

FERNANDO ALMEIDA SALLES TERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO
DE REGIÕES GEOGRÁFICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE EDIFÍCIOS
COMERCIAIS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do Título de
Especialista em Gerenciamento de
Empresas e Empreendimentos na
Construção Civil, com ênfase em
Real Estate - MBA - USP

São Paulo

2004

FERNANDO ALMEIDA SALLES TERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO
DE REGIÕES GEOGRÁFICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE EDIFÍCIOS
COMERCIAIS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do Título de Especialista em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em Real Estate - MBA - USP.

Orientadora:

Profa. M. Eng. Ana Beatriz Poli
Veronezi

São Paulo

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Terra, Fernando Almeida Salles

Planejamento estratégico no processo de identificação de regiões geográficas para a implantação de edifícios comerciais / F.A.S. Terra. -- São Paulo, 2004.

83p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Edifícios comerciais (Implantação) 2.Planejamento estratégico I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

RESUMO

O trabalho proposto apresentará um estudo sobre a aplicação de conceitos de planejamento estratégico no processo de identificação da região geográfica, onde se pretende implantar um edifício comercial para locação. Serão abordados conceitos básicos de planejamento estratégico, algumas técnicas de aplicações e a forma como isto poderia influenciar o processo decisório do empreendedor. Posteriormente, será desenvolvido um estudo de caso em que, mediante a adoção de algumas premissas com relação ao tipo de imóvel que será implantado, uma metodologia de planejamento estratégico será utilizada na comparação entre duas regiões geográficas para a implantação deste edifício. Muitos empreendedores não fazem o planejamento adequado quando estão incorporando e ou formatando um edifício comercial. Um estudo mal feito poderá acarretar prejuízos não só para o incorporador, mas também para seus investidores.

ABSTRACT

This assignment presents a study regarding the application of concepts of Strategic Planning in the identification of the geographic region to implement a commercial building for leasing. References are made to the basic concepts of strategic planning, and how it can influence in the entrepreneur's decision process. Subsequently, a case study will be presented where, according to some assumptions regarding the format characteristics of the building, a methodology of strategic planning will be applied to compare two locations and identify the most adequate one to implement this commercial building. Many entrepreneurs don't use the tools presented in this assignment when they are planning a commercial building. A poor study may occur into losses not only for the entrepreneur but also for their investors.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
SUMARIO	iii
1 INTRODUÇÃO	1
2 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
2.1 Conceitos básicos	3
2.2 O Sistema de planejamento	4
2.3 Métodos de planejamento	7
2.3.1 Descrição do método de SWOT	8
2.4 A importância do planejamento estratégico no processo de formatação de um edifício comercial	11
3 MERCADO IMOBILIÁRIO – EDIFÍCIOS COMERCIAIS	13
3.1 Conceitos gerais	13
3.2 O processo de planejamento e formatação	19
3.3 Indicadores de desempenho do mercado	21
4 O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DA REGIÃO GEOGRÁFICA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM EDIFÍCIO COMERCIAL	24
4.1 Desenvolvimento do processo	24
4.2 Definição de macrorregião e microrregião	27
4.3 A formação dos centros de negócios - <i>Clusters</i>	29
4.4 Principais atributos analisados pelos usuários de espaços comerciais	31
4.5 Principais indicadores referentes ao mercado de escritórios de cada região - ótica do investidor	33
4.6 Aplicação do método de planejamento estratégico como ferramenta decisória	34

5 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE UM METODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLHA DE UMA REGIÃO GEOGRÁFICA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM EDIFÍCIO COMERCIAL:	38
5.1 Introdução	38
5.2 Metodologia	39
5.3 Premissas para a formatação do produto	40
5.3.1 Público alvo	40
5.3.2 Especificações técnicas e padrão do edifício	41
5.3.3 Regiões geográficas em estudo	42
5.4 Aplicação da metodologia de planejamento estratégico para identificação da região geográfica	51
5.4.1 Aplicação do método – 1ª análise	51
5.4.2 Análise dos resultados – 1ª análise	55
5.4.3 Aplicação do método – 2ª análise	59
5.4.4 Análise dos resultados – 2ª análise	63
5.4.5 Análise dos resultados da análise proposta	69
5.5 Análise complementar dos resultados do estudo de caso	70
5.5.1 Mercado de escritórios Região Alphaville	70
5.5.2 Mercado de escritórios Região Jardins	72
6 CONCLUSÕES	79
BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA	81

1 - INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é importante para o processo de tomada de decisão das empresas. Através do planejamento é possível analisar as variáveis envolvidas em determinado processo decisório e estabelecer a melhor forma de unir, às variáveis, qualificações e oportunidades, facilitando, desta forma, a tomada de decisão.

O processo de formatação de um empreendimento de base imobiliária, neste caso um edifício comercial para locação, entre outros aspectos, deve analisar as necessidades do consumidor final, no caso os ocupantes do edifício e, ainda, os indicadores do mercado imobiliário do segmento em estudo.

Em primeiro lugar, deve se determinar o público alvo que deverá ser atingido. Uma vez que este público (ocupantes de espaços comerciais) for dimensionado, deve-se levar em consideração alguns aspectos como especificações técnicas, imagem corporativa desejada, serviços a serem oferecidos, eficiência da laje, localização, entre outros. No âmbito do trabalho proposto, será analisado, mais a fundo, o aspecto localização, englobando as variáveis presentes na escolha da região mais adequada para a implantação deste empreendimento e de que forma o planejamento estratégico pode identificar os riscos envolvidos nesta escolha.

Existem diversos métodos e rotinas de planejamento. No trabalho proposto, será abordado mais especificamente o método denominado SWOT¹. Esta metodologia constitui-se de um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas das empresas ou, no caso do trabalho proposto, uma determinada região geográfica para a implantação de um edifício comercial. Este método foi desenvolvido por professores da Harvard Business School e posteriormente aplicado em estudos de planejamento e análises de competitividade de empresas ou produtos. As quatro variáveis compreendidas por este método são "strengths" (forças ou pontos fortes),

¹ SWOT: A análise de SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico

"weaknesses" (fraquezas ou pontos fracos), "opportunities" (oportunidades) e "threats" (ameaças).

Com base nas considerações que serão feitas sobre planejamento estratégico, será aplicada uma análise comparativa, desenvolvida a partir dos conceitos do método de SWOT, a fim de auxiliar o empreendedor no processo de identificação da região geográfica mais indicada.

O objetivo do trabalho proposto é mostrar que, com base em uma determinada metodologia de planejamento, é possível reunir elementos comparativos suficientes para que a tomada de decisão, no que diz respeito identificação da região geográfica mais adequada, possa ser bem embasada e equilibrada. Desta forma, os riscos envolvidos no processo podem ser identificados, possibilitando uma nova percepção dos mesmos, uma vez que serão abordados elementos comparativos e relevantes como as principais vantagens e desvantagens das regiões estudadas, oportunidades mercadológicas e eventuais ameaças que possam influenciar o processo decisório de formatação e implantação de um edifício.

2 - DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Conceitos Básicos

Perante um mercado cada vez mais competitivo, a aplicação de rotinas de planejamento estratégico para a tomada de decisões torna-se importante para as empresas se manterem competitivas em seu ambiente.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampe (2000), planejamento pode ser definido como a arte de mover-se do ponto A para o ponto B, da melhor forma possível. O desafio é identificar o ponto A (onde você está) e o ponto B (aonde você quer chegar).

Estratégia é um plano ou algo equivalente. Pode ser definida também como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

Segundo Rocha Lima Jr. (1993), o processo de planejamento é a sistemática pela qual formulamos o conjunto de informações e análises, suficientes para que as decisões sobre o curso de uma determinada ação possam ser tomadas com maior qualidade. O referencial de qualidade dominante, mas não universal, será o da busca do melhor desempenho.

O processo de planejamento se implementa através da operação de um determinado sistema de planejamento, que contém as rotinas de exploração dos cursos alternativos da ação que, atrelado ao necessário balizamento dos riscos, serve para suportar determinada decisão.

Rocha Lima Jr. (1994) menciona que: “ O planejamento estratégico das empresas é o que compreende a implementação de políticas voltadas para que, na interface com o seu mercado, elas sejam capazes de manter um comportamento que

possibilite o contínuo posicionamento das suas relações em estados de equilíbrio sustentável”.

Segundo Porter (1990), qualquer estratégia corporativa bem sucedida baseia-se em diversas premissas ou cenários, resultando na necessidade de uma abordagem mais explícita da incerteza.

O ato de planejar incorre em reconhecer e dimensionar as alternativas, possibilitando desta forma a identificação e análise dos riscos envolvidos em determinado processo ou negócio.

2.2 O Sistema de Planejamento

Segundo Alencar; Rocha Lima Jr (1993), o estabelecimento de parâmetros condicionadores da ação, decorrente da manipulação do sistema de planejamento estratégico, conduz a tomada de decisão estratégica e determina a estratégia de ação ou as diretrizes do comportamento empresarial, resultando na tomada de decisão estratégica.

Concentrando os conceitos de planejamento estratégico na área *de Real Estate*², segundo Rocha Lima Jr. (1994), os sistemas de planejamento são, por excelência, sistemas de apoio à decisão, de forma que sua formatação não é rígida, mas deve conter particularidades que se ajustem à forma de ser dos sistemas de decisões para os quais serão desenhados. Desta forma, a hierarquia dos sistemas de planejamento está presa à dos sistemas de decisões.

É necessário hierarquizar as decisões da empresa em função da sua abrangência relativa às ações de produção. Assim, em razão daquilo que afeta o comportamento da empresa e, por conseqüência, baliza a qualidade que se pode atingir, frente à desejada.

² *Real Estate*: Termo utilizado na língua inglesa que corresponde em português a empreendimentos imobiliários ou de base imobiliária.

Rocha Lima Jr. (1994) adiciona que podemos planejar, tendo em conta:

1. que deverão ser tratadas as relações da EMPRESA com o seu AMBIENTE, para derivar, daí, a política de comportamento empresarial;
2. que os EMPREENDIMENTOS desenvolvidos pela EMPRESA deverão ser planejados, de forma que seja possível atender às políticas estabelecidas, na medida que, no sentido prático, é através destes que a empresa sustenta suas relações com o ambiente;
3. que os SISTEMAS acionados para a produção dos EMPREENDIMENTOS tenham a capacidade de levá-los à configuração esperada nas rotinas anteriores.

Rocha Lima Jr. (1994) acrescenta que, "de acordo com o acima exposto, o planejamento nas empresas estará estruturado em hierarquias muito bem caracterizadas, que se relacionam em cadeia, cada uma delas formatando diretrizes de ação para a sucessora. Desta forma, o sistema de planejamento empresarial tem, então três subsistemas, que assim se caracterizam:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Etapa em que a empresa, tratando de sua relação com o ambiente, deverá estabelecer políticas de atuação, no sentido maior de buscar uma relação equilibrada na sua interface dominante. Políticas de atuação não se implementam simplesmente por estarem consistentemente estruturadas, mas a partir de ações objetivas da empresa no andamento da sua produção, que levem o produto (serviço) ao estado compatível com as expectativas que serviram de base para formulação daquelas políticas. Do planejamento estratégico resultam metas e parâmetros, que permitirão à empresa procurar ou desenhar seus empreendimentos.

PLANEJAMENTO TÁTICO: Compreende as rotinas de planejamento voltadas para o desenho dos produtos (empreendimentos no sentido mais amplo), que deverão contemplar a possibilidade de que estes empreendimentos venham a atingir desempenho compatível com as políticas traçadas. Como os empreendimentos são planejados a partir de simulações de comportamento, é flagrante observar que tais padrões de desempenho somente configuram uma alternativa possível, dentro de situações especuladas em cenários de análise. Isso faz com que os resultados dependam da possibilidade de monitorar o andamento de variáveis de comportamento, para medir seus desvios,, com o objetivo de mantê-los contidos por meio de compensações. Do planejamento tático resultam padrões de comportamento esperado para os empreendimentos, capazes de se cumpridos, levar aos níveis de desempenho esperados no planejamento estratégico.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL - Estará representado pelo conjunto de diretrizes vinculadas com os procedimentos de gerenciamento das ações no âmbito da produção do produto, as diretas vinculadas com a montagem e todas as necessárias para o suporte das rotinas de produção (orçamentos, suprimentos, contas a pagar, disponibilidade de meios para produção, tecnologias apropriadas, treinamento e ordenação de etapas de trabalho, etc), com destaque para os sistemas de garantia e controle de qualidade. O que se espera, nesta fase, é que seja possível atender às expectativas de comportamento balizadas no planejamento tático, que, por sua vez, foram estabelecidas a partir de políticas referenciadas no planejamento estratégico".

No âmbito do trabalho proposto, as rotinas de planejamento se enquadram no sistema de **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**, tendo em vista que será discutido a comparação de duas regiões geográficas para a implantação de um edifício comercial, sendo que através da adoção de algumas premissas, poderão ser estabelecidos alguns parâmetros essenciais (no caso deste trabalho, a região geográfica mais adequada) para o posterior "desenho" do empreendimento que será implantado.

2.3 Métodos de Planejamento

Existem diversos métodos e rotinas de planejamento que foram criados e desenvolvidos por diversos autores, professores ou até mesmo empresas de consultoria estratégica.

Azevedo; Costa (2001) apresentaram um quadro resumo sobre algumas técnicas de avaliação da posição estratégica e seus objetivos principais:

TÉCNICAS	OBJETIVOS PRINCIPAIS
S.W.O.T.	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo. Pode ser aplicada em <i>design</i> de projetos e produtos em geral
Matriz Produto/Missão de Ansoff	Definir uma linha comum dos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios. Enfatiza a adequação de novos produtos à "linha comum" dos produtos existentes na organização.
Curva do Ciclo de Vida de um produto	Identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. Explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos que vão do nascimento à morte.
Matriz Ambiental	Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais. Mais focada no dimensionamento da concorrência.

Adicionalmente, quando tratamos do tema planejamento estratégico, é importante mencionarmos o método denominado "Diamante de Porter". Segundo Porter (1990), quando um planejamento empresarial é realizado, surge a necessidade de uma abordagem mais explícita da incerteza. Desta forma, as empresas começam a trabalhar com cenários. O mesmo autor define cenários como “uma visão inteiramente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”. Porter (1990)

trabalha diretamente com cenários industriais e baseia seu método no conceito das cinco forças competitivas. Essas forças são fatores motores do mercado e grandes fontes de incerteza. Um cenário é resultado da combinação dos elementos independentes e dependentes da estrutura com elementos constantes e pré-determinados.

É importante mencionar que os métodos apresentados acima foram criados originalmente para a avaliação da postura estratégica das próprias empresas e que no presente trabalho, serão utilizados, posteriormente, para basear a aplicação de uma nova metodologia desenvolvida, no estudo comparativo entre duas regiões geográficas para a implantação de um edifício comercial.

2.3.1 Descrição do Método de SWOT

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (2003), a análise de SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos; a análise de SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico, que estuda a competitividade de uma organização, ou no caso da metodologia proposta neste trabalho, a competitividade de uma determinada região geográfica para a implantação de um edifício comercial. São analisadas quatro variáveis: Strengths (forças ou pontos fortes), Weaknesses (fraqueza, deficiências ou pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise de SWOT é uma ferramenta muito comum em design de projetos e planejamento estratégico nas organizações. É uma forma de contrapor aspectos internos (a força e as deficiências da organização), que são de certa forma mensuráveis, e aspectos externos (oportunidades e ameaças criadas no ambiente onde esta organização atua), que representam fatores de difícil quantificação e qualificação por parte do planejador.

Segundo Azevedo; Costa (2001), apesar da popularidade do SWOT, ainda não se eliminou o problema da definição da competência distinta de uma organização, ou seja, a questão da definição dos pontos fortes e fracos.

No capítulo 4 deste trabalho, será apresentada uma metodologia de adaptação deste método, a fim de aplicarmos a ferramenta dentro do mercado de *Real Estate*.

Os conceitos de planejamento estratégico serão abordados neste trabalho como uma rotina comparativa com o intuito de elaborar análises que servirão de ferramenta para o processo decisório do incorporador, durante a formatação de um empreendimento.

No estudo de caso desta monografia, será aplicada uma metodologia baseada nos princípios do método de SWOT, para a comparação entre duas regiões geográficas para a implantação de um edifício comercial. Assim, como mencionado anteriormente, o grande desafio na aplicação desta ferramenta no estudo de caso é a identificação e qualificação dos principais aspectos que podem auxiliar na decisão do incorporador. Para que a análise que será desenvolvida possa ser utilizada de forma eficiente, neste trabalho serão descritos os principais itens que compõe o estudo referente à identificação da região geográfica onde deverá ser implantado o empreendimento estudado.

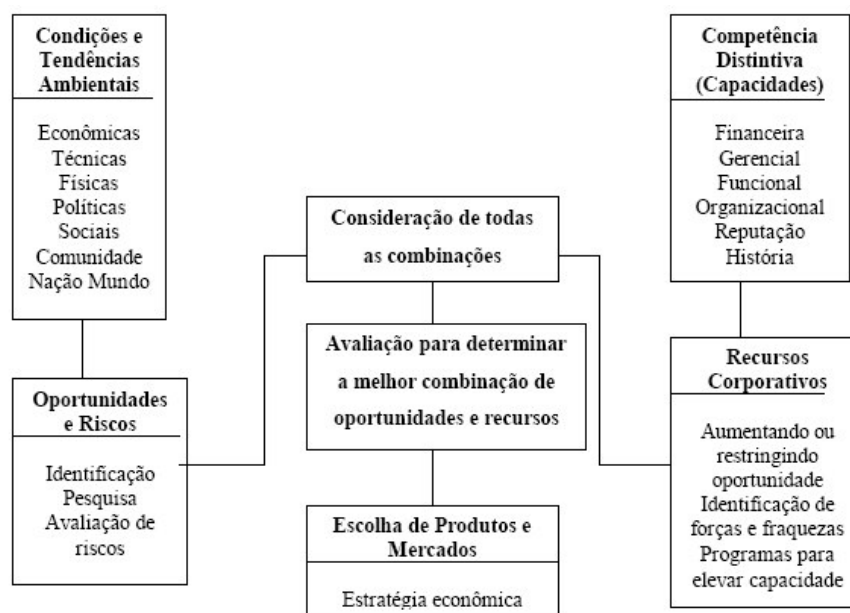
Adicionalmente, se utilizarmos uma rotina que permita classificar, por ordem de importância, os diferentes aspectos analisados, será possível definir qual a região mais indicada para implantar o produto em desenvolvimento.

Azevedo, Costa (2001) adiciona que Keneth Andrews combinou os elementos praticados na análise de SWOT, ressaltando as competências e recursos analisados, retratando parte da aplicação da teoria do "diamante de Porter", onde há uma combinação das forças ou vetores competitivos analisados.

Desta forma, a fim de se obter melhores resultados comparativos referentes à análise destas características, recomenda-se a utilização da mesma metodologia na análise dos resultados praticada por Andrews, ou seja, a consideração de todas as combinações.

Somente para ilustrar o aspecto de consideração de combinações, segue abaixo a figura que representa a estrutura estratégica de Andrews.

Figura 1: Estrutura de Estratégia de Andrews



A técnica de SWOT foi escolhida como base para desenvolvimento da metodologia de planejamento utilizada neste trabalho, por melhor se adequar à análise comparativa aqui proposta.

A principal característica desta ferramenta de planejamento estratégico é reunir a análise tanto dos pontos fortes e fracos de determinada região geográfica, como também das eventuais oportunidades e ameaças que alterações na atual condição de cada região possam representar.

Uma adaptação do método de SWOT aplicada na identificação e comparação entre os principais aspectos em estudo, atrelados aos resultados numéricos representados pela hierarquização e posterior consolidação destas variáveis, pode permitir, ao planejador, suportar mais adequadamente a tomada de decisão do incorporador no que diz respeito à implantação do empreendimento, em uma região, em detrimento da outra.

2.4 A Importância do Planejamento Estratégico no Processo de Formatação de um Edifício Comercial

Segundo Rocha Lima Jr. (2004), os empreendimentos do setor da construção civil têm a característica de se desenvolver em horizontes longos, o que faz aumentar a incerteza sobre o patamar de resultado que poderá ser alcançado. No desenvolvimento do empreendimento ocorrerão desvios de rota, devido a pressões de variáveis do ambiente, sobre as quais não se dispõe de qualquer grau de monitoramento, e de outras, estruturais sobre as quais se dispõe de monitoramento limitado.

Rocha Lima Jr. (2004) acrescenta que sempre haverá riscos no desenvolvimento de um empreendimento, de forma que é natural admitir resultados desviados em relação às expectativas, quando se formulou a idéia. Alguns sistemas e processos, se bem aplicados, são capazes de mitigar os riscos de desvios nos resultados, contribuindo para diminuir a incerteza, mas este é o limite. Não se deve esperar ser possível implantar sistemas e processo que confirmem certeza ao resultado do desenvolvimento dos empreendimentos.

Os riscos não podem ser totalmente superados, mas, certamente, é possível estabelecer mecanismos para orientar a ação empresarial no sentido de posicioná-los em níveis suportáveis, através do planejamento do empreendimento no mercado de *Real Estate*.

O processo de formatação de um edifício comercial para locação deve analisar as necessidades do consumidor final, como as empresas comerciais, ou seja, os futuros ocupantes do edifício, para que desta forma o empreendimento possa se sobressair perante seu mercado competitivo, mantendo patamares de ocupação em níveis que possibilitem a manutenção das receitas oriunda dos aluguéis.

A fim de se atingir melhores resultados para a incorporação de um edifício comercial, em primeiro lugar, deve-se determinar o público alvo que deverá ser atingido. Uma vez que este público (empresas ocupantes) for dimensionado, deve-se levar em consideração alguns aspectos que fazem com que a empresa que esteja estudando a implantação de suas instalações opte por determinado edifício. Dentre as variáveis que devem ser analisadas, podemos dividi-las em duas partes distintas: as características do próprio edifício e as características da região onde o empreendimento está localizado.

Uma vez que estas variáveis tenham sido analisadas e o empreendimento bem formatado para seu público alvo, aumentam as possibilidades de se obter melhor desempenho competitivo com relação aos empreendimentos concorrentes.

Nos próximos capítulos, será analisado, mais a fundo, o atributo de localização de um edifício comercial, englobando as variáveis que devem estar presentes na escolha da região geográfica mais adequada para a implantação de um edifício comercial, conforme as necessidades do público-alvo que se deseja atingir.

3 – MERCADO IMOBILIÁRIO - EDIFÍCIOS COMERCIAIS

3.1 Conceitos gerais

Edifícios comerciais, como o próprio nome já define, são imóveis destinados ao uso comercial, ou seja, formatados e desenvolvidos para abrigar a sede de empresas, instituições financeiras, entidades governamentais, sociedades comerciais e profissionais liberais.

Neste trabalho, sempre que mencionado o produto edifício comercial, serão referenciados edifícios comerciais para locação, que, segundo Alencar; Rocha Lima Jr (2004), são o formato mais simples de um empreendimento de base imobiliária, sendo na sua grande maioria financiados com recursos provenientes de capital próprio dos investidores.

Estes investimentos são feitos visando a obtenção de renda proveniente das receitas de aluguéis, pagos pelas empresas ocupantes do empreendimento, muitas vezes tratado neste trabalho como usuário final do espaço.

Quando abordamos os conceitos gerais sobre edifícios comerciais para locação, é importante analisar o papel dos principais participantes do ciclo de vida de um empreendimento, que envolve o planejamento, a implantação e a operação (compra e o aluguel para ocupação), são eles:

- Empreendedor ou incorporador: é o responsável pela implantação do empreendimento. Adicionalmente à figura do empreendedor, pode-se adicionar o Planejador que muitas vezes desenha as configurações do empreendimento;
- Investidor: compram os empreendimentos ou títulos de investimentos (securitização) como estratégia de investimento, para auferir renda;

- Usuário final: empresas, instituições financeiras, entidades governamentais, sociedades comerciais e profissionais liberais que buscam através do pagamento de aluguel (o qual deverá garantir a renda do investidor), ocupar os espaços necessários para exercer suas atividades finais, sem a necessidade de imobilização de capital na compra de uma sede própria.

Segundo Rocha Lima Jr. (1995) "os recursos de capital dos empreendedores não são capazes de suportar a demanda de mercado e o longo *payback*³ desses investimentos não permite que os empreendedores, que desejem utilizar capital próprio de forma intensiva, tenham a possibilidade de atuar em regime operacional pleno. Como o *payback* dos investimentos em edifícios de escritórios é longo, um empreendedor só recupera a sua capacidade de investimento muito mais tarde do que no momento em que entrega o edifício para o mercado, de forma que, atuando somente apoiado em capitais próprios, sua capacidade empreendedora é recobrada de tempos em tempos.

O suprimento da demanda de capital de investimento no mercado brasileiro é feito com o uso de poupanças conservadoras, que têm a tradição de ancoragem em portfólios imobiliários para renda. Essa característica dos poupadores é explorada pelos empreendedores de edifícios de escritórios, que fazem a partição do empreendimento em unidades, seja da forma física ou através de veículos de securitização, de forma que empreendem para vender e os poupadores, comprando (empreendimentos ou títulos de investimento) são os que auferem renda a partir da locação.

O mercado, desta forma, se divide em dois grandes segmentos: [i] - o dos empreendedores, que implantam os edifícios comerciais e que necessitam recuperar suas imobilizações em prazos mais curtos do que podem conseguir o *payback* e [ii] - os poupadores (indivíduos ou investidores institucionais) que compram os

³ *Payback*: Tempo necessário para se recuperar a capacidade de investimentos

empreendimentos (em unidades ou o total ou títulos de investimento), para auferir renda a partir da locação.

O empreendedor é aquele que toma o encargo de implantar um negócio, para aplicar seus investimentos e manejar os processos de produção. Ou ainda, é aquele que, encarregado das decisões de primeira hierarquia na estrutura da organização, maneja o empreendimento, as toma levando em conta a manutenção de determinado estado de equilíbrio no binômio qualidade x riscos, fundamentando na sua capacidade de manter sob controle o comportamento de variáveis, cujo desvio pode fazer flutuar a qualidade, quando comparada com um determinado referencial que ele impõe de forma arbitrada, para sustentar o processo de implantação do empreendimento.

Sob o ponto de vista do empreendedor, os atributos do produto estarão, em última análise, resumidos aos fatores:

- custeio da produção - são os investimentos necessários para compra do terreno e para construir as obras e todos os custos que aí são associados, como os relacionados com uso da infra-estrutura gerencial da empresa, da estrutura de suporte para a produção e os custos financeiros, conexos com a forma de aquisição dos recursos para o fechamento da equação de fundos para a produção;
- receitas de venda para os investidores - é o preço que poderá ser praticado na venda do produto ou títulos de investimento, descontados os custos vinculados, como os de promoção e marketing, os diretos de comercialização.

A forma segundo a qual estes dois vetores, que envolvem as grandes transações financeiras do sistema de gerenciamento do empreendimento, se relacionarem no tempo, permitirá a determinação dos fluxos esperados para investimento e retorno, a partir dos quais, em síntese, somos capazes de medir indicadores competentes para identificar a qualidade do empreendimento, sob o ponto de vista econômico.

Todavia, os atributos do produto não podem ser definidos somente no âmbito do empreendedor, mas sua caracterização é bastante mais complexa, na medida em que envolve o mercado alvo (os potenciais compradores), como também uma avaliação de comportamento da oferta alternativa (o posicionamento do setor econômico frente ao mesmo mercado alvo)".

Neste trabalho, é definido que o empreendedor ou incorporador, no momento de planejamento do empreendimento, também deve analisar os aspectos do ponto de vista do usuário final do espaço. Esta análise é importante para que o empreendimento seja capaz de registrar bons níveis de ocupação, representando boas receitas de locação para os investidores, com o intuito que estes possam voltar a investir neste mercado, se tornando potenciais investidores de novos empreendimentos deste segmento.

Segundo Cerqueira (2004), temos então a figura do empreendedor, que será quem idealiza, tendo as primeiras diretrizes do produto, e a do planejador, que irá a partir da validação da idéia de empreender, desenhar as configurações do empreendimento. Esses dois primeiros agentes irão influenciar na decisão sobre qual será o produto e quais serão suas características físicas e localizacionais, a partir da análise do mercado.

Cerqueira (2004) adiciona que podemos identificar dois "clientes". O primeiro é o investidor que irá participar do empreendimento. Comprando uma parte do mesmo ou participando integralmente, ele busca lastro seguro e renda homogênea. De outro lado, temos o usuário, que é quem irá garantir a renda e utilidade ao produto; por isso, é a partir de seus anseios e necessidades que deverão ser entendidas as preferências da demanda.

Segundo Rocha Lima (1995), o produto terá tanto mais qualidade quanto seus atributos, relacionados com localização, vizinhança, acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade intrínseca dos materiais e acabamentos, se aproximarem daquilo que deseja o comprador.

É possível identificar a qualidade de um empreendimento como sendo o seu estado ou seu nível de desempenho, relativamente ao referencial que o usuário final mantém com respeito aos mesmos. Ou seja, o referencial de qualidade está com o mercado, não com o produtor, quer quanto aos atributos que inclua para definir qualidade, quer quanto ao seu estado ou nível desejado.

Podemos classificar os edifícios comerciais de acordo com o padrão de especificações técnicas e materiais de acabamento que, atrelados à localização do imóvel, definem o valor de aluguel deste determinado edifício.

Pode-se definir desta forma que edifícios comerciais são produtos que, para atrair compradores (empresas ocupantes), devem apresentar determinados atributos.

Uma empresa que busca se instalar em determinado edifício irá analisar a relação custo x benefício entre as características do próprio imóvel e da região onde o prédio está localizado, atreladas ao custo de aluguel destes espaços, ou seja, qualidade ou atributos x preço.

De acordo com BOMA / ULI (1999), as variáveis que normalmente são analisadas pelas empresas ocupantes de espaços comerciais podem ser divididas em duas análises distintas, quais sejam: as características do próprio edifício e as características da região onde o empreendimento está localizado.

Com relação aos atributos regularmente analisados pelas empresas ocupantes sobre próprio imóvel, de acordo com BOMA / ULI (1999) podemos destacar os seguintes itens:

- Especificações técnicas;
- Padrões de Acabamento;
- Automação Predial;
- Imagem corporativa oferecida pelo edifício comercial;

- Serviços oferecidos no próprio edifício;
- Eficiência da laje;
- Número de conjuntos por andar;
- Número de vagas de garagem pertencentes ao imóvel;
- Possibilidade de locação ou compra de vagas de garagem adicionais;
- Segurança do edifício;
- Valor de locação ou aquisição praticado no edifício.

Com relação aos atributos relativos à localização geográfica do edifício comercial, de acordo com BOMA / ULI (1999) as empresas normalmente analisam os seguintes atributos:

- Edifício comercial localizado em algum *cluster*⁴;
- Serviços de apoio;
- Restaurantes;
- Segurança;
- Tendências de desenvolvimento;
- Operações urbanas⁵;
- Zoneamento e incentivos fiscais;
- Facilidades de acesso;
- Transporte coletivo;
- Qualidade de vida;
- Meio Ambiente;
- Localização das residências dos funcionários;
- Localização dos escritórios das empresas concorrentes;
- Proximidade aos clientes;
- Valores de locação ou aquisição praticados na região.

⁴ *Cluster*: Formação de um lugar central de atividades que, no caso de centro de negócios, concentra espaços de escritórios. Este termo será abordado mais detalhadamente no capítulo 4 deste trabalho.

⁵ Operação Urbana: As Operações Urbanas visam promover melhorias em regiões pré - determinadas da cidade através de parcerias entre o Poder Público e a iniciativa privada.

Portanto, edifícios comerciais para locação são empreendimentos desenvolvidos por incorporadores/empreendedores, comprados (empreendimento em si ou títulos de investimento) por investidores e ocupados pelos usuários finais.

Os resultados destas incorporações envolvendo este tipo de empreendimento podem ser medidos de diversas formas.

Uma primeira análise, que não será tema deste trabalho, pode ser feita verificando somente se foi possível captar recursos para a incorporação e viabilização do empreendimento. No entanto, os investidores que participaram de tal operação, medirão o resultado de seus investimentos através da absorção (locação) apresentada por estes espaços comerciais, caracterizando desta forma um dos temas abordados nesta monografia.

A fim de ampliar a análise dos resultados e indicadores de desempenho do produto, tanto o incorporador (no momento de planejamento e formatação) quanto o investidor (ao analisar os resultados de seus investimentos), devem estabelecer uma relação deste produto com o mercado competitivo no qual ele está inserido (denominado “mercado de escritórios” de uma região), analisando algumas variáveis a fim de medir o desempenho não de seu produto, mas da região geográfica em que ele está inserido, traçando uma comparação com o mercado como um todo.

O tema “mercado de escritórios” e seus índices de desempenho serão abordados mais adiante neste trabalho.

3.2 O processo de planejamento e formatação

Segundo Rocha Lima Jr. (1995), o primeiro parâmetro do referencial de qualidade, a ser identificado pelo empreendedor, é aquele que indica que características essenciais deve conter o produto a ser colocado no mercado, segundo os padrões desejados pelo mercado e ofertados pela concorrência.

Quando um incorporador planeja um edifício comercial, de acordo com as informações apresentadas no item anterior, as principais variáveis que devem ser analisadas e planejadas são:

- Padrão do edifício, para que sejam definidos os atributos da qualidade e conseqüentemente o custo de implantação e os potenciais valores de venda e locação que poderão ser registrados no empreendimento;
- Região geográfica onde o empreendimento será implantado, a fim de identificar o custo de terreno na região e os valores de locação e venda transacionados.

Com relação aos custos de implantação do edifício (cuja análise não é tema deste trabalho), após definido o público alvo, o incorporador pode determinar quais especificações técnicas o edifício irá apresentar, como, por exemplo, piso elevado, forro modular e sistema de ar condicionado central. Podem ser determinados, também, os materiais de acabamento e, ainda, o projeto de arquitetura como as características da fachada e a configuração da laje.

Estas variáveis pertinentes ao edifício comercial, caso a construção seja realizada dentro de um mesmo município ou mesma região metropolitana, não apresentam grandes variações no custo de implantação em função da localização, ou seja, nestas condições, ao optar pela construção de um edifício de bom padrão, o incorporador investirá aproximadamente a mesma quantia independente da região onde o imóvel será implantado.

Já, com relação ao custo do terreno, de acordo com a região onde o empreendimento será implantado, os custos variam. Desta forma, um mesmo padrão de edifício apresenta valores de locação e venda distintos de região para região.

A região geográfica onde o imóvel está localizado, atrelada às características do edifício, definem o elenco de atributos que o produto oferece. Conseqüentemente,

quando uma empresa analisa a implantação de sua sede em determinado edifício, são avaliadas todas estas variáveis que, se bem reconhecidas, podem acarretar em bons resultados para o incorporador e seus investidores.

No âmbito do trabalho proposto, será apresentado mais a fundo o estudo de planejamento e definição da região geográfica mais adequada para a implantação de um edifício comercial para locação.

3.3 Indicadores de desempenho do mercado

Um conjunto de edifícios comerciais localizados em uma mesma região geográfica forma um mercado de escritórios. Pode-se ampliar esta análise e reunir diversas regiões dentro de uma mesma cidade e analisar o mercado de escritórios de uma cidade como um todo.

Existem diversas formas de se analisar um mercado de escritórios. Podemos utilizar como exemplo a publicação Market Survey (2003), onde são destacados os seguintes indicadores:

- **Estoque Total:** Apresenta a quantidade de edifícios ou área útil de escritórios existente. Através deste indicador é possível analisar a evolução do mercado, podendo representar o índice de desenvolvimento do mercado de escritórios de uma determinada região;
- **Novo Estoque:** Representa a quantidade de edifícios entregues a cada ano. É outro indicador, que atrelado ao Estoque Total, apresenta o aumento da oferta de cada região;
- **Absorção:** Mede a quantidade de área absorvida (locada ou adquirida para ocupação própria a cada ano/período). Este indicador representa a atividade do mercado.

- **Oferta:** É a quantidade de espaços vagos disponíveis em determinada região. Com base na oferta disponível, os valores de locação ou venda podem apresentar variações;

- **Taxa de Vacância:** É a relação de espaços vagos sobre o estoque total.

- **Taxa de Ocupação:** É a relação de espaços ocupados sobre o estoque total.

- **REVPAR:** Relação entre o preço médio praticado e a taxa de ocupação. Esta sigla é aplicada para a análise do mercado de hotéis e significa em inglês *Revenue per Available Room* ou, receita por quarto disponível. Como neste trabalho está sendo abordado o tema relacionando ao mercado de escritórios, será adotada a sigla hipotética **REVPAAREA**, relacionando a receita média de locações pelos espaços ocupados.

- **Custo de Terreno:** Custos médios de terrenos para incorporação e construção de edifícios comerciais, considerando um coeficiente de construção⁶ de “uma vez” a área do terreno ou conforme os termos utilizados no mercado imobiliários, seria o custo do m² de coeficiente. Este custo será utilizado no estudo de caso deste trabalho, para comparação entre duas regiões geográficas, através da utilização do seguinte indicador: **REVPAAREA / Custo de Terreno.**

⁶ Coeficiente de construção: limite máximo de construção permitido, representado a área construída em relação à área do terreno.

Todos os indicadores apresentados acima refletem o comportamento do mercado do ponto de vista da atividade (locação) de seu usuário final. A análise dos números referentes ao mercado pode levar o incorporador a uma outra análise sobre o potencial de venda do imóvel ou títulos de investimentos, na fase de incorporação, para investidores com intenção de locar estes espaços, posteriormente, para os usuários finais (empresas). Esta análise sobre o potencial de venda do empreendimento, atrelado à sua capacidade de gerar renda (aluguel) não será tema deste trabalho de monografia.

Desta forma, através da análise de mercado, tanto o incorporador quanto o investidor, podem diminuir os riscos inerentes a investimentos na incorporação e construção de um edifício comercial.

No estudo de caso que será apresentado no capítulo 5 deste trabalho, será abordada a importância de se analisar os índices de desempenho do mercado em determinada região, quando é realizada a análise comparativa sobre qual região se deve implantar um edifício comercial. Para que esta análise possa ser bem embasada, recomenda-se que os dados sobre o mercado sejam fornecidos por empresas especializadas.

Já nas conclusões do estudo de caso, serão analisados os indicadores mercadológicos referentes às regiões em estudo, a fim de averiguar os resultados do estudo de caso proposto.

4 – O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DA REGIÃO GEOGRÁFICA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM EDIFÍCIO COMERCIAL

4.1 Desenvolvimento do processo

No momento que o incorporador desenvolve um edifício de escritórios comerciais com determinado custo de construção, o qual, em tese, não varia de região para região dentro de um mesmo mercado, e identifica terrenos com custos de aquisição razoáveis, caso a região geográfica escolhida apresente boa atratividade, os resultados finais da incorporação podem ser muito interessantes para os investidores (locadores) e conseqüentemente para o incorporador, tendo em vista que este visa estabelecer uma relação de longo prazo com seus investidores.

Desta forma, a escolha de determinada região geográfica para a implantação de um edifício comercial é importante para o resultado final da incorporação.

O processo que envolve a tomada de decisão na identificação da região geográfica mais indicada para a implantação de edifícios comerciais pode ser dividida em duas etapas distintas:

1. Análise dos principais atributos da região, que fazem com que a empresa (usuário final do espaço), que esteja estudando a implantação em determinada região, opte por determinado local.
2. Análise do mercado de escritórios naquela determinada região, sob o ponto de vista do investidor que irá aferir renda a partir das receitas oriundas das locações.

Existem alguns atributos que são constantemente analisados pelos usuários de espaços comerciais. Alguns destes fatores podem apresentar pesos diferentes no momento em que o estudo de implantação destas empresas é elaborado. Estes pesos

deverão ser definidos de acordo com os critérios relacionados aos principais atributos de cada região, os quais serão apresentados posteriormente neste trabalho. Desta forma, os atributos serão classificados, hierarquicamente, de acordo com sua ordem de importância, sendo que o peso 10 é a qualificação mais elevada e o peso 1 a menos elevada.

A utilização de um critério de pesos é necessária para que ao final da análise, seja possível verificar a incidência dos atributos listados que, atrelados aos seus respectivos pesos, indicarão a pontuação encontrada para cada região.

Sendo assim, será apresentada uma relação das principais características analisadas pelas empresas ocupantes de espaços comerciais, no que tange a escolha entre uma região ou outra para a implantação de seus escritórios, e seus respectivos pesos, após a definição de determinado público alvo⁷. Existem diversos critérios que podem ser utilizados para a definição dos pesos. Neste trabalho, será utilizado como exemplo, um critério de pesos elaborado com base em informações cedidas pela empresa CB Richard Ellis⁸.

Dentre os atributos regularmente analisados pelos ocupantes, podemos destacar:

- Edifício comercial localizado em algum *cluster*
- Disponibilidade de espaços vagos e suas respectivas relações qualidade x preço;
- Zoneamento;
- Segurança;
- Infra-estrutura de serviços da região;

⁷ Público Alvo - Universo ou características das empresas que deverão ocupar o edifício planejado

⁸ CB Richard Ellis - Empresa multinacional norte americana atuante no setor de consultoria imobiliária, com operações no Brasil desde 1979.

- Tendência de valores (locação e aquisição de imóveis comerciais) da macrorregião ou microrregião em análise;
- Facilidades de acesso à região;
- Infra-estrutura de transporte da região;
- Incentivos fiscais;
- Impostos;
- Proximidade aos clientes;
- Proximidade a Hotéis;
- Proximidade à Shopping Centers;
- Localização das residências dos funcionários; e
- Meio Ambiente.

Desta forma, analisando as necessidades e requisitos dos usuários finais, é possível qualificar as regiões, e identificar para um determinado público alvo no segmento de edifícios comerciais, qual a região que reúne a melhor capacidade de atender este público.

Outra análise importante neste processo de tomada de decisão do incorporador diz respeito aos índices de desempenho apresentados pelo mercado de escritórios de cada região, sob a ótica do investidor. Desta forma, é possível identificar a existência da oferta e a atividade da demanda, que atreladas à disponibilidade de terrenos passíveis de incorporação, podem representar uma excelente oportunidade de implantação de um empreendimento que possa atingir bons índices de inserção de mercado com receitas de locação (inserção de mercado).

Os principais parâmetros que devem ser analisados sobre o mercado de cada região são:

- Disponibilidade de terrenos passíveis de incorporação;
- Preços de aquisição de terrenos;
- Existência e o desenvolvimento dos *clusters*

- Operações urbanas, facilitando a obtenção de coeficientes construtivos adicionais, além de outros potenciais benefícios;
- Coeficiente de aproveitamento e taxa de ocupação dos terrenos;
- Existência de edifícios similares na região (estoque);
- Previsão de novo estoque a ser entregue referente ao mesmo tipo de produto;
- Atividade da demanda/absorção por parte das empresas definidas como público alvo;
- Preços de locação praticados na região;
- Valor dos impostos de transferência de propriedade;
- Tendência de desenvolvimento;
- Concorrência com outras regiões geográficas próximas.

Da mesma forma como será utilizado um critério de pesos para os atributos analisados pelas empresas ocupantes, recomenda-se a hierarquização dos parâmetros, acima listados, de acordo com sua ordem de importância nas análises. Sendo assim, neste trabalho, os parâmetros serão divididos em: maior relevância; média relevância e menor relevância e, ao final da análise, será verificada a incidência dos parâmetros que, atrelados à sua importância, indicarão a pontuação encontrada para cada região.

4.2 Definição de macrorregião e microrregião

No que tange às análises mencionadas no item anterior, é importante mencionar que a comparação e identificação das regiões geográficas, pode-se dividir em duas análises distintas, considerando os seguintes aspectos:

- A) **Macrorregião:** segundo o Dicionário Aurélio, "macrorregião é uma grande região constituída por extensos blocos territoriais que se caracterizam pelo predomínio de certo número de traços comuns". Desta forma, no que diz respeito à edifícios comerciais, macrorregião é o bairro, cidade ou mesmo região comercial onde o empreendimento está localizado;

- B) Microrregião: segundo o Dicionário Aurélio, "microrregião é uma subdivisão de uma região natural". Desta forma, no que diz respeito à edifícios comerciais, microrregião é a região do entorno do imóvel onde os usuários fazem uso das facilidades e serviços, sem necessariamente utilizar algum meio de transporte.

No âmbito do trabalho proposto, serão analisados e empregados conceitos de planejamento para a comparação na definição da macrorregião mais indicada para a implantação de um edifício comercial.

Vale ressaltar que a análise da microrregião por parte do incorporador, no momento da tomada de decisão, também é importante. Isto se deve ao fato, de que, dentro de uma mesma macrorregião, ocorrerem variações de microrregiões fazendo com que uma empresa opte por um determinado imóvel (como por exemplo, uma rua ou um trecho de avenida mais valorizado).

A identificação de uma microrregião para a implantação de um edifício comercial varia de acordo com a disponibilidade e valores dos terrenos dentro de uma macrorregião.

Somente como caráter informativo, as variações que podem ocorrer de uma microrregião para outra podem ser resumidas pelos seguintes atributos:

- Infra-estrutura de serviços e transporte nas proximidades do edifício comercial;
- Existência de restaurantes nas proximidades;
- Tendência de valores das proximidades do imóvel (por exemplo, uma avenida mais valorizada);
- Facilidades de acesso ao próprio edifício.

Durante o processo de formatação de um edifício e definição da localização do empreendimento, recomenda-se que depois de definida a macrorregião onde será

implantado o imóvel, seja realizada a mesma análise proposta neste trabalho, para a comparação entre alguns terrenos disponíveis na macrorregião escolhida, para que conseqüentemente ocorra a definição da microrregião onde o edifício será implantado.

4.3 A formação dos centros de escritórios - *Clusters*

Segundo Cerqueira (2004), os escritórios tendem a formar concentrações por uma série de fatores. O *cluster* é justamente a formação de um lugar central de atividades que, no caso dos centros de negócios, concentra espaços de escritórios.

Analogamente à cidade, os centros de negócios podem se difundir devido à existência de um mercado importante (dependendo das características da população ativa), alcançando economias de urbanização, tais como; a redução de custos de energia (os equipamentos públicos, a divisão de trabalho); a escolha, a melhor percepção da inovação dos equipamentos e serviços semelhantes ou complementares; o acesso, o ganho de tempo, a substituição do consumo; as informações das empresas diversificadas, etc.

A formação de lugares centrais pode surgir a partir da junção de duas vias, de um porto, de uma estrada. Nas maiores cidades, vários fatores podem impulsionar a formação de novos centros, como por exemplo, as operações urbanas, com o alargamento ou prolongamento de uma via; outros aspectos podem gerar forças propulsoras na formação de concentrações, quando uma grande empresa se instala em lugar alternativo, criando uma nova localidade ou então, quando um novo bairro residencial é ocupado, ou um centro de comércio ou um shopping center inaugurado, ou nas cercanias de um aeroporto.

Existem dois motivos básicos para a formação dos *centros de escritórios*: o primeiro se justifica pela demanda por **economias de escala** e o segundo, pela demanda por uma **imagem** do mercado. Ao falarmos de economias de escala para os serviços, especialmente para os usuários de escritórios, devemos considerar além dos espaços econômicos (os ganhos com a diminuição de custos fixos), o ganho com o

efeito de sinergia gerado, o qual promove o processo de trocas (não necessariamente de fatores físicos, as também de fatores do conhecimento) e a diminuição das incertezas (CERQUEIRA ,2004).

Cerqueira (2004) adiciona que “com o crescimento do número de escritórios dentro do *cluster* ou dentro da cidade, mais fáceis serão os contatos face-a-face; maior será também a oferta de serviços de suporte, entre os quais, na escala do cluster, estariam os serviços de entrega, transporte, restaurantes (serviços de alimentação), equipamentos para escritórios, creches, academias de esportes e cultura”.

Podemos observar que o comportamento dos usuários dos centros (*cluster*), o mercado, são capazes de gerar algumas respostas, quando optam por mudar de localização, ou seja, a migração entre centros (*clusters*) indica maior atratividade de um deles, o que pode ser resultado tanto de sua qualidade (localização ou edifício), quanto de seus custos (preço de aluguel, transportes).

Uma questão que influencia na conservação e atratividade do centro de escritórios, a ser considerada, são os esforços dos agentes que suportam tal agrupamento (os donos de imóveis, a administração regional, prefeitura, vizinhança), que podem ser vistos através do empenho para melhorias na infra-estrutura, as quais podem ser representadas, não apenas por investimentos em equipamentos, mas também através de instrumentos sociais (segurança, cultura, educação).

Cerqueira (2004) conclui que a rede de centros de negócios funciona melhor que uma concentração pontual, o que irá depender da estrutura que suporta os centros.

4.4 Principais atributos analisados pelos ocupantes de espaços comerciais

Em primeiro lugar, para que seja possível apresentar os principais atributos analisados pelos usuários de espaços comerciais, é necessário definir o público alvo sobre o qual se está falando. No caso deste trabalho, o público alvo definido é constituído de empresas que buscam ocupar espaços de escritórios de bom padrão, que podem ser considerados “classe A” ou superior, que, de acordo com Veronezi (2004), são edifícios com qualidade alta e muito pouco vulnerável; apresentam muito boa aderência do estado detectado para o conjunto de atributos do edifício aos mais altos padrões de construção vigentes, correspondentes à opinião prevalente de mercado.

Completando a definição do público alvo, o negócio destas empresas depende da imagem corporativa apresentada e, desta forma, os escritórios destas empresas são ferramentas importantes na formulação e apresentação desta imagem. Para este público, a disponibilidade de transporte público não é primordial.

Quando uma empresa com o perfil acima descrito analisa em qual macrorregião deseja instalar seus escritórios, de acordo com os atributos listados nas páginas 25 e 26 deste trabalho, pode-se utilizar como principais pontos considerados por elas, relacionados à sua importância, a seguinte relação:

Atributos com peso 10:

- Edifício comercial localizado em algum *cluster*;
- Aceitação da localização por parte dos funcionários da empresa.

Atributos com peso 9:

- Disponibilidade de espaços vagos e suas respectivas relações qualidade x preço;
- Incentivos fiscais;

Atributos com peso 8:

- Zoneamento;

Atributos com peso 7:

- Tendência de valores (locação e aquisição de imóveis comerciais) da macrorregião ou microrregião em análise;

Atributos com peso 6:

- Segurança;

Atributos com peso 5:

- Facilidades de acesso à região;
- Infra-estrutura de transporte da região;

Atributos com peso 4:

- Infra-estrutura de serviços da região;

Atributos com peso 3:

- Proximidade a Hotéis;
- Proximidade à Shopping Centers;

Atributos com peso 2:

- Impostos (IPTU);

Atributos com peso 1:

- Meio Ambiente.

É importante mencionar que o critério acima descrito pode variar de acordo com a definição do público alvo, e seu correto dimensionamento é essencial para a qualidade na obtenção dos resultados da análise comparativa proposta neste trabalho.

No estudo de caso apresentado no próximo capítulo, serão comparados os parâmetros acima analisados, a fim de qualificar qual a região mais indicada para a implantação de um edifício comercial.

4.5 Principais indicadores referentes ao mercado de escritórios de cada região – ótica do investidor

Dentro de uma mesma região metropolitana, como é o caso da cidade de São Paulo, existem diversas macrorregiões que apresentam edifícios comerciais. A definição e denominação destas regiões, que formam o mercado de escritórios da cidade, variam de acordo com alguns critérios definidos tanto pelas empresas incorporadoras como pelas empresas que comercializam estes produtos.

Do ponto de vista de mercado (ótica do investidor), de acordo com os parâmetros listados nas páginas 26 e 27 deste trabalho, podemos defini-los por ordem de importância, constituindo um exemplo de critério para analisar regiões, conforme segue:

Parâmetros de maior relevância:

- Disponibilidade de terrenos passíveis de incorporação;
- Preços de aquisição de terrenos;
- Existência e desenvolvimento dos *clusters*;
- Coeficiente de aproveitamento e taxa de ocupação dos terrenos;
- Previsão de novo estoque a ser entregue referente ao mesmo tipo de produto;
- Atividade da demanda/absorção por parte das empresas definidas como público alvo;
- Oferta disponível referente ao mesmo tipo de produto;
- Existência de edifícios similares na região (estoque);
- Tendência de desenvolvimento;
- Preços de locação praticados na região.

Parâmetros de média relevância:

- Operações urbanas.

Parâmetros de menor relevância (no entanto, continuam sendo importantes):

- Valor dos impostos de transferência de propriedade;
- Concorrência com outras regiões geográficas próximas.

Durante o estudo de caso que será apresentado no capítulo 5 deste trabalho, serão definidas e denominadas as regiões comerciais da região metropolitana da cidade de São Paulo, a fim de se compararem as características de cada região específica, de acordo com os critérios de comparação estabelecidos neste capítulo.

4.6 Aplicação do método de planejamento estratégico como ferramenta decisória para escolha da região

A seguir será descrito como utilizar o método de planejamento desenvolvido a partir da estrutura aplicada ao método de SWOT, para comparar e identificar qual a região geográfica mais indicada para a implantação de um determinado edifício comercial.

Para cada região em estudo serão elaboradas duas análises distintas, que no final do estudo de caso, irão compor o resultado final. Ou seja, será elaborada uma análise com o estudo dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionadas aos principais atributos que fazem com que o público alvo (ocupante) opte por determinado local e ainda, outra análise semelhante, referente ao mercado de escritórios daquela determinada região, sob o ponto de vista do investidor.

Ao final do estudo, de acordo com o sugerido por Andrews, o resultado da análise deve contemplar as ações dos vetores de uma forma integrada, tendo em vista que estes interagem entre si.

Desta forma, no caso do trabalho proposto, a fim de identificarmos mais facilmente os quatro "vetores" correspondentes a cada região em estudo, as perguntas serão organizadas em dois grupos para a identificação de cada vetor, divididas da seguinte forma:

- Perguntas letra "a)": referem-se aos atributos analisados pelo público alvo definido, levando-se em consideração os pesos definidos nas páginas 31 e 32 deste trabalho;
- Perguntas letra "b)": referem-se aos parâmetros do mercado de escritórios de cada região, de acordo com a importância de cada aspecto, conforme apresentado nas páginas 33 e 34 deste trabalho.

Sendo assim, as quatro variáveis que compõe a análise de SWOT devem ser analisadas da seguinte forma:

- Forças (Strengths): para determinar os pontos **fortes** da região em estudo, devem ser elaboradas as seguintes perguntas:
 - a) Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais as características existentes fazem determinada região se destacar **positivamente**?
 - b) De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **favoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

▪ Deficiências (Weaknesses): Para determinar os pontos **fracos** apresentados pela região em estudo, devem ser elaboradas as seguintes perguntas:

- a) Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais as características existentes fazem determinada região se destacar **negativamente**?
- b) De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **desfavoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

▪ Oportunidades (Opportunities): Para determinar as oportunidades apresentadas pela região em estudo, devem ser elaboradas as seguintes perguntas:

- a) Onde estão as **oportunidades** que podem mudar as **características** da região em estudo no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço?
- b) Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **oportunidades** do mercado de escritórios da região?

▪ Ameaças (Threats): Para determinar as ameaças apresentadas pela região em estudo, devem ser elaboradas as seguintes perguntas:

- a) Onde estão as **ameaças** que podem mudar as **características** da região em estudo, no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço?
- b) Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **ameaças** do mercado de escritórios da região?

Para a primeira análise proposta, relacionada ao estudo dos principais aspectos que fazem com que o público alvo opte por determinado local, a partir do momento em que os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças são definidos, estes podem ser qualificados de acordo com o critério de pesos apresentado anteriormente, nos levando a um resultado numérico de qual a região geográfica mais indicada para a implantação do edifício em planejamento, sob o ponto de vista do ocupante (público alvo).

Já, para a segunda análise sobre o estudo do mercado de escritórios de uma determinada região, a partir do momento em que os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças são definidos, estes podem ser qualificados de acordo com o critério de importância apresentado anteriormente, nos levando a um resultado numérico de qual a região geográfica mais adequada para a implantação do edifício em planejamento, sob o ponto de vista do investidor que analisa o mercado de escritórios da região.

Ao final do estudo, os resultados das duas análises propostas, serão unificados, para que seja possível definir qual a região que apresenta melhor capacidade de comportar o edifício comercial que será planejado.

No estudo de caso que será apresentado a seguir, será demonstrado um caso prático de aplicação do método de planejamento sugerido para a identificação da região geográfica para a implantação de um edifício comercial.

5 – ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO PARA A COMPARAÇÃO ENTRE DUAS REGIÕES GEOGRÁFICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM EDIFÍCIO COMERCIAL

5.1 Introdução

O estudo de caso proposto neste trabalho envolve a aplicação de uma determinada técnica de planejamento, para a comparação entre duas regiões e posterior tomada de decisão sobre qual região geográfica é a mais indicada para se implantar um edifício comercial, previamente formatado.

No que diz respeito ao processo de formatação de um empreendimento, neste caso um edifício comercial para locação, em primeiro lugar deve se determinar o público alvo que deverá se atingido, ou seja, o perfil das empresas que futuramente ocuparão o imóvel.

Uma vez que este público tenha sido dimensionado, deve-se determinar as características do produto em si, com relação às especificações técnicas, projeto de arquitetura, imagem corporativa que será oferecida, eficiência da laje, etc.

Seguindo a seqüência do processo de formatação estabelecido neste estudo de caso, deve-se, por fim, definir qual a localização geográfica mais adequada para a implantação deste empreendimento.

Existe outra rotina que pode ser seguida e que difere da proposta neste trabalho, como, por exemplo, iniciar a análise de formatação a partir de um determinado terreno e estudar qual o melhor produto que se encaixaria àquele determinado mercado onde o terreno está inserido.

É importante mencionar que os conceitos de planejamento estratégico discutidos ao longo deste trabalho poderiam ser aplicados para qualquer uma das

etapas de formatação do produto. Desta forma, por exemplo, seria possível estabelecer uma comparação entre os diferentes públicos ocupantes de espaços comerciais, analisar quais os resultados operacionais entre os diferentes padrões de edifícios existentes, entre outros.

No entanto, no âmbito do trabalho proposto, o estudo de caso relatará a aplicação do método desenvolvido para a identificação da região geográfica mais adequada para a implantação de um edifício comercial.

A fim de se medirem os resultados da análise proposta, este estudo de caso é baseado na premissa de que a aplicação deste método foi efetuada há aproximadamente 3 anos, tempo médio de desenvolvimento e construção de um edifício com as características citadas a seguir e que conseqüentemente, está pronto para ocupação no momento de elaboração deste trabalho (início de 2004).

Desta forma, ao final deste estudo, serão analisados resultados comparativos baseados em dados mercadológicos atuais, a fim de verificar os índices de desempenho da região escolhida, comparados a outra região geográfica, localizadas dentro de uma mesma região metropolitana.

Concluindo, o estudo de caso se baseia em um planejamento elaborado no final do ano 2000, a fim de medirmos os resultados na análise de empreendimentos similares ao edifício proposto, entregues ao mercado no segundo semestre do ano de 2003 e início de 2004.

5.2 Metodologia

Em primeiro lugar, serão definidas algumas premissas para a formatação do empreendimento.

Conforme citado anteriormente, será definido o público alvo do empreendimento, ou seja, o perfil das empresas que futuramente ocuparão o edifício comercial.

Em seguida, serão apresentados os padrões de construção adequados a este público e, conseqüentemente o “tipo” de imóvel em que este estudo estará embasado.

Posteriormente, será aplicado o método de planejamento baseado no método de SWOT para comparação de duas regiões previamente determinadas para a implantação deste edifício comercial, encerrando assim o processo de formatação do empreendimento.

Por fim, serão apresentadas as conclusões e os resultados do estudo de caso proposto.

5.3 Premissas para a formatação do produto

5.3.1 Público alvo

O público alvo de um edifício comercial para locação pode envolver empresas (de todos os portes), instituições financeiras, entidades governamentais, sociedades comerciais ou profissionais liberais.

No trabalho proposto, o público alvo definido é constituído de empresas que buscam ocupar espaços de escritórios de bom padrão. O negócio destas empresas depende da imagem corporativa apresentada e, desta forma, os escritórios destas empresas são ferramentas importantes na formulação e apresentação desta imagem. Para este público, a disponibilidade de transporte público não é primordial.

Assim, fica definido que o público alvo que deverá “absorver” o empreendimento, locando ou adquirindo para ocupação, serão ocupantes de espaços comerciais com necessidades de áreas superiores a 400 m² úteis de escritórios (entende-se como área útil, as áreas de carpete somadas às áreas de banheiros e copas), com bom padrão de acabamento e especificações, atrelados a uma imagem corporativa representativa.

5.3.2 Especificações técnicas e padrão do edifício

As características do edifício que serão utilizadas como exemplo prático neste trabalho, são condizentes com os anseios e necessidades do público alvo definido.

Conforme citado no item anterior, o público alvo deste empreendimento busca imóveis com características peculiares, encontradas em edifícios de bom padrão.

A denominação ou classificação destes edifícios não será discutida neste trabalho. O tipo de empreendimento, ora analisado, pode ser considerado classe A ou superior de acordo com Veronezi (2004).

Tendo em vista que o critério de classificação desenvolvido e apresentado por Veronezi (2004) até o momento de elaboração deste trabalho não havia sido consolidado no mercado e para que seja possível a comparação de um mesmo padrão de edifício com seus similares localizados em outras regiões, será adotado como um exemplo de critério de classificação a denominação utilizada pela empresa CB Richard Ellis.

Segundo a empresa CB Richard Ellis, para que um edifício comercial possa ser identificado como classe A ou superior, o imóvel deve apresentar as seguintes características:

- Sistema de ar condicionado central;
- Piso elevado ou suspenso em placas;
- Forro modular;
- Altura do pé-direito mínima de 2,70m
- Sistema de Supervisão Predial, integrando o monitoramento e o controle dos sistemas de ar condicionado, energia elétrica, iluminação, elevadores, distribuição de água, detecção e combate a incêndio e controles de acesso (BMS);

- Boa infra-estrutura de telecomunicações (fibra ótica, *shafts* espaçosos, espaço para antenas na cobertura, entre outras características);
- Segurança contra incêndio (*sprinklers*, hidrantes, alarmes, portas corta-fogo, antecâmaras, detetores de fumaça e calor);
- Bom sistema elétrico, com disponibilidade suficiente de energia;
- Iluminação de alta eficiência com lâmpadas que atinjam mais de 500lux;
- Gerador para 100% das áreas comuns (incluindo todos os elevadores) e espaço para gerador adicional e geradores privativos por parte dos ocupantes.
- Elevadores de alta velocidade;
- Boa relação de vagas de garagem por m² útil de escritórios;
- Segurança reforçada com monitoramento por câmeras (CFTV) e controle de acesso às áreas privativas;
- Boa eficiência do *layout*, de preferência livre de colunas (pilares);
- Bons materiais de acabamento internos e na fachada.

5.3.3 Regiões geográficas em estudo

No que diz respeito à localização do empreendimento em estudo, existem duas opções que deverão ser analisadas.

Utilizando, como exemplo de critério de identificação e divisão das regiões geográficas localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo, o critério utilizado pela CB Richard Ellis, as regiões que serão analisadas e comparadas são:

- a) Região Jardins;
- b) Região Alphaville.

5.3.3.1 Região Jardins

Região localizada no município de São Paulo – SP. Esta região compreende, principalmente, as avenidas Brigadeiro Faria Lima, Nove de Julho, Presidente Juscelino Kubitschek e imediações.

O início do desenvolvimento desta região deu-se no final dos anos 70, na Av. Brigadeiro Faria Lima, sobretudo em razão do crescimento da cidade, da proximidade a importantes bairros residenciais e, ainda, de um importante lançamento imobiliário na época, o Shopping Iguatemi.

O estoque de escritórios comerciais da região ainda é, na maioria, composto por edifícios de pequenas lajes (pequenos e médios ocupantes), com especificações técnicas também ultrapassadas em relação às exigências atuais de mercado.

O destaque nesta região é a recente extensão da Avenida Brigadeiro Faria Lima, que, em virtude da operação urbana Nova Faria Lima, propiciou o surgimento de novas áreas passíveis de incorporação, com enorme potencial resultando no desenvolvimento de novos empreendimentos. Neste trecho, estamos presenciando o aparecimento de edifícios com especificações técnicas de ponta, tais como tamanho de laje superior a 1.000 m² e forte imagem corporativa, visando abrigar as sedes de grandes empresas e transformar-se, com isso, no novo centro comercial da cidade. Além disso, a recente extensão da Av. Brig. Faria Lima valorizou áreas como a Avenida Presidente Juscelino Kubitschek e imediações.

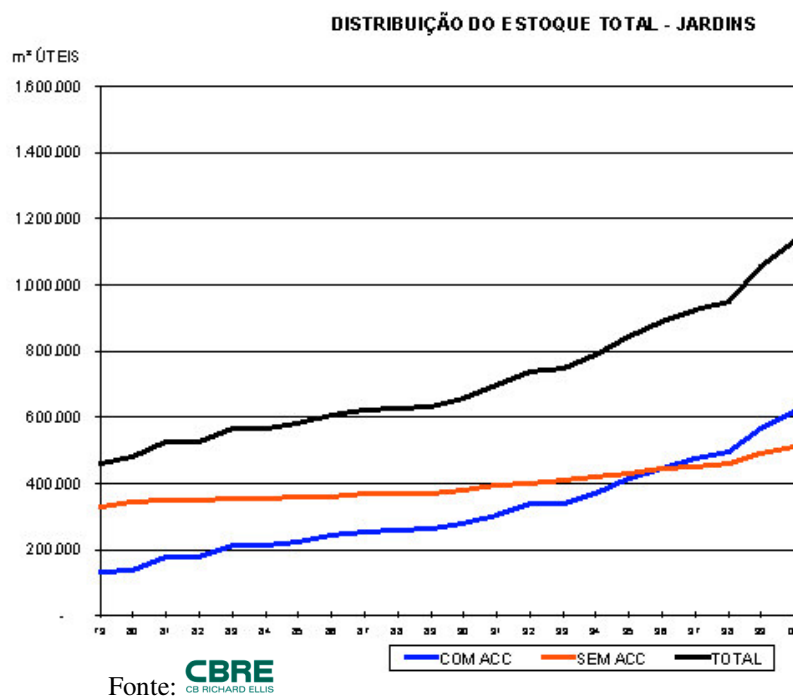
Com relação ao comportamento do mercado de escritórios da região, apresentamos a seguir alguns gráficos de mercado que ilustram situação do mercado **no final do ano 2000**, época em que este estudo seria utilizado.

Tendo em vista que será utilizado como exemplo comparativo os gráficos de mercado da empresa CB Richard Ellis, que foram disponibilizados para a região Jardins como um todo, é importante mencionar que, no momento da análise da região

em estudo para a implantação do edifício comercial em referência, será analisada mais detalhadamente a região em torno da Avenida Nova Faria Lima, tendo em vista que a disponibilidade de imóveis com o padrão definido anteriormente, capaz de atender os requisitos do público alvo definido, está concentrada nesta região.

Estoque Total:

Com relação ao estoque total da Região Jardins, nota-se através do gráfico a seguir que no final do ano 2000 (momento da análise), existiam aproximadamente 1.180.000m² úteis, dos quais aproximadamente 610.000m² úteis apresentavam ar condicionado central (52%), o que representa a baixa qualidade de grande parte dos imóveis na região.



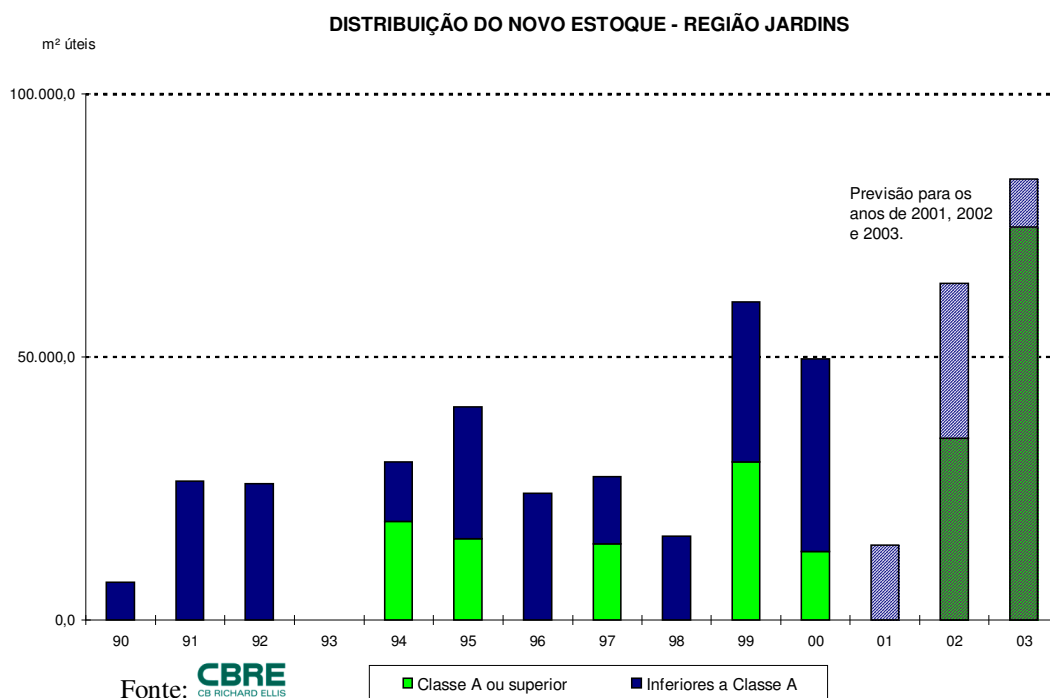
Novo Estoque:

Com relação ao novo estoque entregue na região, nota-se pelo gráfico a seguir, principalmente após 1999, uma quantidade de áreas entregues que pode ser considerada expressiva para os padrões do mercado brasileiro. É importante notar

que no momento da análise, final do ano 2000, a previsão de entrega para os anos de 2002 e 2003 era de um volume jamais registrado, representando uma expectativa de grande atividade de construção e posterior entrega destes imóveis.

Sobre a qualidade deste novo estoque entregue até 2000, notamos que em 1999, 50% desta entrega foi concentrada em edifícios classe A ou superior e que no ano seguinte, esta porcentagem foi de 30%.

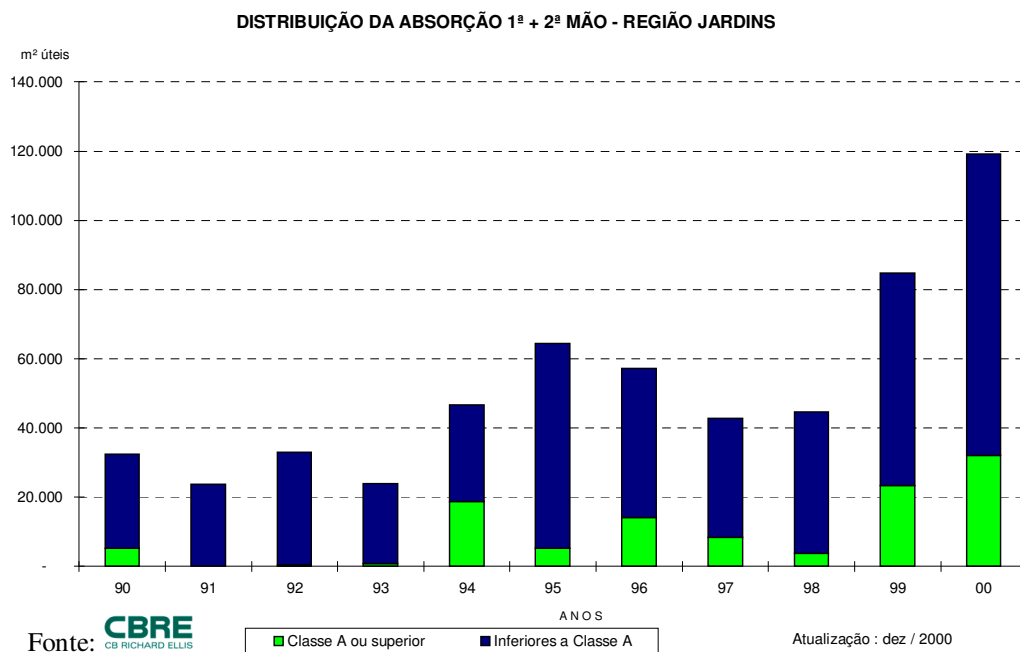
Sobre a expectativa (no momento da análise) sobre a quantidade de novo estoque que seria entregue, é importante mencionar que somente no ano de 2003, 90% dos espaços seriam representados por edifícios classe A ou superior, de onde se conclui a tendência naquela época de se investir neste tipo de imóvel.



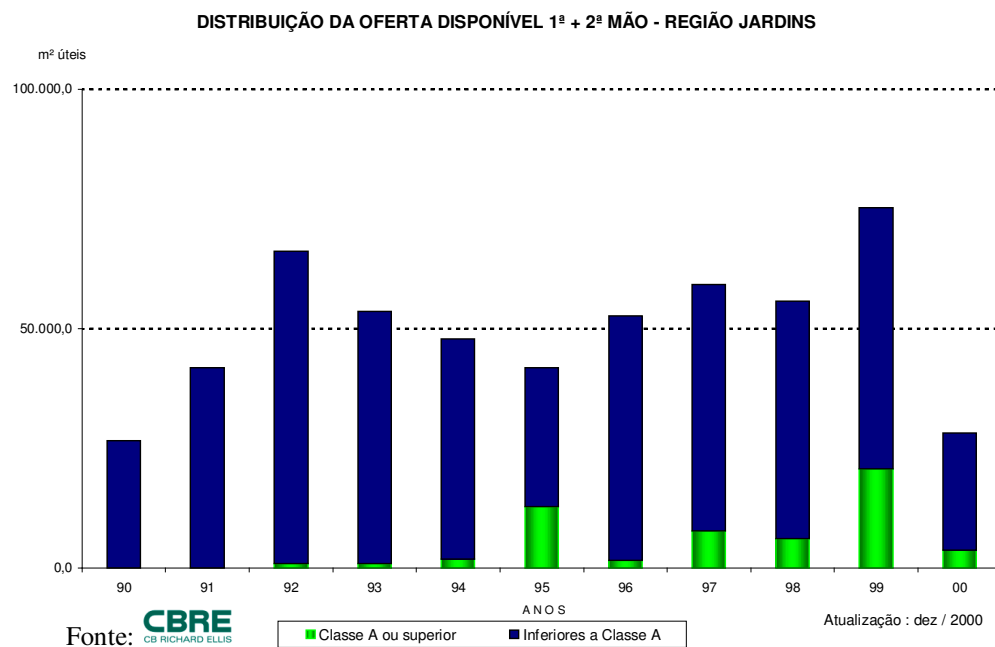
Absorção:

Com relação à absorção, notamos que desde 1994, com a implantação do Plano Real, o mercado nesta região registrou bons níveis de absorção e culminou no ano 2000, ano do planejamento, em uma marca histórica.

Sobre a qualidade dos espaços absorvidos, a proporção de espaços classe A ou superior absorvidos nos últimos anos cresceu, mostrando a tendência de aumento da atividade de absorção de empresas que buscam espaços de boa qualidade em suas ocupações.



Oferta Disponível:



Como resultado dos bons índices de absorção registrados nos anos anteriores, o gráfico de oferta disponível ilustra que realmente no momento da análise, em 2000, existiam poucos espaços disponíveis para ocupação, principalmente no que dizia respeito a imóveis classe A ou superior.

Custo de Terreno

No momento da análise, em 2000, os custos médios de terrenos para incorporação e construção de edifícios comerciais, variavam de R\$1.000 a R\$2.000/m² (reais da época), considerando um coeficiente de construção de “uma vez” a área do terreno.

5.3.3.2 Região Alphaville.

Região localizada no município de Barueri-SP.

A partir da década de 70, a região teve seu desenvolvimento com a implantação de um grande empreendimento residencial que originou o nome da região. Estendendo-se ao longo do importante eixo rodoviário da Rodovia Castelo Branco, onde mais de 900.000 habitantes estão distribuídos nos municípios de Osasco, Jandira, Carapicuíba, Barueri e Santana do Parnaíba, a região está localizada a aproximadamente 30 km do centro de São Paulo.

É privilegiada por oferecer excelente qualidade de vida urbana e disponibilidade de serviços; a região vem demonstrando grande potencial de crescimento e valorização.

O desenvolvimento dos primeiros edifícios comerciais na região se deu no início dos anos 80. Hoje em dia, a região já apresenta um pólo comercial e diversos edifícios de escritórios em fase de construção, mas de qualquer forma, a Região deve

ser considerada ainda como um pólo comercial em amadurecimento, de tamanho significativamente inferior ao mercado de escritórios da Região Jardins.

Um dos principais problemas constatados nesta região, principalmente até o início do ano de 2001, é referente ao acesso através da Rodovia Castelo Branco que em horários de "pico", apresenta tráfego intenso e muitas vezes, congestionado. O grande destaque referente ao acesso à região, diz respeito à conclusão das obras das "marginais" da Rodovia Castelo Branco. A conclusão desta obra deu-se no início de 2001.

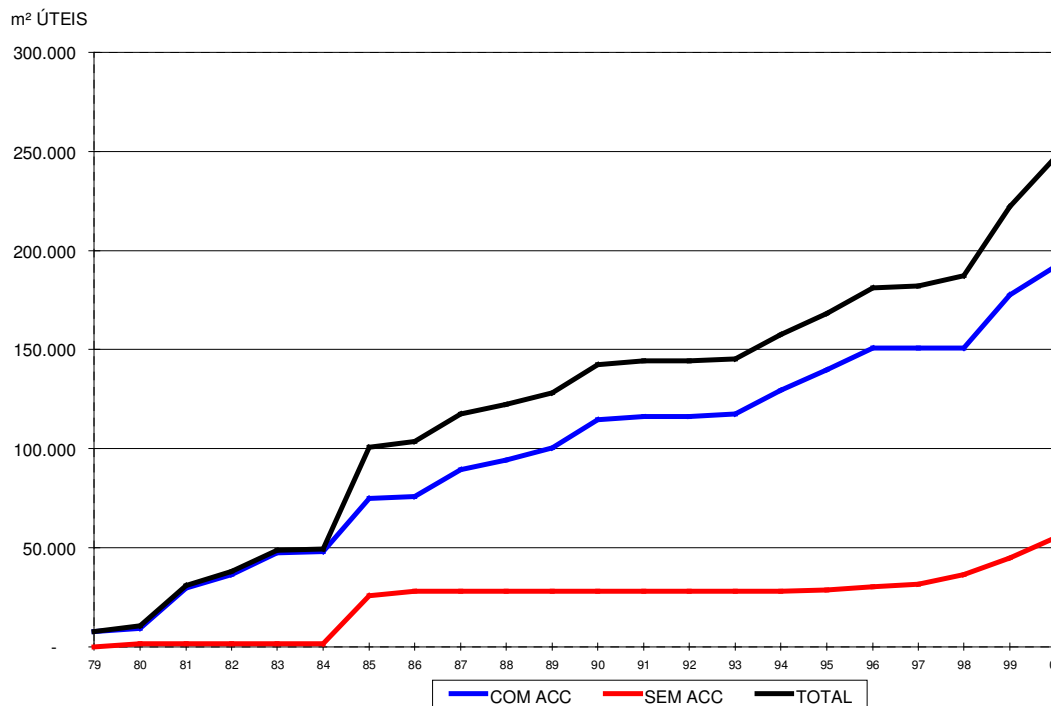
Apresentamos a seguir alguns gráficos de mercado que ilustram situação do mercado no final do ano 2000, época em que este estudo seria utilizado.

Estoque Total:

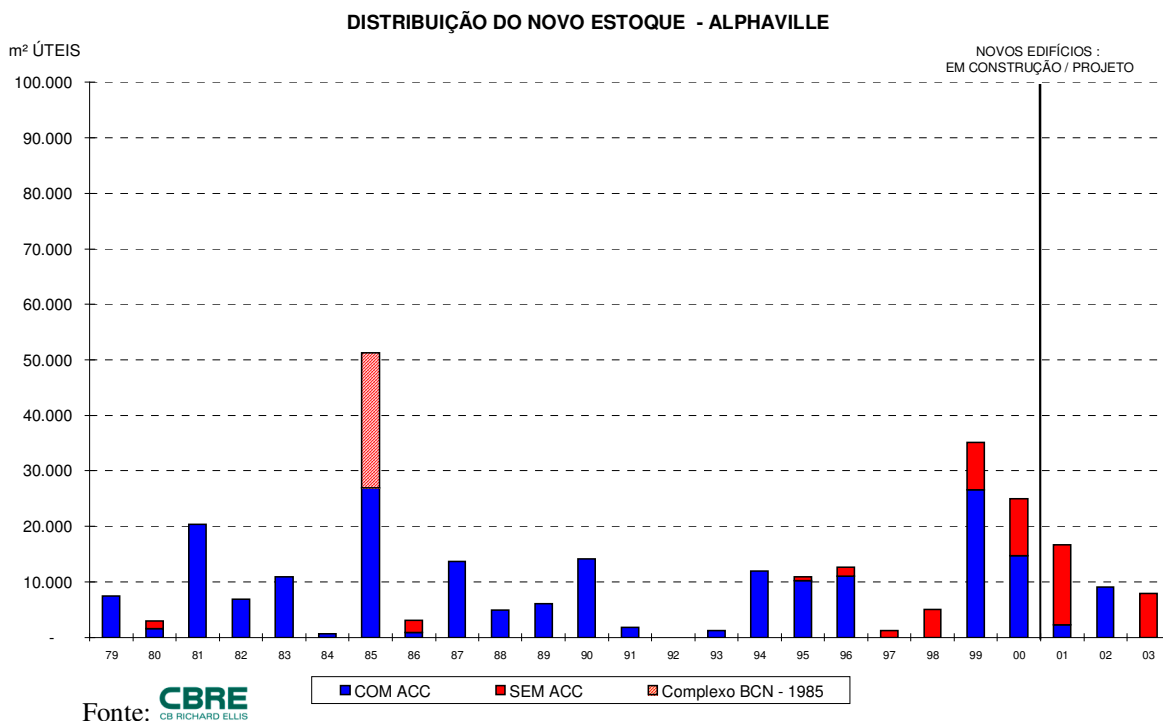
Com relação ao estoque total da Região Alphaville, nota-se através do gráfico a seguir que no final do ano 2000, existiam aproximadamente 250.000m² úteis, dos quais aproximadamente 190.000m² apresentavam ar condicionado central (76,0%), o que representa a boa qualidade de grande parte dos imóveis na região.

Sobre os espaços considerados classe A ou superior, até o final de 2000, não existia nenhum edifício na região que reunia as características de um imóvel deste padrão.

DISTRIBUIÇÃO DO ESTOQUE TOTAL - ALPHAVILLE

**Novo Estoque:**

No que diz respeito ao novo estoque entregue na região, nota-se pelo gráfico a seguir, que nos últimos anos, principalmente após 1999, uma quantidade de áreas entregues que pode ser considerada expressiva para os padrões da região. No entanto, vale mencionar que a previsão para os anos de 2001, 2002 e 2003, no momento da análise, era de uma pequena entrega, inferior à registrada nos últimos dois anos.



Sobre a qualidade deste novo estoque entregue recentemente, notamos que grande parte foi referente a imóveis com ar condicionado central. Já com relação ao novo estoque previsto para ser entregue, notamos que a grande maioria dos edifícios em fase de construção ou projeto não apresenta sistema de ar condicionado central.

Com relação a edifícios classe A ou superior, até o final de 2000, não existia a previsão de entrega de nenhum imóvel com estas características na região, no entanto, já existiam alguns projetos com estas características, em fase planejamento.

Custo de Terreno

No momento da análise, em 2000, os custos médios de terrenos para incorporação e construção de edifícios comerciais variavam de R\$400 a R\$600/m² (reais da época), considerando um coeficiente **oito** vezes a área do terreno (com base no zoneamento da região). Tendo em vista que a utilização deste coeficiente é praticamente inviável para os parâmetros de mercado, será utilizado para a faixa de custo um coeficiente de **quatro** vezes (prática mais comum naquele mercado). Desta

forma, com o intuito de compararmos os custos entre as Regiões Jardins e Alphaville, se adotarmos um coeficiente equivalente a construção de “uma vez” a área do terreno, teríamos para a Região Alphaville uma faixa de custos de R\$100 a R\$150/m² de terreno.

Os demais indicadores de mercado (absorção e oferta disponível), da região Alphaville, não serão apresentados, tendo em vista que por se tratar de uma região de desenvolvimento recente, estes indicadores não puderam ser identificados.

No entanto, já foi possível notar que no momento da realização da análise, não existiam na região edifícios comerciais com as características do edifício em estudo (classe A ou superior).

5.4 Aplicação da metodologia de planejamento estratégico para identificação da região geográfica

Conforme descrito no capítulo 4 deste trabalho, a aplicação do método de planejamento neste estudo de caso será dividida em duas partes:

1^a Análise: análise dos principais atributos que fazem com que a empresa (usuário final do espaço) que esteja estudando a implantação em determinada região opte por determinado local;

2^a Análise: análise do mercado de escritórios naquela determinada região sob a ótica do investidor

5.4.1 Aplicação do método – 1^a análise

Para a aplicação do método proposto, é recomendável utilizar as perguntas apresentadas no capítulo 4 deste trabalho, a fim de identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de cada região.

Portanto, em primeiro lugar para a **Região Alphaville**, são apresentadas as perguntas e respostas para cada um dos vetores:

▪ **Pontos fortes:**

Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais características existentes fazem determinada região se destacar **positivamente**?

- Dependendo do ramo de atividade da empresa, a Prefeitura de Barueri concede benefícios fiscais;
- Boa infra-estrutura de serviços;
- Bons níveis de segurança;
- Zoneamento permite a instalação de diversos tipos de empresa na região;
- Preços de locação de imóveis comerciais são inferiores aos praticados em outras regiões geográficas, dentro da região metropolitana de São Paulo;
- Meio ambiente favorável. Local agradável para trabalhar;
- Conclusão das "Marginais" da Rodovia Castelo Branco (início de 2001), melhorarão o acesso à Região;
- Os valores de IPTU são inferiores aos de outras regiões.

▪ **Pontos fracos:**

Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais características existentes fazem determinada região se destacar **negativamente**?

- Inexistência de espaços disponíveis em imóveis considerados classe A ou superior;
 - *Cluster* ainda em desenvolvimento;
 - Dificuldade de utilização de transporte público para se deslocar desde São Paulo (sistema praticamente inexistente, sendo necessária a utilização de transporte fretado);
 - Escassez de Hotéis na Região;
 - Escassez de Shopping Centers de boa qualidade na Região.
- **Oportunidades:**

Onde estão as **oportunidades** que podem mudar as **características** da região em estudo no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço, de acordo com o público alvo definido anteriormente?

- Desenvolvimento dos primeiros edifícios classe A ou superior da região;
 - Obras do Rodoanel tendem a melhorar o acesso à região;
 - Tendência do aumento do desenvolvimento comercial da região;
- **Ameaças:**

Onde estão as **ameaças** que podem mudar as **características** da região em estudo, no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço, de acordo com o público alvo definido anteriormente?

- A mudança na lei de incentivos fiscais pode acabar com os atuais benefícios;
- Demora na conclusão do Rodoanel;
- Não aceitação da região por parte de alguns funcionários.

Com relação à **Região Jardins**, apresentamos abaixo a mesma estrutura de perguntas a fim de identificar as características da região:

▪ **Pontos fortes:**

Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais características existentes fazem determinada região se destacar **positivamente**?

- Cluster já desenvolvido;
- Boa infra-estrutura de serviços;
- Boa rede de transporte público;
- Zoneamento permite a instalação de diversos tipos de empresas na região;
- Diversos Hotéis na Região;
- Boas opções de Shopping Centers de boa qualidade na Região.

▪ **Pontos fracos:**

Do ponto de vista dos potenciais ocupantes de espaços comerciais, de acordo com os atributos já relacionados anteriormente, quais características existentes fazem determinada região se destacar **negativamente**?

- Níveis de segurança apenas razoáveis;
- Os preços de locação de imóveis comerciais são superiores aos praticados em outras regiões geográficas, dentro da região metropolitana de São Paulo;
- Os valores de IPTU são superiores aos de outras regiões.

▪ **Oportunidades:**

Onde estão as **oportunidades** que podem mudar as **características** da região em estudo no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço, de acordo com o público alvo definido anteriormente?

- Desenvolvimento e construção de diversos edifícios classe A ou superior na região;
 - Tendência do aumento do desenvolvimento da região, em função da operação urbana Nova Faria Lima;
 - Aumento do número de Hotéis de boa qualidade na região.
- **Ameaças:**

Onde estão as **ameaças** que podem mudar as **características** da região em estudo, no que diz respeito aos principais atributos analisados pelos ocupantes de espaço, de acordo com o público alvo definido anteriormente?

- Piora no trânsito, decorrente da falta de melhoramentos públicos e do aumento de edifícios na região;

5.4.2 Análise dos Resultados – 1ª Análise

De acordo com as características apresentadas por cada região e relacionando os pesos de cada atributo, seguindo o descrito no capítulo 4 deste trabalho, apresentamos um quadro resumo, sendo que no final da análise, os pesos são somados, acarretando e um resultado numérico para cada região.

- Análise dos pontos fortes e fracos:

REGIÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ALPHAVILLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependendo do ramo de atividade da empresa, a Prefeitura de Barueri concede benefícios fiscais(peso 9); ▪ Zoneamento permite a instalação de diversos tipo de empresa na região(peso 8); ▪ Preços de locação de imóveis comerciais são inferiores aos praticados em outras regiões geográficas, dentro da região metropolitana de São Paulo (peso 7); ▪ Bons níveis de segurança(peso 6); ▪ Conclusão das "Marginais" da Rodovia Castelo Branco (início de 2001), melhorarão o acesso à Região; (peso 5). ▪ Boa infra-estrutura de serviços (peso 4); ▪ Valores de IPTU são inferiores às outras regiões (peso 2). ▪ Meio ambiente favorável. Local agradável para trabalhar(peso 1); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster ainda em desenvolvimento (peso 10) ▪ Inexistência de espaços disponíveis em imóveis considerados classe A ou superior(peso 9); ▪ Dificuldade de utilização de transporte público para se deslocar desde São Paulo(peso 5); ▪ Escassez de Hotéis na Região(peso 3); ▪ Escassez de Shopping Centers de boa qualidade na Região(peso 3).
Resultado Numérico	42 pontos	-30 pontos

REGIÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
JARDINS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster já desenvolvido (peso 10); ▪ Zoneamento permite a instalação de diversos tipos de empresa na região (peso 8); ▪ Boa rede de transporte público (peso 5); ▪ Boa infra-estrutura de serviços (peso 4); ▪ Diversos Hotéis na Região(peso 3); ▪ Boas opções de Shopping Centers de boa qualidade na Região(peso 3). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preços de locação de imóveis comerciais são superiores aos praticados em outras regiões geográficas, dentro da região metropolitana de São Paulo (peso 7); ▪ Níveis de segurança apenas razoáveis (peso 6); ▪ Valores de IPTU são elevados (peso 1).
Resultado Numérico	33 pontos	-14 pontos

- Análise das oportunidades e ameaças:

REGIÃO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ALPHAVILLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência do aumento do desenvolvimento comercial da região (peso 10). ▪ Desenvolvimento dos primeiros edifícios classe A ou superior da região (peso 9); ▪ Obras do Rodoanel tendem a melhorar o acesso à região (peso 5); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não aceitação da região por parte de alguns funcionários (peso 10). ▪ Mudança na lei de incentivos fiscais pode acabar com os atuais benefícios (peso 9); ▪ Demora na conclusão do Rodoanel (peso 5);
Resultado Numérico	24 pontos	-24 pontos
JARDINS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência do aumento do desenvolvimento da região, em função da operação urbana Nova Faria Lima (peso 10); ▪ Desenvolvimento e construção de diversos edifícios classe A ou superior na região (peso 9); ▪ ▪ Aumento do número de Hotéis de boa qualidade na região (peso 3). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piora no trânsito, decorrente da falta de melhoramentos públicos e do aumento de edifícios na região (peso 5).
Resultado Numérico	22 pontos	-05 pontos

Resultado final:

Região Alphaville:

- Pontos fortes e fracos: $42 - 30 = 12$ pontos
- Oportunidades e ameaças: $24 - 24 = 0$ ponto
- Resultado Final: **12 pontos**.

Região Jardins:

- Pontos fortes e fracos: $33-14 = 19$ pontos
- Oportunidades e ameaças: $22-05 = 17$ pontos
- Resultado Final: **36 pontos.**

Concluindo, na primeira análise notamos que a Região Jardins teve desempenho superior à região Alphaville, principalmente por já ser um cluster consolidado e potencialmente, representar uma região de fácil aceitação por parte dos funcionários das empresas ocupantes de edifícios comerciais. Outro ponto relevante é a construção de diversos empreendimentos considerados classe A ou superior. Esta movimentação do mercado de escritórios da região aponta para um volume significativo de novo estoque, representado novas oportunidades para o público-alvo definido neste estudo.

De qualquer forma, vale ressaltar que a análise proposta identificou que as duas regiões têm boas condições de abrigar a sede de escritórios das empresas, com a ressalva que a região Alphaville na época da aplicação desta metodologia (início de 2001) ainda não apresentava edifícios classe A ou superior.

É importante mencionar que esta primeira análise nos mostra a capacidade de "atrair" ou "acomodar" o público alvo definido, de acordo com os atributos analisados pelas empresas que compõe este público.

5.4.3 Aplicação do método – 2^a análise

Para analisarmos os indicadores de mercado de cada região, podemos utilizar a mesma rotina de perguntas aplicadas na 1^a análise.

Portanto, em primeiro lugar para a **Região Alphaville**, são apresentadas as perguntas e respostas para cada um dos vetores:

- **Pontos fortes:**

De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **favoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

- Inexistência de edifícios considerados Classe A ou superior na Região (oferta competitiva);
- Crescimento do mercado de escritórios da região;
- Preços de aquisição de terrenos são inferiores a outras regiões da Região Metropolitana de São Paulo
- Excelente coeficiente de aproveitamento e taxa de ocupação dos terrenos;
- Existência de grandes empresas com suas sedes localizadas na região como HP, McDonalds, C&A, entre outras;
- Boa disponibilidade de terrenos passíveis de incorporação.

- **Pontos fracos:**

De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **desfavoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

- *Cluster* ainda em desenvolvimento;
- Falta de indicadores e elementos comparativos de desempenho de edifícios similares;
- Alto imposto de transferência de propriedade, devido ao fato da região ser de *Foro*⁹.

⁹ *Foro*: Região que já pertenceu à União onde se deve a cobrança de laudêmio (aproximadamente R\$0,25/m² útil/mês) e, ainda, outros impostos de transferência de propriedade.

- **Oportunidades:**

Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **oportunidades** do mercado de escritórios da região?

- Aumento da demanda por escritórios comerciais, resultante da melhoria das vias de acesso (Marginais e Rodoanel);
- Desenvolvimento do *cluster*;
- Tendência de algumas empresas, representantes do público alvo definido, em analisarem alternativas de relocalizar seus escritórios para esta região;
- Aumento dos preços de locação praticados na região.

- **Ameaças:**

Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **ameaças** do mercado de escritórios da região?

- Inexistência de um mercado de edifícios Classe A já consolidado;
- Resistência por parte de algumas empresas em analisarem suas relocalizações para a Região
- Demora na conclusão do Rodoanel pode impactar negativamente no interesse de diversas empresas;

Com relação à **Região Jardins**, apresentamos abaixo a mesma estrutura de perguntas a fim de identificar as características da região:

- **Pontos fortes:**

De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **favoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

- *Cluster* desenvolvido;
- Oferta disponível reduzida e de baixa qualidade;
- Bons níveis de absorção registrados na região nos últimos anos;
- Grande desenvolvimento comercial devido à Operação Urbana Nova Faria Lima

- **Pontos fracos:**

De acordo com os parâmetros relativos ao mercado de escritórios da região, citados anteriormente, quais os pontos **desfavoráveis** relacionados à atual situação do mercado da região em estudo?

- Escassez de terrenos passíveis de incorporação;
- Preços de aquisição de terrenos são elevados;
- Previsão de novo estoque a ser entregue na região (obras já iniciadas);
- Concorrência com outras macrorregiões geográficas na cidade de São Paulo como, por exemplo, a Região da Vila Olímpia.

- **Oportunidades:**

Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **oportunidades** do mercado de escritórios da região?

- Tendência de consolidação como novo Pólo Financeiro da cidade;

- Operação Urbana Nova Faria Lima pode gerar boas oportunidades de aproveitamento de coeficientes de construção;
 - Tendência de manutenção dos bons índices de absorção nos próximos anos.
-
- **Ameaças:**

Quais **perspectivas** podem mudar o comportamento de mercado e resultar em **ameaças** do mercado de escritórios da região?

- Grande número de novos projetos já aprovados na Prefeitura, porém não iniciados (principalmente envolvendo edifícios Classe A ou superior);
- Retração da demanda atual;
- Aumento dos preços dos terrenos.

5.4.4 Análise dos Resultados – 2ª Análise

- Análise dos pontos fortes e fracos:

REGIÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ALPHAVILLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de edifícios considerados Classe A na Região (maior relevância); ▪ Crescimento do mercado, de escritórios da região (maior relevância); ▪ Preços de aquisição de terrenos são inferiores a outras regiões da Região Metropolitana de São Paulo (maior relevância); ▪ Excelente coeficiente de aproveitamento e taxa de ocupação dos terrenos (maior relevância); ▪ Existência de grandes empresas com suas sedes localizadas na região como HP, McDonalds, C&A, entre outras (maior relevância); ▪ Boa disponibilidade de terrenos passíveis de incorporação (maior relevância). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cluster</i> ainda em desenvolvimento (maior relevância); ▪ Falta de indicadores e elementos comparativos de desempenho de edifícios similares (maior relevância); ▪ Alto imposto de transferência de propriedade, devido ao fato da região ser de Foro (menor relevância).
N.º de ocorrências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: 6 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: 0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: -2 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: -1

REGIÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
JARDINS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cluster</i> desenvolvido (maior relevância); ▪ Oferta disponível reduzida e de baixa qualidade (maior relevância); ▪ Bons níveis de absorção registrados na região nos últimos anos (maior relevância); ▪ Grande desenvolvimento comercial devido à Operação Urbana Nova Faria Lima (média relevância). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de terrenos passíveis de incorporação (maior relevância); ▪ Preços de aquisição de terrenos são elevados (maior relevância); ▪ Previsão de novo estoque a ser entregue na região (obras já iniciadas) (maior relevância); ▪ Concorrência com outras macrorregiões geográficas na cidade de São Paulo como, por exemplo, a Região da Vila Olímpia (menor relevância).
N. ° de ocorrências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: 3 ▪ Média Relevância: 1 ▪ Menor Relevância: 0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: -3 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: -1

- Análise das oportunidades e ameaças:

REGIÃO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ALPHAVILLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da demanda por escritórios comerciais, resultante da melhoria das vias de acesso (Marginais e Rodoanel) (maior relevância); ▪ Desenvolvimento do <i>cluster</i> (maior relevância); ▪ Tendência de algumas empresas, representantes do público alvo definido, em analisarem alternativas de realocar seus escritórios para esta região. (maior relevância); ▪ Aumento dos preços de locação praticados na região (maior relevância). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de um mercado de edifícios Classe A ou superior já consolidado (maior relevância); ▪ Resistência por parte de algumas empresas em analisarem suas realocações para a Região (maior relevância); ▪ Demora na conclusão do Rodoanel pode impactar negativamente no interesse de diversas empresas (maior relevância);
N. ° de ocorrências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: 4 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: 0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: -3 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: 0
REGIÃO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
JARDINS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência de consolidação como novo Pólo Financeiro da cidade (maior relevância); ▪ Operação Urbana Nova Faria Lima pode gerar boas oportunidades de aproveitamento de coeficientes de construção (maior relevância); ▪ Tendência de manutenção dos bons índices de absorção nos próximos anos (maior relevância). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande número de novos projetos já aprovados na Prefeitura (principalmente envolvendo edifícios Classe A) (maior relevância); ▪ Retração da demanda atual (maior relevância); ▪ Aumento dos preços dos terrenos (maior relevância).

N.º de ocorrências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: 3 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: 0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior Relevância: -3 ▪ Média Relevância: 0 ▪ Menor Relevância: 0
---------------------------	--	---

Resultado final - N.º de ocorrências:

Região Alphaville:

- Pontos fortes e fracos:
 - Maior relevância: $6 - 2 = 4$
 - Média relevância: $0 - 0 = 0$
 - Menor relevância: $0 - 1 = -1$

- Oportunidades e ameaças:
 - Maior relevância: $4 - 3 = 1$
 - Média relevância: $0 - 0 = 0$
 - Menor relevância: $0 - 0 = 0$

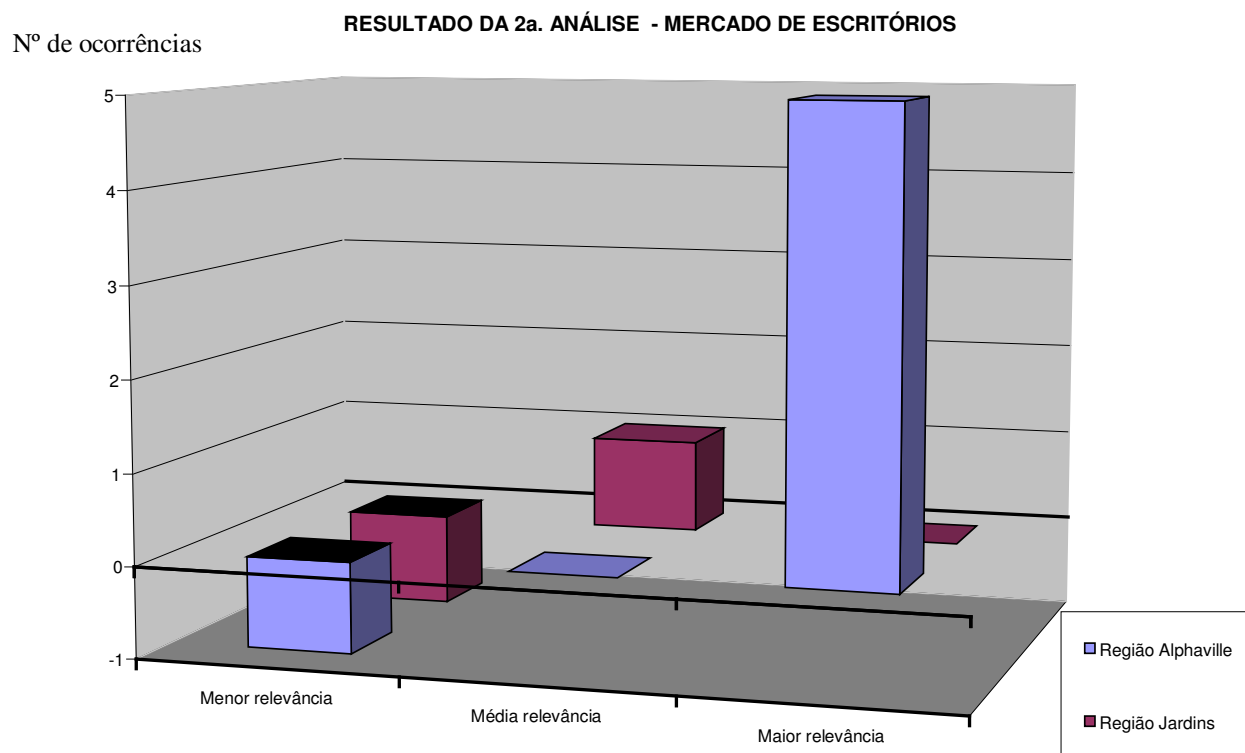
- **Resultado Final - n.º de ocorrências:**
 - **Maior relevância: 5**
 - **Média relevância: 0**
 - **Menor relevância: -1**

Região Jardins:

- Pontos fortes e fracos:
 - Maior relevância: $3 - 3 = 0$
 - Média relevância: $1 - 0 = 1$
 - Menor relevância: $0 - 1 = -1$

- Oportunidades e ameaças:
 - Maior relevância: $3 - 3 = 0$
 - Média relevância: $0 - 0 = 0$
 - Menor relevância: $0 - 0 = 0$

- **Resultado Final - n.º de ocorrências:**
 - **Maior relevância: 0**
 - **Média relevância: 1**
 - **Menor relevância: -1**



Concluindo, na segunda análise notamos que a **Região Alphaville** teve melhor desempenho que a região Jardins.

5.4.5 Análise dos resultados da análise proposta

Ao analisarmos os resultados deste estudo de caso, é importante mencionar que a 2ª análise realizada (condições do mercado) tem um peso mais relevante no momento da tomada de decisão do incorporador entre a implantação do edifício em uma determinada região ou outra.

Isto se deve ao fato de a primeira análise ter um intuito de medir a capacidade de cada região em "atrair ou acomodar" o público alvo do tipo de empreendimento em questão. Ou seja, independentemente do resultado obtido através desta 1ª análise proposta, é possível identificar se existe a possibilidade de algumas empresas analisarem alternativas de implantação de seus escritórios em uma destas regiões.

No entanto, o intuito da análise proposta é mostrar a importância de se utilizar rotinas de planejamento para auxiliar o incorporador na formatação de um empreendimento.

Em resumo, após a realização da 1ª e 2ª análises propostas, com o intuito de comparar a Região Alphaville à Região Jardins, para a implantação de um determinado edifício comercial para locação, conclui-se que, de acordo com as premissas adotadas, no momento da análise, a Região Alphaville, representava uma melhor alternativa para o incorporador com relação à tomada de decisão sobre a implantação deste imóvel, principalmente devido às boas condições de mercado (identificadas na 2ª análise) referentes ao tipo de empreendimento em estudo.

Serão apresentados a seguir, como elementos comparativos baseados nos dados de mercado fornecidos pela empresa CB Richard Ellis, alguns índices de desempenho de mercado destes produtos, que demonstram que atualmente (início do ano de 2004), os edifícios Classe A ou superior, localizados na região de Alphaville, de uma forma geral apresentam melhores resultados que os produtos similares localizados na região dos Jardins, na cidade de São Paulo.

5.5 Análise complementar dos resultados do estudo de caso

5.5.1 Mercado de escritórios da Região Alphaville

Em primeiro lugar será apresentado um gráfico que mostra a distribuição do estoque total na região. Nota-se que, com relação a imóveis sem sistema de ar condicionado central instalado, realmente existe uma estagnação de novos projetos entre 1985 e 1997. No entanto, com relação ao estoque de imóveis com ar condicionado central, existe uma evolução mais acentuada a partir de 1985, mostrando que a demanda por espaços de boa qualidade vem crescendo ao longo do tempo.

Nota-se também uma grande evolução no estoque, a partir de 1998, tanto em edifícios com sistema de ar condicionado central. como nos edifícios sem ar condicionado central.

Um fato relevante ocorrido no mercado de escritórios entre 1999 e 2001 foi a aquisição do complexo antigamente ocupado pelo Banco BCN, por parte de uma incorporadora, que gradualmente ofertou estas áreas (aproximadamente 40.000m² úteis, sendo 5.000m² com ar condicionado central) ao mercado, representando uma considerável oferta de “novo estoque” na região.

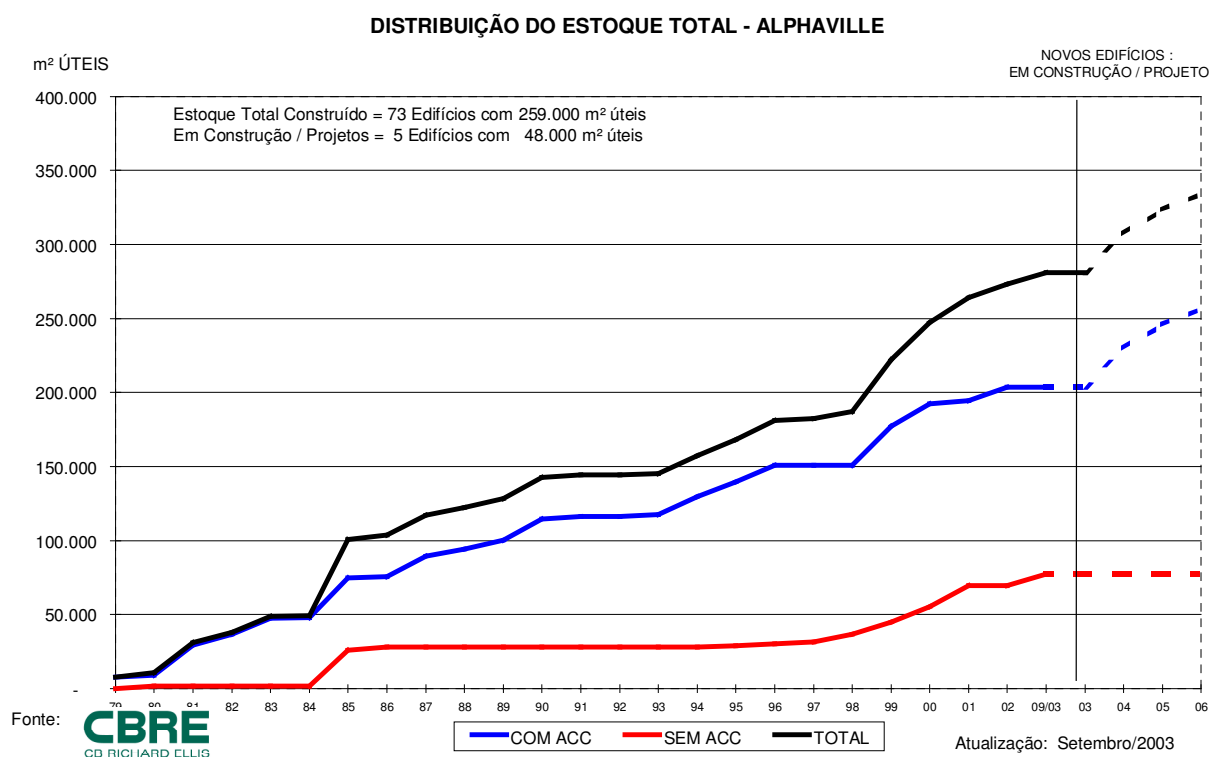
Com relação à previsão de novo estoque, é possível notar que existem diversos empreendimentos em desenvolvimento na região, representando uma entrega no decorrer dos anos de 2004 e 2005, de aproximadamente 80.000m² de

escritórios com ar condicionado central na região, dos quais 85% pode ser considerado classe A ou superior.

Um fato que comprova que a análise proposta pode identificar oportunidades de mercado para os incorporadores é a informação que outros incorporadores "enxergaram" as oportunidades apresentadas por esta região, e desenvolveram projetos que deverão ser entregues no decorrer dos próximos anos.

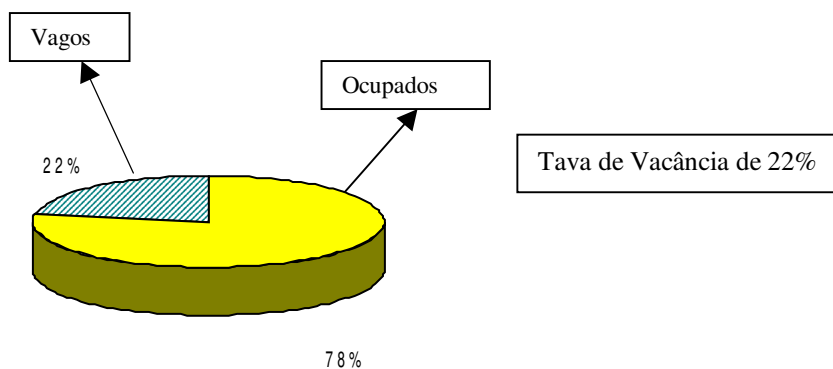
Com relação aos índice de desempenho REVPAAREA, posteriormente será apresentado o índice relativo aos empreendimentos classe A ou superior da região.

A seguir é apresentada a distribuição do estoque total na região de Alphaville, e sua previsão de crescimento.



O gráfico a seguir, mostra a taxa de vacância para imóveis com ar condicionado central na Região Alphaville. É importante mencionar que apesar da taxa de vacância de 22% ser considerada elevada para os padrões do mercado de escritórios, a maioria dos imóveis que compõe este universo analisado, apesar de

apresentarem sistema de ar condicionado, não representam uma oferta competitiva para o empreendimento objeto deste trabalho. A cor amarela representa os espaços ocupados, e a cor verde *hachurada* representa os espaços vagos.



Atualização: Setembro/2003

Fonte: **CBRE**
CB RICHARD ELLIS

Com relação aos edifícios considerados Classe A ou superior, atualmente, o único edifício que reúne estas características, e que foi entregue no final de 2003, está totalmente ocupado por uma empresa multinacional (aproximadamente 9.000m² úteis).

Tendo em vista que o empreendimento citado acima foi locado por aproximadamente R\$26,50/m², o índice REVPAAREA seria 100% x R\$26,50/m², ou seja, R\$26,50/m².

Considerando a faixa de custos de terrenos na região (R\$100 a R\$150/m² para um coeficiente de construção de "uma" vez), teríamos o índice (REVPAAREA / custo do terreno) variando de 26,5% a 17,7%.

5.5.2 Mercado de escritórios Região Jardins

O desenvolvimento inicial desta região deu-se no final dos anos 70, ao longo da Av. Brigadeiro Faria Lima, devido a vários fatores como: crescimento da cidade, presença de importantes bairros residenciais próximos a esta avenida, conhecidos como Jardins e ainda, a um importante lançamento imobiliário na época, o Shopping Iguatemi. Desta forma, as características de grande parte do estoque desta região é de

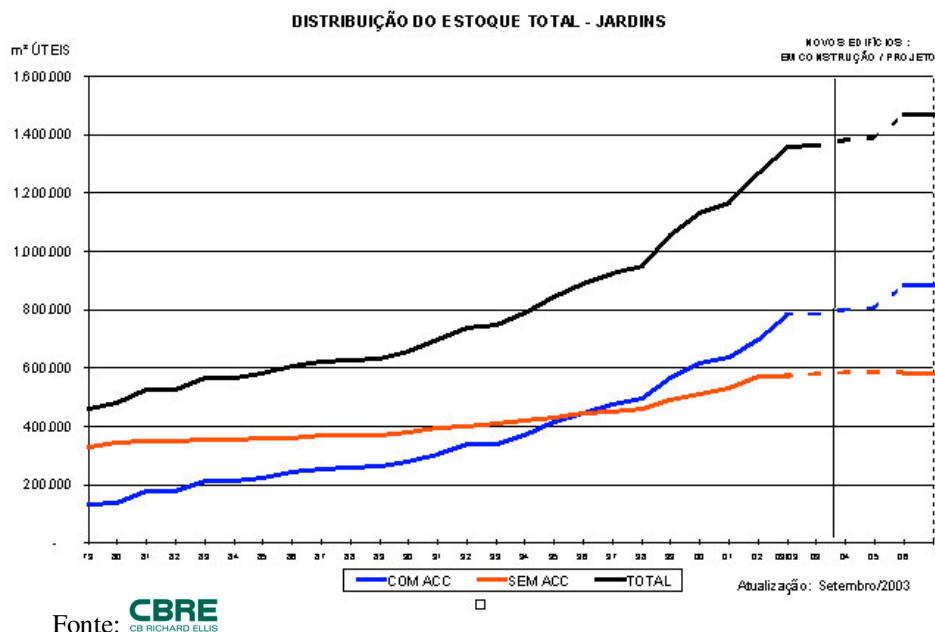
edifícios de pequenas lajes (pequenos e médios ocupantes) com especificações técnicas consideradas ultrapassadas em relação às exigências atuais de mercado.

Apesar da excelente localização, esta região apresentava até meados da década de 90 uma tendência à estagnação devida principalmente à escassez de terrenos passíveis de incorporação.

No entanto, como resultado da operação urbana Faria Lima e conseqüente construção na nova extensão da Avenida Brigadeiro Faria Lima, a região voltou a apresentar um enorme potencial de crescimento, despertando o interesse de grandes incorporadores. Desta forma, atualmente podemos verificar a existência de inúmeros novos empreendimentos na região e uma significativa melhora na qualidade do estoque, pois a grande maioria dos novos edifícios entregue pode ser considerada classe A ou superior. Estes imóveis visam abrigar as sedes de instituições financeiras e transformar, com isso, esta região no novo pólo econômico financeiro da cidade.

O resultado deste novo desenvolvimento resulta atualmente em uma oferta disponível de aproximadamente 170.000m² de escritórios sendo que deste montante, 58,32% podem ser considerados classe A ou superior.

Em primeiro lugar, será apresentado um gráfico que mostra a distribuição do estoque total na região. Este gráfico mostra a evolução da região e a notória concentração de novos edifícios entregues, ao longo dos últimos dois anos, principalmente envolvendo imóveis com sistema de ar condicionado central.



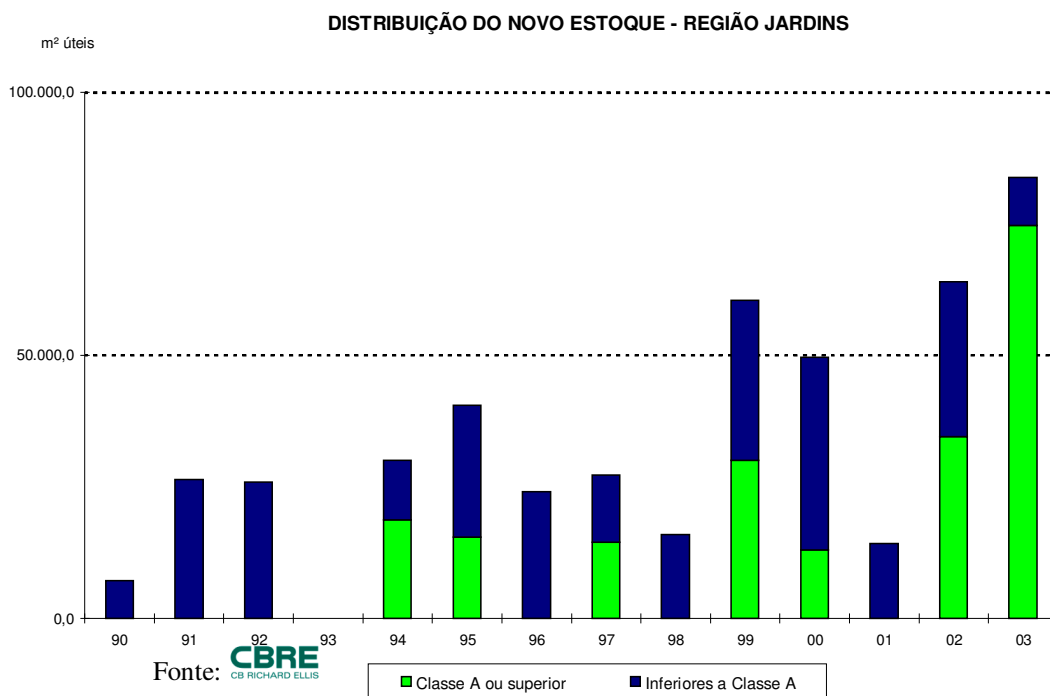
Este gráfico comprova que os incorporadores que desenvolveram seus projetos, cujos edifícios foram entregues recentemente, enfrentam uma grande oferta competitiva.

Com relação à previsão de novo estoque, é possível notar que devido à existência de um grande número de edifícios novos e, ainda, à alta taxa de vacância na região, que será mostrada adiante, existem poucos empreendimentos em desenvolvimento na região, com prazo de entrega previsto os anos de 2004 e 2005.

O gráfico a seguir ilustra a situação atual, referente à previsão descrita na análise do estudo de caso, com relação à entrega de novo estoque nos últimos anos, principalmente no que diz respeito a edifícios considerados classe A ou superior. Nota-se que em 2003, 95% do volume de área de escritórios entregues ao mercado na região foi concentrado neste tipo de imóvel.

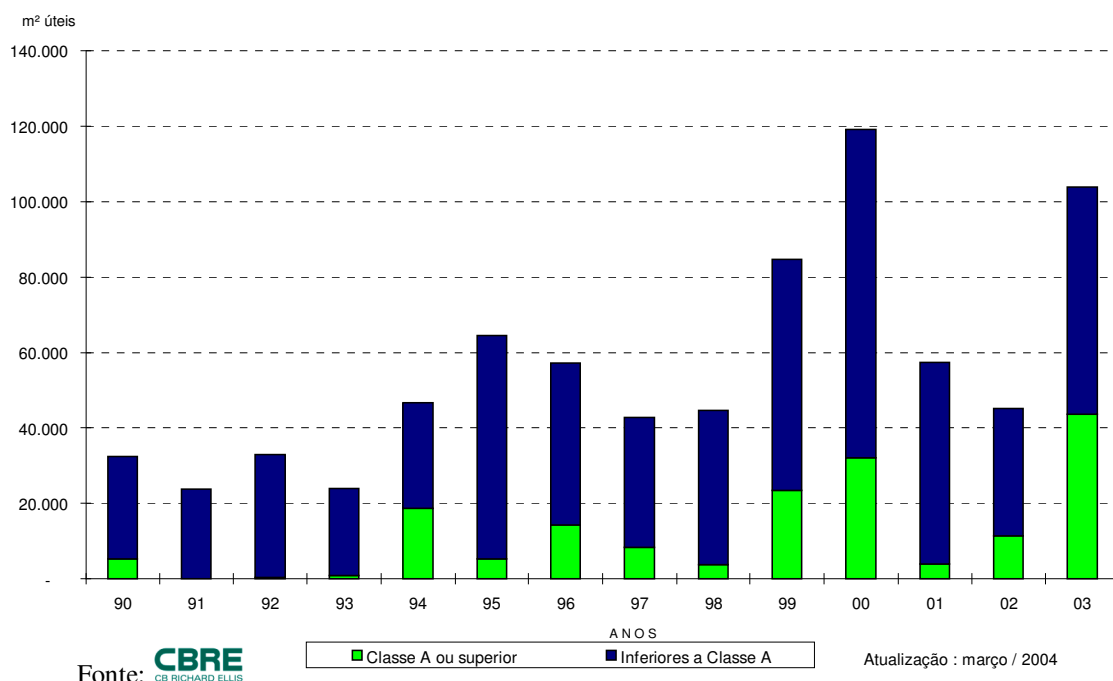
Este fato pode ser interpretado de duas formas. Do ponto de vista dos ocupantes de espaços (usuários - 1ª análise realizada), esta é uma vantagem da região, que resulta em oportunidade de mercado. Já com relação à análise do mercado por parte do incorporador (2ª análise realizada) este fato que representava uma ameaça de

oferta competitiva elevada, "transformou-se" em um ponto fraco da região, quando analisada pelos incorporadores.



Por outro lado, prejudicando ainda mais resultados referentes a potenciais locações em imóveis classe A ou superiores na região, os índices de absorção registrados na região até o ano 2000 não se mantiveram estáveis, conforme ilustra o próximo gráfico. Somente no ano de 2003 que o mercado voltou a registrar índices considerados elevados.

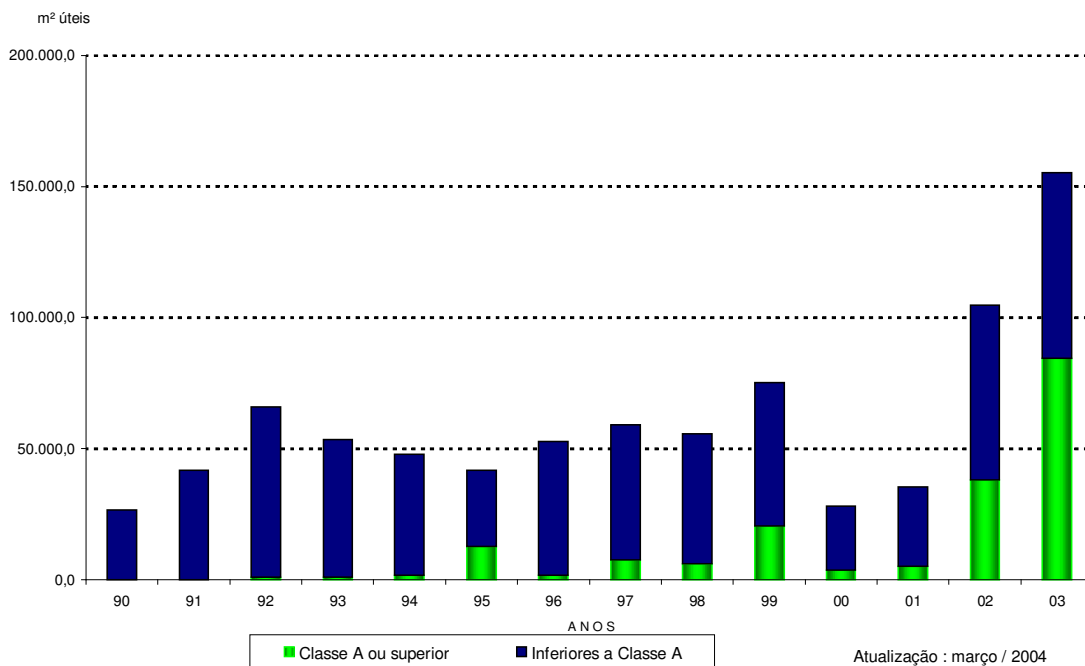
DISTRIBUIÇÃO DA ABSORÇÃO 1ª + 2ª MÃO - REGIÃO JARDINS



Como resultado de todo o volume entregue recentemente, atrelado aos baixos índices de absorção registrados em 2001 e 2002, notamos no próximo gráfico a atual situação da oferta disponível de edifícios comerciais na Região Jardins. É importante observar o crescimento do percentual de imóvel classe A ou superior disponíveis atualmente.

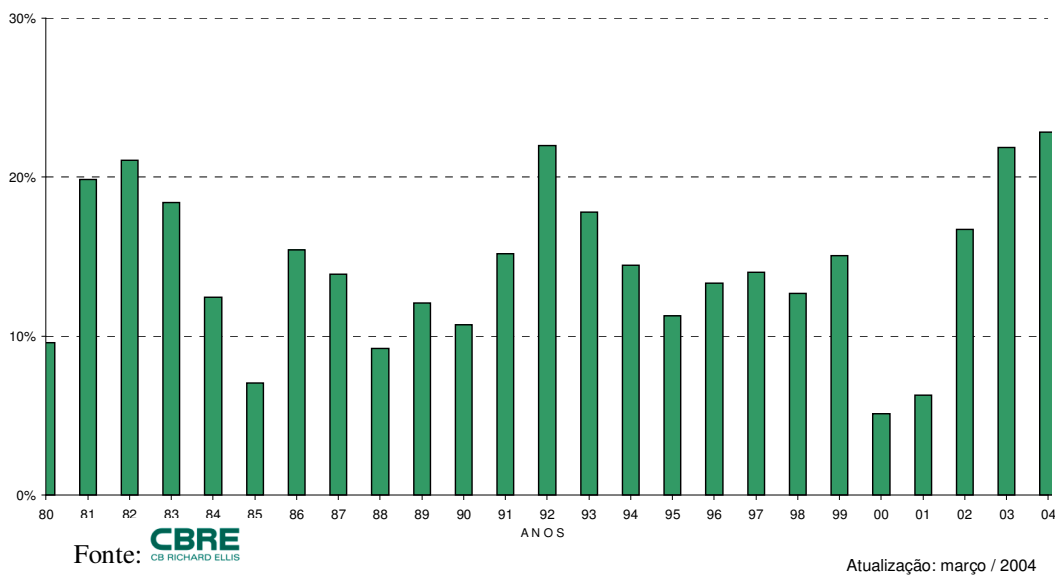
Estes fatos comprovam que atualmente (início de 2004), este tipo de imóvel enfrenta uma grande concorrência na Região.

DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA DISPONÍVEL 1ª + 2ª MÃO - REGIÃO JARDINS



No que diz respeito à taxa de vacância, o gráfico abaixo ilustra a evolução deste índice ao longo dos últimos anos para a região como um todo, isto é, incluindo imóveis com e sem ar condicionado central.

TAXA DE VACÂNCIA REGIÃO JARDINS



Pode-se notar que atualmente, para a região como um todo a taxa de vacância é de 23%.

Se levarmos em consideração somente imóveis classe A ou superior, produto em análise, esta taxa sobe para 25%, o que comprova que este tipo de imóvel está super ofertado nesta região.

Se adotarmos um preço médio de R\$60,00/m² para locações de espaços de escritórios na região Jardins, considerados classe A ou superior, o índice REVPAAREA seria 75%(taxa de ocupação) x R\$60,00/m², ou seja, R\$45,00/m².

Considerando a faixa de custos de terrenos na região, teríamos o índice (REVPAAREA / custo do terreno) variando de 4,5% a 2,25%, faixa inferior à verificada na região do Alphaville que apresentou de 26,50% a 17,70%.

6 – CONCLUSÕES

A principal conclusão do trabalho proposto é que com base em uma determinada metodologia de planejamento, é possível reunir dados suficientes para que a tomada de decisão do incorporador, que planeja a implantação de um edifício comercial, seja bem embasada e equilibrada.

Desta forma, os riscos envolvidos no processo decisório entre qual a região em que o empreendimento em estudo deve ser implantado, podem ser reduzidos, facilitando o posicionamento do empreendimento perante seu mercado competitivo e garantindo maior segurança ao incorporador.

Com tal objetivo, neste trabalho, foi proposta uma análise baseada no método de SWOT, que torna possível a identificação das principais qualidades e deficiências de uma determinada região geográfica, e ainda, permite vislumbrar as eventuais oportunidades e ameaças que a implantação de um edifício comercial nesta região pode oferecer para o incorporador.

Para o bom funcionamento desta metodologia, é importante definir algumas premissas, a fim de qualificar e vislumbrar de forma correta as características da região que está sendo analisada. Conforme ilustrado neste trabalho, antes de qualificar cada região, foram definidos o tipo de imóvel que seria implantado e qual o público alvo que deveria ser atingido.

Uma vez que os principais vetores analisados pelos usuários de espaços comerciais (público alvo) quando analisam a implantação de suas empresas em determinada região, e ainda, os principais indicadores referentes ao mercado de escritórios tenham sido identificados, são definindo os principais pontos fortes e fracos e oportunidade e ameaças de cada região, sob estes dois pontos de vista.

Adicionalmente, a fim se definirem alguns critérios de pesos ou importância, foi necessário dividir a aplicação do método em duas análises distintas: a primeira do ponto de vista dos principais atributos (e seus respectivos pesos) analisados pelo público alvo do empreendimento, quando analisada a implantação de seus escritórios em determinada região; e a segunda análise, referente aos parâmetros (de acordo com a importância) inerentes à situação do mercado de escritórios de cada região, do ponto de vista do incorporador.

No entanto, ao final da análise os resultados foram unificados, auxiliando o processo de tomada de decisão.

O intuito deste trabalho é o de estabelecer uma metodologia de planejamento, a fim de comparar duas regiões geográficas para a implantação de um edifício comercial. Ou seja, a intenção não é definir se uma região é melhor do que outra, mas sim, mostrar a importância da aplicação dos conceitos e ferramentas de planejamento, durante o processo decisório do empreendedor.

O método utilizado, desde que devidamente adaptado, poderia ser aplicado em diversas etapas do processo de formatação de um empreendimento, aqui não exploradas, tais como a definição de qual tipo de imóvel deveria ser desenvolvido (residencial, comercial, etc...) ou, ainda, qual o público alvo a ser atingido e, conseqüentemente, quais os padrões de especificações e acabamento.

Muitos empreendedores e incorporadores não fazem análises de acordo, por exemplo, com a proposta neste trabalho. Desta forma, sem uma rotina de planejamento, eles se tornam vulneráveis a oscilações do mercado e não vislumbram oportunidades e possíveis ameaças presentes no processo de planejamento de um empreendimento.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ALENCAR, C.; ROCHA LIMA JR., J A **Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais: Uma Análise Sistemática** 1993. 27P. Boletim Técnico (BT/PCC/102) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.

ALENCAR, C.; ROCHA LIMA JR., J A **O Mercado de Edifícios de Escritórios para Locação em São Paulo: Ciclos para Absorção do Estoque e Retomada da Atratividade do Investimento** 2004. 36P. Boletim Técnico (BT/PCC/155) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

AZEVEDO, M, COSTA, H. **Métodos para Avaliação da Postura Estratégica** . Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo,18p, abril/junho 2001.

BEVAN, A..B. **Marketing and Property People**. Londres: Macmillann, 1991.249p;

CERQUEIRA, L. **As Qualidades de Localização Intrametropolitana dos Espaços de Escritórios: Evidências Teóricas e sua Evolução Recente no Mercado de São Paulo**. 2004. 145p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo: *Makron Books*, 1994.

ESTADOS UNIDOS. Building Owners and Managers Association (BOMA) / Urban Land Institute (ULI).**What Office Tenants Want**. 102p.: Office Tenant Survey Report. Washington:., Estados Unidos, 1999.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. Nova Lima, MG. GLOSSÁRIO. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/info/glossario>. Acesso em: 15 de out. 2003.

Market Survey 2003. São Paulo: CB RICHARD ELLIS, 2003 (Estudo Técnico, 2003)

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000;

PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

ROCHA LIMA JR., J. - **Planejamento do Produto no mercado Habitacional** 1993. 26P. Boletim Técnico (BT/PCC/110) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.

ROCHA LIMA JR., J. - **Política Empresarial e Diretrizes de Ação** 1994. 38P. Boletim Técnico (BT/PCC/126) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

ROCHA LIMA JR., J. - **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil - Inovação e Competitividade** 1995. 44P. Boletim Técnico (BT/PCC/144) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

ROCHA LIMA JR., J. - **Decisão e Planejamento: Fundamentos para a Empresa e Empreendimentos na Construção Civil** 2004. 44P. Texto Técnico (TT/PCC/25) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

VERONEZI, A. **Sistema De Certificação Da Qualidade De Edifícios De Escritórios No Brasil** 2004. 146p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.