalmente sobre trabalho, mas também incluem aspetos educacionais, de lazer e de entretenimento (Bouncken & Tiberius, 2021). Ainda na mesma investigação, Bouncken e Tiberius (2021) referem-se às relações interpessoais como principal distinção, já que nos espaços de *coworking*, as interações são desenvolvidas num espaço físico comum, ao contrário do que acontece noutras instituições onde as componentes de valor emocional e social dos clientes podem ser menos importantes.

Ainda no enquadramento dos espaços de *coworking*, Bouncken e Tiberius (2021) defendem que a prática dos serviços deve concentrar-se em encontrar e implementar estratégias que melhorem a experiência dos clientes, principalmente a nível emocional e social, sendo isto possível através de eventos de socialização ou workshops de colaboração, e de um design interior bem alinhado com outros serviços geridos eventualmente por um gestor de comunidade.

Bouncken et al. (2020) argumentam que o sentido de comunidade, o investimento nas ligações emocionais, em conjunto com o estilo de vida de partilha e a elevada identidade digital dos utilizadores, permitiram que os espaços de *coworking* se transformassem em verdadeiros espaços de empreendedorismo. Assim os espaços de *coworking*, são exemplos reais, de como a prestação de serviços pode criar um sentido de comunidade (Garrett et al., 2017).

Devido à importância das interações sociais e oportunidades de contactos profissionais, e à flexibilidade de satisfazer facilmente as necessidades dos novos formatos de trabalho, os espaços de *coworking* são considerados pela indústria imobiliária empresarial como investimentos adequados (Yang et al., 2019). Ainda na mesma perspetiva, Yang et al. (2019), defendem que, se os profissionais deixarem de utilizar os escritórios tradicionais e optarem por aderir à utilização de espaços de *coworking*, levam a uma descida de preços do aluguer, o que implica uma enorme vantagem para os proprietários que recorrem à indústria imobiliária corporativa.

A mudança nas metodologias de trabalho e no conceito de espaço de trabalho, permitem a constante entrada de novos intervenientes no comércio dos espaços de *coworking*, que por sua vez motivam o desenvolvimento das experiências com os serviços, e o tornam um mercado cada vez mais atrativo (Petrulaitiene et al. 2018). Do mesmo modo que estas mudanças foram identificadas, as propostas de valor dos *coworkings* também sentem uma constante evolução. Por sua vez, o valor acrescentado destes espaços, passou a não estar mais no foco no local/espaço físico, dando lugar a propostas de valor mais desenvolvidas, que oferecem serviços relacionados com a experiência pessoal, tais como eventos personalizados (ex.: *hobbies*, autodesenvolvimento), bem-estar (ex.: grupos de *jogging*, consultas pessoais de treinadores/nutricionistas) e até mesmo transporte (uso gratuito de bicicletas, carros elétricos) (Petrulaitiene et al. 2018).

Na mesma perspectiva, o espaço físico, deixou de ser a oferta principal da indústria dos *coworkings*, uma vez que existe uma importância fundamental na proposta de valor através de um portfólio de serviços adicionais providenciados em prol da experiência do cliente, não desvalorizando, no entanto, o principal objetivo da gestão de espaços e da gestão imobiliária empresarial, que é acrescentar valor ao negócio (Petrolaitiene et al., 2018). Adrodegari et al. (2016) sugerem ainda que o valor deve ser criado e capturado ao longo de todo o ciclo de vida do produto, não obstante da oferta de soluções providenciada aos clientes, estar dependente da extensão e variedade dos serviços disponibilizados no espaço.

2. Capítulo 2 - Estudo de mercado e tendências de *coworkings*

2.1 Panorama: Mundial

Durante os últimos anos, verificou-se um elevado crescimento do número de espaços de *coworking* em todo o mundo, impulsionando o rápido desenvolvimento desta tendência. Em 2021 foi registado um crescimento de apenas 2,1%, devido ao impacto da pandemia neste setor, contudo, existem previsões de que os próximos anos sejam muito promissores, neste sentido (Ferreira, 2021).

Já em 2020, Di Risio apresentava no seu relatório da *Coworking Resources* que até 2024 o número de espaços de *coworking* ultrapasse os 40.000, contando com mais de cinco milhões de utilizadores em todo o mundo, refletindo assim um crescimento de 158% face a 2020.

Num artigo de 2021, Ferreira indica ainda que, a nível global o mercado dos *coworkings* valia cerca de 7,97 mil milhões de dólares em 2020, e poderá chegar aos 13 mil milhões de dólares em 2025.

Ainda assim, num relatório de 2022 apresentado pelo Coworking Insights, indica que atualmente existem 13,894 espaços de *coworking* dispersos em 172 países por todo o mundo. Em 2020 o *Global Coworking Growth Study*, apresentado por Di Risio, distinguia a Ásia como o continente com maior número de espaços, contudo em 2022, e pela primeira vez, a Europa ultrapassa do resto do mundo com cerca de 4,169 espaços de *coworking*.



Figura 3 -Mapa de distribuição mundial dos espaços de *coworking*, Coworking Insights, (2022)

No que diz respeito à capacidade, o continente asiático apresenta a maior média a nível mundial, com uma média de 114 pessoas por espaço de *coworking*. Em contraste, a América do Sul, é o continente com menor capacidade, referente a uma média de 54 pessoas. Ainda de acordo com o *Coworker's Coworking Size & Capacity Report*, citado por Di Risio, no Global Coworking Growth Study de 2020, dentro do continente asiático, a China classificou-se como o país com a maior capacidade média de 282 pessoas por espaço, que é mais do dobro da capacidade média nos Estados Unidos da América - que é de 105 pessoas.

Por outro lado, e no que toca ao preço, o continente com o preço médio mais alto para o aluguer de secretária mensal, é a Oceânia, com um valor médio de 265€ por mês, enquanto, que o país com o preço médio mensal mais elevado é a Suíça, com um valor de 355€ (Coworking Insights, 2022).

De um ponto de vista geral, todos os continentes apresentaram um aumento do preço médio mensal de secretária, exceto na América do Norte, que diminuiu -1,2%, de 231€ em 2021 para 229€ em 2022 (Coworking Insights, 2022).

No que concerne ao tamanho dos espaços, a América do Norte apresenta os maiores espaços do mundo, com uma dimensão média de 910 m², seguida pelo continente asiático com 750 m², e por fim, a Europa e América do Sul onde predominam os espaços de menores dimensões (Di Risio, 2020). É assim possível verificar uma tendência de crescimento no que toca à capacidade média dos espaços de *coworking* a nível mundial, sobretudo devido às empresas e equipas que adotam cada vez mais as políticas de trabalho flexíveis, e procuram utilizar espaços de *coworking* (di Risio, 2020).

As projeções fornecidas pelo *Global Coworking Study*, em 2020, pelo autor Di Risio, já refletiam que o crescimento que a indústria tem registado nos últimos anos, é maioritariamente devido à adaptação das práticas de trabalho, e à adoção drástica dos modelos flexíveis e remotos, pelas empresas, independentemente da sua localização.

Em adição, Ferreira (2021), defende que a evolução deste mercado reflete uma procura cada vez mais diversificada, tratando-se não só de uma resposta às necessidades de *startups* e *freelancers*, mas também de empresas.

2.2 Panorama: Portugal

De acordo com o último estudo lançado pela *Coworking Resources*, por Di Risio (2020), Portugal encontra-se no top mundial dos 20 países com maior número de espaços de *coworking*, ocupando o 18º lugar da lista.

Em setembro de 2020, segundo o estudo da *BPrime*, citado por Antunes, existiam em Lisboa e no Porto cerca de 152 espaços de *coworking*. Lisboa registava, à data do estudo, 115 espaços de *coworking* (incluindo Cascais, Setúbal, Sintra) e o Porto, 37. Também no mesmo estudo, Antunes (2020), indica que na capital, a maioria dos espaços estão concentrados nas zonas da Avenida da Liberdade, Saldanha, Amoreiras e Avenidas Novas. Por outro lado, na cidade do Porto, a Baixa é a localização predominante destes espaços de trabalho, sendo que o desenvolvimento e extensão das linhas de metro do Porto, permitiram o rápido crescimento e novas aberturas de *coworkings* nos arredores dos grandes centros urbanos (Antunes, 2020).

Por conseguinte, a cidade do Porto foi considerada, pela *EU Startups*, como um dos destinos mais económicos para os nómadas digitais, e assinalada com enorme potencial para pessoas interessadas em trabalhar em espaços de *coworking* devido à sua energia, ao estilo de vida e cultura da cidade, e sobretudo ao crescimento de *start-ups* (Dimoska, 2021).

Ainda assim, em junho de 2021, o governo português conclui a primeira fase da rede nacional de espaços de *coworking* no interior do país, com a abertura de 53 espaços de *coworking*, dos quais 16 estão situados na região Norte, 23 no Centro, 3 no Alentejo e 11 no Algarve, e confirmando um protocolo que incentiva os funcionários públicos em trabalho remoto, a utilizarem estes espaços (Lusa, 2021).

Do mesmo modo, Ferreira (2021) afirma que esta iniciativa representa um investimento de 20 milhões de euros, facilitando não só o rápido crescimento dos espaços de *coworking* em todo o país, mas sobretudo com a finalidade de atrair pessoas para o interior, permitindo a criação de condições para fixar a população em zonas mais desertificadas. As autarquias estão assim encarregues de gerir e divulgar a abertura destes espaços de trabalho, permitindo ao interior do país, ser agora uma das maiores atrações e tendências do mercado dos *coworkings* (Ferreira, 2021).

De um ponto de vista geral, segundo o *Índice de Trabalho em Viagem 2022*, publicado pelo Momondo (2022), Portugal foi considerado como o melhor destino para o trabalho remoto, estando em primeiro lugar da lista a nível mundial, seguido pela Espanha e Roménia.

3. Capítulo 3 - Estágio Curricular

3.1 Grupo Feel – Apresentação Entidade

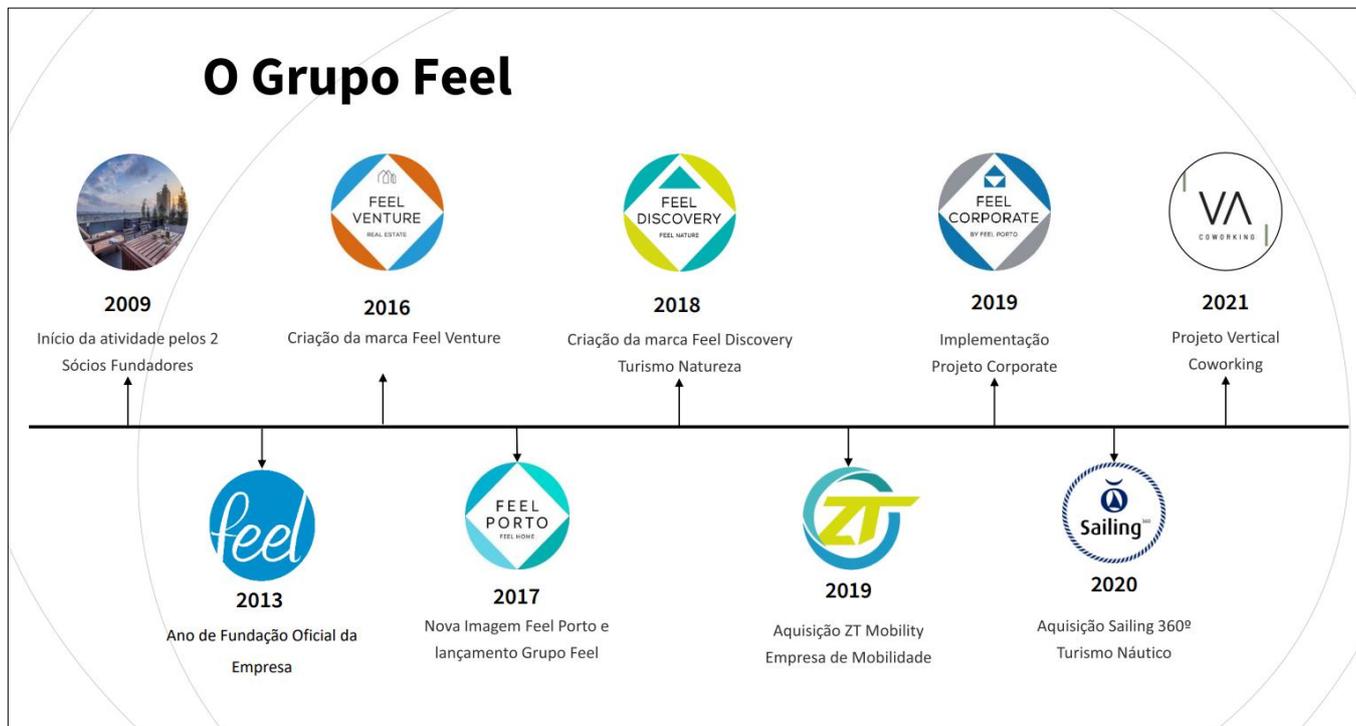


Figura 4 -Cronologia das várias marcas do Grupo Feel. Fonte: Arquivos Grupo Feel

Feel Porto

O Grupo Feel é constituído por 7 marcas, nomeadamente a *Feel Porto* que foi a primeira marca do grupo a ser fundada, em 2013, com o objetivo de se tornar numa referência no mercado de alojamento local, na cidade no Porto. Atualmente, conta com mais de 100 ativos, no centro da cidade, Vila Nova de Gaia e Matosinhos, onde estão dispersos apartamentos das mais variadas tipologias, desde T0 a T9. A *Feel Porto* recebe em média 10 mil hóspedes por ano, sendo que 80% são estrangeiros, e os restantes 20% são clientes nacionais, estando estes divididos entre os segmentos B2C e B2B.

A proposta de valor da empresa, foca-se na oferta de estadias de curto e médio prazo em apartamentos com serviços. Assim sendo, o seu produto está posicionado numa escala de valor média-alta, devido não só aos atributos e equipamentos nos apartamentos, mas também aos serviços prestados durante as estadias.

No que diz respeito aos serviços, todos os apartamentos estão equipados com aparelhos de alta qualidade (ar condicionado, tv, cozinha equipada), internet, limpeza semanal ou diária, manutenção, e uma equipa dedicada a serviços de concierge e planeamento de experiências no destino.

Numa perspetiva de gestão de vendas, nos dias de hoje, cerca de 90% das vendas da empresa, são feitas *online*, através das mais variadas plataformas digitais, nomeadamente *website*, e canais de alojamento (*Booking.com; Airbnb; Expedia; etc*), ou, embora menos frequentemente, são fechadas vendas por telefone ou pela aplicação de chat *Whatsapp*. Estes são os resultados do esforço e estratégias da equipa comercial, que gere as reservas e ocupação dos ativos, com a equipa de Marketing que para além de alimentar as redes sociais, fortalecer o posicionamento do produto online, coloca em prática toda uma estratégia de *pricing*, e *revenue management*, alterando os preços consoante a ocupação.



Figura 5 - Apartamento Feel Porto

Feel Venture

Posteriormente, em 2016 foi criada a marca *Feel Venture*, empresa de mediação imobiliária, que nasceu da necessidade em angariar mais imóveis e gerir investimentos para futuros projetos de alojamento local da *Feel Porto*. A equipa da *Feel Venture*, presta serviços de consultoria e gestão de investimentos imobiliários, assim como projetos de arquitetura, reabilitação de imóveis, e decoração de interiores. Esta entidade é responsável pela coerência do conceito e do visual de todos os ativos da *Feel Porto*, garantido que a decoração e a estrutura dos apartamentos sejam idênticas, e que os clientes sintam estabilidade nas diferentes linhas de produtos.

Feel Discovery

A *Feel Discovery* dedica-se, desde 2018, à exploração de casas do segmento médio/alto, potenciando o turismo de natureza nas regiões do Douro e Arouca. Todos os ativos da *Feel Discovery* são pertencentes a um conjunto de proprietários que, neste caso, são também os clientes da empresa.

Tal como a *Feel Porto*, para além do alojamento, a *Feel Discovery*, também oferece uma vasta gama de serviços e experiências customizadas, como a visita a caves e prova de vinhos, passeios de barco, e almoços e jantares com parceiros locais da região do Douro.



Figura 6 - Casa Douro Cherry, da Feel Discovery

ZT Mobility

Fundada em 2007 a *ZT Mobility* iniciou a sua atividade no transporte rodoviário de mercadorias em território nacional, assim como nos serviços de transportadora de mudanças (particulares e/ou empresas) e distribuição porta a porta.

A partir de março de 2011, no âmbito da expansão da sua atividade, passou também a efetuar transporte de passageiros, nomeadamente serviço de taxi. Para além disso, em 2015, a *ZT Mobility* registou-se no Turismo de Portugal, obtendo assim a certificação para o exercício de funções de guia turístico, e atividades em conjunto com agências de viagens e turismo.

Em 2019, esta empresa foi agregada ao Grupo Feel, de forma a suprir a grande necessidade de transporte de passageiros da marca de alojamento local *Feel Porto*. Mais especificamente serviços de *transfer* desde o aeroporto até ao alojamento. Atualmente, para o exercício destas atividades, a *ZT Mobility* conta com uma frota de diferentes tipologias de viaturas adequada às necessidades específicas de cada serviço, desde minibus a viaturas 100% elétricas.

Feel Corporate

Ainda em 2019, foi registada a *Feel Corporate*, criada para aglomerar todas as contas corporativas e potenciar as vendas de todos os produtos do Grupo Feel ao segmento B2B. O objetivo desta marca é fornecer ao cliente corporativo uma panóplia de serviços dentro da mesma empresa sem ter de recorrer a outro prestador de serviços. Deste modo, para além dos produtos de alojamento da *Feel Porto*, o cliente pode reservar os serviços de transporte da *ZT Mobility*, os passeios de veleiro no Douro com a *Sailing 360*, uma atividade de incentivo numa quinta na Régua com a *Feel Discovery*, e claro, um local dedicado ao trabalho no *Vertical Coworking*.

Sailing 360

Em 2020, o Grupo Feel, decidiu aumentar o seu portfólio de marcas, e adquiriu a *Sailing 360*, empresa dedicada às experiências náuticas no Rio Douro. A *Sailing 360* está localizada no cais de Gaia e tem, neste momento, cerca de 6 embarcações, maioritariamente veleiros com capacidade para grupos até 18 pessoas. Esta marca oferece vários tipos experiências que vão desde o clássico passeio de veleiro pelas 6 pontes, às despedidas de solteiro, festas de aniversário, almoços e jantares a bordo, e possibilita a dormida na embarcação.



Figura 7 - Passeio de veleiro, Sailing 360

Vertical Coworking

Por fim, o último projeto do grupo a ser lançado, foi o *Vertical Coworking*, em outubro 2021. Trata-se de um espaço de trabalho aberto ao público, com dois andares de planos de trabalho flexíveis, salas de reunião, copa, zona de lazer e snacks, cabines telefónicas, e estacionamento privado.

Este produto enquadra-se num conceito de hospitalidade vertical ou “*Coliving*”, de onde deriva o nome “*Vertical Coworking*”. Este conceito de hospitalidade, permite ao cliente estar alojado nos apartamentos da *Feel Porto*, e simplesmente aceder aos pisos inferiores do mesmo edifício para utilizar o espaço de trabalho comum com outros utilizadores das mais variadas indústrias.

3.2 Detalhes Das Atividades Desenvolvidas Em Estágio

Os seguintes parágrafos são dedicados ao relato das tarefas desempenhadas durante os 6 meses de estágio curricular no Grupo Feel. Tal como anteriormente referido, o estágio foi dividido em 4 momentos distintos, os quais são descritos nas 4 fases de estágio de seguida apresentadas. A Fase I e II, são referentes ao primeiro mês de estágio, e ao contacto com as marcas *Feel Porto* e *Feel Corporate*. A Fase III, e principal tópico deste relatório, é dedicada à descrição das aprendizagens e atividades concretizadas durante os seguintes 5 meses de estágio, no *Vertical Coworking Bolhão*. Por fim, a Fase IV, refere-se à última fase de estágio, na qual a candidata pôde desenvolver os primeiros planeamentos para a abertura de um novo projeto, o *Vertical Coworking Firmeza*.

3.2.1 Fase I - Feel Porto

O estágio iniciou-se na *Feel Porto*, a marca de alojamento local do Grupo Feel, a qual tem mais de 100 apartamentos na cidade do Porto, Gaia e Matosinhos. O objetivo desta fase de estágio, era a integração numa equipa comercial dedicada à venda do produto de alojamento local, nomeadamente estadias, serviços e experiências, para o segmento B2B.

A candidata permaneceu cerca de 3 semanas neste projeto, onde teve uma introdução às atividades desenvolvidas pelo departamento de vendas em alojamento local. Nos primeiros dias, a autora teve a oportunidade de fazer o acompanhamento das atividades de gestão de reservas e introdução aos procedimentos de vendas de estadias de longa duração. Esta primeira abordagem ao produto, implicava conhecer os vários ativos da empresa, através de visitas aos vários apartamentos da empresa na cidade do Porto. Este processo teve como intuito a familiarização com o conceito da marca e o seu produto, de modo a adquirir conhecimentos para posteriormente, dar resposta a pedidos de informação feitos por clientes.

Uma vez conhecido o produto de alojamento local da empresa, a candidata iniciou uma formação sobre o sistema de gestão de reservas, *Avantio*, de modo a perceber o processo de tratamento de reservas dos apartamentos, desde o primeiro contacto com o cliente. Este programa era uma das ferramentas mais utilizadas pelo departamento de vendas, para analisar a ocupação dos ativos, inserir pagamentos e informações do cliente, e até comunicar com o hóspede.

Após esta primeira formação, deu-se início ao contacto direto com o cliente através da resposta a pedidos de informação e do seu respetivo registo no sistema de reservas. Estas tarefas correspondiam igualmente à confirmação de disponibilidade dos apartamentos, negociação de preços e verificação de condições de aluguer. Neste caso, o contacto com o cliente era constante, tanto por email, como telefone, ou até mesmo presencialmente, o que me permitiu à candidata, colocar em prática várias técnicas de venda, assim como competências linguísticas, nomeadamente o inglês e o francês.

Depois de adquiridas todas as informações sobre os apartamentos, a estagiária realizou visitas comerciais, onde eram apresentados os apartamentos a vários clientes B2B, nomeadamente empresas e agências de turismo, assim como a clientes individuais B2C, interessados em aluguer de longo prazo. Posteriormente, e ainda na perspetiva de gestão de estadias de longa duração, foram executadas tarefas relativas à constante atualização de novos preços nos vários canais de venda online (*Imovirtual, Idealista, Spotathome, Uniplaces, Eramsusu*).

Dado que o objetivo das tarefas de estágio na *Feel Porto*, era desenvolver o segmento B2B em alojamento local, a candidata teve ainda oportunidade de reunir com algumas agências de turismo internacionais, para a análise de condições contratuais.

3.2.2 Fase II – *Feel Corporate*

Numa segunda fase do estágio no Grupo Feel, e após 3 semanas de integração com a equipa comercial da marca *Feel Porto*, a candidata deu início ao enquadramento com uma nova marca, a *Feel Corporate*.

O projeto, *Feel Corporate*, tal como o nome indica, visa maioritariamente o segmento corporativo (B2B), permitindo às empresas nacionais e internacionais organizar facilmente estadias, eventos e alugar espaços de trabalho para os seus colaboradores.

Da mesma forma, o objetivo da *Feel Corporate*, passava por aglomerar os vários produtos do grupo, nomeadamente alojamento local, serviços e experiências na cidade do Porto, assim como o fácil acesso a espaços de trabalho. Tal traduz-se no conceito de hospitalidade vertical, em que qualquer cliente corporativo que esteja a viajar para a cidade do Porto, pode ficar alojado num dos apartamentos da (*Feel Porto*), aceder a espaços de *coworking* nos andares inferiores do edifício (*Vertical Coworking*), e ainda pode usufruir das melhores experiências na cidade através de serviços personalizados, ou atividades, nomeadamente as experiências náuticas no rio Douro (*Sailling 360*).

Esta marca foi criada em 2019, antes da pandemia abalar a indústria do turismo. A marca *Feel Porto*, já trabalhava este segmento, no entanto não de forma constante, e sem que existisse uma estratégia comercial focada na venda transversal de todos os produtos do Grupo Feel. Deste modo, a sua evolução ficou estagnada até ao início do respetivo estágio curricular, que tinha por objetivo enquadrar todos os aspetos da marca e angariar novos clientes B2B.

Contudo a permanência neste projeto foi de igual modo momentânea, durando apenas 1 semana, enquanto eram executadas as tarefas de gestão de reservas na *Feel Porto*, acima mencionadas. Por outro lado, ao longo das 3 semanas de permanência na *Feel Porto* e *Feel Corporate*, verificou-se uma tendência na procura pelo conjunto de produtos e experiências oferecidas pela *Feel Corporate*.

Muitas das empresas e agências, encontravam a *Feel Porto* pelos meios digitais ou por recomendações de outras entidades, e entravam diretamente em contacto com o departamento comercial para estabelecerem protocolos ou agendarem visitas.

Através desta constatação, e apesar da *Feel Corporate*, estar ainda num processo de arranque, pôde concluir-se que a marca não precisava de ter um comercial alocado só para procurar novos clientes. Apesar de ser uma das tarefas pretendidas com o estágio, verificou-se que o investimento de tempo em prospeção não seria rentável, devido ao elevado nível de procura por parte dos clientes corporativos.

Neste seguimento, as atividades desenvolvidas durante esta fase do estágio, passaram pelo desenvolvimento da estratégia de marketing, e melhorias no suporte comercial, nomeadamente análise dos tipos de materiais promocionais já existentes. Através desta avaliação, foi possível perceber que a apresentação que estava a ser enviada aos clientes, estava muito focada em alojamento e na marca *Feel Porto*. Assim sendo, em conjunto com o departamento de Marketing Digital e Sistemas de Informação, foi desenvolvida uma reestruturação da apresentação corporativa do Grupo Feel, de modo a incluir alojamento (*Feel Porto*), escritórios (*Vertical Coworking*) e Serviços e Experiências (*Sailling360*).

Uma vez concluída esta etapa, foram realizadas apresentações do espaço de *coworking* e de apartamentos a várias empresas multinacionais, que pretendiam instalar-se na cidade e que tinham uma necessidade de assistência na relocalização dos seus colaboradores.

Do mesmo modo, para além das empresas, foram estabelecidas parcerias com algumas agências nacionais dedicadas ao segmento “*Bleisure*”, *Business & Leisure*, e que procuravam uma empresa como a *Feel Porto*, com oferta variada em alojamento, espaços de trabalho e experiências turísticas.

3.2.3 Fase III – Vertical Coworking – Bolhão

Apresentação da Entidade

Lançado em outubro 2021, o *Vertical Coworking*, é um espaço de trabalho localizado na Baixa do Porto, que surgiu num contexto pós-pandémico, sobretudo devido à crescente procura de locais de trabalho públicos.

O espaço está dividido em dois andares, contando com 82 postos de trabalho, 2 salas de reunião com capacidade até 10 pessoas, 2 cabines telefónicas insonorizadas, um anfiteatro para eventos, espaços de descanso com sofás, cozinha equipada e parque de estacionamento.

São assim identificadas como principais forças do produto a sua decoração moderna e design corporativo, o acesso ao público 24h sobre 7, a localização central com fácil acesso através de transportes públicos, e a sua versatilidade com o possível *crosseling* com outros produtos da empresa, nomeadamente alojamento, eventos e estacionamento no mesmo edifício.

A principal fonte de receita do espaço consiste no aluguer de postos de trabalho em regime diário e semanal, sendo auxiliada pela venda de planos mensais. Apesar de não ser o foco principal do negócio, as salas de reunião e organização de eventos, com utilização do estacionamento, permitem preencher as receitas mensais.

Relativamente ao público-alvo do *Vertical Coworking*, este é identificado por pessoas das gerações W, Y (*millenials*) e Z, residentes no Porto, e profissionais internacionais que viajam para a cidade invicta em trabalho. São nómadas digitais, individuais ou empresas das áreas tecnológicas, marketing, engenharias de serviços, entre outros. A nível profissional, têm grande flexibilidade de horários, uma vez que trabalham num modelo remoto, e por isso de modo a não estarem isolados, procuram uma comunidade dinâmica, onde possam interagir com outros profissionais.

Descrição das tarefas desenvolvidas na Fase III do Estágio

O principal objetivo da integração no projeto *Vertical Coworking*, era essencialmente a reestruturação comercial do produto. Como se tratava do lançamento do espaço, ainda não existia uma estrutura de vendas, assim como uma estratégia definida de atração e retenção de clientes.

Tratava-se de um enorme desafio, onde a autora teve a oportunidade de aplicar conhecimentos de Marketing, assim como de direção comercial. Foi-lhe concedida toda a liberdade para analisar e desenvolver o melhor plano de reestruturação para o espaço.

De tal modo, logo na primeira semana de estágio no *Vertical Coworking*, a principal prioridade foi conhecer bem o espaço, a sua forma de operação, assim como os seus potenciais clientes, concorrentes, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Assim, foi elaborada uma pesquisa, com o intuito de auxiliar o desenvolvimento de um conjunto de tarefas e funções comerciais, durante os restantes 5 meses de estágio.

Segundo a sequência de tarefas realizadas no estágio, são apresentados de seguida a definição de Público-Alvo, a Análise de Concorrência que se encontra no *Apêndice 1*, e por fim a Matriz *SWOT*.

Definição de Público-Alvo

Segundo as operações do *Vertical Coworking*, e com auxílio das equipas de Marketing do *Vertical Coworking*, foram identificados como público-alvo os residentes da cidade do Porto ou profissionais estrangeiros com idades entre os 20 e os 45 anos. São indivíduos que trabalham por conta própria, nómadas digitais, *freelancers* ou *start-ups*, que exercem a sua profissão remotamente.

Maioritariamente são profissionais individuais ou empresas, com poder de compra médio a elevado, flexibilidade de horários de trabalho e que têm liberdade de escolher onde querem trabalhar. Vêm principalmente da indústria tecnológica, informática, marketing, assim como engenharias dos serviços. Os quais procuram estar inseridos numa comunidade dinâmica onde possam criar laços tanto profissionais como pessoais.

Neste sentido, são identificados abaixo os 3 segmentos de potenciais clientes do espaço, assim como identificadas as suas diferentes necessidades.

<i>Público Alvo – Vertical Coworking</i>			
	<u>Nómadas Digitais</u>	<u>Empreendedor/Profissional Remoto</u>	<u>Empresas/Start-up</u>
<u>Caracterização</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrangeiro, ou português em visita à cidade do Porto - Trabalha por conta própria, ou para uma empresa - Em trabalho remoto constante - Procura uma comunidade, de modo interagir com outros profissionais e conhecerem melhor a cidade - Raramente recebe visitas externas no espaço de coworking 	<ul style="list-style-type: none"> - Local, a residir perto do espaço - Dono de empresa / Freelancer - Gere o trabalho a partir de casa, mas quer separar vida pessoal de profissional - Recebe visitas externas, mas muito pontualmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipas - Empresas com sede no Porto, que não têm um escritório físico ou trabalham de forma remota - Procuram espaço para reunir e partilhar ideias - Valorizam a presença de outras empresas no espaço - Recebem clientes com frequência
<u>Necessidades</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade máxima sem compromisso - Estadia de curta duração - Interessado em passes diários ou semanais - Facilidade de acesso autónomo - Cabines telefónicas para chamadas mais pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadia de média duração - Interessados em passes mensais - Preferência em ter a mesma secretária dedicada todos os dias, de modo a trazer material de escritório, e monitor - Flexibilidade do acesso 24h/7 - Cacicfo individual para deixar os seus pertences - Espaço para receber visitantes: Sala de reunião e espaços comuns 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadia de duração intermitente: Parcerias corporativas, com acesso 2 a 3 vezes por semana ao espaço durante mínimo de 6 meses - Procuram espaço de trabalho isolado e privado, de forma a interagirem entre equipa - Preferência em ter a mesma secretária todos os dias, de modo ficarem juntos em equipa - Utilização das salas de reunião frequente - Espaços comuns para pausa

Tabela 2 - Análise do Público-Alvo do Vertical Coworking

Análise de Concorrência (Apêndice 1)

A análise de concorrência, foi elaborada pela autora, com o auxílio de informação recolhida nos websites institucionais de cada um dos espaços de *coworking*, assim como em visitas presenciais. Para tal, foram selecionados apenas como concorrentes diretos, os espaços que se localizam no centro da cidade do Porto, e que realmente oferecem serviços de *coworking* e gestão de espaços de trabalho, com ênfase na comunidade, o que os distingue de centros empresariais ou incubadoras. No que diz respeito aos concorrentes indiretos, a seleção foi feita ainda com a distinção de localização, onde foram selecionados *coworkings* nos arredores da cidade do Porto, nomeadamente, em Vila Nova de Gaia e Matosinhos, assim como negócios que não são *coworkings*, como centros de escritórios que operam no mesmo setor de negócios e proporcionam os mesmos serviços que um espaço de *coworking*.

Uma vez selecionados os concorrentes diretos e indiretos, a estagiária procedeu à avaliação dos serviços prestados em cada um dos concorrentes, comparando com o *Vertical Coworking*, para posteriormente averiguar os pontos fortes e fracos de cada um deles.

Análise SWOT

Uma vez concluída a análise de concorrentes, e feito um relatório de análise das informações recolhidas do espaço *Vertical coworking*, a estagiária construiu uma matriz *SWOT* para comparar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, no contexto do mercado de *coworkings* na cidade do Porto.

Forças (<i>Strenghts</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Produto diversificado: espaço <i>coworking</i> com cozinha equipada, salas de reunião, parque de estacionamento, apartamentos, zona de lazer, receção de encomendas. • Localização central na cidade do Porto • Fácil acesso: Proximidade de transportes públicos, assim como estacionamento viaturas • Acessibilidade 24horas/7dias • Produto flexível - possibilidade de organizar eventos, privatizar zonas corporativas • Possibilidade de expansão: projeto de um novo espaço; Abertura Q1 2023 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na venda do produto <i>Mezzanine</i>: Falta de luz natural e conforto • Produto novo no mercado: pouco <i>brand awareness</i> • Riscos operacionais relativos ao <i>PMS - Office Rnd</i> • Experiência de reservas pouco otimizada, devido à reestruturação do produto a nível comercial • Falta de um plano de contingência/gestão de crise: Covid-19 e situação de económica derivada aos conflitos Rússia e Ucrânia
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência: Nómadas digitais • Aumento de adesão pelas empresas, para o trabalho remoto • Porto/Portugal continua a ser um destino procurado por ser considerado barato para viver e trabalhar • Reabertura de fronteiras aéreas para trabalhar mercados externos • Possibilidade de estabelecer diversas parcerias com fornecedores na baixa do Porto (Restaurantes, ginásios, lazer) • <i>Networking</i> criado pela comunidade no <i>Coworking</i> – passa a palavra • <i>Cross-selling</i> - conceito de hospitalidade vertical - packs de alojamento, espaços de trabalho e lazer no mesmo imóvel 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho aberto, e dificuldades operacionais relativas às medidas Covid-19 • Regresso à normalidade – empresas voltam a apostar em reunir as equipas presencialmente • Entrada de novos concorrentes no mercado

Tabela 3 - Matriz SWOT Vertical Coworking

Após a primeira semana de estágio no *Vertical Coworking*, e uma vez feitas as análises acima descritas, a candidata deu início à realização de tarefas com o objetivo de começar a dar forma à nova estratégia comercial do *Vertical Coworking*. Para tal foi desenvolvendo tarefas segundo os 4P's do Marketing:

Preço:

Ao fazer a análise de concorrência, foi constatado que os preços praticados pelo *Vertical Coworking* não estavam alinhados com outros concorrentes diretos e até mesmo indiretos. Apesar de se tratar de um novo projeto na cidade e de estar aberto apenas desde outubro de 2021, os preços praticados pelo *Vertical Coworking* estavam muito abaixo da concorrência, acabando por afetar o seu próprio posicionamento no mercado. Por outras palavras, ao contrário de alguns concorrentes, o *Vertical Coworking* tem um espaço moderno e arrojado, com equipamentos de alta qualidade, proporciona serviços e um ambiente de trabalho corporativo, e ainda assim, os seus preços eram dos mais baixos no mercado.

Assim sendo, enquanto era elaborada a análise de concorrência, também foi desenvolvida uma tabela de comparação de preços aplicados por outros espaços de *coworking* na cidade do Porto. Esta tabela iria permitir justificar e demonstrar aos diretores do espaço, que um aumento de preço seria uma das primeiras ações a levar a cabo.

A tabela de preços, pode ser encontrada no *Apêndice 2*, os quais são retirados dos websites institucionais dos respetivos concorrentes. Esta tabela está dividida entre concorrentes diretos, (espaços de *coworking* na cidade do Porto), e concorrentes indiretos, (*Coworkings* nos arredores da cidade, centros empresariais ou outros espaços de trabalho que não são denominados espaços de *coworking*). As colunas da tabela estão divididas por produto, sendo apresentada abaixo uma explicação de cada um deles:

- *HotDesk* – Lugar Flexível

Trata-se de um posto de trabalho flexível, composto por secretária e cadeira ergonómica, que pode ser reservado ao dia, à semana ou ao mês, não sendo o lugar alocado permanentemente ao cliente. Por outras palavras, de acordo com a necessidade do espaço de *coworking*, o cliente poderá ter de mudar de lugar/secretária durante a sua reserva.

- *Dedicated Desk* - Lugar Fixo

Trata-se de um posto de trabalho, secretária e cadeira ergonómica, que só pode ser reservado ao mês, uma vez que é um lugar alocado ou dedicado permanentemente ao cliente durante a sua reserva.

- Escritório Virtual

O Escritório Virtual (*Virtual Office*), consiste na domiciliação fiscal de uma empresa na morada do *Vertical Coworking*. Este produto permite ao cliente receber toda a correspondência nos escritórios do Vertical, através de uma adesão mensal.

- Escritório Privado

Escritórios fechados, dentro de um *coworking*, para equipas de uma só empresa. Apesar destes escritórios estarem localizados dentro de um espaço de trabalho aberto, o acesso a estes espaços é restrito à empresa que o aluga.

- Salas de Reunião

As salas de reunião dentro de um espaço de trabalho, são consideradas igualmente uma fonte de receitas, visto que podem ser reservadas tanto por clientes que já utilizem o *coworking*, como clientes externos.

Neste seguimento, as primeiras tarefas desenvolvidas foram, o estudo de preço no mercado, a reestruturação da tabela de preços para validação dos diretores do espaço, assim como a atualização desta alteração nos vários canais de vendas online, nomeadamente no website do *Vertical Coworking*.

É assim apresentada de seguida a tabela de preços do *Vertical Coworking*, com os respetivos aumentos de preço:

Proposta Tabela de Preços

HOT DESK		FLEX DESK - UPSTAIRS		DEDICATED DESK		VIRTUAL OFFICE		CONFERENCE ROOMS	
Flexible desk		Flexible table		Dedicated desk		Tax residence		Hour plan for external guests/ extra hours	
High speed wi-fi		High speed wi-fi		High speed wi-fi		Reception of mail and parcels		LEVEL UP 15€ P/HOUR	
Access to common areas		Access to common areas		Access to common areas		Access to conference rooms (4H per month, subject to availability)		JOIN UP 18€ P/HOUR	
Access 24/7		Access 24/7		Access 24/7		MONTHLY 40€		PARKING 10€ /12 HOURS - 15€/24 HOURS	
				Access to conference rooms (2H per week, subject to availability)					
				Free locker					
		DOWNSTAIRS	UPSTAIRS			DOWNSTAIRS	UPSTAIRS		
DAILY		10€	15€	DAILY		-	10€		
WEEKLY		45€	70€	WEEKLY		-	45€		
MONTHLY		-	-	MONTHLY		-	-		
						DOWNSTAIRS	UPSTAIRS		
						130€	180€		

Figura 8 - Tabela de preços Vertical Coworking

Produto:

À medida que a candidata foi acompanhando as operações no espaço *Vertical Coworking*, foi recolhendo informação sobre cada um dos produtos, o processo de compra e venda, e qual era a experiência do cliente desde o primeiro contacto com a marca Vertical.

O processo de compra e venda, era bastante simples havendo apenas duas formas de o fazer, online ou presencial. A compra online consistia na compra de qualquer um dos produtos disponíveis no espaço de trabalho, sendo apenas necessário o registo dos dados pessoais e do pagamento por cartão de crédito. Visto que a maioria dos clientes encontravam o espaço através da internet, a compra presencial acontecia com menos frequência, e consistia apenas na chegada de um cliente, na escolha da sua secretária e no pagamento em dinheiro ou por multibanco.

Ao analisar o processo de compra e venda, a estagiária juntamente com a ajuda do departamento de IT e Sistemas de Informação, detetaram várias anomalias e riscos operacionais. No caso da compra online, o cliente era limitado a executar uma compra, sem conseguir escolher a secretária onde se iria sentar, nem a sala de reunião que iria utilizar. Neste caso, não era possível gerir o nº de vendas efetuadas no website cada dia, havendo um risco de serem feitas mais vendas do que o número de produtos disponíveis fisicamente.

Por outro lado, o facto do cliente chegar ao espaço e não saber onde se iria sentar implicava um investimento elevado a nível operacional, sendo necessário um colaborador disponível durante as horas de funcionamento do espaço, 24h/7, para receber e alocar os clientes à secretária.

Após detetados estes riscos operacionais, foi iniciado um processo de reorganização do método de compra e venda, e até mesmo do espaço. Em conjunto com o departamento de sistemas de informação, foram feitas alterações no processo de compra online, de modo a alterar a compra de um produto, para a reserva de um produto específico. Neste caso, o cliente passou a poder seleccionar uma secretária em particular, numerada, antes de efetuar o pagamento online. Este novo processo, veio extinguir a necessidade de ser um operacional a alocar o cliente, e pelo contrário, logo à chegada o próprio cliente ter conhecimento de qual o número da secretária que lhe tinha sido atribuída. Esta solução veio de igual modo colmatar o risco de sobrelotar o espaço, uma vez que só eram vendidas as secretárias que ainda não tinham sido reservadas online.

Esta foi a primeira grande etapa no desenvolvimento da reestruturação comercial no espaço *Vertical Coworking*, e que de igual forma deu origem a uma análise de vários riscos operacionais. À medida que a autora foi integrando a metodologia de trabalho do espaço, foi criando uma lista de todos os riscos nas operações, assim como uma solução para cada um deles, o que deu origem à criação apresentação de riscos operacionais e soluções, representada no *Apêndice 3*.

A análise de riscos operacionais e soluções, foi apresentada aos diretores do espaço, assim como à equipa financeira, à equipa de sistemas de informação e à gestora de canais. Foi essencialmente elaborada para estudar os aspetos a melhorar nas operações do espaço, nomeadamente a eliminação de alguns produtos que não eram rentáveis, e a adição de novos produtos. Não obstante, a apresentação serviu para demonstrar que pequenas mudanças, nomeadamente o aumento de preços e o novo sistema de reservas online, aplicados no início do estágio, tiveram um resultado significativo no aumento de vendas e lucro do espaço, entre Janeiro (4089€) e Fevereiro (6390€).

Ainda no mês de março, e no seguimento dos resultados da análise de riscos operacionais, foram detetados dois produtos que não estavam a ter muita adesão, e os quais não estavam a ser vendidos com frequência, nomeadamente o escritório virtual (Domiciliação Fiscal) e as salas de reunião. Assim sendo, a aluna desenvolveu um estudo de mercado específico para cada um destes produtos, mais especificamente uma análise de concorrência que pode ser encontrada nos *Apêndices 4 e 5*.

No caso do escritório virtual, a análise de concorrência serviu para comparar os serviços oferecidos pela concorrência, a duração mínima de contrato necessária, o investimento operacional que seria necessário, caso fossem aumentados os serviços oferecidos, e ainda a análise das condições jurídicas, para posteriormente ser criado o contrato. O principal objetivo desta análise era melhorar a definição dos termos e condições do produto.

Por outro lado, nas salas de reunião, a análise de concorrência tinha como objetivo comparar preço, condições e serviços oferecidos, de modo a melhor definir o posicionamento do produto no mercado. Através desta análise, foi possível verificar que a maioria dos concorrentes e principais intervenientes no mercado de vendas de sala de reunião na cidade, não eram espaços de *coworking*. Sendo que, os espaços de *coworking* que tinham salas de reunião, ofereciam serviços extra para além do serviço de aluguer de sala de reunião, como forma de atrair clientes. Para além disto, as salas de reunião no *Vertical Coworking*, comparando com os restantes concorrentes, não tinham visibilidade online e eram pouco publicitadas nas ações de marketing, sendo dos produtos menos procurados no espaço.

Assim, de modo a aumentar as vendas, e melhorar o posicionamento das salas de reunião do *Vertical Coworking*, foram adotadas várias ações. No caso das vendas diretas, foi criado um documento para envio de proposta de preço, customizado consoante o pedido do cliente, e com adição de outros serviços necessários durante as reuniões, como estacionamento privado, aperitivos, bebidas e aluguer de monitores. Tal permitia ao cliente receber mais informações sobre o espaço, ao contrário do que acontecia com a reserva online, onde muitas vezes o cliente nem sabia que sala estava a reservar.

Este produto não tinha muita visibilidade nem adesão por parte de clientes externos. Assim, foi contactada uma empresa externa de gestão de redes sociais, para criar uma estratégia de campanhas online para promover as salas de reunião. Esta estratégia foi delineada pela candidata em conjunto com a empresa, de modo a posicionar as salas de reunião, não só como um espaço para reuniões corporativas, mas também para organização de eventos, de modo a dar uma visão versátil deste produto ao cliente.

Promoção e Distribuição:

Ainda sobre a reestruturação comercial do *Vertical Coworking*, foram definidos novos objetivos nas campanhas de Marketing Digital com a empresa de gestão de redes sociais externa. Neste caso, e como já referido anteriormente, a estratégia principal adotada passava por publicitar produtos que não eram tão conhecidos, ou tão adquiridos pelos consumidores, como o escritório virtual e as salas de reunião. Assim cada mês, eram criadas campanhas pagas para publicitar um produto em específico e melhorar o posicionamento do espaço, no mercado.

Em conjunto com esta estratégia, foram feitas alterações e uma reestruturação completa do website, visto que era o principal canal de vendas do espaço. Inicialmente, foi feita uma correção do texto na íntegra, de modo a apresentar informações novas. Ainda assim, após a apresentação de riscos operacionais, foi necessária uma reorganização dos produtos no website, eliminando assim alguns produtos de venda e adicionando novos. Do mesmo modo, e ainda numa vertente de alterações do website, foram criadas novas janelas de publicidade, de forma a promover alguns dos produtos, como o estacionamento privado e o desconto de adesão no escritório privado.

Dado que muitas das vendas eram efetuadas através do website, foi dada uma especial atenção à utilização do live chat disponível na página do *Vertical Coworking*. Uma vez que, muitos clientes faziam questões sobre os produtos, através desta ferramenta, antes de efetuarem a compra.

Por outro lado, o registo de vendas e dos dados do cliente eram todos registados num mapa *excel*, denominado internamente como “*Mapa de Leads*”. Este mapa tinha como objetivo a gestão de reservas, assim como das informações dos clientes, (nome, email, país), e de igual modo a gestão de compra e venda, onde era possível ver o que cada cliente tinha comprado e qual o montante. A *Figura 9*, apresentada abaixo, exemplifica a estrutura do documento.

Lead	Cliente	Contacto/Utilizador	Email	Phone Number	Country	Lead Date	Request	State	Quantity	Request Value (€)
VC_68					Portugal	11/09/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_11					France	20/09/2021	Events	Paid	1	0,00 €
VC_10					Portugal	28/09/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_1					France	01/10/2021	Meeting Room/hora Level Up	Closed	0	0,00 €
VC_12					Portugal	01/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_148					Portugal	01/10/2021	ZT Mobility	Paid	1	61,50 €
VC_150					Portugal	01/10/2021	Feel Porto	Paid	1	1,107,00 €
VC_151					Portugal	01/10/2021	Good to Great	Paid	1	300,00 €
VC_2					Portugal	01/10/2021	Others	Closed	0	0,00 €
VC_3					UK	01/10/2021	Dedicated Monthly Plan - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_4					Poland	01/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_5					Italy	01/10/2021	Others	Closed	0	0,00 €
VC_6					Netherlands	01/10/2021	Meeting Room/hora Level Up	Closed	0	0,00 €
VC_7					Portugal	01/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_8					Portugal	01/10/2021	Hot Desk - Mezzanine	Closed	0	0,00 €
VC_9					Portugal	01/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_13					Austria	03/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_14					Austria	03/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_15					Germany	04/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	16	240,00 €
VC_16					Finland	04/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	17	255,00 €
VC_17					UK	13/10/2021	Dedicated Monthly Plan - Upstairs	Paid	1	180,00 €
VC_18					UK	13/10/2021	Dedicated Monthly Plan - Upstairs	Paid	1	180,00 €
VC_19					UK	13/10/2021	Dedicated Monthly Plan - Upstairs	Paid	1	180,00 €
VC_21					Portugal	14/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_22					Portugal	14/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_23					Portugal	14/10/2021	Dedicated Monthly Plan - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_24					Portugal	16/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_25					Portugal	19/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_26					Spain	19/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_29					Portugal	20/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_28					Portugal	22/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Closed	0	0,00 €
VC_30					USA	22/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €
VC_31					UK	22/10/2021	Hot Desk - Upstairs	Paid	1	15,00 €

Figura 9 - Documento de registo de vendas “Mapa de Leads”

Quando a candidata começou a utilizar este documento para registar as vendas, constatou que as colunas designadas para o registo do canal e da origem de marketing dessas vendas não estavam a ser totalmente preenchidas desde a abertura do espaço, em outubro de 2021. A designação “canal” neste documento, indicava a plataforma ou canal onde o cliente tinha feito a compra, sendo que a “origem de marketing”, registava a plataforma onde o cliente tinha visto pela primeira vez, ou encontrado as informações do espaço. Assim foi feita uma lista atualizada com os canais, e foram definidos novos campos para a origem de marketing. A importância desta definição estava no facto de ser possível averiguar e quantificar quantas vendas eram efetuadas por cada canal, e qual a origem de marketing mais frequente. Esta análise era feita mensalmente de modo a avaliar o retorno ao investimento sobretudo nas redes sociais.

De modo a conseguir rastrear de forma eficaz os canais e a origem de marketing das vendas que não tinham sido feitas antes do início do estágio, foi elaborado um questionário online para clientes que já tinham estado no espaço.

Este questionário visava todos os clientes na base de dados do espaço, de modo que estes preenchessem informações sobre como encontraram o *Vertical Coworking*, e qual o canal utilizado para efetuar a compra. O questionário pode ser analisado no *Apêndice 5*.

De um ponto de vista de distribuição, ao longo do estágio, foram analisados vários canais de venda online. Neste caso, foram avaliados os riscos e benefícios de serem aceites reservas diretas através dos canais digitais, visto que a maioria das plataformas não tinham integração ou ligação com sistema de reservas utilizado no *coworking*. Uma vez que o mesmo sistema de reservas tinha sido alterado de compra para reserva, foi identificado um risco elevado de sobrelotação. Por conseguinte, através dos canais online os clientes não faziam reservas, mas sim compras de produtos. Por outras palavras, no caso das secretárias, estas seriam compradas sem qualquer tipo de numeração ou alocação atribuída ao cliente, criando assim um risco de sobrelotação.

Assim sendo, após a análise de vários canais, foi possível verificar que a melhor solução seria utilizar os canais de compra online, apenas a título informativo e não com possibilidade de compra. Consequentemente, o cliente teria a possibilidade de verificar todas as informações do espaço, assim como enviar pedidos de informação, no entanto, a venda seria feita diretamente pela equipa comercial do *Vertical Coworking*.

Por fim, a candidata teve ainda a oportunidade de trabalhar diariamente com o sistema de gestão de espaços, denominado “*Office RnD*”. Este programa, foi uma das ferramentas mais utilizada durante o estágio, visto que permitia gerir não só as reservas, como também verificar a alocação de cada cliente às secretárias. Após uma extensa formação neste sistema, ainda foi possível utilizá-lo para fazer a reestruturação de todo o espaço, retirando e adicionando novos produtos. O “*Office RnD*”, era ainda uma ferramenta utilizada para a análise de métricas de vendas efetuadas, tanto por data como por produto.

Atividades Comerciais e Operacionais:

Para além das funções acima descritas e desempenhadas com o objetivo principal da reestruturação comercial do espaço, a estagiária teve oportunidade de aprender e executar tarefas nas operações quotidianas do estabelecimento. Algumas delas passavam pela gestão de reservas, ou seja, acolhimento do cliente à chegada, alocação da secretária, e visitas comerciais ao espaço, tanto para clientes individuais, como para empresas. Na maioria das vezes o cliente quando chegava ao espaço já tinha a reserva feita, e apenas era necessário dar-lhe as boas-vindas, e mostrar-lhe o espaço. Não obstante, muitos dos clientes contactavam o espaço para pedir informações antes de efetuar a reserva. Neste sentido, foi criado um email com todas as informações do espaço, com o intuito de fechar a venda diretamente por email, tal como é possível verificar na *Figura 10*.

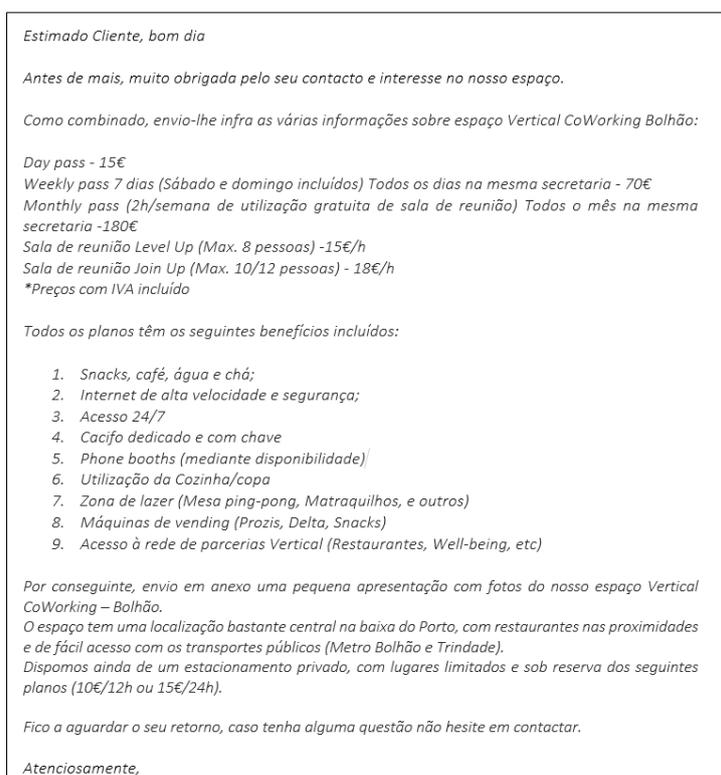


Figura 10 - Email informativo para vendas no Vertical Coworking

Posteriormente, todas as interações a nível comercial eram registadas no documento já referido, “*Mapa de Leads*”. Este documento era de igual forma utilizado, todas as semanas, para fazer um seguimento do estado das vendas. Assim sendo, no caso de um pedido de informação feito por email ou telefone, que estivesse registado no mapa, mas que ainda não tivesse sido convertido em venda, indicava que o cliente deveria ser contactado de novo, para fechar o pedido.

Uma vez que a maioria destes contactos de acompanhamento eram feitos por telefone, a candidata pode colocar em prática várias técnicas de vendas, assim como desenvolver competências de contacto com o cliente e domínio das informações sobre espaço.

Para além de receber clientes individuais, o *Vertical Coworking* também recebia muitos clientes do segmento B2B, interessados em utilizar o espaço para juntar as suas equipas. Por outras palavras, o cliente corporativo tinha preferências e necessidades diferentes das manifestadas pelos clientes individuais. As empresas procuravam mais flexibilidade de utilização do espaço, ou seja apenas 2 a 3 dias por semana, visto que os outros dias trabalhavam em remoto. Estes clientes preferiam espaços amplos e privados para que os elementos da equipa trabalhassem todos juntos, e pretendiam utilizar serviços extra, como salas de reunião e estacionamento privado.

A procura por parte deste segmento, começou a aumentar desde o início do ano 2022, mas como se tratava do arranque do projeto, não existia qualquer estrutura comercial, ou estratégia de retenção deste segmento. Assim sendo, foram feitas adaptações ao tipo de proposta enviada de forma a ser customizada, e deu-se início ao agendamento de reuniões e visitas comerciais específicas à aquisição de clientes do segmento corporativo.

Como já referido, o crescimento do segmento corporativo no *Vertical Coworking*, foi bastante rápido, e a afluência de pedidos era elevada. Posto isto, através das diretrizes dos diretores do espaço, a candidata definiu uma estratégia de vendas muito mais customizada, que implicava a elaboração de propostas pormenorizadas, em que constavam todos os detalhes de serviços que o cliente tinha pedido. No *Apêndice 7*, é possível verificar o tipo de contrato parceria elaborado para enviar aos clientes corporativos.

No mesmo seguimento, a autora teve a oportunidade de realizar reuniões e visitas comerciais, e passar por todo o processo de negociações e assinatura de contrato, com vários clientes empresariais e entidades como *Deloitte*, *FlipKick*, *TalkDesk*, *JLL*, *Trigerise*, entre outras. Estas funções eram desempenhadas com autonomia, mas sempre com a validação e supervisão de Nuno Trigo, um dos diretores/fundador da empresa, e o qual geria toda a equipa comercial do Grupo Feel. Por conseguinte, através do desempenho destas tarefas, a estagiária pôde aperfeiçoar várias técnicas de venda e negociação, e aprender a melhor forma de gerir várias contas de clientes ao mesmo tempo.

Conseqüentemente, outra das atividades executadas, foi a prospeção de eventuais novos parceiros e fornecedores na cidade do Porto, que pudessem trazer benefícios aos clientes do espaço. Neste caso, foi feito o contacto com vários estabelecimentos, nos arredores do *Vertical Coworking*, nomeadamente, restaurantes, ginásios, entre outros, de modo a angariar descontos nos estabelecimentos, em troca de uma promoção interna na comunidade do *coworking*.

Numa fase final do estágio, mais precisamente no mês de maio, foi feito o acolhimento e formação de uma estagiária curricular do ensino secundário espanhol, a qual auxiliou nas operações do *Vertical Coworking*, durante 1 mês e meio. Durante este processo de integração, eram feitas rondas de verificação do estado de limpeza e organização do espaço. Verificações essas que permitiram constatar que muitos clientes não cumpriam com as regras de utilização do espaço e boa conduta. Assim sendo, em conjunto com a estagiária curricular espanhola, foi criado um documento para relembrar a comunidade dos hábitos corretos a manter num espaço de *coworking*, apresentado no *Apêndice 8*.

Ao estar inserida num processo de acolhimento e formação de um novo membro da equipa, a candidata pôde rever todas as atividades e competências que tinha vindo a desenvolver até então. A aprendizagem ao longo de todo o estágio, permitiu que a autora participasse na planificação de um novo projeto de *coworking*, o *Vertical Coworking Firmeza*.

3.2.4 Fase IV – Vertical Coworking: Firmeza

Ainda numa última fase de estágio, a candidata teve a oportunidade de fazer parte do desenvolvimento de um novo projeto de *coworking*, o *Vertical Coworking Firmeza*. Este é o segundo projeto de *coworking* desenvolvido pela *Feel Venture*, neste caso com o dobro da área de trabalho do *Vertical Coworking Bolhão*, dois pisos e meio de espaços de trabalho, situados apenas a 2 minutos a pé de distância. Este imóvel segue o mesmo conceito de hospitalidade vertical que o *Vertical Coworking Bolhão*, sendo que tem cerca de 16 apartamentos de diferentes tipologias, desde T0 a T5. Do mesmo modo, este conceito permite ao cliente ficar alojado nos andares superiores do edifício, aceder ao espaço de *coworking* nos andares inferiores, sair do edifício e estar diretamente no centro da cidade.

Durante este processo, e ao mesmo tempo que eram desempenhadas atividades comerciais no *Vertical Coworking Bolhão*, a estagiária também participou em várias reuniões de arranque do novo projeto de *coworking*. Primeiramente, estes momentos eram dedicados a avaliar de assuntos relativos à arquitetura e design do espaço, sobre o estilo de materiais a utilizar, os equipamentos necessários, o número de secretárias, os tipos de acesso e a estrutura do espaço, por piso.

Posteriormente, e uma vez finalizadas todas as definições do espaço a nível físico, em conjunto com a colega Margarida Brandão, do departamento financeiro, deu-se início à estrutura e definição do plano de negócios do projeto. Por conseguinte, foi elaborada a organização das plantas do novo espaço de *coworking*, o que se traduz pela identificação de cada produto por andar, e da sua localização. Por outras palavras, este trabalho consistia na definição de zonas dedicadas de secretárias em regime diário ou mensal, assim como a capacidade de cada escritório privado, tal como exemplifica a *Figura 11*.

Ainda assim, e em conjunto com a definição de produto, foi elaborada a tabela de preços. Esta tarefa foi executada em conjunto com a colega Margarida Brandão, que posteriormente, através da estratégia de preços, pôde elaborar uma estratégia de contingência e estudo dos planos de rendimento máximo do projeto.

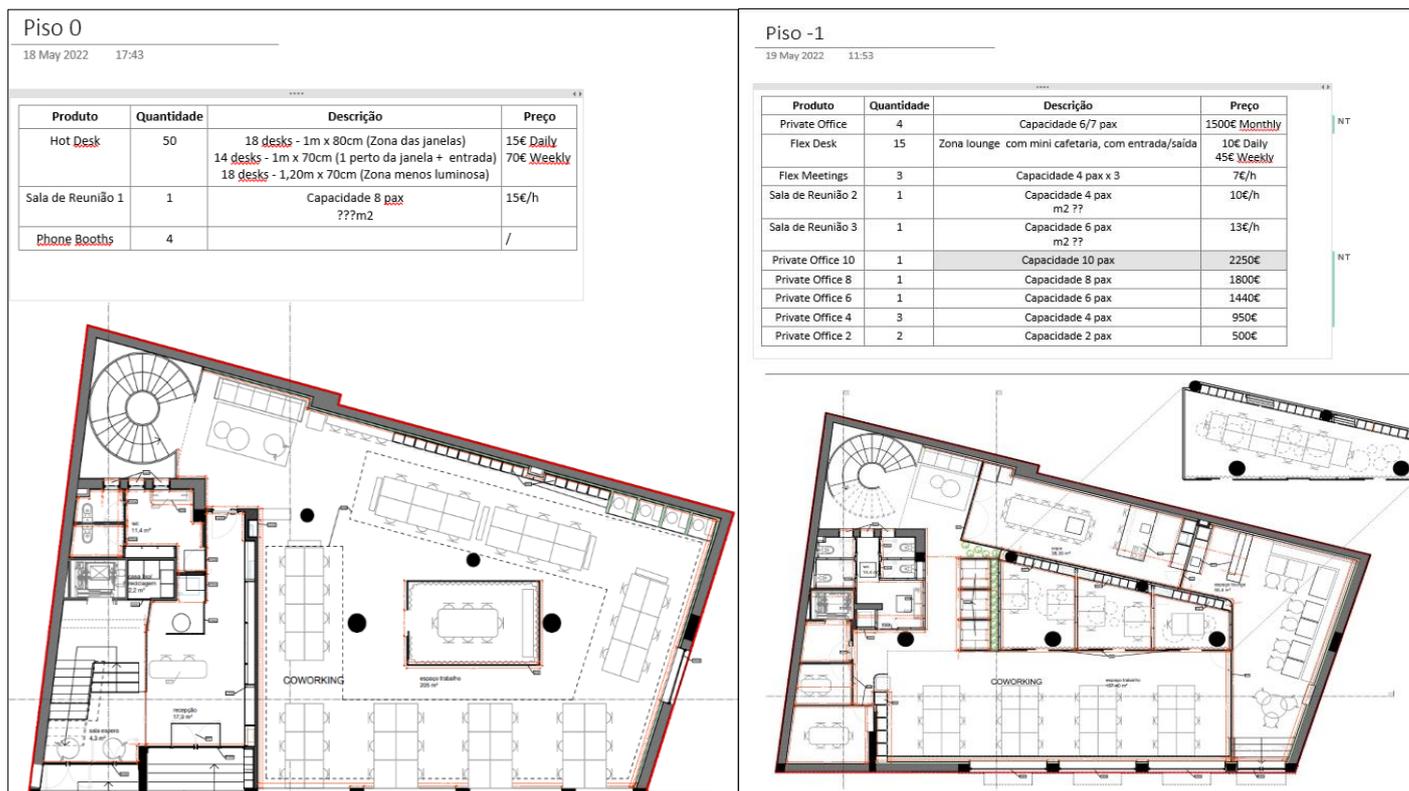


Figura 11 - Definição de produto e preço Vertical Coworking Firmeza

Importa também referir que nesta última fase de estágio, foram retiradas aprendizagens sobre as implicações e a estrutura necessária para o arranque de um novo projeto. De igual modo, a participação da candidata nesta fase de planeamento e de tomada de decisão, deve-se à experiência de estágio e à aprendizagem retirada pela reestruturação comercial do *Vertical Coworking*, durante 5 meses. Assim sendo, a principal objetivo da sua participação no planeamento de um novo projeto, era a implementação das estratégias comerciais previamente aplicadas, no novo espaço de *coworking*.

4. Capítulo 4 - Conclusões, Implicações e Sugestões para Futuras investigações

4.1 Conclusão

O presente relatório teve como principal objetivo a análise do conceito de *coworking*, através de uma revisão da literatura, e do seu enquadramento na reestruturação comercial e retenção de leads no *Vertical Coworking*, entidade acolhedora do estágio curricular.

Ao longo do estágio curricular, foi possível aplicar os mais variados conceitos de marketing, nomeadamente de gestão comercial, logo pela avaliação inicial da marca em que constava uma análise de concorrência, definição do público-alvo, e elaboração de uma matriz *SWOT*. Isto permitiu recolher o máximo de informações sobre a entidade, para posteriormente integrar as operações do negócio, e perceber de que modo era possível maximizar as vendas do espaço.

Posteriormente, foi apresentada uma análise de riscos comerciais e operacionais, em que constava um estudo de preço e posicionamento de cada produto, os riscos detetados e respetivas soluções de implementação. Por sua vez, a realização desta análise, gerou uma reestruturação completa da tabela de preços, da definição e posicionamento de alguns produtos, assim como do sistema de reservas online, o qual passou a permitir a reserva automática do produto no website do *Vertical Coworking*. Este foi um processo demorado, ao longo dos meses de fevereiro e março, mas que por sua vez permitiu alinhar toda a estratégia de marketing nomeadamente, do posicionamento de cada produto online, favorecendo a experiência do cliente logo no primeiro impacto com a marca, e resultando num aumento de vendas nos meses seguintes.

Durante este processo foram sentidas algumas dificuldades, nomeadamente na retenção e fidelização de clientes. O *Vertical Coworking* abriu as suas portas em outubro de 2021, e uma vez que se tratava do arranque de um novo projeto, não era possível prever ou ter histórico da ocupação do espaço consoante o mês, ou de registos indicadores de época baixa e alta.

Para além da dificuldade em prever a afluência de clientes, a fidelização de clientes tornou-se uma tarefa difícil, devido à maioria dos utilizadores serem nómadas digitais. Estes não eram clientes locais, com perspectivas de utilizarem o espaço com frequência, o que apesar de ser bom, não permitia ao espaço de ter uma estabilidade de vendas numa fase de arranque.

Devido à falta de segurança que este segmento proporcionava ao espaço, surgiu a solução de integrar na estratégia comercial a prospeção de leads do segmento B2B. Neste caso a ação passava por contactar empresas com equipas a trabalhar remotamente, na cidade do Porto, e propor uma parceria aos colaboradores, com condições de aluguer mais acessíveis. Esta foi a estratégia que fundamentou a reestruturação comercial do espaço, e que permitiu que o *Vertical Coworking*, passasse a ter um misto de utilizadores, tanto B2C como B2B.

Após alguns meses de operação no *Vertical Coworking*, foi ainda possível detetar uma lacuna no que diz respeito ao aspeto social, em específico à procura crescente de eventos de *networking* e comunidade, por parte dos utilizadores do espaço. Deste modo, foi sugerido à empresa, a integração de um gestor de comunidade, alguém dedicado a de criar uma comunidade e por sua vez a favorecer a interação entre *coworkers*, através da organização de eventos, *workshops*, saídas.

Em suma, o estágio curricular no Grupo Feel, mais especificamente *Vertical Coworking*, foi uma experiência muito valiosa, tanto a nível académico como profissional. Para além da aplicação de conceitos comerciais e de marketing, a oportunidade de integrar um novo mercado, nomeadamente o mercado dos *coworkings*, e de ter a responsabilidade de reestruturar a área comercial de um novo projeto, foi uma aprendizagem muito desafiante. De relevar que todo o processo de estágio, foi acompanhado e suportado pelos diretores da empresa, assim como os departamentos de Sistemas de Informação, Marketing e Financeiro, os quais foram determinantes para o resultado positivo do estágio.

4.2 Implicações teóricas

O enquadramento teórico teve como principal objetivo a análise do conceito de *coworkings*, a sua evolução até aos tempos atuais e a contextualização com o tema de *SaaS - Service as a Space*. Através de uma revisão da literatura, foi possível angariar conhecimentos e fundamentar o desenvolvimento do estágio curricular na entidade acolhedora, *Vertical Coworking*. Na sua íntegra, o enquadramento teórico estendesse sobre a análise dos principais públicos-alvo dos *coworkings*, dos benefícios e preferências dos utilizadores, de modo a enquadrar e auxiliar a tomada de decisões durante a reestruturação comercial no *Vertical Coworking*.

O enquadramento teórico, inicia-se pelo relato da história e definição do conceito, através do qual é possível verificar que apesar deste mercado só existir há cerca de duas décadas, a forma flexível como se ajusta à evolução dos métodos de trabalho, permite-lhe ter um rápido desenvolvimento. Mesmo após a Covid-19, ter abalado a evolução desta indústria e de ter fechado muitos *coworkings*, várias empresas no mundo pós-pandémico continuam a adotar o formato de trabalho remoto, influenciando as previsões de que estes espaços serão cada vez mais procurados e mais profissionais irão precisar de alternativas de espaço de trabalho, concluindo que apesar de uma crise pandémica, a evolução deste mercado não estagnou (Howell, 2022).

Ainda através da revisão da literatura, é possível verificar que o mercado dos *coworkings* está em grande crescimento, devido a dois grandes fatores. Um deles é a sua flexibilidade de adaptação aos novos hábitos de trabalho, proporcionando espaços de trabalho dedicados a profissionais independentes que trabalham remotamente, dando ênfase ao surgimento do nomadismo digital. O segundo fator, incide na capacidade de suprir a necessidade crescente das empresas, em encontrar espaços de escritório com preços acessíveis e flexibilidade de contratos de aluguer mais curtos, algo que se torna cada vez mais difícil de se encontrar no mercado imobiliário corporativo.

No mesmo seguimento, é possível apurar que os dois fatores que impulsionam o desenvolvimento do mercado de *coworkings* atualmente, estão sustentados por dois segmentos, os Nómadas Digitais e as Empresa. E por essa razão, neste relatório, é feito um destaque de ambos os segmentos, dentro do vasto público-alvo dos espaços de *coworking*.

Através do estudo destes dois segmentos foi possível perceber que os nómadas digitais procuram espaços de *coworking*, como forma de se sentirem parte duma comunidade no destino. Em contrapartida, as empresas preferem estes locais de trabalho devido aos custos de aluguer mais acessíveis, à sua flexibilidade e por sua vez à facilidade de crescimento das equipas dentro do espaço.

Não obstante, foi possível concluir que variados estudos divergem no que diz respeito, aos benefícios e motivações da utilização dos espaços de *coworking*. A maioria dos académicos defende que a principal perceção de benefício vem do sentido de comunidade e da possibilidade de estar em contacto com outros profissionais. Contudo, ao longo das investigações vários autores mencionaram fatores como o aumento da produtividade, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade dos espaços, e os preços de adesão competitivos, como sendo motivações centrais. Isto permite constatar que, a perceção de benefício é distinta consoante a localização do espaço, o segmento e a constante evolução da própria indústria de *coworkings*.

Conclui-se ainda que os utilizadores de *coworkings*, preferem espaços com boa acessibilidade e diversidade da comunidade, dão especial atenção à estética do espaço e à atmosfera harmonizada entre espaços de convívio e espaços de concentração, e procuram espaços com flexibilidade de contratos de aluguer com serviços de hospitalidade. Contudo, foi de igual modo possível averiguar que, devido à heterogeneidade dos utilizadores de *coworkings*, as preferências podem ser sofrer constantes mudanças e devem ser analisadas pelos gestores e operadores de *coworkings* com frequência.

Por conseguinte, a literatura científica indica que os *coworkers* tendem a dar especial atenção à estética e disposição do espaço de *coworking*. No entanto, ao longo da desta revisão da literatura foi possível verificar uma unanimidade, que aponta para a tendência de que o espaço físico como proposta de valor deixou de ter tanta relevância, uma vez que o valor dos negócios de *coworking*, está centrado na prestação de serviços.

4.3 Implicações práticas

Ao nível das implicações práticas, este trabalho vem trazer benefícios de aplicação para o negócio dos *coworkings*, nomeadamente através da análise do ciclo de vendas e do conceito de espaço como serviço.

A prestação de serviços nos espaços de trabalho, é um fenómeno crescente, sendo que a conceptualização do valor da experiência é o nível mais elevado da prestação de serviços, implicando vantagens não só para os utilizadores dos espaços de *coworking*, como oportunidades comerciais crescentes para os prestadores de serviços, sublinhando assim a importância das parcerias, alianças e contactos profissionais que permitem fornecer valor ao cliente (Petrolaitiene et al., 2018).

O autor Petrolaitiene et al., (2018) identificam 5 categorias de serviços, que constituem a proposta de valor de um espaço de *coworking* e que por sua vez devem fazer parte do seu modelo de negócio. Estes serviços passam pela flexibilidade do espaço como produto, nomeadamente a disponibilidade de espaços de trabalho individuais, escritórios privados e zonas de lazer, que permitam acolher tanto clientes individuais como equipas. Por outro lado, é dada especial importância aos serviços de gestão de instalações, em particular a oferta de limpeza, segurança, receção, e serviços de restauração dentro do espaço, os quais são perçecionados pelas empresas como uma vantagem na utilização dos espaços de *coworking*. A terceira categoria de serviços na proposta de valor, são os serviços de apoio contabilístico, consultoria, e marketing disponíveis dentro do espaço, procurados muitas vezes pelas start-ups. Do mesmo modo, os serviços gestão de comunidade, em particular a criação de eventos de *networking* e da possibilidade de interação entre utilizadores, é um fator influenciador na tomada de decisão, sobretudo dos utilizadores individuais, e nómadas digitais. E por fim, os serviços personalizados, como oferta de descontos em ginásios, aulas de yoga, serviços de saúde, estética e transporte, tidos como vantagens pelos utilizadores frequentes dos espaços de *coworking*, sejam eles individuais ou empresas, freelancers ou start-ups.

À medida que os formatos de trabalho vão evoluindo, os espaços de trabalho devem adaptar-se à versatilidade dos seus utilizadores, criando espaços didáticos como estímulo. A flexibilidade de um espaço de *coworking* e a versatilidade dos seus serviços, permitem acolher diferentes segmentos e diversificar a sua carteira de clientes.

Por sua vez, num *coworking* com diferentes espaços de trabalho, é possível acolher nómadas digitais (B2C), os quais procuram um espaço de trabalho temporário, boa ligação à internet e uma comunidade interativa, ao contrário do cliente corporativo (B2B) que procura uma permanência mais frequente do espaço, através da utilização de escritórios privados.

É possível concluir que qualquer operador de *coworking*, que investe na flexibilidade do espaço, e na vasta oferta de serviços, está de igual modo a investir na versatilidade da sua carteira de clientes, e por sua vez na estabilidade dos seus resultados financeiros.

No que diz respeito aos dois segmentos analisados em específico neste relatório, nómadas digitais e empresas, é possível apurar que ambos procuram os espaços de *coworking*, devido à oferta de serviços no espaço. Contudo, e apesar de um espaço de *coworking* atrair ambos os segmentos, as suas necessidades nos serviços são diferentes, e consequentemente os ciclos de vendas distintos.

No caso dos nómadas digitais (B2C), devido à constante mudança de local de trabalho e residência, este nicho de clientes, planeia a sua viagem e escolhe o espaço de *coworking* através das plataformas digitais. A tomada de decisão, não passa pelo contacto direto com o espaço, mas sim pela perceção de benefícios que este consegue adquirir através do que vê online. Neste caso, a estratégia de vendas deve centrar-se num investimento no marketing digital, o qual passa pela aposta nos canais de venda online, e na gestão das redes sociais. Tal traduz-se num menor ciclo de vendas, na uniformização dos serviços prestados, e por sua vez num menor investimento comercial. Contudo, este segmento é muito imprevisível no que toca à utilização frequente do mesmo espaço de *coworking*. A rotatividade e volatilidade deste segmento num espaço, impede que os seus lucros sejam previsíveis.

Por outro lado, o processo de vendas com clientes corporativos (B2B), tende a ser mais demorado, isto porque a tomada de decisão é muitas vezes dependente da customização dos serviços oferecidos. Do mesmo modo, os utilizadores corporativos de um *coworking*, são muitas vezes empresas nacionais que procuram um espaço de trabalho, com contratos de aluguer de longa duração, que incluem a gestão completa dos serviços e das instalações. A angariação deste segmento passa pela prospeção e pela venda direta por telefone, email ou até mesmo visitas comerciais.

Ainda que o ciclo de vendas seja mais demorado e por sua vez o custo de aquisição destes clientes seja mais elevado, este segmento, permite estabelecer uma estabilidade nas vendas do espaço. Apesar do processo de vendas ser mais demorado, este segmento utiliza o espaço de forma constante, proporcionando uma venda mais demorada, mas duradoura em termos de lucro.

Isto permite verificar que os modelos de negócios dos espaços de *coworking*, são orientados para os resultados, para a venda da experiência em vez do espaço, para a variedade de serviços e por sua vez diversidade da carteira de clientes B2C e B2B.

4.4 Sugestões para futuras investigações

A revisão da literatura sobre o conceito de *coworking*, permitiu concluir que existem opiniões distintas quanto à definição do conceito, quando essa definição é feita com base nas diferenças entre segmentos. Contudo, a maioria dos autores analisados, considera que é o conjunto de características físicas do espaço e a prestação de serviços, que distinguem e definem um espaço de *coworking* dos escritórios tradicionais (Bouncken & Tiberius, 2021; Kojo & Nenonen, 2016; Spinuzzi, 2012; Sykes, 2015).

Por outro lado, e na tentativa de definir o conceito de *coworking*, conclui-se através da revisão da literatura, que apesar das suas características serem diferenciadoras, ainda existem algumas lacunas na definição e distinção do termo. Alguns académicos têm definições e formas diferentes de categorizar o que realmente é um espaço de *coworking*. Exemplo disso, é o contraste na categorização entre Marchegiani e Arcese (2018), que define 3 tipos de *coworking* (Vertical, Horizontal, e de Nicho) e Bennis & Orel (2021), com 4 definições distintas (*Coworking* Individual, Criação, Grupos, *Startups*). Ambos os estudos, definem o conceito com base nas diferenças entre segmentos, contudo com resultados distintos. Deste modo, a definição e categorização do conceito, de forma mais generalizada e sem distinção de segmentos, poderá ser um tema a desenvolver em futuras investigações.

Por outro lado, a revisão da literatura, também desvendou algumas discordâncias naquilo que é considerado como principal benefício da utilização dos *coworkings*. O público-alvo dentro de um espaço de *coworking*, pode ser diversificado, indo do nómada digital, ao colaborador de uma empresa em teletrabalho. E, por sua vez, a perceção de benefício ou motivação para utilização do espaço, ser distinta para cada um dos utilizadores. Futuras investigações podem avaliar a perceção de benefício na utilização de *coworkings* para cada um dos diferentes segmentos isoladamente.

Ainda assim, foi possível verificar a escassa disponibilidade de literatura científica sobre as estratégias de marketing e gestão comercial para os negócios de *coworking*, tornando-se uma oportunidade para futuras investigações.

Referências

- Adrodegari, F., Saccani, N., & Kowalkowski, C. (2016). A Framework for PSS Business Models: Formalization and Application. *Procedia CIRP*, *47*, 519–524. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.073>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/>
- Antunes, M. (2020, September 7). Centros de coworking marcam tendência do trabalho pós-Covid. *Visão*. <https://visao.sapo.pt/atualidade/2020-09-07-centros-de-coworking-marcam-tendencia-do-trabalho-pos-covid/>
- Appel-Meulenbroek, R., Weijs-Perrée, M., Orel, M., Gauger, F., & Pfnür, A. (2021). User preferences for coworking spaces; a comparison between the Netherlands, Germany and the Czech Republic. *Review of Managerial Science*, *15*(7), 2025–2048. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00414-z>
- Aroles, J., Granter, E., & de Vaujany, F. X. (2020). ‘Becoming mainstream’: the professionalisation and corporatisation of digital nomadism. *New Technology, Work and Employment*, *35*(1), 114–129. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12158>
- Bennis, W. M., & Orel, M. (2021). Classifying changes. A taxonomy of contemporary coworking spaces. In *Journal of Corporate Real Estate* (Vol. 23, Issue 4, pp. 278–296). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2020-0061>
- Bergan, T. L., Gorman-Murray, A., & Power, E. R. (2021). Coliving housing: home cultures of precarity for the new creative class. *Social and Cultural Geography*, *22*(9), 1204–1222. <https://doi.org/10.1080/14649365.2020.1734230>
- Bouncken, R., Kraus, S., & Martínez-Pérez, J. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: the emergence of coworking spaces for digital business models. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(4), 1465–1481. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00689-4>
- Bouncken, R., Laudien, S., Fredrich, V., & Görmar, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, *12*(2), 385–410. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0267-7>

- Bouncken, R., & Reuschl, A. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. In *Review of Managerial Science* (Vol. 12, Issue 1, pp. 317–334). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>
- Bouncken, R., & Tiberius, V. (2021). Legitimacy Processes and Trajectories of Co-Prosumption Services: Insights from Coworking Spaces. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/10946705211050208>
- Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 112–126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>
- Cameron, L. D., Garrett, L., & Spreitzer, G. (2019). Alternative Work Arrangements. In *Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0155>
- Castilho, M. F., & Quandt, C. O. (2017). Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32–42. <https://doi.org/http://doi.org/10.22215/timreview/1126>
- Chevtava, E. (2021). Coworking and Coliving: The Attraction for Digital Nomad Tourist. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (pp. 202–209x). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7>
- Chevtava, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads’ lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing and Management*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100633>
- Clifton, N., Füzi, A., & Loudon, G. (2022). Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes. *Futures*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102439>
- Cole, R. J., Oliver, A., & Blaviesciunaite, A. (2014). The changing nature of workplace culture. *Facilities*, 32, 786–800. <https://doi.org/10.1108/F-02-2013-0018>
- Coworking Insights. (2022). *Hot Desk Price Index 2022*. <https://coworkinginsights.com/product/2022-hot-desk-price-index-report/>

- Crozet, M., & Milet, E. (2015). *Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance*.
<http://www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/wp/abstract.asp?NoDoc=8367>
- di Riso, A. (2020, March 7). *Global Coworking Growth Study 2020*. Coworking Resources. <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>
- Dimoska, E. (2021, May 3). *Top budget-friendly European cities for digital nomad founders*. EU-Startups. <https://www.eu-startups.com/2021/05/top-budget-friendly-european-cities-for-digital-nomad-founders/>
- Ferreira, C. (2021, September 16). *Coworking já retomou crescimento: interior pode ser a nova grande oportunidade*. Sapo Notícias.
<https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/coworking-ja-retomou-crescimento-interior-pode-ser-a-nova-grande-oportunidade>
- Foertsch, C. (2017, September 12). *The Members: Who Works in Coworking Spaces?* Deskmag. <https://www.deskmag.com/en/coworkers/members-of-coworking-spaces-demographics-statistics-global-survey-coworkers-research-2017>
- Foertsch, C., & Cagnol, R. (2013, August 15). *The history of coworking in a timeline*. Deskmag. <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- Fuzi, A. (2015). Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: The case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 462–469.
<https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1072053>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 15(1), 193–205. www.ephemerajournal.org
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821–842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>
- Gauger, F., Pfnür, A., & Strych, J. O. (2021). Coworking spaces and Start-ups: Empirical evidence from a product market competition and life cycle perspective. *Journal of Business Research*, 132, 67–78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.008>

- Gladwell, M., Polster, T., Smith, D., & Wong, C. (2019). *Cre Executive Perspectives on Coworking 2019*. https://cw-gbl-gws-prod.azureedge.net/-/media/cw/insights/global/2019/cw_coworking_report_2019.pdf?rev=cddeaf2b13cc4213b12dc85a27316da3
- Howell, T. (2022). Coworking spaces: An overview and research agenda. *Research Policy*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104447>
- Knoll, W. (2016). *Immersive Planning From Research to Realization: An Experience-based Workplace*. https://www.knoll.com/document/1353022081997/Immersive-Planning_wp.pdf
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in Finland – What and how? *Facilities*, 34(5–6), 302–313. <https://doi.org/10.1108/F-08-2014-0066>
- Lee, A., Toombs, A. L., Erickson, I., Nemer, D., Ho, Y. S., Jo, E., & Guo, Z. (2019). The social infrastructure of Co-spaces: Home, work, and sociable places for digital nomads. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW). <https://doi.org/10.1145/3359244>
- Lusa. (2021, April 26). Governo cria 53 espaços de coworking no interior até ao final de Junho. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/04/26/sociedade/noticia/governo-cria-53-espacos-coworking-interior-ate-final-junho-1960137>
- Marchegiani, L., & Arcese, G. (2018). Collaborative Spaces and Coworking as Hybrid Workspaces: Friends or Foes of Learning and Innovation? In P. Boccardelli, M. C. Annosi, F. Brunetta, & M. Magnusson (Eds.), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations: Strategic and Organizational Insights* (pp. 51–71). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62467-9>
- Merkel, J. (2015). Coworking in the City’, ephemera: theory & politics in organization. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 15(1), 121–139. <http://www.ephemerajournal.org/contribution/coworking-city>
- Mitev, N. N., & de Vaujany, F.-X. (2018). Co-working spaces, collaborative practices and entrepreneurship. *Collaboration in the Digital Age*, 15–43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94487-6_2

- Momondo. (2022, January 11). *Travel and Work Index 2022*. Momondo .
<https://www.momondo.pt/travel-work/rank>
- Moreno, H. (2021, November 5). *Top 13 Coworking Space Trends 2022—Experts’ Predictions on the Future of Flexible Workspace*. Andcards.
<https://www.andcards.com/blog/tips/coworking-space-trends/#the-biggest-coworking-space-trends-2022>
- Morisson, A. (2018). A Typology of Places in the Knowledge Economy: Towards the Fourth Place. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 100, 444–451.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3056754>
- Nash, C., Jarrahi, M. H., & Sutherland, W. (2021). Nomadic work and location independence: The role of space in shaping the work of digital nomads. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(2), 271–282.
<https://doi.org/10.1002/hbe2.234>
- Neuberg, B. (2014, January 16). *The start of coworking (from the guy that started it)*. Coding in Paradise. <http://blog.codinginparadise.org/2014/01/the-start-of-coworking-from-guy-that.html>
- Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215–227.
<https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275>
- Osborne, R. (2018). *Best Practices For Urban Coliving Communities* [University of Nebraska - Lincoln]. http://digitalcommons.unl.edu/arch_id_theses/16
- Petrulaitiene, V., Korba, P., Nenonen, S., Jylhä, T., & Junnila, S. (2018). From walls to experience – servitization of workplaces. *Facilities*, 36(9–10), 525–544.
<https://doi.org/10.1108/F-07-2017-0072>
- Pradhan, A. A. (2021, December 24). *Predictions on the Future of Coworking Spaces-2022*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/predictions-future-coworking-spaces-2022-ankit-aditya-pradhan/>
- Schlagwein, D. (2018). “Escaping the Rat Race”: Justifications in Digital Nomadism. *European Conference on Information Systems* .

- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spreitzer, G., Bacevice, P., & Garrett, L. (2015). Why people thrive in coworking spaces. *Harvard Business Review*, 28–30. <https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>
- Sykes, K. (2015). Coworking: A Workplace Paradigm Shift. *Contract*, 140–145. <https://www.contractdesign.com/practice/design/coworking-a-workplace-paradigm-shift/>
- Uda, T. (2013). *What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking* [School of Economics and Business Administration, Hokkaido University]. <https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/53982/1/DPA265.pdf>
- van Weele, M. A., van Rijnsoever, F. J., Groen, M., & Moors, E. H. M. (2020). Gimme shelter? Heterogeneous preferences for tangible and intangible resources when choosing an incubator. *Journal of Technology Transfer*, 45(4), 984–1015. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09724-1>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- von Zumbusch, J. S. H., & Lalicic, L. (2020). The role of co-living spaces in digital nomads' well-being. *Information Technology and Tourism*, 22(3), 439–453. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00182-2>
- Waters-Lynch, J., & Potts, J. (2016). *The social economy of coworking spaces: A focal point model of coordination*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00346764.2016.1269938>
- Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B., & Romme, G. (2016). Differences between business center concepts in The Netherlands. *Property Management*, 34(2), 100–119. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2015-0015>

- Weijs-Perrée, M., van de Koevering, J., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). Analysing user preferences for co-working space characteristics. *Building Research and Information*, 47(5), 534–548. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1463750>
- Yang, E., Bisson, C., & Sanborn, B. E. (2019). Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate. In *Journal of Corporate Real Estate* (Vol. 21, Issue 4, pp. 324–345). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2018-0051>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Identificação e análise de concorrência

Nome	Descrição	Pontos Fortes	Pontos Fracos
CONCORRENTES DIRETOS			
Selina Navis Cowork	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo internacional - Espaços mais descontraídos, visando as gerações Y e Z. - Espaço para 90 pessoas - 5 escritórios privados - Salas de reunião - Localização central - Café e bar - <i>Pet friendly</i> - Aulas de yoga 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca internacional - Conceito de <i>coliving</i>, onde disponibilizam alojamento, espaços de trabalho e vários tipos de atividades turísticas - Oferta de preços competitivos através da fidelização dos membros - Acompanhamento comercial reativo – respostas a mensagens rápidas (no mesmo dia) e chamadas de <i>follow-up</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição das secretárias não favorecem a visibilidade e comunicação entre membros, estando todos de costas - Preço de salas de reunião elevado - Espaço de refeições é no espaço de trabalho partilhado - Utilização de um website global para toda a marca que dificulta a perceção de cada produto
Porto I/O	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em empresas digitais - Zonas de descanso - Escritórios privados - Escritório Virtual (morada fiscal, e receção de encomendas) - Acesso 24/7 - Espaços para eventos - <i>Pet friendly</i> - Serviços de impressão - Várias localizações na cidade do Porto (Galerias; Santa Catarina; R. Infante D. Henrique; Matosinhos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes com subscrição podem trabalhar em qualquer um dos 4 <i>coworkings</i> - Organizam eventos de <i>networking</i> para nómadas digitais - Funcionam com um modelo de descontos para <i>freelancers e startups</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de refeições é no espaço de trabalho aberto - Espaços de trabalho mais antigos, com necessidade de renovações

Sítio Work	<ul style="list-style-type: none"> - 3 localizações no Porto (Bom Sucesso, Costa Cabral e Campo Alegre) - Mais de 125 postos de trabalho individuais, partilhados nas 3 localizações - Zonas de descanso - Escritórios privados - 2 tipos de Escritório Virtual (morada fiscal, e receção de encomendas e atendimento de chamadas) - Espaços para eventos - Zona de refeições, com cozinha equipada 	<ul style="list-style-type: none"> - Website muito completo - APP disponível para APP Store e Google Play - Rede de parcerias (Ginásios, centros de formação, aulas de surf) - Organização de eventos para a comunidade - Aluguer de espaços de atelier, para atividades criativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Horários de funcionamento pouco flexíveis - Reservas só através do pedido de informação
Typographia Cowork	<ul style="list-style-type: none"> - 18 postos fixos de trabalho com móvel de apoio e cacifo - 2 salas de reuniões - Espaço de eventos - Escritório Virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização central - Pátio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Decoração pouco arrojada, e confortável - Não têm sistema de reservas, só pedidos de informação por email - Website pouco desenvolvido
Land	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço aberto para formações/eventos/exposições - Cozinha equipada - Escritórios virtuais - Serviço impressão - Phone Booths 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização central - Presença forte nas redes sociais, com boa criação de conteúdo - Espaço arrojado, renovado - Plano de contingência Covid-19 - Entrada com código 	<ul style="list-style-type: none"> - Não alugam salas de reunião - Não têm sistema de reservas, só pedidos de informação por email
PortoSoul Cowork	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de trabalho clássico - Produto faz parte de um grupo de alojamento local “PortoSoul Trindade” 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização central - Aberto 24h/7 - Espaço exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Não têm escritório virtual - Apenas uma sala de reunião para 5 pessoas - Espaço com decoração pouco arrojada - Website pouco desenvolvido
Fisga	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço dedicado a ambientes criativos para freelancers, designers e artistas digitais - 5 postos de trabalho individuais - 3 escritórios privados (de 2 a 8 pessoas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço exterior com horta - Localização central - Vários espaços de lazer, com zona de meditação, estudo de yoga, e biblioteca 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de trabalho individual muito reduzido

	<ul style="list-style-type: none"> - 1 sala de reunião (capacidade 5 pessoas) - 1 zona multiusos para eventos - Cozinha equipada - Atelier/armazém 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos de comunidade (almoços, saídas) 	
Opo'Lab	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço dedicado a ambientes criativos para freelancers, designers e artistas digitais - 2 salas de reunião - 2 anfiteatros - Espaços de trabalho para 40 pessoas - Aluguer de instrumentos/utensílios de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços para eventos com muita capacidade - Preços reduzidos para equipas - Localização central 	<ul style="list-style-type: none"> - Não disponibilizam cadeiras ergonómicas - Fecha na hora de almoço, para os planos diário e semanal - Não têm escritório virtual
Oficina 2	<ul style="list-style-type: none"> - 1 sala de reunião (5 pessoas) - Escritório virtual - Consultoria e gestão de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização central - Ofertas de alojamento - Disponibilizam os desenhos do espaço no website - Serviço de almoço de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Separação do cowork e áreas comuns com uma cortina - Não disponibilizam cadeiras ergonómicas - Espaço pouco arrojado
Marechal 1551	<ul style="list-style-type: none"> - Escritórios privados - Serviço de apoio ao cliente - Salas de reunião - Escritório virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - Jardim - Descontos em salas de reunião para clientes do escritório virtual - Website muito apelativo e com ótima organização da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização fora do centro da cidade - Separação entre secretárias, o que dificulta a comunicação entre coworkers - Plano diário apenas em horários uteis - Aluguer de sala de reunião tem interrupção no horário de almoço
Armazém Cowork	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente criativo - Salas de reunião - Cozinha equipada - Escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços multiusos amplos - Workshops - Jardim - Eventos regulares - Estacionamento grátis - Link da loja – Venda de produtos de escritório 	<ul style="list-style-type: none"> - Separação entre o coworking e áreas comuns é feito por uma cortina - Horário laboral - Escritório virtual é apenas disponível para clientes que tenham acesso ao espaço de trabalho
Facts Coworking	<ul style="list-style-type: none"> -1 sala de reunião (4 pessoas) - Escritório privado - Petfriendly - Serviço de impressão 	<ul style="list-style-type: none"> - Playstation - Oferta de preço em plano trimestral - Redução de preço se partilhar secretárias com vários coworkers 	<ul style="list-style-type: none"> -Não tem planos diários - Website pouco apelativo - Espaços de trabalho pouco arrojados

Work in Porto Edifício Transparente	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de reunião - Escritórios privados - Auditório - Open Space - Cozinha equipada 	<ul style="list-style-type: none"> - Vista para o mar - Instalações espaçosas - Preços competitivos - Website apresenta as empresas que estão presentes no espaço 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização fora do centro da cidade
Synergy	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reunião (10 pessoas) - Escritórios privados - Cozinha equipada - Acesso 24/7 - Jardim - Sala multiusos 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos para grupos de empresas - Oficina de prototipagem e impressão 3D - Estúdio de gravações vídeo - Eventos de networking - Blog empresarial - Serviços de apoio – Contabilidade e apoio legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços de trabalho pequenos - Escritório virtual é apenas disponível para clientes que tenham acesso ao espaço de trabalho - Reservas por pedido de informação
CONCORRENTES INDIRETOS			
Circus Network	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço dedicado a ambientes criativos para freelancers, designers e artistas - Agência do ilustração e arte urbana - Loja do material artístico - Serviços do apoio artístico (marketing digital, logos) - Sala de reunião (6 pessoas) - Cozinha equipada 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritórios privados para pequenas equipas - Domiciliação de correspondência - Jardim - Preços muito competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de trabalho reduzido e sem luz natural - Localização fora do centro da cidade
Wow work by Finsa	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reunião - Cozinha equipada - Auditório - Plataforma de soluções de arquitetura - Zona didática - Jardim - Escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços de trabalho amplos - Planos com redução de preço para equipas - Estacionamento gratuito - Restaurante - Gestão de redes sociais constante e criação de conteúdos apelativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização fora do centro da cidade - Não disponibiliza planos diários
Regus	<ul style="list-style-type: none"> - Rede internacional - 2 edifícios no Porto - Escritório virtual - 5 salas de reunião - Escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Nos dois edifícios do Porto, tem um total de 26 secretarias individuais. O resto do espaço é dedicado a escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem passe diário ou semanal - Espaço pouco arrojado a nível de design, com pouca insonorização - Reservas apenas por pedido de orçamento

<i>Cais 643</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de Coworking na Maia - Escritório privado - Escritório Virtual - Salas de reunião - Cozinha equipada 	<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - Estacionamento gratuito - Website com ótima ergonomia, com fácil acesso às informações sobre os vários planos 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização fora do centro da cidade - Não disponibiliza planos diários
<i>WorkOffice</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços de trabalho adaptados para o sector jurídico e a área clínica - Escritório virtual - Salas de reunião 	<ul style="list-style-type: none"> - Várias localizações em Portugal - Publicações de notícias em blog empresarial - Espaço dedicado a escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Website com pouca informação, e poucas fotos do espaço - Não disponibiliza planos diários e semanais
<i>Java Cowork</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório virtual - Escritórios privados - Sala de reunião (6 pessoas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - Terraço - Sala fitness - Bar - Website com visita virtual 3D 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização fora do centro da cidade
<i>Home Office Porto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório virtual - Sala de reunião - Escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - 2 Localizações na cidade do Porto 	<ul style="list-style-type: none"> - Horário laboral - Website não tem fotos do espaço - Não disponibiliza planos diários e semanais
<i>InOffice (Business center)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Escritórios virtual - Salas de reunião - Salas de formação - Escritórios privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços de receção, secretariado e atendimento telefónico - Acesso 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> - Não disponibilizam espaços de trabalho livre, em open-space - Não tem cozinha - Website com pouca informação e de difícil acesso - Localização fora do centro da cidade
<i>Solutions Out (Centro de escritórios)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de reunião - Escritório virtual - Serviços de formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço competitivos - Localização central - Disponibilizam a prestação de serviços de apoio: contabilidade, secretariado, administração, marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Não disponibilizam espaços de trabalho livre, em open-space - Espaço com decoração e ambiente pouco arrojado - Não tem cozinha - Website pouco apelativo

Apêndice 2 - Análise de preço da concorrência

Nome	Hot Desk – Lugar Flexível			Dedicated Desk Lugar Fixo	Escritório Virtual (Domiciliação de correspondência)	Escritório Privado	Salas de Reunião
	1 Dia	1 Semana	1 Mês	1 Mês	Valor Mensal	Valor Mensal	Valor hora
VERTICAL COWORKING							
VC - 1º Andar	15€	70€	-	180€	40€	-	15€
VC – Mezzanine	10€	45€	-	130€	-		
CONCORRENTES DIRETOS							
<i>Selina Navis Coworking</i>	14,76€	61,50€	232,47€	246€	-	-	12,30€
<i>Porto I/O</i>	12,50€	61,50€		159.90€	36.90€	300€ (3 pessoas) 450€ (5 pessoas)	12.30€
<i>Sítio Work</i>	15€	80€	110€	150€	65€	520€ (4 pessoas) 780€ (6 pessoas) 960€ (8 pessoas)	12,30€ - 61,50€
<i>Typographia Cowork</i>	15€	61,50€	86.10€	147.60€	43.50€	-	-
<i>Land</i>	12,30€	55,35€	-	147.60€	-	-	12,30€
<i>PortoSoul Cowork</i>	12,30€	61,50€	123€	172,20€	-	-	-
<i>Fisga</i>	-	-	-	110,70€	-	307,5€ (2 pessoas)	12,30€
<i>Opo’Lab</i>	12,30€	49,20€	98,40€	123€	-	-	12,30€ - 18,45€
<i>Oficina 2</i>	18,45€	61,50€	121,77€		61,50€		12,30€

<i>Marechal 1551</i>	27€	-	-	270,60€	37€	-	21€-30€
<i>Armazém Cowork</i>	-	55,35€	86,10€	147,60€	-	-	-
<i>Facts Coworking</i>	-	60€	-	100€	25€	400€ (3 pessoas) 720€ (6 pessoas)	18,45€
<i>Work in Porto Edifício Transparente</i>	12,30€	-	-	160€	-	-	-
<i>Synergy</i>	12,30€	49,20€	-	148€	37€	221€ (2 pessoas) 369€ (4 pessoas) 1107€ (20 pessoas)	18,45€
Media	16,42€	59,69€	122,55€	160€	43,7€	557,68€	21,16€
CONCORRENTES INDIRETOS							
<i>Circus Network</i>	12,30€	-	86,10€	-	-	-	-
<i>Wow work by Finsa</i>	-	-	98,40€	147,60€	-	443€ (4 pessoas) 590€ (6 pessoas)	-
<i>Regus</i>	-	-	-	161,13€ - 137,76€	75,03€ - 51,66€	196,80€ x pessoa	22,20€ - 38,20€
<i>Cais 643</i>	-	61,50€	-	184,50€	110,70€	369€ (1 pessoa)	12,30€
<i>WorkOffice</i>	-	-	140€ + 280€ caução	200€ + 400€ caução	24,60€	-	21,60€
<i>Java Cowork</i>	12,30€	-	123€	184,5€ - 246€	61,50€	-	18,45€
<i>SBA Office Center</i>	-	-	-	153,75€ 276,75€	27,06€ - 116,85€	461,25€ (1 pessoa)	8,61€-14,76€

						799,50€ (2 ou 3 pessoas)	
<i>Home Office</i>	-	-	79,95€	-	20,91€	123€ (1 pessoa)	6,15€
<i>InOffice Bussiness center</i>	-	-	-	-	30,75€-93€	?	11,07€-14,76€
<i>Solutions Out Centro de escritórios</i>	-	-	-	-	37€-93€	-	-
Media	12,30€	61,50€	105,49€	187,99€	61,83€	461,22€	16,81€

Reunião Operacional & Sales Fevereiro 2022

Vendas Fevereiro '22

Sum of Base Distribuição	Column Labels				2021 Total	2022	
Row Labels	set	out	nov	dez	jan	fev	
Commission	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Events	0.00 €	1,920.00 €	448.00 €	0.00 €	2,368.00 €	150.00 €	580.00 €
Feel Porto	0.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	2,700.00 €	1,107.00 €	1,107.00 €
Good to Great	0.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €	900.00 €	300.00 €	0.00 €
Hot Desk - Upstairs	8.00 €	501.00 €	578.00 €	647.00 €	1,734.00 €	991.00 €	983.00 €
ZT Mobility	0.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	150.00 €	61.50 €	61.50 €
Feel Discovery	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	123.00 €	123.00 €
Meeting Room/hora Level Up	0.00 €	45.00 €	22.50 €	120.00 €	187.50 €	207.00 €	127.50 €
Dedicated Monthly Plan - Upstairs	0.00 €	0.00 €	170.00 €	552.00 €	722.00 €	910.33 €	2,638.00 €
Hot Desk - Mezzanine	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	51.00 €
Hot Desk Weekly Plan - Upstairs	0.00 €	0.00 €	189.00 €	180.00 €	369.00 €	240.00 €	530.00 €
Meeting Room/hora Join Up	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	189.00 €
Grand Total	8.00 €	3,716.00 €	2,657.50 €	2,749.00 €	9,130.50 €	4,089.83 €	6,390.00 €

2021	Base Distribuição	Distribuído	2022	Base Distribuição	Distribuído
Janeiro		0.00 €	Janeiro	4,089.83 €	1,330.03 €
Fevereiro		0.00 €	Fevereiro	6,390.00 €	2,078.05 €

Vendas Fevereiro '22

Sumário

- 128 Leads total - (22.02.2022)
- 13 info requests
- 2 eventos
- 8 reservas de sala de reunião
- 18 Monthly passes a 150€
- 75 Weeklys e Dailys

Visão Geral:

- Visibilidade crescente
- Aumento de reservas montly
- Procura crescente por salas de reunião &/ou escritórios privados

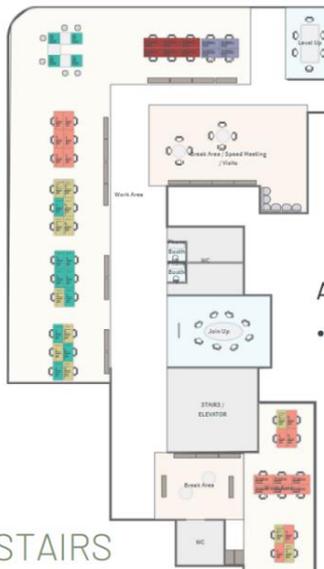
Riscos:

- Preço baixo, comparado aos concorrentes = não há segmentação de clients - Nova tabela de preços a ser apresentada no início de março

Plano de Ações - Março

Vertical – 2 Floors

Plano de ações - Março '22



Upstairs

- 20 HotDesks (laranja)
- 18 Dedicated (Verde)
- 4 Budget Desks (Verde olive)

Reservas Fev

- 75 Weeklys e Dailys
- 18 Monthly passes a 150€

Análise dos riscos operacionais:

- Zona corporate (contratos fixos = entradas mensais €€€)

Risco: Não haver lugar para dailys e weeklys

Solução: Maximizar lugares Upstairs e otimizar acessos downstairs

+ Aumentar tabela de preços

Quem?: A confirmar

UPSTAIRS

Plano de ações - Março '22

Downstairs

- 12 HotDesks (laranja)
- 18 Feel Porto (Roxo)

Reservas Fev

- 5 HotDesk Dailys
- 1 Monthly Pass

Análise dos riscos operacionais:

- Venda de HotDesks e Dedicated Desks + Meeting Room

Risco: Acesso ao espaço dependente de monitorização de colaborador

Solução: Criação de template, com envio automatizado pelo Office Rnd, dos códigos de acesso ao Vertical e ao espaço "underground", com explicação do código do elevador.

Quem?: Márcia + Sistemas informação

Risco: Falta de informação no website = expecativsas clientes diminuem = vouchers e upgrades gratuitos ☹

Solução: Atualização da informação e imagens do espaço no website que indiquem o que o cliente está a comprar

+ Aumentar serviço de limpeza WC e reposição dos snacks na Mezzanine (reclamação cliente)

Quem?: Fotos a serem pedidas ao G2G + atualização website pela equipa Sistemas de Informação + pedido de limpeza a Customer Care



DOWNSTAIRS

Análise dos Riscos Operacionais

Produtos- Vertical

Produtos: Hot Desk

- HotDesks - DAY PASS

Risco: No officeRnD, não há possibilidade de modificar/reassign o nº da desk, escolhida pelo cliente na reserva online - este produto é mais barato porque é flexível;

Solução: Retirar a escolha de desks, no website e fazer alocação física do espaço * a definir outras soluções

Quem? : Márcia + Sistemas informação

- HotDesks - WEEKLY PASS

Risco: Preço baixo, clientes não usam o fim de semana

Solução: Fazer uma oferta exclusiva de segunda a sexta, com um preço promocional por comprar a semana toda.

Quem? : Márcia + Sistemas informação



- HotDesks - Flex Desk

Risco: Clientes não têm percebido a diferença entre hot desk e FlexDesk

Solução: atualização da informação e imagens do espaço no website que indiquem o que o cliente está a comprar

Quem? : Márcia + Sistemas informação

Produtos: Dedicated Desk

- Dedicated - MONTHLY PASS

Risco: Risco comercial - Website diz 30 dias consecutivos, e Office RnD só aceita o # de dias de cada mês (Ex. Fevereiro 28 dias)

Solução: Retirar a linha que diz "30 dias consecutivos" e substituir por " dias do mês em questão"

Quem? : Márcia + Sistemas informação

Risco: Clientes reservam o monthly, viajam para fora do Porto, deixando o plano por acabar, e pedem a recuperação dos dias não utilizados

Solução: Adicionar no website, indicação de que todos os planos não são reembolsáveis - Indicando ao cliente que comprou um pack promocional de 30 dias

Quem? : Márcia + Sistemas informação



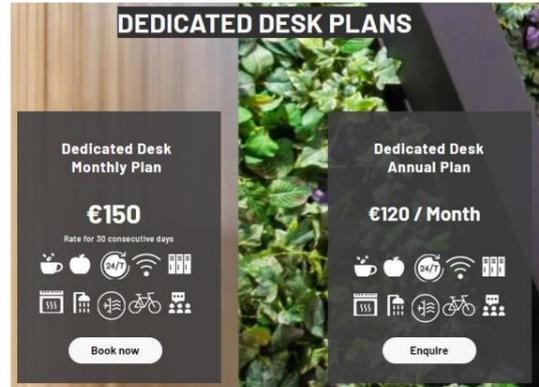
Produtos: Dedicated Desk

- Dedicated – DAY + WEEK PLAN

Risco: Potencial comercial muito baixo, clientes acabam por reservar as hotdesk (visto que a flexibilidade é a mesma, e são mais baratas) – Zero reservas em Fev

Solução: Acabar com o produto dedicated Day + Weekly, e aumentar o preço da HotDesk

Quem? : Márcia + Sistemas informação



Produtos: Meeting Rooms

- Meeting Rooms – Level Up e Join Up

Risco: Preço disponível no website só refere a 15€/h

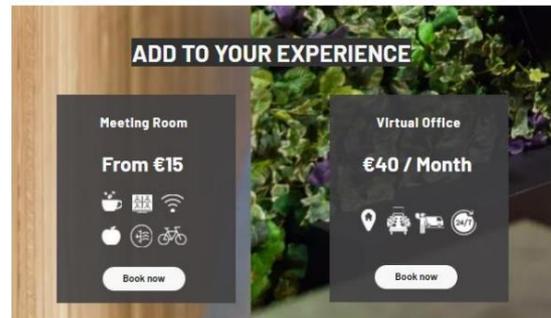
Solução: Adicionar nova caixa de vendas com distinção entre Level Up (15€) e Join Up (18€)

Quem? : Márcia + Sistemas informação

Risco: Potenciais reservas de reuniões internas (colaboradores) impedem a reserva online de reuniões clientes – OU – a utilização de salas de reunião (colaboradores) sem reserva pode coincidir com reservas de clientes

Solução: A investigar em reunião

Quem? : Márcia + Sistemas informação + Board



Produtos: Screen Rental

Risco: Pedido de clientes para aluguer de monitores

Solução: Analisar a quantidade de monitores disponíveis para suprir estes pedidos

Quem? : Márcia + Sistemas informação + Feel Venture

Produtos: Parking

Risco: Não está disponível para reservar no website – só na página de membro

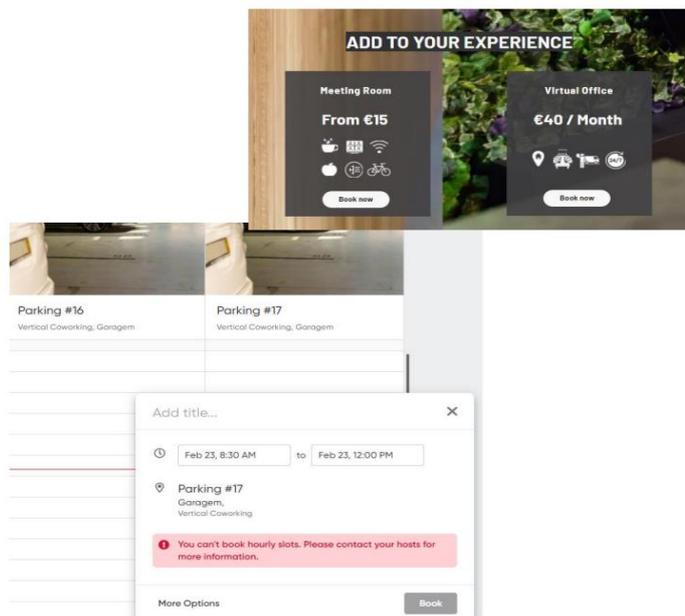
Solução: Atualizar produto no website

Quem? : Márcia + Sistemas informação

Risco: Sistema (Office RnD e Página Membro) só permite reservar ao dia, não havendo possibilidade de reservar 4 horas, ou 1 mês

Solução: Aumentar periodo disponível de reserva, de modo a entrarem reservas online de horas e ao mês

Quem? : Márcia + Sistemas informação



Outras soluções operacionais



Risco: Aberto 24/7 – chamadas não atendidas = leads perdidas

Reservas durante a noite com chegada cedo de manhã

Solução: Clientes reservam maioritariamente online – Adicionar informação online visível que a equipa Comercial só está presente no espaço das 9h às 18h, indicando que todo o pedido de reserva direta (offline) só pode ser feito durante esse horário.

Risco: Serviço de impressão sem controlo

Solução: A definir em reunião – por exemplo oferecer o serviço aos Monthlys, restantes membros tem de enviar a impressão para o info, e fazer o pagamento das cópias

Risco: Preço muito acessível – Pouca segmentação Corp e mais Nómadas Digitais

Solução: Avaliar que segmento tem mais potencial €€, e definir nova tabela de preços

Canais



Leads:

- Vários pedidos de informação (clientes acabam por reservar no nosso website)
- 1 reserva em Fevereiro

Risco:

- Não há criação de código de acesso automático (o cliente está dependente de receber um auxílio da parte de um colaborador Vertical)
- OVERBOOKING - Não há atribuição de desks. Não existe um floorplan que permita ao cliente selecionar ou visualizar as desks disponíveis. – A reserva não entra no Office RnD, tera de ser feita manualmente

Solução: Criação de um email automático com um pedido de contacto, ou um código único para todos estes clientes OU utilizar canal apenas como canal de MKT

Booking Details:

Guest Name: Esben Harding

Start Date: Tuesday 22nd February - Wednesday 23rd February

Estimated Time of Arrival: 06:30AM

Number of People: 1

Total Price: 10 EUR

Deposit Paid: 1.5 EUR

Amount Due Upon Arrival: 8.5 EUR + applicable taxes

Message: No Additional Comments

Canais

Vertical Coworking

Verified | Joined October 2021
131 Rua Guedes de Azevedo, Porto, Portugal [View on Map](#)

OVERVIEW | DESK & OFFICE PRICES | MEETING ROOMS | AMENITIES | MAP | REVIEWS

We are a "vertical" city. What do we mean by this? With an area of 1500m², there is nothing missing in the Vertical experience, so you won't have the need to leave. Vertical has 78 coworking spots (with access to kitchen, lounge, phone booths and private meeting rooms), apartments, parking (with a charging station for electric cars, spaces for motorbikes and bicycles), venues for events and a terrace (arriving soon); you see what we mean, right? The icing on the cake? Our community!

24/7 Member Access

Opening Hours

Mon-Fri
24 Hours
Sat
24 Hours
Sun
24 Hours

Membership Fees

#PEOPLE	DURATION	PRICE	ACCESS HOURS	AVAILABILITY
1	1 Day	EUR 10	24 Hours	ENQUIRE
1	1 Week	EUR 45	24 Hours	ENQUIRE



2 Member Reviews
★★★★★
[Read All Reviews](#)

Starting at
€150 /week

[ENQUIRE NOW](#)

[SCHEDULE A TOUR](#)

[BUY PASS](#)

Follow Vertical Coworking on:



Questão:

- Saber que montante é que os clientes tem de pagar à chegada? (montante total, com comissões?)
- Há comissões?
- Podemos ter acesso a esta plataforma?

Booking Details:

Guest Name: Esben Harding
Start Date: Tuesday 22nd February - Wednesday 23rd February
Estimated Time of Arrival: 06:30AM
Number of People: 1
Total Price: 10 EUR
Deposit Paid: 1.5 EUR
Amount Due Upon Arrival: 8.5 EUR + applicable taxes
Message: No Additional Comments

Proposta Tabela de Preços

HOT DESK		FLEX DESK - UPSTAIRS		DEDICATED DESK		VIRTUAL OFFICE		CONFERENCE ROOMS	
Flexible desk		Flexible table		Dedicated desk		Tax residence		Hour plan for external guests/ extra hours	
High speed wi-fi		High speed wi-fi		High speed wi-fi		Reception of mail and parcels		LEVEL UP 15€ P/HOUR	
Access to common areas		Access to common areas		Access to common areas		Access to conference rooms (4H per month, subject to availability)		JOIN UP 18€ P/HOUR	
Access 24/7		Access 24/7		Access 24/7		MONTHLY 40€		PARKING 10€ /12 HOURS - 15€/24 HOURS	
				Access to conference rooms (2H per week, subject to availability)					
				Free locker					
	DOWNSTAIRS	UPSTAIRS		DOWNSTAIRS	UPSTAIRS				
DAILY	10€	15€	DAILY	-	10€				
WEEKLY	45€	70€	WEEKLY	-	45€	WEEKLY	-	-	
MONTHLY	-	-	MONTHLY	-	-	MONTHLY	130€	180€	



Obrigada!

VERTICAL COWORKING



Apêndice 4 - Tabela de Análise de Concorrência – Virtual Office

NOME	TIPOS DE PLANOS E SERVIÇOS	PREÇO	CONDIÇÕES
CONCORRENTES DIRETOS			
<i>Porto I/O</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência • Oferta 2h de sala de reuniões por mês 	37€/Mês	Contrato mínimo de 6 meses
<i>Sítio</i>	Virtual Office Basic <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal em localização central • Receção e notificação de correspondência • Desconto em salas de reunião 30% 	40€/Mês	Contrato mínimo de 3 meses e até 1 ano Pagamento antecipado
	Virtual Office Complete <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal em localização central • Receção, notificação e digitalização de correspondência • Oferta 4 horas nas salas de reunião por mês • Acesso aos espaços comuns do Coworking 	65€/Mês	
<i>Typographia Cowork</i>	Pack 1 <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência e chamadas • Divulgação no site – Presença da marca no website do Coworking 	31€/Mês	Pagamento semestral (185€) Preço especial de membro para sala de reunião 10€
	Pack 2 <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência e chamadas • Divulgação no site – Presença da marca no website do Coworking • Utilização de salas de reunião 	44€/Mês	
<i>Marechal 1551</i>	BASIC (Morada postal) <ul style="list-style-type: none"> • Receção de correspondência com notificação • Atendimento de chamadas • Oferta de acesso às salas de reunião - preços especiais 	30€/Mês	Contrato mínimo de 1 ano

	PRO (Morada fiscal) <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência com notificação • Atendimento de chamadas • Oferta de acesso às salas de reunião - preços especiais 	42€/Mês	
Oficina 2	<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência • Oferta acesso à sala de reuniões – 1h 	50€/Mês	24H/7 - Acesso gratuito ao espaço após 3 meses de parceria
SARCOL Work & Beyond	Mail: <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência • Aceitação de correio registado (sob acordo) e notificação 	25€/Mês	Contrato mínimo de 6 meses Pagamento antecipado
	Home: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do <i>Mail</i>, mais os seguintes: • Receção de encomendas de tamanho reduzido • Utilização de espaços comuns durante 3 dias/mês (em horário laboral) • Utilização de salas de reunião durante 3 horas/mês 	45€/Mês	
	Plus: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do <i>Home</i>, mais os seguintes: • Oferta de utilização de espaços comuns durante 5 dias/mês (horário laboral de funcionamento do coworking) • Oferta de utilização de salas de reunião durante 8 horas/mês 	65€/Mês	
FACTORY BRAGA (Coworking)	VPod S: <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência • Oferta de massagens de relaxamento • Oferta da primeira mensalidade a um amigo 	35€/ Mês	Contrato mínimo de 3 meses

	VPod M: <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de 4 dias por mês de acesso ao coworking • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência • Oferta de massagens de relaxamento • Oferta da primeira mensalidade a um amigo 	60€/ Mês	
Center2work (Coworking)	<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal e social da empresa • Receção e distribuição de correspondência • Serviços de impressão e fotocópia – Preço especial • Digitalização de correspondência – Preço especial • Oferta de posto de trabalho individual ou partilhado até 10h/mês • Oferta de salas para reuniões/formação e eventos até 2 h/mês 	37€/Mês	Contrato mínimo de 1 ano
CONCORRENTES INDIRETOS			
SBA Officer center	Now I: <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência com aviso diário via e-mail • Reencaminhamento de correspondência • Horário de expediente alargado (das 9h00 às 20h00) • Digitalização de correspondência/ documentação • Oferta de 2 horas de utilização de sala de reuniões 	27,06 €/Mês	Contrato mínimo de 2 meses Pagamento mínimo equivalente a duas mensalidades antecipadas. Oferta de preço reduzido semestral ou anual.
	Now I Plus: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do Now I, mais os seguintes: • 30 digitalizações de correspondência/documentação • Horário de expediente alargado (das 9h00 às 20h00) • Oferta de 3 horas de utilização de sala de reuniões 	43,05€/Mês	
	Now II: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do NOW I, mais os seguintes: • Número de telefone exclusivo c/ atendimento personalizado e notificação via e-mail • Oferta 6 horas de utilização de sala de reuniões 	79,95 €/Mês	

	Now III: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do NOW II, mais os seguintes: • Reencaminhamento de chamadas • Oferta de 8 horas de utilização de sala de reuniões 	116,85€/Mês	
Home office	<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência 	20,91€/Mês	Pagamento semestral 102€
InOffice Business Centre	Mail Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção & notificação de correspondência e encomendas • Atendimento telefónico e encaminhamento de contactos 	30,75€/Mês	Contrato mínimo de 6 meses
	Task Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do Mail Plan, mais os seguintes: • Digitalização de correspondência • Oferta de coworking 8h/mês • Oferta de sala de reuniões 4h /mês 	44€/Mês	
	Silver Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do Task Plan, mais os seguintes: • Oferta de coworking 16h/mês • Oferta de sala de reuniões 4h/mês 	62€/Mês	
	Premium Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do Silver Plan, mais os seguintes: • Oferta de coworking sem limite 	93€/Mês	
Regus (Centro De Escritórios)	Business Adress <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção de correspondência 	51€/Mês	Oferta de preço reduzido semestral ou anual.

	Virtual Office <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Parcerias DragonPass e PPG para acesso às salas de espera do aeroporto • Redes comunitárias e eventos de crescimento pessoal • Rececionista profissional para recepção dos convidados • Oferta de descontos de serviços comerciais exclusivos de fornecedores globais • Apoio ao cliente 24/7 	122€/Mês	*O preço varia consoante a localização escolhida.
	Virtual Office Plus <ul style="list-style-type: none"> • Serviços base do pack Virtual Office, com maior oferta de tempo de acesso ao espaço de Coworking 	200€/Mês	
Solutions Out (Centro de escritórios)	Mailbox: <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliação fiscal • Receção ilimitada da correspondência e notificação por email 	37€/Mês	Taxa de ativação de 30,75€ (pagamento ao iniciar contrato) Os serviços de domiciliação da empresa e de atendimento telefónico podem ser requisitados individualmente.
	Pack 1: <ul style="list-style-type: none"> • Linha exclusiva • Fax partilhado • Reencaminhamento automático da chamada, sem interferência da operadora 	70€/Mês	
	Pack 2: <ul style="list-style-type: none"> • Linha exclusiva • Fax partilhado • Atendimento personalizado • Notificação via e-mail das chamadas recebidas 	80€/Mês	
	Pack 3: <ul style="list-style-type: none"> • Linha exclusiva • Fax partilhado • Atendimento personalizado • Reencaminhamento de chamadas • Notificação via e-mail ou sms das chamadas recebidas 	93€/Mês	

Apêndice 5 - Tabela de Análise de Concorrência – Salas de Reunião

NOME	PRODUTO	PREÇO	CONDIÇÕES/ SERVIÇOS EXTRAS
CONCORRENTES DIRETOS			
<i>Selina Navis Cowork</i>	• Lotação máxima para 5 pessoas	10€/h	• Oferta de preço para o dia completo (60€/120€)
	• Lotação máxima para 10 pessoas	20€/h	
<i>Porto i/o</i>	• 3 salas de reunião em espaços de Coworking diferentes	12,30€/h	<ul style="list-style-type: none"> • 10am - 6pm • Chá, café e água • Extensão elétrica • Projetor (se solicitado) • Quadro branco • Marcadores
<i>Sítio</i>	• Lotação máxima para 6 pessoas	12,30/h	<ul style="list-style-type: none"> • Chá, café e água • Ecrã projetor • Sistema de som
	• Lotação máxima para 12 pessoas	37€/h	
	• Lotação máxima para 47 pessoas	61,5€/h	
<i>Marechal 1551</i>	Pequena - Lotação máxima para 4 pessoas	21€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupação mínima de 1 a 8 horas • Horário das 9h às 18h • Acesso disponível apenas em dias úteis
	Grande - Lotação máxima para 8 pessoas	30€/h	
	Formação - Lotação máxima para 20 pessoas	22,14€/h	
<i>Typographia Cowork</i>	• Lotação máxima para 8 pessoas	18,45€/h	• Ocupação máxima de 90 minutos consecutivos
<i>Oficina 2</i>	• Lotação máxima para 4-5 pessoas	12,3€/h	
<i>Land</i>	• Lotação máxima para 3 pessoas	12,3€/h	
<i>Fisga</i>	• Lotação máxima para 6 pessoas	12,3€/h	• Oferta de preço para o dia (50€)
<i>Opo'Lab</i>	• Lotação máxima para 12 pessoas	12,3€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Projetor 30,75€/h • Noites, fins de semana e feriados, é aplicado um aumento de preço • Catering e sistema de som sob pedido
	• Lotação máxima para 15 pessoas	18,45€/h	
	• Lotação máxima para 50 pessoas	80€/ ½ dia	
	• Lotação máxima para 100 pessoas	123€/ ½ dia	
<i>Facts Coworking</i>	• Lotação máxima para 4 pessoas	18,45€/h	
<i>Synergy</i>	• Lotação máxima para 10 pessoas	18,45€/h	• Oferta de preço para o dia (73,80€)

			<ul style="list-style-type: none"> • Opções de coffee-break a partir de 1,50€ por pessoa
CONCORRENTES INDIRETOS			
<i>Regus</i>	Boavista - Lotação máxima para 8 pessoas	38,20€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Horário das 9h às 17h30 – Segunda a Sexta • O preço varia segundo o número de pessoas • Equipa de rececionistas profissionais para receber os convidados • Televisões de ecrã plano, quadros brancos e quadros de papel
	Batalha - Lotação máxima para 10 pessoas	22,20€/h	
<i>Cais 643</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lotação máxima para 6-9 pessoas 	12,3€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto em sala de reunião si tem alugada uma secretaria • Estacionamento gratuito
<i>WorkOffice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lotação máxima para 8-10 pessoas 	21,6€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Retroprojektor e tela • Quadro branco • Televisão
<i>Java</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lotação máxima para 6 pessoas 	18,45€/h	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de preço para 4h ou dia

Apêndice 6 – Questionário online sobre os canais e origem de marketing



Vertical Coworking

info@verticalcoworking.com [Switch account](#) 

* Required

Email *

Your email _____

Your name *

Your answer _____

How did you find us? *

- Google search
- Google Maps
- Recommendation
- Facebook
- Instagram
- Flyers
- Other: _____

How you booked / contact us? *

- Vertical.com
- Liquid Space
- Email
- Telefone
- Before visited the space
- Coworker

V E R T I C A L
C O W O R K I N G

Proposta de Parceria Deloitte – 21.02.2022

Duração:

- 6 meses
- Início: Março – Fim: Agosto
- Dias de utilização: Terça e Quinta-feira

Tipo de utilização do Coworking:

- 8 desks dedicadas – contiguas
 - 2x semana (9€/dia)
 - 1x semana (10€/dia)

Benefícios incluídos:

- 8 horas de utilização de salas de reunião (mediante disponibilidade, com marcação obrigatória, e utilização máxima de 2h/dia);
- Snacks, café, água e chá;
- Internet de alta velocidade e segurança;
- Acesso 24/7
- Cacifo dedicado e com chave
- Phone booths (mediante disponibilidade)
- Utilização da Cozinha/copa
- Zona de lazer (Mesa ping-pong, Matraquilhos, e outros)
- Máquinas de vending (Prozis, Delta, Snacks)
- Acesso à rede de parcerias Vertical (Restaurantes, Well-being , etc)

Acompanhamento:

- Pedidos a serem enviados via email para Account Manager:
marcia.silva@feelporto.com
- Casos excessão:
Utilização do espaço por colaboradores da empresa acima do nº de desk estipulado no acordo, será tratado pontualmente com a account manager.

Faturação e pagamentos:

- Faturação é enviada no final de cada mês, ao contacto Deloitte (*a definir)
- Pagamento deverá ser feito por transferência bancária no prazo de 30 dias após emissão da fatura, ou por TPA diretamente no espaço Vertical CoWorking contra emissão de recibo.
Iban: **PT50 0170 3499 0304 0001 4266 5**
Código Swift: **CAGLPTPLXXX**

Prazo da Proposta:

- Prazo de 10 dias para aceitação

Vertical CoWorking

Rua Guedes de Azevedo 131, 1º Andar
4000-272 Porto
+351 967 061 780

Email: info@verticalcoworking.com | Website: verticalcoworking.com | +351 967 061 780

