

PROCESSOS E TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA DIMENSÃO DE COWORKINGS DA REGIÃO DE CURITIBA

*PROCESSES AND TACTICS OF
INTEGRATED MARKETING
COMMUNICATION IN THE
DIMENSION OF COWORKINGS
OF THE REGION OF CURITIBA*

RESUMO

A organização de *coworking*, apesar de comparada a microempresa, possui estrutura e gestão que se difere de empresas tradicionais. Dessa forma, o presente trabalho buscou compreender a comunicação, gestão e processos no contexto dessas empresas. Para isso, foi realizado um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativo com o *coworking* de abrangência internacional - Impact Hub - e regional - Aldeia Coworking. A pesquisa contou com entrevista em profundidade e observação não participante. Como resultados, destaca-se que apesar de essas estruturas possuírem o mesmo porte financeiro, elas atuam de forma diferente em relação ao processo de comunicação, assim como na divisão de tarefas e especificação de cargos.

Palavras-chave: Gestão. *Coworking*. Comunicação Integrada de Marketing. Microempresa.

Laci Farias da Silva

farias.laci@live.com

Pós-graduanda de Big Data and Market Intelligence pela FAE

Clóvis Teixeira Filho

clovistf@hotmail.com

Doutorando em Ciências da Comunicação pela USP e professor do Uninter

DOI: 10.21882/ruc.v7i12.775

Recebido em: 11/03/2019

Aceito em: 14/06/2019

65

ABSTRACT

The organization of coworking, despite comparing the microenterprise, has structure and management that differs from traditional companies. In this way, the present work sought to understand the communication, management and processes in the context of these companies. For this, a study of multiple cases of qualitative nature was carried out with coworking of international scope - Impact Hub - and regional - Coworking Village. The research had in-depth interview and non-participant observation. As results, it is highlighted that although these structures have the same financial size, they act differently in relation to the communication process, as well as in the division of tasks and job specification.

Keywords: Management. Coworking. Integrated Marketing Communication. Micro enterprise.

Introdução

Na conjectura de livre concorrência entre mercados vivenciada atualmente, é crescente o número de novos empreendimentos. Somente no Brasil, o percentual de pessoas trabalhando de forma autônoma com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica) aumentou 39% nos últimos quatro anos, apontam dados de 2016 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ao passo que o total de empreendimentos no Brasil aumenta, cresce proporcionalmente a quantidade de empresas fechadas, dentre os motivos apontados na pesquisa do SEBRAE em 2014, destaca-se a falta de conhecimento prévio e dedicação do proprietário nos anos iniciais da empresa. Ainda de acordo com a pesquisa, somam-se a esses fatores questões relacionadas ao marketing e planejamento de vendas como: desconhecimento dos preceitos básicos de marketing falta de pesquisa de mercado, ausência de orientação para o mercado, ausência de objetivos, além da falta de capacitação empresarial.

Tendo em vista as causas de mortalidade das empresas, o marketing pode atuar sobre elas, uma vez que analisa o mercado, dissemina o conhecimento na organização e responde adequadamente a ele. A partir da adaptação do composto de marketing ao contexto de microempresas, tais organizações podem orientar as atividades de comunicação, que antes eram pautadas pelo produto ou negócio, em função do cliente em busca de constante retorno do mercado (STEWART, 1996), além de fidelização de clientes e consumidores.

Nos últimos dois anos um modelo de negócio que vem se destacando mundial e nacionalmente é o *coworking*, ambiente que propõe um meio termo entre a forma de trabalho tradicional e o *homeoffice* (SPINUZZI, 2002; GANDINI, 2015). Representando, assim, não apenas alterações na estrutura organizacional como na proposta central do negócio. O projeto Coworking Brasil, criado em 2011 com objetivo de divulgar os espaços compartilhados, afirma (no relatório de 2017) que em 2015 havia 238 coworkings nacionais, e em apenas dois anos esse número aumentou para 810, representando um crescimento de 240,34%, com faturamento médio anual de R\$235 mil reais.

Ainda de acordo com o relatório, o estado do Paraná, atrás apenas de grandes metrópoles como São Paulo (com 336) e Rio de Janeiro (com 78), aparece na terceira posição com 69 escritórios compartilhados, sendo que 36,23% estão localizados na capital Curitiba, a quarta no ranking por cidade. Com base nos dados relacionados a receita pode-se considerar o *coworking* como microempresa, uma vez que esta se caracteriza como um modelo de sociedade simples com faturamento anual igual ou menor que R\$ 360.000,00 (CENSO COWORKING BRASIL 2017; SEBRAE, 2016).

Apesar de financeiramente ser considerado como uma microempresa, Campos, Teixeira e Schmitz (2015) apontam a necessidade de pesquisas relacionadas ao modelo de gestão dos *coworkings*, uma vez que eles se configuram como uma estrutura de negócio que foge ao tradicional. Devido a essa lacuna, o constante crescimento na quantidade dos

espaços compartilhados na região de Curitiba e as possíveis diferenças organizacionais dessas estruturas, associadas à gestão da comunicação, verifica-se a relevância do tema.

Do ponto de vista prático, a pesquisa tem como contribuição trazer um novo olhar sobre Comunicação Integrada de Marketing - CIM traçando um paralelo entre microempresas e *coworkings*, uma vez que o *coworking* assume características diferentes das demais organizações, tanto em estrutura quanto em gestão. Entender a forma como atuam auxilia no desenvolvimento de práticas que podem ser replicadas aos demais estabelecimentos do país. Frente a esse contexto, o objetivo do artigo é compreender a comunicação, gestão e processos no contexto de microempresas e *coworkings* da região de Curitiba, visto que há baixo número de informações sobre o assunto.

Processos e Comunicação Integrada de Marketing

Os processos dizem respeito ao roteiro, ou seja, programa de ações que orientam a empresa. Para Lovelock e Wright (2006, p.337) “o desenho de processos empresariais tem importantes implicações para a natureza da experiência do cliente, bem como para o custo, velocidade e produtividade com os quais alcançarão o resultado desejado”. Esses processos proporcionam parâmetros de avaliação aos clientes, visto que o desenho de processos auxilia na determinação da quantidade de funcionários para atendimento, descrição de informações, critérios de desconto e até mesmo empoderando funcionários à to-

mada de decisões essenciais em relação à empresa e seu atendimento de acordo com a cultura da organização (HOFFMAN; BATESON, 2016; LISBOA, 2013). Do ponto de vista interno, os processos, quando bem estabelecidos, ajudam a minimizar rupturas comunicacionais entre gestores e funcionários, tais como motivação, entrosamento e retrabalho, (LISBOA, 2013 e ALVES, 2016), devendo este fazer parte da cultura da empresa.

A partir da adaptação do composto de marketing ao contexto de empresas de serviços, tais organizações passaram a orientar as atividades de comunicação, que antes eram pautadas pelo produto ou negócio, em função do cliente em busca de constante retorno do mercado (STEWART, 1996). Com base na análise do mercado as empresas tornam-se conscientes quanto a expectativa do consumidor em relação ao serviço, fato que reflete diretamente nas ações de comunicação realizadas por ela. A relação das lacunas entre serviço e a comunicação da organização já foi proposto nos 5 GAPS de serviço (ZEITHAML, PARASURAMAN; BERRY, 1985), em que um dos ruídos é representado pela relação entre a prestação do serviço e a comunicação externa da organização. Dessa forma, é possível entender os ruídos entre a expectativa e o serviço realizado, incluindo a comunicação e seus fluxos de processos.

Tendo em vista o direcionamento das organizações, o orçamento de comunicação têm se diversificado em táticas como assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, internet, marketing direto, eventos culturais, relações públicas e similares (SANTIAGO, 2002). No ambiente

digital, esses esforços estratégicos de comunicação podem ser representados por e-mail marketing, fóruns, interfaces gráficas - websites, intranets, portais corporativos, ferramentas de buscas, transações, multimídia, e mensagens instantâneas (CORRÊA, 2005). Logo, a CIM possui um desafio estratégico, relacionado ao plano de marketing e, portanto, também ao planejamento estratégico.

Dessa forma, a estrutura organizacional e a cultura da gestão possuem impactos sobre a forma como são desenvolvidos os processos de tradução da estratégia em tática. (FILL, 2002; SCHULTZ 1994). Contudo, o desenvolvimento da CIM vai além da unificação da mensagem que irá ser transmitida por mais de um meio de comunicação. Ela exige uma análise que leva em consideração o valor de marca percebido pelo cliente, propondo então uma sinergia entre vários tipos de ações em comunicação como resposta aos anseios desse consumidor. O objetivo é criar uma voz única para a organização pautada pelo cliente independente dos veículos de transmissão (STEWART, 1996), a partir de um composto organizacional que envolve a comunicação interna, mercadológica e administrativa (KUNSCH, 2003).

Diferenças entre Coworking e Microempresas na gestão Comunicação e Processos

As diversas mudanças econômicas e sociais registradas com o decorrer dos anos culminaram em transformações relacionadas ao trabalho, envolvendo aspectos como desemprego, meritocracia, trabalho temporário

e terceirização (BAUMAN, 2001). Tais mudanças refletem em alternativas para a organização do trabalho. Nesse interim, os *coworkings* destacam-se como ambientes inovadores onde as pessoas compartilham do mesmo escritório e serviços, diluindo o custo fixo e compartilhando experiências (LEFORESTIER, 2009 e SPINUZZI, 2012).

Esses ambientes surgem como uma proposta ao perfil profissional contemporâneo que busca inovar e empreender, uma vez que seu público é formado principalmente por *freelancers*, web programadores, empresários, ou seja, todo tipo de profissão que pode ser feita online (FOST, 2008; LEFOSTIER, 2009; SPINUZZI, 2012). Observa-se, portanto, que não apenas a estrutura é diferenciada, mas depende de pessoas isoladas e empreendedoras, que estimulem o ambiente de trabalho.

O *coworking* oportuniza tanto o relacionamento entre profissionais, quanto o empreendedorismo, ao atender a necessidade de *startups*¹ e profissionais autônomos que estão iniciando suas empresas (GITAHY, 2015). No Brasil existem aproximadamente 810 espaços de *coworkings* que faturam em média R\$235 mil reais anualmente. Com base nos dados relacionados a receita pode-se considerar o *coworking* como microempresa, uma vez que esta se caracteriza como um modelo de sociedade simples com faturamento anual igual ou menor que R\$ 360.000,00 (CENSO COWORKING BRASIL 2017; SEBRAE, 2016). Apesar de financeiramente ser consi-

¹ “Pequena empresa inovadora com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer

rapidamente e gerar lucros cada vez maiores” SEBRAE, 2017.

derado como uma microempresa, os *coworkings* possuem características singulares em termos de gestão, comunicação e processos ainda não explorados.

Considerando a estrutura de menor porte, microempresas não dispõem de níveis hierárquicos, sendo o dirigente responsável por atividades gerenciais e operacionais, além da busca por profissionais que realizem tarefas de acordo com objetivos da organização (DRUCKER, 1981; LEONE, 1999). Segundo Drucker (1981), a falta de definição nos cargos proporciona pouco entendimento sobre as atividades a serem realizadas por parte dos funcionários, deixando-os a mercê das decisões e direcionamentos do gestor. Kunch (2003) aponta que informalidades nos processos podem acarretar em falhas na comunicação interna e externa da empresa, pois há pouco ou nenhum compartilhamento de informações. A autora ainda comenta que em muitos dos casos as funções de relativa importância organizacional são determinadas por grau de parentesco, estratégia que pode proporcionar baixo aproveitamento de profissionais capacitados.

Devido a pouca quantidade de recursos, Lisboa (2013, p.3) aponta que “a pequena empresa, peca ao acreditar que o investimento em políticas comunicacionais se configura como desperdício de dinheiro”, quando este deveria estar alinhado aos objetivos da empresa, proporcionando sintonia entre os funcionários, bem como crescimento organizacional (KUNSH, 2003). Logo, o investimento em comunicação possibilita a melhora no clima da empresa, refletindo diretamente em sua lucratividade.

Enfim, entender a regulamentação do *coworking* no Brasil possibilita maior compreensão sobre seu modelo de gestão e comunicação, dada a informação de que as pequenas empresas possuem particularidades que influenciam sua organização e atuação no mercado (TERENCE, 2002). Os conceitos de planejamento estratégico e gestão podem ser adaptados para o desenvolvimento da estratégia de comunicação organizacional, dessa forma é possível posicionar a empresa ao contexto de seu público através da percepção de valor por ele agregado (KUNCH, 2003; NASSAR, 2006).

Isto posto, o artigo pretende entender as diferenças entre *coworking* e microempresa sob o aspecto de gestão, comunicação e processos, proporcionando um avanço teórico nos referidos conhecimentos, dada a informação de que esses ambientes possuem características diferentes quando comparadas as organizações tradicionais.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo de abordagem exploratória, que proporciona maior familiaridade com o problema (GIL, 2002). Para atender ao objetivo de descrever como os processos de *coworkings* estão ligados ao marketing de serviços, o método aplicado será a análise de múltiplos casos. Este método torna possível estudar mais de um sujeito, de modo a comparar os fenômenos diante da perspectiva vários indivíduos (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Duarte e Barros (2009), realizar uma pesquisa em profundidade permite que o entrevistador ajuste o roteiro de entrevista

livremente de acordo com as respostas obtidas pelo informante, colhendo informações a partir das experiências da fonte. Além disso, esse método permite um estudo significativo sobre a realidade (YIN, 2001), que neste caso abrange processos organizacionais e administrativos de *coworking*.

O *corpus* de pesquisa foi delimitado considerando apenas as empresas criadas em 2011 que possuem setores específicos de relacionamento com o cliente (*coworkers*), como *costumer success, community relationship ou culture and hospitality coordinator*². Dessa forma foi possível selecionar dois espaços compartilhados a Aldeia um *coworking* regional e Impact Hub uma rede mundial de *coworkings*. Critérios que excluem o viés dos processos pela abrangência de atuação (YIN, 2001). Com base na comparação dos preços desses ambientes, foi possível constatar também que eles atendem a públicos diferentes, proporcionando uma análise complexa em relação a comunicação segmentada.

A coleta de informações foi realizada por meio de roteiro de entrevistas (em anexo), levando em consideração tanto o referencial teórico quanto os objetivos da pesquisa. As entrevistas, agendadas via e-mail, foram aplicadas presencialmente e gravadas com consentimento prévio dos entrevistados (STRAUS; CORBIN, 2008). Ainda, a coleta de dados contou com a técnica de observação não participante, que se refere a presença sem interação do pesquisador no ambiente de pesquisa. Assim, foram analisadas as práticas,

procedimentos e reuniões internas no *coworking* de 10 a 24 de novembro de 2017, com objetivo de analisar como a estratégia de marketing de serviços pode estar presente no desenvolvimento de processos e táticas de comunicação integrada de marketing em *coworkings* na região de Curitiba. Para reunir essas informações foi desenvolvido um protocolo de observação (em anexo), “ferramenta de auxílio a análise que pode revelar mais dados sobre a instituição ou posição ocupada pelo respondente” (DUARTE; BARROS, 2009).

Straus e Corbin (2008, p.50) afirmam que “se o pesquisador estiver ouvindo cuidadosamente ou observando o discurso e as ações dos respondentes, então a análise deve levá-lo a descobrir questões importantes ou problemáticas na vida dos informantes”. Isso posto, o processo de transcrição deve registrar tudo que é dito ou feito pelo entrevistado. Dessa forma, informações como hesitação, correções e reações serão apontados para melhor detalhamento do estudo.

Com base na transcrição, foi realizada uma análise de conteúdo examinando como a linguagem foi empregada, com intuito de codificar as informações em busca de padrões que possam responder ao problema de pesquisa. (BAUER; GASKELL, 2002). Após a transcrição, todas as respostas foram enviadas aos participantes para confirmação. Como forma de validação do estudo também foi utilizado protocolo de campo para evitar variabilidades por viés do pesquisador nos diferentes casos.

² Tradução: Sucesso do cliente, Gerente de comunidade, Coordenador de Cultura de Hospitalidade;

A análise de conteúdo configura-se como um instrumento metodológico que se aplica ao discurso nos mais diferentes formatos (BARDIN, 2011). Nessa pesquisa, a metodologia foi aplicada para analisar o conteúdo transcrito da entrevista realizada com o Impact Hub e a Aldeia Coworking. Segundo a autora, o método acontece em 4 fases: organização da análise, codificação, categorização e inferência. Ainda de acordo com a autora, a codificação apresenta-se como uma ferramenta de reagrupamento de informações.

Análise e Discussão Entrevista Impact Hub

Com mais de 15.000 coworkers e presente em mais de 81 cidades “de Amsterdã a Joanesburgo, Cingapura a São Francisco”, o Impact Hub se caracteriza como um coworking global que prioriza o impacto social e a sustentabilidade. Apesar de possuir várias sedes pelo mundo, cada Impact Hub é único, pois se adequa à realidade e cultura local com objetivo de formar uma comunidade com senso de pertencimento e propósitos em comum. Essa é uma das principais características desse espaço compartilhado. Em Curitiba o espaço possui ambientes para até 120 pessoas e conta com equipe de seis colaboradores que se dividem entre funções de comunicação e administração do negócio. A entrevista foi realizada com a atual coordenadora de Cultura e Hospitalidade do Impact Hub Curitiba. Com base na entrevista e no repertório adquirido através da pesquisa bibliográfica, o conteúdo foi separado em seis principais núcleos de sentido: comunicação interna e externa (CIM- sob ponto de vista estratégico), gestão, coworking e processos, que refletem os

eixos norteadores da pesquisa. Estes foram relacionados com quatro temas encontrados na entrevista, são eles: rotina, linguagem de comunicação, redes sociais e ferramentas de comunicação, conforme quadro.

Com base no cruzamento dos dados foi possível perceber que por meio de feedbacks as pessoas de convívio interno e externo influenciam nos “tipos eventos e cursos” que são oferecidos no Impact Hub. Em primeiro momento eles são pautados pelo propósito da empresa (impacto social e sustentabilidade), depois pelo tripé de colaboração, inovação e empreendedorismo assuntos tradicionais aos espaços compartilhados. Tornando relacional o planejamento de comunicação integrada de marketing do coworking, processo que considera tanto os funcionários em reuniões semanais quanto os consumidores que oferecem sugestões e feedbacks. Essa pode ser uma forma eficaz de diminuir as lacunas entre serviço à comunicação nos 5 GAPS de serviço (ZEITHAML, PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Ao longo da observação não participante, foi possível perceber que os funcionários desempenham atividades estratégicas para a permanência do coworker, característica personificada no profissional de cultura de hospitalidade que possui a função de promover a produtividade e ganho das empresas dentro do coworking, além de desenvolver a conectividade entre os coworkers para que “eles sintam-se em casa mesmo fora de casa”.

Ao contrário do que Drucker (1981) e Leone (1999) apontam em relação a microempresa, o coworking se diferencia dessa

Quadro 1- Entrevista Impact Hub

	Comunicação interna	Comunicação externa	Gestão	Coworking	Processos
Ferramentas	Whatsapp: equipe e coworkers Eventos internos: Painel Informativo/ Mural E-mail Slack: comunicação entre a equipe e outros <i>hub's</i>	Eventos Aprimoramento do conhecimento Eventos Mailing E-mail marketing	Slack: Grupo de <i>Community Manager</i> no mundo Reuniões		Trello: organização de tarefas Agenda: organização de tarefas
Redes sociais	Facebook	Facebook Site, Instagram e LinkedIn			
Linguagem	Informal, voltados em primeiro momento ao impacto social. Depois ao empreendedorismo, inovação e colaboração, além de assuntos relacionados ao impacto social	Informal e profissional com objetivo de aproximar as pessoas		Reflete a cultura da empresa nas diferentes nomenclaturas dadas aos cargos e palavras de uso específico no contexto organizacional.	
Rotina	Informal na hora do cafezinho Reuniões semanais de comunicação com equipe	Informal Reuniões semanais de comunicação com a equipe	Hierarquia espiral Equipe com autonomia de decisão Autonomia no planejamento	Hospitalidade Comunidade Senso de Pertencimento	Resposta ao e-mail só no final do dia Tarefas compartilhadas Planejamento de atividades

Fonte: Elaborado pelos autores.

estrutura de gestão, uma vez que possui estrutura definida de cargos e atividades. Além disso, possui uma organização hierárquica em dinâmica espiral, que de acordo com Don Beck e Cris Cowan (2017), desenvolvedores dessa teoria, proporciona através de sete estágios determinantes da consciência, um crescimento coletivo e individual para cima e para os lados. Dessa forma, cada integrante da equipe torna-se autônomo para tomar decisões relativas à sua atividade estando de acordo com as diretrizes do coworking, não sendo limitados aos direcionamentos do gestor.

Na Impact Hub os coworkers são chamados de Hubers, a criação de linguagem própria como a palavra hubers, para designar os coworkers que trabalham dentro do Impact Hub, revela uma personalidade própria que diz muito sobre a formação de sua comunidade. Ou seja, os coworkers que lá trabalham fazem parte de uma comunidade específica de hubbers espalhados pelo mundo, gerando um senso maior de pertencimento.

Como já mencionado, os coworkings nasceram em resposta às novas condições de trabalho apontadas por Bauman (2001) impulsionados pela tecnologia com um público

constituído majoritariamente por profissionais que trabalham online (SPINUZZI, 2012). Essa característica, que valoriza a inovação, está presente também nas formas de comunicação tanto interna quanto externa, uma vez que esta acontece através de ferramentas informais ou interfaces gráficas como apresenta Corrêa (2005). Na entrevista, foi citado o Whatsapp, Slack, E-mail, e redes sociais, sendo o painel informativo e os eventos considerados formas de comunicação tradicionais. Essa característica estende-se ao processo de organização de atividades a serem realizadas ao longo dos dias e semanas. Processo que mescla a ferramenta online Trello e a agenda manual ou *bullet journal*, proporcionando uma rotina com maior autonomia na gestão das tarefas. Apesar de a comunicação integrada de marketing ser diversificada (SHIMP, 2002), o coworking investe apenas uma pequena parcela.

Os coworkers realizam atividades que em estruturas tradicionais seriam desempenhadas por terceiros, como o serviço de *cafézinho*. Esse é um momento estrategicamente pensado para gerar interação entre as pessoas, oxigenação na rotina, além de troca de informações e *feedbacks* empresariais. Isso acontece por meio de uma comunicação interna aberta a sugestões, transparente, profissional e principalmente informal.

Ao contrário do que Kunch (2003) aponta, sobre o aspecto negativo na informalidade de processos, no coworking essa estratégia apresenta-se como positiva. Tanto que ao ser questionada sobre os limites de intervenção por parte dos coworkers a entrevistada reproduziu o que ela costuma dizer aos *hubers*

“olha o espaço é seu, você tem essa flexibilidade de mostrar o que você sugere e tal” e complementou “não quer dizer que a gente vai acatar tudo, mas a gente sempre procura de alguma forma acatar, para mostrar essa preocupação que a gente tem com o engajamento deles”.

Análise e Discussão Entrevista Aldeia Coworking

Pioneiro no segmento da capital paranaense, a Aldeia Coworking nasceu em 2010 propondo, além de um espaço compartilhado, uma tribo de pessoas inspiradas a fazer diferente. Esse espaço compartilhado, desenvolve em sua diretriz um tripé pautado pela colaboração, inovação e educação empreendedora.

A análise da entrevista com a Aldeia Coworking seguiu mesmos critérios mencionados anteriormente, sendo realizada com o profissional de eventos da empresa.

Conforme apontado por Stewart (1996), a Aldeia Coworking segue pautada em primeiro momento pela missão da empresa (inspirar as pessoas a serem mais realizadoras). Além disso, o coworking faz uso de diversas formas de comunicação para atingir seu público interno e externo. Desde mídias *offline* com cartazes, eventos e a informalidade do *boa a boca*, até as mídias online, Facebook, Instagram, Youtube e e-mail como previsto por Corrêa (2005). Através delas o coworking aplica a estratégia de conteúdo e SEO (Search Engine Optimization) para que as pessoas se identifiquem com seu propósito e desejem fazer parte deste movimento.

Quadro 2 Entrevista Aldeia Coworking

	Comunicação interna	Comunicação externa	Gestão	Coworking	Processos
Ferramentas	Grupo fechado no Facebook, E-mail, boca a boca, cartazes, Eventos	Canal no Youtube, redes sociais, anúncios online (Facebook Ads, Google adwords e analytics), blog e-mail . Eventos	OKR: Análise de resultados. Gerente de comunidade Software interno adaptado de acordo com as necessidades do coworking Equipe reduzida	Comunicação, produto (eventos e cursos), infraestrutura, administrativo e recepção	Produção de conteúdo Seo Facebook Ads Google adwords e analytics
Redes sociais	Facebook	Facebook e Instagram			
Linguagem	Segue a essência da empresa, sempre procurando trazer as pessoas para dentro do coworking e vender algum outro curso.	Inspirar as pessoas a serem mais realizadoras		Reflete a cultura da empresa nas diferentes nomenclaturas dadas aos cargos e palavras de uso específico no contexto organizacional.	
Rotina	Comunicação interdepartamental		Autonomia na execução de atividades Planejamento a longo prazo	Hospitalidade Comunidade Senso de Pertencimento	Questionário trimestral

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Aldeia Coworking ainda investe em Facebook Ads e Google Adwords para promover a marca e seus eventos entre os usuários da internet. Fazendo uso de um mix de comunicação adaptado às suas necessidades, a empresa cria um ambiente favorável a venda não coercitiva de seus produtos (LOVELOCK e WRIGHT, 2006; SHIMP 2002; SANTIAGO, 2002). Nas palavras do entrevistado eles buscam fazer com que o público se identifique a tal ponto que pense:

A Aldeia é o lugar que eu preciso estar, o lugar que eu preciso fazer um curso, o lugar que eu preciso ir no evento, o lugar que eu vou encontrar o sócio que eu estou precisando, o lugar que eu vou pra encontrar a inspiração que eu to precisando para abrir um negócio e sair do meu trabalho que eu to de saco cheio. (EIFIER, 2017)

Diferente das micro ou pequenas empresas, o planejamento estratégico do coworking é decidido a longo prazo, sendo desenvolvido de forma relacional, em reuniões com

os líderes de cada setor do coworking, que inclui comunicação, produto (eventos e cursos), infraestrutura, administrativo e recepção, responsáveis por direcionar as informações entre sua equipe, estrutura que foge ao apresentado por Drucker (1981) e Leone (1999). Apesar de possuírem uma rotina autônoma, onde podem decidir por si mesmos o que e como serão realizadas as tarefas, a estrutura reduzida do coworking propicia o acúmulo de funções. Uma vez que, devido a quantidade de trabalho, um mesmo funcionário pode executar diversas funções correlacionadas ao seu cargo.

A observação não participante, em conjunto com a entrevista presencial permitiu perceber que na Aldeia Coworking existe uma preocupação real com a excelência. Isso se aplica através da constante análise de experiência de consumo, já comentada por Klaus e Maklan (2012) e Fitzsimmons (2003), e mensuração de resultados, além da atenção aos feedbacks de seu público interno e externo. Em relação ao público externo, ao final de cursos e eventos os participantes respondem a um questionário no papel ou por e-mail, avaliando os critérios de interesse da organização. Já entre os coworkers (público interno), a cada três meses é realizada uma pesquisa com intuito de entender e saber a opinião deles sobre a comunidade. De acordo com o entrevistado eles fazem isso “para as pessoas entenderem que a gente está preocupado em melhorar o serviço, e eles fazem parte disso e o feedback deles é essencial”. Todas essas informações, proporcionam uma consciência quanto a expectativa do consumidor em relação ao serviço, gerando uma inteligência de mercado que reflete em ações estratégicas internas e externas.

Apesar de reduzida, a equipe que faz parte da empresa é formada por profissionais capacitados e atentos às técnicas que podem ser aplicadas ao coworking. Durante a entrevista, destacou-se a ferramenta de mensuração OKR (Objectives and Key Results), que o Endeavor 2014 apresenta como um processo estruturado para o alcance de metas. De forma empírica, as ferramentas e processos são testados e avaliados, considerando o feedback dos públicos e o conhecimento individual dos profissionais (STEWART, 1996). Por sua vez, os funcionários são estimulados a tomarem diariamente decisões não estratégicas, de acordo com a ideologia da empresa, que influenciam indiretamente sua estrutura de gestão e comunicação, característica de processos já apontada por Hoffman e Bateson (2016).

Referências

- ALVES, S. E. **Avaliação da qualidade do serviço de espaços de coworking utilizando o modelo SERVQUAL**. Trabalho de conclusão de curso. PUCRIO 2016. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31380/31380.PDF>>. Acesso em: 18 out. 2017
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BATESON, John. HOFFMAN, Douglas. **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. 4º edição, São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 13ª Edição. São Paulo. Editora Vozes, 2002.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Zahar, 2007.
- BECK, D. E. ; Cowan, Christopher C; **Dinâmica da espiral: Dominar valores e mudança**. Editora: Piaget, 2017
- CAMPOS, J. G. C.; TEIXEIRA, C. S; SCHMITZ, A. **Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características**. In: V Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação CIKI, Joinville. 2015.
- CORRÊA, S. E.. **Comunicação Digital: Uma questão de Estratégia e de Relacionamento Públicos**. Organicom, 2º semestre de 2005.
- COWORKING BRASIL. **Censo 2017**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/2017/>> Acesso em: 18 out. 2017.
- DUARTE, J; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FILL, Chris. **Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications**. United Kingdom, 2002.
- EIFIER, L. **Entrevista concedida a Laci Farias da Silva**. Curitiba, 20 de novembro. 2017.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: Operações estratégia e tecnologia de informação**. São Paulo: Bookman, 2003.
- FOST, D. (2008). **Coworking: a cooperative for the modern age**. The New York Times, São Francisco, 21 de fevereiro de 2008.
- GANDINI, A. **The rise of coworking spaces: A literature review**. Ephemera: theory & politics in organization, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITAHY, Y. **O que são coworking e meet-up?** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-coworking-e-meetup,b9692bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 out. 2017.

GRAGNANI, J. **Diário em tópicos, 'bullet journal' ajuda na organização cotidiana.**

Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/equilibrio-e-saude/2016/11/1832250-como-diario-em-topicos-bullet-journal-ajuda-na-organizacao-do-dia-a-dia.shtml>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

KLAUS, P.P.; MAKLAN, S. (2012). **EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience.** Journal of Service Management, 23 (1), 5-33.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LEFORESTIER, A. (2009). **The coworking space concept.** CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHM). Ahmedabad.

LEONE, N. N. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração. São Paulo, v. 34. n. 2, p.91-94, 1999.

LISBOA, W. T. **A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amorismo, fl peq, vaidade.** Revista Organicom, 2º semestre 2013.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NASSAR, P; GOMES, N. **A comunicação da pequena empresa.** 5 ed. São Paulo: Globo, 2001.

SANTIAGO, M. P. **Comunicação Integrada de Marketing.** Marketing / FAE Business School. Curitiba: Gazeta do Povo e FAE Business School, 2002, p. 31-41.

SANTOS, M. **Gestão de metas: Como implementar a metodologia OKR?** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/gestao-metas-metodologia-okr/>> Acesso em: 20 nov. 2011.

SCHULTZ, D.E.; TANNENBAUM, S.I.; LAUTERBORN, R.F. **Comunicação integrada de Schultz, Don; Tannenbaum Stanley; Lauterborn, Robert.** O Novo Paradigma do Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410Vgn-VCM100000374010aRCRD>> Acesso em: 10 nov. 2017.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEWART, D.W. **Market-back approach to the design of integrated communications programs, a change in paradigm and a focus on determinants of success.** Journal of business Research, n.37, p.147-153, 1996.

STRAUS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2º edição. São Paulo, 2008.

SPINUZZI, C. **Working alone together: coworking as emergent collaborative activity.** Journal of Business and Technical Communication, 26 (4), 399-441, 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. M. Y. **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z/epdf)> Acesso em: 15 set. 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para processo de elaboração de planejamento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2º Ed. São Paulo: Bookman, 2003.