

---

**MERCADO DE ESCRITÓRIOS COMPARTILHADOS (COWORKINGS):  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA**

---

Prof. Dr. Fernando Bontorim Amato

Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

M. Eng. Náthalie Brito

## 1. Introdução

Nos últimos anos, o mercado de edifícios de escritórios para locação (EEL) passou por grandes desafios advindos do período de pandemia e do uso mais disseminado de tecnologias que permitem o trabalho remoto em grupo e de maneira colaborativa. Com isso, observou-se uma elevação expressiva nas taxas de vacâncias dos escritórios em todas as principais cidades que concentram grandes estoques nos Estados Unidos, na Europa, na Ásia e na América Latina. As empresas, diante da possibilidade de manter seus funcionários em trabalho remoto, devolveram parte dos imóveis locados e revisaram a forma como utilizavam os demais espaços, permitindo com que funcionários pudessem trabalhar em qualquer estação de trabalho ou ainda em ambientes multiuso.<sup>1</sup>

Diante da busca por flexibilidade e adaptabilidade, espaços de trabalho compartilhado, amplamente conhecidos como espaços de coworkings ou simplesmente coworkings, têm ocupado cada vez mais uma posição relevante no mercado de EEL no mundo. O conceito se baseia no compartilhamento físico de um escritório com a consequente cobrança de custos de operação e manutenção, e de encargos relacionados entre os usuários, oferecendo-lhes, como principais benefícios, a otimização de recursos, possibilidade de networking e flexibilidade na contratação de espaços a ocupar e amenidades. Diferente da locação tradicional, o coworking é fornece, além do espaço físico, uma prestação de serviços, que atrai em sua concepção, profissionais em busca de alternativas para fugir do isolamento que o trabalho remoto proporciona.

O amadurecimento do mercado aliado ao fortalecimento da cultura de compartilhamento passou a atrair ao longo dos anos empresas mais estruturadas que

---

<sup>1</sup> Segundo pesquisa da Great Place to Work, as organizações vêm passando por importantes mudanças: 86% das vencedoras adotam o modelo de trabalho híbrido, 90% permitem o trabalho em home office e 27% implementaram redução de jornada de trabalho. (Fonte: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2023/11/13/lugar-de-mudancas.ghtml>).

enxergam na adoção deste modelo oportunidades de reduzir seus custos operacionais, como também de se beneficiar de um ambiente profissional, com ares inovadores para fortalecer suas redes de relacionamento e estimular parcerias. A possibilidade de se obter vantagem competitiva traz um novo olhar para os escritórios e para a forma de atuar e se relacionar com o mundo corporativo.

## 2. Comportamento histórico

Inicialmente, os coworking eram definidos como ambientes comunitários, na maioria das vezes sem o viés empresarial, e configurados como espaços de convivência, nos quais as pessoas trabalhavam de forma mais descontraída, compartilhando e desenvolvendo ideias em um ambiente diferenciado.

De acordo com a literatura, o primeiro empreendimento autodenominado como coworking foi em 2006 em São Francisco nos EUA. A partir deste momento, o modelo de coworking ficou amplamente conhecido na mídia e começou a se espalhar pelo mundo com maior concentração da oferta nos EUA. Na Europa, o primeiro espaço surgiu em 2006 na Alemanha, atingindo no mesmo ano a marca de 200 usuários. Ao longo dos anos posteriores, os espaços foram se multiplicando e só em 2011 mais de 700 unidades foram abertas no mundo (Deskmag, 2011).

A configuração atual das grandes metrópoles, caracterizada pela concentração das atividades empresariais nos centros urbanos, torna-se um desafio relevante para a mobilidade urbana. Tal dinâmica se comporta como um entrave para as relações da atualidade e à qualidade de vida das pessoas, fazendo com que locais de trabalho pulverizados surjam como uma alternativa interessante.

Na vanguarda deste movimento, a BBC em 2011 transferiu suas operações do centro de Londres para os subúrbios da região metropolitana de Manchester, favorecendo dentre diversos aspectos, a questão da mobilidade urbana. Ao mesmo tempo, começaram a surgir coworkings em regiões mais afastadas e próximos às universidades, que funcionavam como ponto de encontro de freelancers e novas empresas.

Em 2015, o desenvolvimento tecnológico exigiu que as empresas mais tradicionais buscassem rapidamente adaptação a esta nova concepção de trabalho, ao entender que a colaboração entre empreendedores aumentava a capacidade de desenvolver e acelerar inovações.

Importante destacar que não existem bases de dados consolidadas e independentes sobre a oferta global de espaços e serviços de coworkings. Os poucos estudos e pesquisas existentes contém informações limitadas sobre o universo de coworkings e,

muitas vezes, não foram publicados recentemente. No entanto, um estudo realizado pela *Coworking Resource* em 2020 mapeou cerca de 20 mil espaços no mundo<sup>2</sup>, sendo que os maiores mercados eram nos Estados Unidos, na Índia e no Reino Unido, compreendendo respectivamente 18,3%, 10,69% e 5,08%. Este mesmo estudo, estimou que o número de unidades no mundo ultrapassaria 40.000 até o fim de 2024.

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria imobiliária JLL<sup>3</sup>, antes da pandemia, os coworkings eram os espaços de escritório para locação cuja oferta apresentava o crescimento mais rápido no setor imobiliário comercial, e representavam menos de 5% do mercado em 2020. Adicionalmente, estimou que os coworkings passarão a representar 30% da ocupação de escritórios do mundo até 2030.

No Brasil, os primeiros movimentos de implementação de coworkings como modelo de negócio surgiram em meados da década de 2000, quando houve um movimento de várias empresas abrindo capital em Bolsa de Valores e outras tantas iniciativas de startups. Com o surgimento da figura jurídica do microempreendedor individual (MEI), houve uma primeira onda de demanda por coworkings, representada em sua maioria por profissionais autônomos em busca de ambientes mais profissionais com infraestrutura, custos acessíveis e *networking*. Em 2011, foi criado o site Coworking Brasil<sup>1</sup> que reúne dados, informações e se apresenta hoje como um dos principais veículos de notícias e divulgação da modelo do coworking no Brasil.

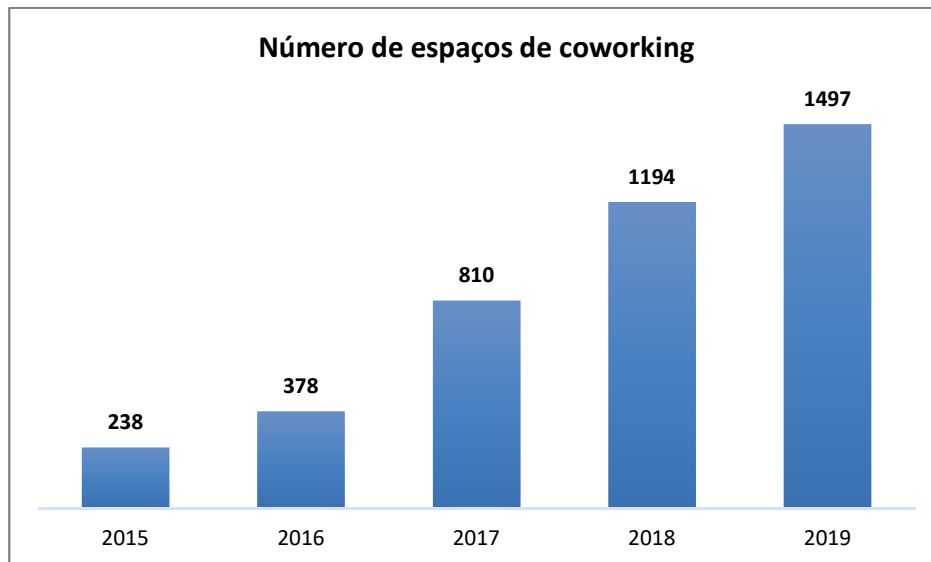
A segunda onda veio por volta de 2015 com a crise econômica no Brasil, na qual pequenas e médias empresas buscaram reduzir custos com escritórios e encontraram no coworking uma solução eficaz, a qual contemplava ainda um ambiente de troca de informações e fomento à criatividade.

A crise imposta pela pandemia de COVID-19 forçou a adoção do trabalho remoto em 2020 e acelerou as empresas a optarem pelo modelo híbrido na retomada, o que levou um crescimento relevante em termos de quantidade de coworkings. Diante deste cenário, deparou-se com o conceito do “*close to home*”, que tem como definição a descentralização dos escritórios das empresas para proporcionar benefícios com relação à qualidade de vida e produtividade dos funcionários, permitindo que estes trabalhem em espaços mais próximos de suas residências. Isto fez com que o mercado experimentasse uma terceira onda de crescimento da quantidade de coworkings.

<sup>2</sup> <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>

<sup>3</sup> <https://valor.globo.com/patrocinado/imoveis-de-valor/noticia/2022/03/11/o-coworking-se-reinventando-para-atender-grandes-corporacoes.ghtml>

Uma pesquisa realizada em 2023 por uma plataforma digital<sup>4</sup> que integra coworkings identificou que atualmente existem 2.443 unidades mapeadas, um aumento de 63% com relação a 2019, quando foram identificadas 1.497 pelo *Coworking Brasil*. Do total levantado em 2023, 721 se concentram no estado de São Paulo, que domina o mercado com aproximadamente 29% da oferta. A segunda maior concentração é identificada no estado de Minas Gerais e representa cerca de 9% da base mapeada.



**Gráfico 1:** evolução da quantidade de coworkings no Brasil

Quando se faz o recorte para a maior cidade brasileira, a oferta se mostra pulverizada, com poucas empresas que atendem ao perfil corporativo, o que denota haver oportunidades, apesar dos desafios inerentes ao modelo de negócios atual.

Para representar a ocupação dos coworkings em São Paulo, definiu-se uma amostra de edifícios classe A+ nas regiões da Paulista, Faria Lima, Pinheiros e Vila Olímpia, totalizando 50 edifícios e 1.087.314 milhões de m<sup>2</sup> de área privativa locável. Por meio da plataforma *buildings*<sup>5</sup>, foi possível levantar a área ocupada por este segmento na amostra selecionada. Do total dos edifícios, 9 possuem empresas de coworking como

<sup>4</sup> <https://lp.woba.com.br/censo-coworking-2023>

<sup>5</sup> A *buildings* tem parceria com o NRE-Poli no fornecimento de dados do mercado para a produção de pesquisas e artigos.

inquilina, o que representa 18% dos edifícios mapeados. A área total ocupada por coworkings corresponde a 35.518 m<sup>2</sup>, o que equivale a 3,27% da área total da amostra. Apesar da representatividade baixa, existe um potencial de crescimento evidente com a consolidação do segmento.

A Tabela a seguir apresenta os dados consolidados de ocupação obtidos na consulta.

Edifícios	Região	Área Total	Ocupação Coworking	% ocup. coworking	Taxa de vacância
HBR LEAD Corporate Faria Lima	Faria Lima	12.380,06	12.380,06	100,00%	0%
Brazilian Financial Center	Paulista	40.228,43	10.580,08	26,30%	0%
Complexo JK - Bloco B	Faria Lima	29.964,00	4.284,85	14,30%	0%
Paulista	Paulista	23.999,29	2.399,93	10,00%	4,78%
Continental Square Faria Lima	Vila Olímpia	25.141,88	1.357,66	5,40%	8,20%
Eldorado Business Tower	Pinheiros	64.452,82	1.289,06	2,00%	3,09%
E-Tower	Vila Olímpia	23.874,24	1.122,09	4,70%	7,04%
Praça Faria Lima	Faria Lima	15.133,74	1.119,90	7,40%	12,75%
The City - JK 1455	Faria Lima	23.437,57	984,38	4,20%	3,38%
		<b>258.612,03</b>	<b>35.518,00</b>	<b>13,73%</b>	<b>3,71%</b>

Fonte: CRE Tool Buildings

A taxa de vacância apurada para a amostra foi de 21,82%, sendo que as regiões de Pinheiros, Paulista e Vila Olímpia apresentam taxas de vacância para esta classe de ativos significativamente alta - 28,96%, 30,54%, 52,83%, respectivamente. Este resultado pode ser justificado pela mudança de perfil de ocupação pós pandemia, que tem atraído empresas para lajes menores (boutiques) na retomada. Interessante observar que a taxa de vacância na amostra de edifícios que possuem coworking é significativamente menor – 3,71%, o que mostra a relevância de se aprofundar em estudo específicos, com o objetivo de analisar a atratividade do empreendimento para as empresas ocupantes quando se trata de um edifício com uma estrutura de coworking existente.

### 3. Características do modelo de negócio

O modelo de negócios de coworking caracteriza-se pela flexibilização na contratação, podendo o usuário escolher por hora, por dia ou mensal. Diferente do contrato de locação tradicional, que exige uma série de garantias e normalmente um prazo maior de vigência (no mínimo, 36 meses), o coworking se define pela prestação de serviços com o conceito de utilização sob demanda, além do traço principal que é o compartilhamento do ambiente entre vários profissionais e empresas.

Os serviços oferecidos podem ser uso de salas de reunião, cuja locação é por hora,

diárias de utilização dos espaços compartilhados, espaços para eventos, além dos planos residentes de espaços exclusivos. Estes últimos não são precificados em função da metragem de superfície ocupada e sim pela quantidade de posições ofertadas naquele espaço. A proposta de repartir o imóvel em unidades mobiliadas menores e agregar além da flexibilidade de contratação, a prestação de serviços como acesso à Internet, limpeza, recepção, café e manutenção, reflete em um acréscimo no preço unitário (R\$/m<sup>2</sup>) que supera o valor da locação tradicional e traz uma margem que, em tese, remunera o risco da operação.

Vale ressaltar que a implementação de um coworking exige um investimento inicial relevante para reformar e mobiliar o espaço. Além disso, existe um período de maturação para se chegar no ponto de equilíbrio, algo em torno de 75 a 80% de ocupação. Isso se deve aos principais custos fixos do espaço - aluguel, condomínio e IPTU - que são mandatórios e sensíveis para manter a operação.

Do ponto de vista do proprietário do imóvel, o modelo de negócio de coworking pode ser desenvolvido a partir de duas estruturas. A primeira é quando o proprietário opta por simplesmente alugar o imóvel para a operadora de coworking, ou seja, no modelo de locação tradicional. Neste formato, a captação de clientes, bem como a gestão do espaço e dos serviços, fica sob inteira responsabilidade da operadora. A outra estrutura ocorre quando o proprietário decide pela relação direta com os usuários do espaço compartilhado, que pode se dar tanto por um contrato exclusivo de prestação de serviços, ou por um modelo de contrato híbrido, caracterizado por um contrato de locação do imóvel (ou parte dele) e outro de serviços prestados.

É prudente destacar que a expertise e experiência da operadora de coworkings torna-se um diferencial competitivo muito importante em termos de eficiência comercial e operacional, podendo ser fundamental para o sucesso da operação. Nesse sentido, deve-se ressaltar que o crescimento de coworkings tem exigido uma adaptação e um novo olhar para a relação entre as partes envolvidas neste mercado, ou seja, os proprietários dos imóveis, as operadoras de coworking (locatárias) e os usuários dos espaços, pois à medida que os coworkings aumentam a sua representatividade em termos de ocupação dos EEL, maior a oportunidade de melhorar a rentabilidade dos imóveis, tendo em vista que haverá uma menor probabilidade de desocupação.

#### 4. Desafios e Oportunidades

O segmento de coworkings tem demonstrado um crescimento e amadurecimento no Brasil. Em um mercado tradicional, como o de edifícios de escritório para locação, agregar serviços no modelo de negócios traz um diferencial de valor para quem aluga

e uma mudança na relação entre ocupante e proprietário. Como em todo setor, quando surge algo novo, aparecem também novos desafios. A seguir, enumera-se alguns destes desafios percebidos e oportunidades que podem ser exploradas por operadoras, investidores e proprietários para consolidar o mercado.

## **Desafios**

### **a) Atratividade do espaço**

O coworking é um ambiente no qual colaboradores de diversas empresas compartilham um espaço de escritório, o que permite, em tese, uma economia de custos em função de dividirem a infraestrutura e a conveniência das instalações como equipamentos, serviços de utilidades como telefonia e acesso à banda larga de Internet, recepção, copa e até, eventualmente, alimentos e bebidas.

Com uma diversidade de público presente, exige-se uma quebra de paradigma com relação ao espaço individual de cada funcionário. No contexto das organizações, além das necessidades de cada colaborador, existem ainda elementos da cultura organizacional, que diferem de empresa para empresa. Portanto, traçar o perfil de cada usuário é essencial para incluir aspectos na operação e na configuração dos ambientes que garantam a atratividade do espaço e a produtividade das pessoas. Aspectos como qualidade do ar interno, iluminação natural, temperatura, isolamento acústico, ergonomia e biofilia são importantes para aumentar a sensação de bem-estar dos usuários e garantir uma experiência adequada no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista do imóvel, algumas amenidades como presença de bicicletário, oferta de serviços no entorno, mobilidade, entre outros, assim como para a locação tradicional, também influenciam na atratividade do coworking. Para atrair o grande público corporativo, equacionar a oferta dessas amenidades e dos serviços com o valor cobrado dos usuários torna-se um desafio para a sustentabilidade da operação.

### **b) Modelo de negócios**

Como já dito anteriormente, o modelo de negócios de coworking é caracterizado essencialmente pela locação do espaço de escritório com serviços inclusos. Nesse sentido, os custos fixos atrelados ao imóvel, tais como aluguel, condomínio e IPTU somados aos custos dos serviços prestados, são representativos, exigindo um nível de ocupação mínimo para manter o equilíbrio da operação. Para aumentar a margem do negócio, os coworkings diversificam a oferta de serviços agregados como salas de reunião, diárias avulsas, eventos e escritórios virtuais.

A escolha de espaços que apresentem custos operacionais reduzidos e ao mesmo tempo proporcionem atributos de qualidade no ambiente e aos serviços prestados não é tarefa fácil. Em grandes cidades, observa-se notadamente no mercado a oferta de coworking em imóveis adaptados para o uso como escritórios. São unidades residenciais como casas, sobrados, lofts, etc., ou industriais como galpões de logística que são reformados e transformados em coworking, já que os custos de instalação e operação podem ser significativamente menores daqueles constatados em edifícios de escritórios corporativos até porque estão frequentemente localizados fora dos eixos de concentração destes últimos.

Apesar destes espaços não oferecem a mesma experiência aos usuários que os coworkings em EEL, estes acabam por fazer uma concorrência predatória à medida que podem praticar preços menores e capturar a demanda em diversos bairros próximos dos locais onde os profissionais das empresas moram.

### **c) Contratos de aluguel**

O mercado de EEL é caracterizado pelo pagamento de um aluguel fixo, reajustado periodicamente por um índice inflacionário, durante o prazo de vigência do contrato. Se por um lado, existe uma previsibilidade do fluxo de recebimento das locações para os proprietários dos imóveis, por outro não há alterações deste em função das flutuações momentâneas de demanda e oferta, exceto quando da renovação dos contratos ou de eventual ação revisional.

No modelo de coworking, a relação entre o proprietário do imóvel e a operadora de coworking se dá por meio de um contrato de locação, cujo valor, somado aos custos de condomínio e IPTU, são determinantes para a sustentabilidade financeira dos coworkings, à medida que são devidos mensalmente independentemente da sua ocupação pelos usuários.

O contrato de locação pode ser baseado em uma remuneração fixa, variável ou híbrida. Com o objetivo de compartilhar riscos e prover retornos maiores, as grandes operadoras de coworking têm explorado o modelo de locação com remuneração variável, onde parte ou a totalidade do valor do aluguel é vinculada à receita, prometendo muitas vezes um repasse até mesmo superior ao valor da locação tradicional quando a operação atingir a maturidade. Esse formato é usual em outros setores como é o caso de shopping centers, onde se estabelece um valor mínimo de locação (piso) e um outro variável que é proporcional percentualmente ao faturamento do lojista que ocupa o espaço.



No entanto, é incomum encontrar esse tipo de flexibilidade por parte dos proprietários, que não querem assumir o risco do negócio até por falta de conhecimento do funcionamento dos coworkings e pelo temor de desocupação advindo da pandemia do Covid-19. É importante ressaltar que esse modelo de contratação está restrito às grandes redes operadoras, que têm uma participação de mercado representativa e, portanto, maior poder de barganha junto aos locadores, à medida que ocupam maior volume de espaços.

#### **d) Alto investimento inicial**

A implantação e operação de um coworking exige um desembolso financeiro expressivo para reforma/adequação do imóvel, aquisição de mobiliário e equipamentos. A depender do perfil de usuário que se busca atrair, tais custos aumentam até pela qualidade dos acabamentos e instalações disponibilizados, bem como pela gama de serviços a serem prestados.

Somado a este custo de investimento inicial, é necessário obter recursos disponíveis para manter a operação sustentável, visto que leva um determinado tempo para atingir uma ocupação de equilíbrio. Tal prazo depende muito das condições do mercado à época da inauguração, mas também da capacidade de penetração junto aos potenciais usuários. Estratégias comerciais e/ou de marketing mais agressivas podem acelerar a curva de ocupação do coworking, mas comprometem as margens de resultado operacional no médio e longo prazo. As grandes redes operadoras de coworking se beneficiam de verbas publicitárias mais robustas, mas por outro acabam por ter custos mais elevados.

Em geral as margens do negócio são caracterizadas por serem comprimidas, o que leva ao retorno deste investimento a ocorrer em prazos mais longos, tornando-o menos atrativo para os proprietários dos imóveis. Além disso, pode exigir um custo alto a ser provisionado para a devolução do imóvel, uma vez que a maioria dos contratos de locação tradicional possuem cláusula de devolução nas condições originais de locação, que compreendem o imóvel sem mobiliário, equipamentos, divisórias e acabamentos.

#### **e) Aparato tecnológico**

Nos coworkings a tecnologia é um facilitador da jornada dos usuários, permitindo acessar a disponibilidade das áreas compartilhadas, efetuar reservas, acompanhar correspondências, abrir atendimentos, consultar e pagar faturas. Do ponto de vista da gestão dos escritórios, a aplicação de tecnologias inteligentes ainda é recente, e tem possibilitado o monitoramento do uso dos ambientes, fornecendo dados para o

melhor planejamento dos espaços de trabalho e otimizando a operação no dia a dia. Informações como taxas de ocupação, horários de pico de uso, comodidades e ambientes populares permitem gerar insights valiosos que podem ser implementados para aprimoramento do espaço, melhorando a lucratividade do negócio.

Entretanto, um dos desafios consiste na falta de estudos que relacionem o uso dessas tecnologias com benefícios para organizações em termos de produtividade e bem-estar dos usuários. Nesse sentido, oferecer experiências personalizadas para os usuários e aprimorar as vivências coletivas por meio de inteligência artificial pode trazer um diferencial de valor interessante, contribuindo para o amadurecimento deste segmento. Por outro lado, existe ainda um outro desafio que é a preocupação com a proteção dos dados e preferência dos usuários, sendo necessário encontrar um equilíbrio entre a coleta de informações e o respeito à privacidade.

#### **f) Legislação e questões fiscais**

Existe um Projeto de Lei (PL 8300/2017) em discussão no Congresso que tem como objetivo regular os coworkings e dar exclusividade para estes espaços serem sede de múltiplas empresas. Um dos pontos importantes desta proposta é impedir a sublocação como instrumento de operacionalização dos coworkings, transformando-o em uma modalidade apenas de serviços.

Se por um lado, o Projeto de Lei traz algumas seguranças jurídicas para as operações de coworking, por outro, do ponto de vista tributário, traz um alargamento da base de cálculo do Imposto Sobre o Serviço (ISS). Muitos coworkings realizam dois tipos de cobrança a seus usuários: por meio de recibo de sublocação, sobre o qual incide IR, CSLL, PIS e COFINS, sendo esta cobrança referente ao espaço que utilizam, e uma segunda fatura relativo aos serviços utilizados no determinado período, sob o qual incide adicionalmente ISS. Tendo em vista o fato de o custo ser um elemento muito sensível para viabilizar a operação dos coworkings, surge a necessidade de um estudo mais aprofundado para entender o impacto dessas medidas de modo que a regulamentação, na busca por melhores parâmetros para a atividade, não restrinja o crescimento e amadurecimento do segmento.

#### **Oportunidades**

##### **a) Sustentabilidade**

A economia do compartilhamento, contexto no qual os coworkings estão inseridos, explora o conceito de aproveitamento de espaços e de recursos, que em modelos tradicionais costumam ter desperdícios. Em um mundo cada vez mais populoso e com

uma quantidade de recursos naturais limitados, o surgimento de modelos de negócios que trazem em suas bases a sustentabilidade é essencial para garantir um futuro equilibrado e com mais harmonia. Nesse sentido, o coworking além de dividir um mesmo ambiente físico; engloba um amadurecimento de mentalidade, que estimula o senso de comunidade e a consciência de que as ações individuais têm um efeito coletivo significativo no meio ambiente. Reduzir o impacto ambiental de seus negócios é uma pauta importante na agenda da maioria das organizações, representando uma oportunidade relevante para os coworkings se posicionarem como sendo uma opção sustentável de parceira das empresas, impulsionando a inovação em direção a um futuro social e ambientalmente mais responsável.

#### **b) Valorização dos empreendimentos**

Uma operação de coworking em um empreendimento multiusuário pode servir de apoio para as empresas locatárias, ao otimizar seus espaços internos e agregar valor à locação tradicional. Além disso, como a atratividade do negócio de coworking depende da qualidade do ambiente e das amenidades presentes no espaço, a gestão desses espaços pode se tornar mais ativa, com um olhar mais próximo para a experiência dos usuários, impulsionando melhorias e investimentos no edifício como um todo. Desta forma, pode-se pensar que o coworking representa uma oportunidade para valorização dos edifícios na medida que promove melhorias e serviços que colaboram para posicionar o ativo mais à frente da concorrência, o que é essencial para reduzir o tempo de reposição no caso de eventuais vacâncias.

#### **c) Trabalho híbrido, descentralização de escritórios e mobilidade**

A pandemia do COVID 19 exigiu das organizações uma rápida adaptação para manter o isolamento social e suas operações em funcionamento. O trabalho remoto foi amplamente adotado e este movimento forçado mudou a forma como se trabalha hoje, sendo que a tecnologia certamente foi uma facilitadora desse processo.

No entanto, muitas organizações perceberam que o trabalho remoto pode ser um obstáculo para estabelecer e fortalecer uma cultura corporativa, e dificultar a integração entre pessoas, que é fundamental para buscar soluções criativas para os negócios. Diante disso, na retomada o trabalho híbrido foi amplamente adotado e os escritórios tiveram que ser repensados para atrair e acolher os colaboradores de volta. O modelo híbrido traz em sua base a possibilidade de trabalho remoto, que nada mais é do que trabalhar a distância de qualquer lugar que seja possível, conectado através da Internet online, o que cria maior flexibilidade e permite um estilo de vida com mais liberdade, o que costuma atrair principalmente as novas gerações.

Surge a partir daí o modelo de escritórios descentralizados para oferecer como benefício aos seus colaboradores, além do trabalho remoto em suas residências, a possibilidade de trabalhar num coworking mais próximo destas. Além de promover mais qualidade de vida para os seus funcionários, colabora de forma positiva com o meio ambiente ao minimizar o impacto com o transporte, sendo uma solução em prol da mobilidade urbana. Algumas operadoras de coworkings e plataformas de espaços compartilhados já enxergam esse movimento como uma oportunidade de gerar receita adicional, por meio da oferta de planos corporativos de benefícios, no qual os funcionários ganham uma espécie de *workpass*, o qual pode ser utilizado em qualquer coworking parceiro ou da rede. A mudança de comportamento do público-alvo e a adaptação rápida dos espaços para atender às suas necessidades, evidenciam como o segmento está atento, mostrando resiliência e potencial de crescimento.

#### **d) Lajes mobiliadas**

A crise provocada pelo COVID 19, fez com que muitas empresas devolvessem integral ou parcialmente seus escritórios. Um volume significativo de área foi entregue, o que fez com que alguns proprietários fossem flexíveis a ponto de aceitar andares mobiliados, na tentativa de ter um atrativo para alugar mais rápido. O andar mobiliado pode representar uma oportunidade de ganho adicional no valor da locação, já que o locatário pode desembolsar um valor muito menor para ocupar o imóvel.

Para os coworkings, essa vantagem é relevante, já que possibilita um retorno do investimento mais rápido e, portanto, uma redução no prazo de *payback* da operação. Para as redes operadoras que desejam expandir suas operações, encontrar empresas que estejam devolvendo seus escritórios pode representar uma oportunidade de alocação de recursos muito mais vantajosa.

#### **e) Plataforma/escritório virtual/negócio digital**

O escritório virtual é um serviço ofertado por coworkings que compreende o uso do endereço para fins comerciais e fiscais, além da gestão de correspondência e atendimento telefônico personalizado. Para quem está a começar um negócio, é possível sediar a empresa numa localização de destaque sem a necessidade de alugar um escritório ou uma sala privativa exclusiva num coworking. Além de possuir mensalidades com valores bem mais atrativos, a empresa pode agendar e utilizar os espaços do coworking sob demanda.

Com o objetivo de atingir esse público e ampliar sua oferta de espaços físicos, grandes redes têm ajustado sua estratégia de crescimento e se posicionado cada vez mais como

um negócio digital. A grande oportunidade desse modelo, além da capilaridade associada, está relacionada com a redução do investimento para montagem do escritório, visto que a disponibilização dos espaços é feita por meio de parceiros que já possuem suas estruturas prontas.

Por outro lado, quem já possui um coworking se beneficia do alcance que essas plataformas possuem e reduz o custo de aquisição de cliente e melhorando a margem do negócio. Do ponto de vista do cliente, além de facilitar o acesso a uma quantidade maior de espaços, é possível selecionar filtros por região, preço, avaliação de usuários, entre outros, melhorando a experiência e consolidando o escritório virtual como sendo uma importante via de crescimento para os coworkings.

#### **f) Diversificação Geográfica**

Para o proprietário do imóvel que decide por operar um negócio de coworking, essa estratégia representa além de uma oportunidade de diversificação de portfólio, uma pulverização do risco de vacância, dada a variabilidade de clientes em um único imóvel. É importante ressaltar também que o coworking pode ser uma porta de entrada para oportunidades de locação tradicional, além de agregar valor para os demais clientes e servir como estrutura flexível de apoio.

#### **4. Conclusão**

Nesta carta procurou-se trazer uma reflexão acerca dos desafios e oportunidades do segmento de coworkings, no contexto de retomada da ocupação nos edifícios de escritórios para locação pós pandemia. Não há dúvidas sobre o impacto da pandemia na forma como se trabalha atualmente. O trabalho remoto trouxe mais flexibilidade e qualidade de vida para os colaboradores, e ressignificou a relação das organizações com os escritórios. Com o aumento da demanda por espaços físicos com infraestrutura de qualidade e boa localização, os coworkings se posicionam como uma alternativa para empresas menores, além de serem uma estrutura de apoio para as empresas mais consolidadas, que já possuem seu escritório próprio.

É evidente a relevância do coworking como solução de escritório, porém o segmento carece de pesquisas e estudos mais aprofundados acerca do impacto do seu crescimento para os empreendedores do mercado imobiliário, especialmente aqueles que possuem foco em edifícios do segmento corporativo de alto padrão. Aumentar o nível de conhecimento deste segmento irá contribuir para consolidar, evoluir e fortalecer o mercado como um todo.