***Coworking* no Varejo*:* um estudo de caso no comércio alimentício**

Resumo:
O estudo, realizado no 1º. Semestre de 2017, em uma doceira localizada em barrio nobre da cidade de São Paulo, apresenta uma loja que opera no modelo de *Coworking Space - CWS*, compartilhando espaço para exposição, serviços para acabamento, venda e consumo dos bens ofertados, além de equipamentos para armazenamento e conservação dos doces que são conhecidos por serem de "gastronomia superior". O local oferece também produtos afins e serve refeições rápidas, o que alavanca a comercialização dos produtos de cada doceiro (*coworker)*. Constam do relato o histórico de criação do negócio, como os *coworkers* são selecionados, como o *CWS* funciona sob dupla curadoria, resultados com *coworkers* e clientes e uma discussão sobre este ser um novo modelo de CWS e um novo formato no varejo. A forma como o negócio é operado reduz riscos para ambas as partes, podendo melhorar a performance de pontos de venda semelhantes, particularmente em situações de alta concorrência e/ou época de crise; promove o nome de novos profissionais do mundo da pâtisserie e serve como experiência prévia a futuros empreendedores.

Palavras chave: *CWS*, varejo alimentício, novo formato vareista.

1. Introdução

Quando o assunto é varejo, a importância da localização do ponto de venda no varejo é largamente conhecida e referendada uma vez que a escolha do ponto de venda, poderá determinar o sucesso ou fracasso do negócio. Diferente de uma indústria, o setor varejista precisa estar localizada próximo aos seus consumidores e deve considerar também, diversos aspectos do negócio que irá instalar, como a apresentação e o sortimento, ter um atendimento e serviços adequados, realizar ações promocionais e precificar seus produtos de forma justa, não esquecendo da concorrência.

Em grandes centros comerciais o aluguel, ou até mesmo a compra do imóvel envolve alto investimento, proporcional a localização, porém, o local é fundamental para que tenha público e seja adequada ao que é ofertado, com potencial de demanda pelo que é comercializado. O movimento de uma loja reflete-se diretamente em sua rentabilidade e lucros, ou seja, em seu sucesso.

Deve-se, entretanto, procurar evitar erros ao escolher um ponto para instalar um novo negócio, tais como focar a escolha somente no fato do imóvel estar disponível e ter um baixo valor de aluguel (LAS CASAS, 2004). Em contrapartida, observar os potenciais clientes e os concorrentes mais próximos, podem contribuir muito para o sucesso de um empreendimento varejista.

Os espaços de *CWS* – não representam um formato de varejo, mas sim um modelo para organizações, comunidades ou profissionais liberais trabalharem, por meio do compartilhamento de um mesmo espaço, visando uma redução dos conhecidos e em geral altos custos fixos (SOARES; SALTORATO, 2015). Cada participante – *coworker* - pode ter uma atividade diversa ou similar ao outro, mas o espaço é compartilhado e consequentemente seus custos são assumidos em conjunto, cabendo a cada um determinada parte. Este estudo, mostra que *CWS* também pode ser aplicado no varejo e não somente para desenvolvimento de atividades dos *coworkers*, mas sim para um partilhamento do espaço de exposição do que eles produzem.

São vários os formatos existentes hoje de varejo, como supermercados, lojas de conveniência, lojas de rede, lojas independentes, entre outras (BROWN, 1989; PARENTE,

2011), mas independente do formato, a localização continua sendo estratégia em destaque. O que diferencia o formato *CWS*, dos tradicionais é que a loja não compra produtos de cada fornecedor, para depois vendê-los a seus clientes e sim aluga espaço da loja para que estes fornecedores que se tornam *coworkers*, exponham e ofertem seus produtos. A loja tem a função de gerenciar toda essa oferta, por meio de seus curadores, conforme a finalidade e o conhecimento que detém de seu público, decidindo desde a escolha do sortimento até a apuração dos resultados, passando inclusive pela precificação, fornecendo serviços e equipamentos, promovendo o local e os *coworkers*, otimizando resultados para ambas as partes.

No caso do *CWS* aplicado ao varejo, o que mais o diferencia do original é que o espaço locado é para a exposição dos produtos e não para a sua produção, o que acaba por se configurar também em um novo formato de varejo. A loja oferece boa localização, apresentação adequada e diferenciada para a comercialização dos bens, atendimento, assessoria na precificação dos produtos ofertados, comunicação e expertise na gestão geral do negócio, por seus curadores, enquanto o doceiro compõe um sortimento diferenciado, superior e exclusivo em termos de varejo.

Diante das inúmeras dificuldades que os comerciantes encontram para abrir seu próprio negócio, principalmente com relação ao investimento inicial, para locação/compra, instalação e manutenção do negócio bem como com relação a sua divulgação no mercado (BRAGA,2015, da dificuldade de obtenção de mão de obra especializada para o negócio, além da assunção de custos, particularmente da carga tributária (SAGE NEGÓCIOS, 2016), que no Brasil, é uma das mais altas do mundo (NAKAGAWA, 2016), este modelo se torna muito interessante, para profissionais autônomos e particularmente futuros empreendedores, como é o caso de doceiros.

O negócio é facilitado para ambas as partes - o proprietário que consegue uma variedade, qualidade e exclusividade de seus produtos, que varejos semelhantes não apresentam, aumentando a atratividade da loja e o *coworker* tem custos muito menores do que teria em seu próprio ponto de venda, pode ampliar ou reduzir seu negócio a qualquer momento, testar suas novas criações em um mercado real, acompanhar a performance de seus produtos quando expostos no varejo, obter sugestões de melhorias, verificar a necessidade de redução de custos para melhor o preço final, passar a ter maior conhecimento de uma operação varejista, servindo, inclusive, como experiência para um futuro empreendimento sem ter que desembolsar quantias vultuosas para instalação de um ponto de venda próprio.

Em época de crise é constante a busca por novos processos para a melhoria dos resultados financeiros ou para novos empreendimentos. Com isso, o modelo de *CWS* tem ganho importância no mercado, embora esteja restrito ao partilhamento de espaço e majoritariamente para finalidade de atividades que são desenvolvidas em escritórios – advocacia, arquitetura, tecnologia, projetos sociais, culturais e/ou artísticos (BROWN, 2017; BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Os estudos sobre o assunto ainda são restritos e *CWS* no varejo, não foi encontrado na literatura disponível. O modelo segue a tendência de inovação para pequenos negócios e abre mais portas para varejistas e fornecedores já estabelecidos e novos.

Por isso, o compartilhamento para exposição e venda; o fato dos *coworkers* terem a mesma atividade; a curadoria ser realizada em dupla, haver assessoria para precificação e finalização dos doces, equipamentos para conservação e exposição, mobiliário e espaço para consumo, ações de comunicação, além da gestão de venda e apuração de resultados e uma avaliação de cada *coworker*, periodicamente, verificando a viabilidade de continuidade ou não no negócio, tornam este um caso peculiar e importante, para ser mostrado, refletindo-se em um provável pioneiro modelo de *CWS* e de formato varejista.

2. Referencial Teórico

2.1 O Varejo

No setor varejista nacional observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo o ajuste e a adequação das organizações ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira desde o início da década. A busca pela eficiência torna-se um alvo prioritário, favorecendo a criação de novos formatos varejistas e de negócios, em geral.

O varejo possui funções clássicas de uma operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega, que sofre uma forte suscetibilidade das variáveis econômicas, políticas e sociais. Qualquer alteração ocorrida no mercado, reflete-se rápida e primeiramente no varejo com a redução ou aumento de demanda, uma vez que pode impactar a renda e/ou a incerteza/perspectiva futuras dos consumidores. Em época de crise ou de crescimento econômico, mesmo aqueles que não tenham sido atingidos diretamente pelas alterações ocorridas poderão ficar menos ou mais propensos a consumir.

Atualmente os três grandes desafios do varejo nacional se situam entre a inflação, a carga tributária e a mão de obra (SAGE NEGÓCIOS, 2016). Ou seja, todos eles estão ligadas a custos, o que colabora para o risco aumentado da atividade, o que torna o desenvolvimento empreendedor receoso e acanhado.

Outra grande dificuldade do varejo é entender o consumidor (PARENTE, 2011). Ele muda por si, porque evolui, porque se torna mais exigente e cônscio de seus direitos, porque quer mais, após ter seu desejo ou necessidade atendidos. Atender consumidores com eficácia só ocorre com a experiência em algum tipo de negócio varejista, auxiliado por pesquisas e estudos qu apontem motivos de mudança e tendências, o que requer experiência no negócio e recursos para conhecer o público alvo.

Uma boa administração, que planeje, organize, dirija, controle o crescimento, a sobrevivência, com visão de futuro é fundamental, embora, nem sempre, quem está no lado da produção saiba fazer junto ao consumidor. O gestor do varejo além de procurar, de forma rápida, adaptar-se às mudanças, não só ambientais como do próprio do cliente, deve também ser flexível a novos processos e tecnologias, agindo de forma criativa e inovadora em relação aos seus consumidores e aos seus concorrentes (GOUVEIA et al., 2011).

Livato e Benedicto (2010), destacam que a acirrada competição entre organizações, principalmente as representadas pelas grandes redes que tem se instalado no país, tem provocado constantes mudanças em seus respectivos ambientes interno e externo, requerendo habilidades dos gestores e exigindo novos desenhos organizacionais. Também conduz a maior parte dos negócios pela busca de vantagens competitivas, principalmente os micro e pequenos varejistas, que não tem poder para enfrentar os investimentos dos gigantes do setor e que tem nas redes de cooperação, uma estratégia para se manterem no mercado.

Dentro deste cenário o *CWS* se estabelece com grandes vantagens em relação ao varejo tradicional – o proprietário do ponto de venda tem seus custos reduzidos em função da locação de espaço e partilhamento dos serviços que disponibiliza ao *coworker* e este também, uma vez que não necessita assumir todos os custos inerentes a uma loja e que seriam só seus, se fosse proprietário de um ponto de venda.

2.2 Formato Varejista

Um formato é definido como o *mix* de marketing utilizado por um varejista (LEVY, BARTON, 2002; MESSINGER; NARASIMHAN, 1997) envolvendo, portanto, o sortimento, preço, localização, promoção, apresentação e venda pessoal/serviços, para seu negócio, quando trata-se de lojas físicas, onde os vendedores interagem com os consumidores (ENDERS; JELASSI, 2000).

Alguns formatos já estão solidificados no varejo, por terem surtido efeito positivo quando aplicados a determinados setores, como no caso do alimentício - supermercados, hipermercados, lojas de vizinhança, de conveniência, entre vários outros, sejam como negócios independentes, pertencentes a uma rede ou integrando uma franquia, estejam em uma rua comercial, dentro de um shopping ou em outros locais. O formato, portanto, pode fazer com que uma loja se diferencie de outra, pela alteração de qualquer um dos fatores que compõem seu *mix*, e também pela forma de se operar o negócio.

Uma franquia, por exemplo, diferencia-se de uma rede de lojas, por apresentar a possibilidade de terceiros serem donos de uma loja da franquia e não o franqueador que é dono da forma de operar esse negocio sob um formato pré-definido, enquanto uma rede possui apenas um proprietário para todas as lojas e não tem seu negócio formatado, de forma tão estruturada como em uma franquia, embora opere dentro de determinado padrão.

Da mesma forma entende-se que *CWS* no varejo, na forma como está sendo apresentado neste estudo, se constitua em um novo formato varejista, diferente do que mais se assemelha a ele que é a locação de departamentos de uma loja, uma vez que neste caso, todos os aspectos do negócio são de responsabilidade do locatário, que paga um aluguel de seu departamento para a loja. No caso apresentado, não, uma vez que a operação do negócio fica a cargo da loja cujos gestores assumem o papel de curadores.

Além disso, o negócio apresenta várias outras características de um *CWS*, que o estudo revelou e por isso entende-se que este seja tanto um novo formato no varejo, como um novo modelo de *CWS*, quando analisado com base na literatura a seguir.

2.3 CWS

Conforme Foertsch e Cagnol (2013), o termo *coworker* foi utilizado originalmente por Bernard de Koven, como sendo "trabalhar junto como iguais", vários anos antes, do primeiro "espaço de *CWS*" – CWS ser inaugurado em 2005 em São Franciso, USA. Conforme Brown (2017) que realizou amplo e detalhado levantamento bilbiográfico, o termo em si, carrega um "fundamento sócio-político", apoiado em valores que envolvem colaboração em uma comunidade aberta, acessível e sustentável, e se espelha em locais coletivos, ocupados por artistas para confecção de suas obras de arte, sendo, portanto, em sua origem, mais associado a um partilhamento de trabalho comunitário e social e com finalidade única, do que ao partilhamento de espaços físicos, para atividades independentes e diferentes umas das outras, como é o caso da maior parte dos CWSs existentes no momento.

Segundo Bouncke e Reuschl (2016), em trabalho que, por sua vez, caracteriza *CWS* sob os mais diferentes aspectos, este é um espaço profissional e social para uso temporário ou de longa duração, formado pela "co-presença" de profissionais, em um mesmo espaço partilhado, onde a interação entre seus usuários – *coworkers*, se encontram, exploram, experimentam, aprendem, ensinam, partilham e discutem diversos assuntos, em um clima comunitário.

Os CWS está sendo percebido como um novo ‘‘Third place’’, para se trabalhar, uma vez que escritórios dentro de empresas seriam "os primeiros", *home-offices* seriam "os segundos" e locais públicos como livrarias, cafés e bibliotecas são os atuais "terceiros espaços"- que reunem profissionais independentes, micro-negócios e *start-ups*, sendo uma solução para espaços profissionais de trabalho, principalmente para jovens empreendedores, embora haja profissionais com maior experiência atuando em locais como estes, o que os beneficia, com o *expertise* que disponibilizam (BROWN, 2017).

CWSs podem escolher os *coworkers*; que aprendem uns com outros, promovendo uma melhoria conjunta, funcionando como embriões de empreendimentos futuros.

Giusti e Marachin (2016) mencionam que um CWS pode também hospedar uma atividade de "*placemaking"* [1], onde o objetivo não é o lucro, mas a recuperação de uma região,

especialmente as marginalizadas, com aproveitamento da mão de obra local além de serem tidos como *"serendipity accelerators",* ou aceleradores de descobertas ocasionais, fortuitas, mas inovadoras, surgidas da interação entre os próprios *coworkers* assim como de um *network* externo, que em geral também é construído nestes locais. Os CWSs prouzem uma melhoria nas condições socio-econômicas dos *coworkers*, sendo locais favoráveis ao partilhamento de conhecimento entre *coworkers* "parceiros" ou "vizinhos" (SCHMIDT; BRINKS; BRIKHOFF, 2014; MERKEL, 2015). A diferença entre um e outro, é que no caso de "vizinhos" os *coworkers*, possuem atividades diferentes, formando um grupo heterogêneo, enquanto os "parceiros" são formados por *coworkers* de atividades semelhantes, por serem destinados, por exemplo, a desenvolver um projeto, como um grupo homogêneo (SPINUZZI,2012)

Na literatura se encontra menção de várias frentes de desenvolvimento de *CWS* e na Europa onde é realizada anualmente desde 2012 a Conferência Européia de *CWS*, sua evolução é significativa. Somente na Espanha, em 2013 já haviam mais de 8.000 profissionais alocados em 180.000m2, respondendo pelo movimento de sete milhões de euros (CALVO, 2013) e o tema fazia parte de "bandeira" política de candidatos como o prefeito de Valencia, que pretendia tornar a cidade, a capital mundial do *CWS* (UPYD..., 2013).

O fato é que trabalhadores independentes representam o mais rápido crescimento no mercado de trabalho europeu, tendo atingido no final de 2016, cerca de um milhão de profissionais desenvolvendo suas atividades em espaços como estes, em importantes cidades como Berlim, Londres, Paris, Amsterdan e Milão e atingindo, hoje, não só grandes centros urbanos, mas tambem pequenas cidades e locais semi urbanos, sendo mesmo uma realidade global (FOERTSCH, 2017)

CWS oferecem infra-estrutura básica para seu funcionamento – mobiliário, comunicação (WI-FI e telefonia), recepção, salas de reuniões, espaço para diversos tipos de ocasiões; quando se destinam a uma determinada finalidade podem inclusive apresentar equipamentos específicos para o negócio, como impressoras 3D e tecnologia avançada quando destinados a desenvolvimento tecnológico. São locais onde há espaço físico para interação, como cozinha ou um bar, que oferece um local para pessoas se encontrarem, explorarem, experimentarem, aprenderem e ensinarem; que ajudam a melhorar a satisfação e a performance profissional individual, porque oferecem um ambiente profissional, propiciando aos *coworkers* um ritmo de trabalho; à medida que os tira da informalidade do lar ou dos terceiros espaços. CWSs também podem sediar projetos culturais e sociais, trazendo inspiração profissional; é local onde se partilha mais que o tangível, como informação, conhecimento, e que são exemplo de economia compartilhada (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Outra característica dos CWSs é a existência de um "anfitrião" - um tipo de gerente local, também denominado por Merkel (2015), de "curador", que tem a importante função de fazer o espaço funcionar, muitas vezes inclusive selecionando os *coworkers*, "gerenciando" informalmente o local, integrando os *coworkers* e promovendo o local/ os *coworkers*, por vários meios, principalmente eventos (BROWN, 2017). O curador é, conforme Surman (2013 apud Brown), como o "maestro de uma orquestra", construíndo relacionamento, sendo um mentor e provedor de conhecimento, podendo desenvolver uma comunidade específica de valores e normas conjuntas assim como de modelos de comportamento que aumentem o comprometimento e o pertencimento dos ususários ao espaço.

Os CWSs evitam o trabalho solitário e por vezes sem concentração realizado em casa, ou o desenvolvido em espaços públicos, nem sempre convenientes para a discussão ou fechamento de um negócio, atendimento a chamadas telefônicas e desprovidos de recursos tecnológicos adequados (BROWN, 2017) até porque não foram criados para isso.

CWS oferece altos níveis de autonomia diferente de um trabalho realizado sob uma estrutura hierárquica, uma vez que os profissionais que ocupam esses espaços, podem fazê-lo onde, quando, com quem, por quanto tempo e com qual intensidade desejarem, com total

liberdade, decidindo como vão implantar, gerenciar e conduzir seus negócios e relacionamentos profissionais e pessoais, com um baixo nível de tarefas administrativas, como segurança, limpeza, propiciando ainda, conforme um benefício psicológico aos *coworkers*, pois permitem uma clara separação espacial entre trabalho e lazer. CWSs permitem também uma melhoria da criatividade e o apoio do "curador" é fundamental para que haja interação, a promulgação de valores (cultura do local) e suas práticas profissionais (comportamentos) (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Hoje, os CWSs são um negócio que podem pertencer a proprietários individuais, a organizações como as CWSs Google e Apple, a universidades e incubadoras tecnológicas onde o interesse maior é a troca de conhecimento, aprendizagem e inovação, enquanto os estatais podem ser provedores de ocupação e empreendedorismo da região (BOUNCKE; REUSCHL, 2016) ou podem ser um autêntico exemplo de criação de um novo ramo de negócio, como a KAPTÁR (*CWS*..., 2016) ou ainda uma diversificação de negócios, como a Staples e a Workbar, entre outras, que se uniram para oferecer CWSs ao mercado (THE FUTURE..., 2016). Conforme um dos sócios fundadores da KAPTÁR, um dos motivos para o sucesso desse modelo é poder expor os que lá atuam a outros "vizinhos" criativos.

Os CWS podem ser pequenos com poucos membros, com relacionamentos estritos estarem ligados a uma comunidade de usuários anônimos, que apreciam variedade, diversidade e inspiração de caras novas a cada dia; em geral funcionam ininterruptamente, podendo também oferecer pessoal extra para serviços específicos assim como para treinamento, além de colaborarem para o empreendedorismo (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

3 Metodologia

A forma de operar da SweetShop é apresentado por meio de um estudo de caso único, descritivo (YIN, 2005). A unidade de estudo foi escolhida para estudo por apresentar uma forma nova e inusitada de operar seu ponto de venda varejista. A seleção do caso, portanto, foi intencional, à medida que se conheceu a forma de atuar da loja. Se realiza uma descrição, fundamentada nos aspectos teóricos apresentados, e a argumentação é realizada no sentido de se defender o pressuposto (YIN, 2005) de ser este tanto um novo modelo de *CWS* como um novo formato varejista, amparado em uma relação teórico-prática.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas em profundidade com os curadores, com os resultados de clientes e *coworkers* – os doceiros, além de visita pessoal ao local para conhecer sua operacionalização e observação direta dos procedimentos, conforme recomenda Yin (2005).

A questão principal da pesquisa portanto é conhecer como este modelo de *CWS* pode ser implementado em um varejo alimentício, tendo como objetivo principal a descrição de sua operacionalização, ampliando o conhecimento teórico e prático sobre o assunto.

O período de realização do estudo foi maio e junho de 2017 e o local da coleta de evidências, foi o próprio ponto de venda.

4. O Estudo

4.1 A origem do negócio

A SweetShop foi idealizada pelo chef de cozinha Marcelo Campos e a administradora Daniela Carlomagno. Eles se conheceram por meio de outra atividade que Marcelo tinha: ele era professor de inglês na organização em que Daniela trabalhava como gerente financeira. Ambos alimentavam o sonho de ter um negócio ligado a gastronomia. Incentivado por Daniela, Marcelo começou a prestar serviço de forma particular a pessoas que desejavam oferecer festas

e jantares na própria residência. O sucesso foi muito grande e juntos eles abandonaram a atividade que exerciam para encontrar investidores e um local para iniciar um negócio no setor alimentício – a hamburgueria Frank & Charles, localizada no bairro Higienópolis em São Paulo.

Apesar do sucesso desse negócio, a perspectiva dos dois estava ligada a um comércio inovador e único, mas isso não era fácil de ser conseguido, em função do que eles desejavam: produtos diferenciados e inovadores, não encontrados no mercado com facilidade.

Frequentando feiras de gastronomia, os dois identificaram uma oportunidade para concretizar seus objetivos – montar uma doceria, uma vez que haviam confeiteiros renomados, sem condições de ter seu próprio negócio, justamente pelo investimento para a montagem da loja, o risco, a demora do retorno financeiro e a falta de conhecimento da parte administrativa.

Analisando os vários formatos de negócio existentes, surgiu a idéia de implantação do negócio, sob o modelo de *coworking*. Os doceiros pagariam um aluguel mensal pelo espaço ocupado nas vitrines da loja e uma parte dos custos administrativos. A gestão do negócio seria realizada pela Daniela e o Marcelo, que seriam seus curadores.

4.2 O projeto

A questão então passou a ser o local e os investidores para a montagem da cozinha, que neste ramo varejista, sempre importa um investimento muito algo. Nessa época surgiu a oportunidade de locação de um ponto próximo à hamburgueria, que apresentava muitas vantagens: boa localização, grande afluxo de pessoas, reduzidas opções similares – apenas um café e uma padaria e portanto, baixa concorrência, público com alto poder aquisitivo e um baixo custo para a locação. Além disso, o conhecimento do público eles já possuíam, adquirido com a hamburgueria, instalada na mesma rua e a formação pessoal dos dois culminava com a curadoria necessária. Ele na parte gastronômica e ela realizando a gestão administrativa, financeira e mercadológica do negócio.

Com a escolha do lugar feita, os dois começaram a decidir qual seria a identidade da loja, que sensações eles gostariam de transmitir e como gostariam que as pessoas se sentissem ao comer os doces. A ideia foi reconstruir um ambiente que lembrasse os clientes de uma pâtisserie do sul da França: aconchegante, iluminação ambiente e um toque romântico, com o cheiro de café e doces frescos. Com o plano em mãos, eles conversaram com amigos e conhecidos, potenciais investidores e apresentaram a proposta, a negociação foi fácil já que todos gostaram da ideia inovadora e da identidade do projeto.

O projeto da reforma foi feito com o auxílio de uma arquiteta e um empreiteiro de confiança, que conseguiram não apenas entregar o que era esperado, mas entender a imagem que os donos queriam transmitir, o que facilitou o processo da obra e atingiu aos resultados esperados quanto à apresentação do novo local.

O negócio teve início com sete expositores, doces variados e diferentes entre si (como bombons, *donuts*, maçã caramelada, pudins, bolos, doces finos e sofisticados e *macarons*)

4.3 A curadoria gastronômica e a seleção do time

No começo os confeiteiros-expositores eram conhecidos dos curadores, ou indicados por conhecidos. Depois que a loja foi havia construído sua imagem, doceiros que já tinham uma marca e faziam doces diferenciados, de qualidade superior passaram a procurar a loja, para mostrar seus produtos. Hoje 90% dos doceiros chegam a loja por iniciativa própria, emboa a pesquisa por novos *coworkers* seja contínua por parte do curador gastronômico.

Para a seleção dos doceiros a curadoria gastronômica realiza primeiro uma seleção dos *coworkers* com base em três critérios: doces diferenciados, de alta qualidade e que não concorra com outro já exposto no local.

Se o produto passa por essa etapa, o confeiteiro é convidado a ir até a loja para um degustação pelos curadores. Aprovado por eles é então aberta uma degustação pela equipe de confeiteiros e funcionários da loja (vide equipe em tópico a seguir). Havendo aprovação também por eles é fechado um contrato pelo período de quatro meses renovável por igual período. Se no momento o doce for aprovado, mas não puder ser exposto por já haver algo parecido, ou falta de espaço, o expositor fica em uma fila de espera.

Como cada doce apresenta sua particularidade, cada expositor abastece a loja a seu tempo. A equipe da loja trabalha todo o tempo em contato com os expositores, solicitando, inclusive, abastecimento, quando o produto se esgota antes do prazo previsto para sua reposição habitual e apresentando *feedback* da performance do produto ao doceiro. Quando os doces não são vendidos dentro da sua validade os mesmos são retirados da vitrine e descartados ou devolvidos aos *coworkers*, que as vezes querem ter um controle pessoal das perdas que hoje é baixa, gira em torno de 5%, devido ao acompanhamento minucioso que é prestado.

4.4 A equipe de assessoria da loja

Como ocorre em toda operação de CWS, a loja possui uma equipe para fornecer assessoria aos doceiros. Deve-se salientar que hoje também são servidos lanches, bebidas e cafés variados, café da manhã e pratos para almoço rápido, além de haver exposição dos doces da própria loja. É uma equipe enxuta, que atende plenamente ao volume de vendas da loja. Os dois cozinheiros são responsáveis pelo pelo preparo de todos os pratos, salgados e doces, que são produzidos na loja. Os três garçons atendem aos clientes, obtendo seus pedidos, servem e mantém o salão organizado. Os dois baristas são responsáveis pela preparação de todas as bebidas e os dois estagiários auxiliam os cozinheiros no preparo dos pratos. São estes cozinheiros que realizam toda a finalização dos doces, recebem e acondicionam os doces que não são expostos imediatamente, finalizam se necessário, alguns doces, comunicando qualquer ocorrência indevida.

Cada doce tem a sua particularidade e é analisado caso a caso, por isso os expositores são rotativos, o que inclusive aumenta a atração da loja, sempre com novidades. O primeiro expositor a sair, por exemplo, foi o fornecedor de *donuts*, pois o produto era extremamente delicado e com validade de apenas um dia; até menos, pois às vezes ao final do dia sua aparência já não era a mesma e as perdas eram muito grandes.

Durante todo o contrato, é pedido para que os expositores acompanhem seus produtos na loja. Todo o trabalho é realizado prezando o trabalho conjunto, para que ambos se beneficiem do negócio. Em muitas ocasiões a loja pode perceber problemas com a forma com que o produto está sendo entregue e sugerir mudanças para o confeiteiro, assim como o confeiteiro poderá sugerir mudanças à loja.

4.5 A loja

Atualmente a SweetShop funciona de segunda à quinta das 8:30 às 19:30, de sexta e sábado das 8:30 às 21h e de domingo das 11:30 às 19h. A loja está localizada na R. Alagoas, 852, no bairro do Higienópolis.



Figura 1 - Fachada da loja

A loja possui cerca de 60m^2 de área destinada a consumidores, contendo, atualmente, 12 mesas, com um total de 22 lugares. Algumas ficam no espaço externo da loja. Conta com dois toaletes (feminino e masculino), cozinha, balcão e área de serviço. Para exposição, apresenta cinco vitrines, sendo duas delas refrigeradas e três sem refrigeração, porém com a devida proteção para os doces.



Figura 2 - Planta baixa da loja – arquitetura de Laura Tinari.

A primeira vitrine não refrigerada (localizada em frente à entrada principal) tem 1,30m^2. Depois, estão as duas vitrines refrigeradas com 0,80 m^2 cada uma. A segunda vitrine não refrigerada conta com 0,70m^2 e a terceira com 1,20m^2. Essa terceira vitrine é onde a loja costuma expor seus produtos próprios, assim como alguns pratos montados ou modelos de caixas de presente, mas havendo procura, ela pode ser ocupada com os doces do expositor.



Figura 3 - Vista das vitrines. A da frente é a não refrigerada (1,33m2)

4.6 O cardápio geral

É formado tanto pelo que a loja produz e serve, como pelos produtos dos doceiros. Quando sentem a falta de algum doce e não conhecem nenhum confeiteiro bom para fornecê-lo, o *chef* reúne a equipe da loja para fazer desenvolver e testar a receita desejada. Se aprovado, ele então é exposto.




Figuras 4 e 5 – Bolo fofo de romã e o doce "Le Carré", com dez camadas intercaladas.

Atualmente o cardápio da SweetShop apresenta bebidas (todos os tipos de cafés expressos, coados e drinks não alcoólicos; *frappés* quentes e gelados, e *milk shakes;* chás, bebidas a base de inogurte, chocolate quente e gelado, *kombucha*, além de água, sucos naturais, refrigerantes e bebidas alcoólicas.Já na parte das comidas, o cardápio contém os doces e salgados (empanadas, quiches e pão de queijo), além de sanduiches e pratos simples, rápidos e saborosos.

4.7 A Curadoria Administrativa, Financeira e Mercadológica

4.7.1 A Curadoria Administrativa

É exercida em função do bom funcionamento de todos os equipamentos, para permitir uma conservação adequada dos produtos, assim como por meio da manutenção de toda a loja – apresentação, uniformes, treinamento de garçons, atendimento, informação aos clientes, horário de funcionamento, e adminstração geral do negócio. A loja conta com um serviço de limpeza terceirizado.

No contrato são estabelecidas as regras de funcionamento e o que será cobrado. Essa curadoria também inclui a gestão de perdas, que no início era em torno de 10% e hoje de 5%. Um bom resultado gira em torno de 3%. Quando a perda média é maior do que o previsto o contrato inicial de quatro meses perdura, mas o confeiteiro pode reduzir a quantidade da remssa enviada dos doces, visando a reduzir essa perda. Em geral o primeiro mês costuma apresentar uma venda menor, mas com o tempo, à medida que os clientes vão experimentando, gostando e repetindo a compra, a venda aumenta. Já existiram casos, entretanto, em que o primeiro mês foi melhor que os seguintes.

A curadoria entende que a conversa é o melhor caminho para a solução de eventuais problemas e para o bom andamento do negócio.

4.7.2 Curadoria Financeira

O *coworker* paga pelo aluguel da vitrine, sendo que ele poderá ter a vitrine inteira, metade ou ¼. Se todos optam por apenas ¼, a variedade de expositores é maior, mas se querem um espaço maior, a variedade de *coworkers* diminui. Cada um escolhe seu espaço levando em conta a variedade de produtos que quer oferecer e em quanto poderá investir no aluguel e nos custos específicos que seus produtos gerarem. O valor do aluguel inclui os custos fixos de toda a loja: mão de obra da cozinha, além de taxas, impostos, limpeza, treinamento, mãos de obra operacional e serviço na área da loja.

Os custos variáveis dependem do que cada *coworker* utilizar – espaço para estoque, mão de obra de manuseio do produto e finalização do mesmo quando necessário antes de ser exposto; uso de equipamentos refrigerados ou não, tanto para estocagem como para exposição. O faturamento deste CWS em 2016, originou-se 45% dos expositores, 5% dos doces da própria loja, 27% das bebidas; 15% de salgados e refeições e 8% de outros produtos.

O *coworker*, desta forma, paga o valor contratado pelo aluguel e recebe o faturamento de seus doces, descontadas apenas as taxas referente a pagamento com cartão e o imposto do Simples Nacional que é proporcional ao faturamento. A loja, entretanto, em período de venda intensa, como na páscoa e natal, cobra uma taxa de 10% sobre a venda.

A loja conta também com um serviço contábil terceirizado.

4.7.3 Curadoria Mercadológica

Desde sua abertura a maior parte da divulgação da loja é feita pelas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), mas além delas, a empresa conta com uma assessora de imprensa que ajuda no contato com grandes revistas e jornais da cidade. Inicialmente o principal foco era fazer com que o veículo Veja São Paulo enviasse um crítico gastronômico para conhecer o local; para pequenos restaurantes que abrem na cidade este é um primeiro passo importante para ser conhecido pelo público, já que é uma revista de grande alcance. Depois da visita inicial, sempre é explorado o retorno dos críticos à loja, para novas matérias na mídia. Também são utilizados *blogs* de comida e viagem. Seus editores estão sempre interessados em novas e boas experiências gastronômicas na cidade de São Paulo, para divulgar a seus seguidores e ser citado ou ter uma matéria em grandes *blogs* confere um bom retorno à loja.

É incentivado que os *coworkers* realizem eventos no local para promoverem seus produtos e que estejam presentes para um estreitamento nas relações diretas com os clientes, dirimindo dúvidas ou obtendo mais informações. Os eventos com a presença dos cozinheiros são importantes também para a divulgação da SweetShop, pois alavancam a imagem da loja como um todo. Os eventos podem ser individuais ou conjuntos, como ocorre em datas como a Páscoa.

4.7.4 Os coworkers e os clientes

Verifica-se que este não é um negócio para todos, uma vez que nem todo produto desta natureza – doces, se adeque à uma venda no varejo. Isto confirma a possibilidade de cada worker testar seus doces, antes de empreender com um negócio próprio. Um dos *coworkers* está no negócio, por exemplo, desde junho de 2016. Outros, entretanto, não permaneceram por razões diversas: o doce era muito delicado para exposição, neste formato de varejo; o público não apreciou tanto o doce como era de se esperar, apresentando um giro muito baixo; preço inadequado, apesar do *coworker* ter sido alertado pelos curadores. A loja aconselha, mas não impõe, o doceiro toma suas próprias decisões, com relação aos produtos que expõe.

Quando aos clientes, apresentam opinião favorável e existe certa fidelidade, como a demonstrada, pelo cliente a seguir, professor que leciona em duas universidades próximas:

> "*venho a loja porque o ambiente é acolhedor: atendimento cortes, local limpo, boa música ambiente e excelente qualidade de produtos. Frequento diariamente... sou favorável a alteração dos doces de tempos em tempos, desde que os "campeões", como o Red Velvet permaneçam. Faço refeições e lanches da tarde no local".*

5. Discussão

Apesar de, em um primeiro momento, o relato apresentado poder ser considerado um "falso *CWS*", uma vez que não reúne os doceiros, em um mesmo espaço para produzirem seus bolos, chocolates e doces, fazendo juz ao conceito original "trabalhar junto como iguais", entende-se que a venda de serviços ou produtos, faça parte da atividade profissional de qualquer *coworker* e reunir seus produtos, em um mesmo local, a SweetShop, para que eles sejam

expostos, para comercialização e consumo, represente uma nova forma de *CWS*: a locação de espaço para a exposição dos produtos.

A SweetShop apresenta as principais características encontradas e mencionadas no referencial teórico deste estudo: existe um espaço compartilhado e locado (as vitrines), a prestação de serviços fixos no local, (por meio de mão de obra para finalização, manuseio, venda dos produtos), os custos são partilhados e uma curadoria (dupla) que promove a integração dos doceiros, seus doces e o ponto de venda ao mercado; seleciona os *coworkers* e possui mobiliário e equipamentos (de armazenamento, conservação, exposição, venda e consumo).

Também se caracteriza como um "third place", embora seja um "third showroom place" substituindo com vantagens a exposição e mesmo as vendas que os *coworkers* poderiam realizar em suas casas, para particulares, lojas ou organizações, com produção instável e uma precificação determinada de forma incompleta, uma vez que água e energia e mão de obra auxiliar, por exemplo, se confundem entre serem do lar ou do negócio e se tornam de difícil apuração.

Além disso Uda (2013, p.3 apud ROSS; RESSIA, 2015), define *coworking* como "um modo de trabalho no qual indivíduos se juntam em um local para criar valor, enquanto compartilham informações e conhecimento por meio de comunicação e cooperação, sob condições de sua escolha". Sob essa visão a SweetShop é um CWS onde os doceiros criam valor, para seus produtos uma vez que o ponto de venda é bem posicionado e beneficia a exposição de qualquer doce, no local.

Este CWS escolhe seu time – os *coworkers*, possui dois curadores – uma para a parte gastronômica e outro para as demais áreas do negócio, o que melhora a função de curadoria, e assessoria administrativa e financeira, gerenciam e promovem o local, realizando eventos, encontros e mantendo um grupo fechado de *coworkers*, que podem interagir, aprender e promover suas especialidades junto a seus pares, preparando-os de certa forma para empreenderem futuramente seus próprios negócios.

A SweetShop, fica entre um CWS onde os *coworkers* são entendidos como "vizinhos" e aquele onde são "parceiros". Uma vez que eles integram um projeto de finalidade única – a venda de doces, todos tem a mesma atividade – são doceiros, embora trabalhem efetivamente sozinhos, cada um de forma privada e fora da loja. Também funciona como um "serendipity accelerator" à medida que agiliza os resultados que talvez o doceiro nunca viesse a conhecer, se continuasse a ser um fornecedor de doces, somente para eventos particulares ou empresariais, onde os produtos são entregues, cada dia em local diferente, e muitas falhas podem ser atribuídas a terceiros, por suposição, mascarando problemas com o produto. Como o serviço é prestado de forma estruturada pela doceria imprimi também maior nível de profissionalismo ao *coworker*.

Além disso, enquanto em qualquer ponto de venda os doceiros poderiam ser meramente fornecedores, entendendo que seu trabalho termina com a venda do produto ao ponto varejista e, muitas vezes, ignorando porque uma compra não é repetida, no caso da SweetShop, eles são informados sobre a performance de seus produtos, como se fossem donos da loja, podendo vir a modificá-los, se for o caso, testando suas criações junto ao público alvo ou adquirindo conhecimento sobre a inadequação do produto a esta forma de venda, conhecendo o mercado por meio do giro alcançado por cada um de seus produtos, e podendo comparar-se a seus pares.

Todos estes aspectos, nos levam e visualizar um novo modelo de CWS – o comercial, que embora não reúna os profissionais para desenvolverem suas atividades de forma conjunta, oferece espaço compartilhado, para a exposição e comercialização conjunta da produção de diversos profissionais autônomos.

6. Conclusões

O dinamismo dos mercados pode ser destacado, quando este caso é analisado. Apesar de CWS ser um modelo de negócio com pouco tempo, mas, intensa aplicação no mercado, ele apresenta diversas possibilidade, conforme mencionam Brown(2017) Bouncke e Reuschl, (2016) e particularmente Ross e Ressia (2015). Do ponto de vista do varejo, entende-se que este possa ser um novo formato, uma vez que seu similar mais próximo, a locação de departamentos, requer a administração e infra-estrutura do locatário, enquando este, loca apenas o espaço, com a gestão do negócio e todas suas outras funções, realizadas pelo ponto de venda, aqui identificado como um CWS.

Além disso o *CWS* descrito apresenta as principais características de um coworker – partilha espaço, reduz custo, permite a experimentação, aumenta o networking do doceiro, promove eventos e integra os doceiros, apesar de não ser um espaço para partilhar o desenvolvimento de suas atividades.

Entende-se ainda que este, seja um modelo de CWS e formato varejista, que possa ser aplicado a outros negócios, atendendo às necessidades do mercado – é um momento em que ser cozinheiro no Brasil é atividade em alta, mas os profissionais, em geral, apresentam recursos escassos para investir em seu próprio negócio, e para as lojas, principalmente micros e pequenos negócios, que, em época de crise, como a que o país atravessa são os mais atingidos e necessitam se diferenciar e reduzir seus custos fixos.

7. Limitações e Colaboração do Estudo

Como em todo estudo de caso, generalizações não devem ser realizadas. Quando se trata de um estudo de caso único e quando se refere a uma inovação, como é o caso deste estudo, essa limitação é ainda maior, uma vez que ainda nenhum teste do modelo de CWS que apresenta, nem do formato varejistas, fora da loja analisada, foi realizada, até porque ela possui pouco mais de um ano de funcionamento. Apesar disso seus curadores vislumbram a a possibilidade de formatar o negócio transformando-o em uma franquia. A principal colaboração do estudo, porém, está em registrar e divulgar esse que pode ser um novo modelo de *coworking* e um novo formato de varejo, reduzindo custos para ambas as partes, aumentando de certa forma a competitividade da loja por sua diferenciação no sortimento, e redução de custos com estoques, além de, para o doceiro, aumentar a possibilidade de se testar, assim como a suas criações, sendo um embrião de um futuro empreendimento.

8. Futuras Pesquisas

Este relato apresenta, como é típico em estudo de caso único, uma situação peculiar e diferente das demais situações já conhecidas, tanto em CWS, como em formato de varejo. Entende-se, porém, que futuras pesquisas, necessitariam ser realizadas, com análises de cunho financeiro, nível de satisfação, entre outras, de forma quantitativa, que permitissem uma maior especificidade do negócio, objetivo que não integrou o presente estudo, apesar de trazer uma importante contribuição para alimentar futuras pesquisas, a medida, que se salientou um novo modelo de CWS e um novo formato de varejo. De qualquer forma, entende-se que o relato desta possibilidade traz uma contribuição importante para alimentar futuras pesquisas, uma vez que não se encontrou nada semelhante relatado e Ross e Ressia (2015), entendem que há um grande número de futuros cenários e direções que o *CWS* possa assumir e este como se acredita, possa ser um deles.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUNCKE, Ricarda B., REUSCHL, Andreas J., *CWS*-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Management Science**. 22 sep. 2016. Disponível em:
BRAGA, Antonio; Épocas difíceis e vendas em queda: O que fazer? 2015. **Varejista. com.** Disponível em: http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/1274/epocas-dificeis-e-vendas-em-queda-o-que-fazer. Acesso em: 29/04/2017
BROWN, Stephen. Retail location theory: the legacy of Harold Hotelling. **Journal of Retailing**, v. 65, nº 4, Summer 1989.
BROWN, Julie. Curating the "Trird Place"? *CWS* and the matiation of creativity. **Geoforum,** n.82, p.112-126. 11 abr. 2017. Disponível em:
CALVO, José Antonio. Aí está el "*CWS*" en España. **Cinco Dias.** Madri, 2013.
Disponível em: http://vlex.com/vid/asi-*CWS*-espana-583291634. Acesso em 24 jun. 2017.
CONSELHO Brasileiro de Lideranças em Placemaking. **PLACEMAKING BRASIL.** Disponível em: http://www.placemaking.org.br/home/conselho/. Acesso em 10 jul 2017.
CWS Space: Flexible, inspiring. **Budapest Business Journal,** 9 fev. 2016, p.9.
ENDERS, Albrecht, JELASSI, Tawfik. Oct. 2000. "The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers", **European Management Journal**, pp. 542-550.
FOERTSCH, C. 2017. First Results of the 2017 Global *CWS* Survey. **Deskmag.** Disponível em: http://www.deskmag.com/en/the-complete-2017-*CWS*-forecast-more-than-one-million-people-work-from-14000-*CWS*-spaces-s.
FOERTSCH, C., CAGNOL, R, 2013. The History of *CWS* in a Timeline. **Desmag.** Disponível em http://www.deskmag.com/the-history-of-*CWS*-in-a-timeline
GOUVEIA, Fágner Sousa; CONCEIÇÃO, Fernando Rodrigues; ANTES, Josiane Mariela; BRITO, Paulo Silva; VILLAS BOAS, Gilfran de Castro. **ITPAC.** O Marketing e a sua Importância para o Varejo, v. 4, n. 1. 2011. Disponível em: http://www.itpac.br/arquivos/Revista/41/4.pdf. Acesso em: 1/12/2016
LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**, 3ª edição, 2004.
LEVY, Michael, BARTON, A. Weitz, 2002, **Retailing Management**, Tata Mcgraw Hill
LIVATO, Marvos; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Redes de cooperação no Varejo: Um Estudo Teórico-Empírico em Centrais de Negócios Supermercadistas no Estado de São Paulo. 2010. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 7(3):221-232. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/handle/1/253. Acesso em: 28/11/2016
MERKEL, J. 2015. *CWS* in te city. **Ephemers**, v.15, n.1, p.121-139.
MESSINGER, Paul R., NARASIMHAN, Chakravarthi (1997), "A Model of Retail Formats Based on Consumers Economising on Shopping Time", **Marketing Science,** Vol. 16, No. 1, pp. 1 – 23
NAKAGAWA, Fernando; Brasil tem maior carga tributária da América Latina, diz OCDE. 2016. **O Estado de São Paulo**. Disponível em:
http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-tem-maior-carga-tributaria-da-america-latina--diz-ocde,10000021608. Acesso em: 29/04/2017
PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011,
ROSS, Peter, RESSIA, Susan. Neither office nor home: *CWS* as an emerging workplace choice.2015. **Employment Relations Record**, v.15, n.1, p. 42-57.
SAGE Negócios; 3 maiores desafios de empreendedor no varejo, 2016. Disponível em: http://blog.sage.com.br/3-maiores-desafios-de-empreender-no-varejo/
Acesso em: 29/04/2017
SCHMIDT, S., BRINKS, V., BRIKHOFF, S, 2014. Innovation and creativity labs in Berlin. Organizing tmporary saptial configurations for innovations. **Zeit.** Wirt., n.58, v.4, p.232, 247.

SOARES, Juliana Maria Moreira; SALTORATO, Patricia. *CWS*, Uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. 2015. Artigo. Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, São Paulo. Disponível em: http://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/42337. Acesso em: 27 de set. de 2016.
SPINUZZI, Clay. Working Alone, Together: *CWS* as Emergent Collaborative Activity. **Journal of Business and Technical Communication,** v.26, n.4, 2012, p.399-441.
SURMAN, Tonya, 2013. Building social entrepreneurship through the power of *CWS*. **Innovations,** v. 8, n.3-4, p.189-195.
THE FUTURE of Work is Here: workbar até Staples now open. **Business Wire,** 14 set. 2016.
UPYD promete hacer de Valencia la capital del "*CWS*". **Levante El Mercantil Valenciano.** 2013.Disponível em: https://levante.vlex.es/vid/upyd-promete-hacer-valencia-569273158. Acesso em 24 jun.2017.
YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Nota:

(1) Placemaking refere-se a " um processo de planejamento, criação e gestão de espaços públicos totalmente voltado para as pessoas, visando transformar 'espaços' e pontos de encontro em uma comunidade – ruas, calçadas, parques, edifícios e outros espaços públicos – em 'lugares', que eles estimulem maiores interações entre as pessoas e promovam comunidades mais saudáveis e felizes" (CONSELHO BRASILEIRO DE LIDERANÇAS EM PLACEMAKING).