

JOSÉ LUIZ JUNQUEIRA SAMPAIO MEIRELLES

A Renovação de Escritórios Comerciais
com Vistas ao seu Reposicionamento de
Mercado: O caso do Conjunto Nacional
em São Paulo

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

Orientadora:
Profa. Dra. Eliane Monetti.

São Paulo

2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Meirelles, José Luiz Junqueira Sampaio

A renovação de escritórios comerciais com vistas ao seu reposicionamento de mercado: o caso do Conjunto Nacional em São Paulo / J.L.J.S. Meirelles. -- São Paulo, 2007.

64 p.

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 (Renovação) 2.Empreendimentos imobiliários (Renovação) 3.Renovação urbana I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dra. Eliane Monetti, por sua atenção, dedicação e carinho na orientação deste trabalho.

À Newmark Knight Frank Latin America e ao seu presidente, Arqt^o Sergio Jacomo Negro, pelo apoio dado ao longo de todo o curso.

À equipe da Savoy, em especial ao meu colega de curso, Eng. Cícero Camargo, que gentilmente cedeu dados sobre o empreendimento que foram fundamentais para a conclusão do estudo.

RESUMO

O Conjunto Nacional é um empreendimento imobiliário marcante e inovador situado na avenida mais conhecida da maior cidade do país: Avenida Paulista, em São Paulo. Foi o primeiro no Brasil a incorporar o conceito de uso misto, com áreas comerciais, de escritório, de lazer e de residências em seu espaço e foi precursor do conceito de Shopping Center e Flat.

O objetivo do trabalho é a análise e a discussão dos procedimentos de renovação do Conjunto Nacional com vistas ao seu reposicionamento de mercado, por meio da discussão dos indicadores de inserção mercadológica encontrados nos diversos momentos do Conjunto Nacional como a ocupação das áreas locáveis ou a renda das áreas comerciais e de escritório do imóvel.

A análise das intervenções técnicas e arquitetônicas adotadas pelo Empreendimento que propiciaram esta renovação, bem como a análise e discussão da eficácia e estratégias destas medidas foram feitas com base nos conceitos básicos de renovação e nos indicadores de inserção mercadológicos do imóvel e de seus concorrentes.

ABSTRACT

Conjunto Nacional is an impressive and innovative real estate venture located on the most well known avenue of the country's largest city: Avenida Paulista, in São Paulo. It was the first in Brazil to incorporate the mixed use concept, with commercial, office, leisure and residential areas in its space, and it was the forerunner of the Shopping Center and Flat concept.

The work is aimed at the analysis and discussion of the Renovation procedures of Conjunto Nacional, in pursuit of its market repositioning, through the discussion of market inclusion indicators encountered in the various stages of Conjunto Nacional such as the occupancy of rentable areas or the income from commercial and office areas of the property.

The analysis of technical and architectonic interventions adopted by the Venture that spawned this Renovation, as well as the analysis and discussion of the effectiveness and strategies of these measures, were carried out with a basis on the basic concepts of Renovation and on the indicators of market inclusion of the property and of its rivals.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	1
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	2
2 RENOVAÇÃO	3
2.1 OBSOLESCÊNCIA DOS IMÓVEIS	3
2.2 O CONCEITO RENOVAÇÃO E OUTROS CONCEITOS.....	4
2.2.1 O Conceito de Retrofit.....	4
2.2.2 O conceito de Reabilitação e Renovação.....	5
2.3 REGULAMENTAÇÃO TÉCNICA QUE ORIENTA A ATIVIDADE DE RENOVAÇÃO	8
2.4 RENOVAÇÃO DE IMÓVEL EXISTENTE VERSUS CONSTRUÇÃO DE IMÓVEL NOVO – POR QUE RENOVAR?	10
3 A RENOVAÇÃO COMO AJUSTE MERCADOLÓGICO DO IMÓVEL	13
3.1 TAXA DE VACÂNCIA	14
3.2 VALOR DE LOCAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	15
3.3 ANÁLISE DO CONJUNTO (BINÔMIO VACÂNCIA X VALOR DE LOCAÇÃO).....	15
3.4 FUNDO DE REPOSIÇÃO DE ATIVOS - FRA.....	17
3.5 IMPACTO ECONÔMICO	18
4 ESTUDO DE CASO	20
4.1 O CASO ALVO DA ANÁLISE.....	20

4.2 CONCEPÇÃO E PROJETO DO EMPREENDIMENTO	20
4.3 O MELHOR PERÍODO DO CONJUNTO NACIONAL	26
4.4 A FASE DE DECADÊNCIA	27
4.5 O PROCESSO DE RENOVAÇÃO.....	32
4.6 OS RESULTADOS DA RENOVAÇÃO.....	39
5 CONCLUSÕES	49

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ANEXO – PROJETO DO CONJUNTO NACIONAL

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa do Trabalho

Em um ambiente dinâmico e competitivo como é o de *Real Estate*, imóveis que ontem foram o estado da arte em sua especialidade ou que estavam extremamente bem equipados ou localizados, podem não mais ser ou estar nos dias de hoje. É importante que se discuta e analise as causas que levam um empreendimento à obsolescência e como é possível evitar que isto ocorra, ou, ao ocorrer, como se deve proceder para buscar a reversão deste quadro.

Hoje no Brasil não há, ainda, uma cultura consolidada e disseminada de preservação do patrimônio, especialmente no segmento de Edifícios de Escritório para Locação.

Na cidade de São Paulo há vastas áreas onde os imóveis, por obsolescência destes ou mudança do entorno, ou ambas, tornaram-se degradados e perderam seu valor mercadológico no seu uso original. A falta de uma política de regulamentação e incentivo eficiente dos órgãos competentes que propiciasse um ambiente favorável à renovação do estoque existente de forma eficaz e comercialmente atrativa mantém estes imóveis à margem do mercado, limita a sua capacidade e gera bolsões de edifícios desocupados e abandonados e cria um ciclo vicioso que leva estas áreas a uma degradação cada vez maior.

Complementa este quadro a falta de normatização técnica específica no Brasil para caracterizar e classificar as construções em edifícios já existentes que causa custos excessivos e entraves burocráticos e técnicos.

Cabe, no ambiente do Real Estate brasileiro, discutir mais profundamente este tema, para que proprietários, investidores e gestores possam ter uma visão mais holística e crítica do que seja o processo de renovação aplicado nos empreendimentos imobiliários.

O caso aqui proposto a respeito do Edifício Conjunto Nacional vem ao encontro desta necessidade de discussão e é um caso típico e exemplar de decadência e

renovação de um empreendimento. Este empreendimento, por sua concepção e significância dentro do mercado imobiliário paulista, é uma referência que merece ser estudado.

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo do trabalho é a pesquisa e a discussão da renovação imobiliária no Conjunto Nacional com vistas ao seu reposicionamento de mercado e como estas ações impactaram o desempenho do empreendimento no mercado.

Especificamente, o trabalho busca a discussão dos procedimentos de renovação do Conjunto Nacional, centro de comércio, escritórios e residências situado na região da Avenida Paulista, São Paulo com vistas ao seu reposicionamento de mercado, através da análise dos aspectos técnicos e arquitetônicos das intervenções adotadas pelo Empreendimento que propiciaram esta renovação como também das suas implicações e impactos mercadológicos como ocupação e renda das áreas comerciais e de escritório deste imóvel.

O Conjunto Nacional, marco da arquitetura e da vida paulistana, é um exemplo típico de um edifício que teve seu momento de glória e passou por um processo de declínio e degradação físico e mercadológico e que, a duras penas, através de um processo de renovação coordenado e inteligente se reergueu. Entender a sua história e as circunstâncias que levaram à sua decadência assim como, posteriormente, à sua renovação contribuirá para que os construtores, projetistas e gerenciadores de imóveis tenham mais ferramentas e conhecimento de forma a poder manter a vida útil funcional e mercadológica dos empreendimentos imobiliários por um período cada vez mais longo.

2 RENOVAÇÃO

2.1 Obsolescência dos imóveis

O setor de Real Estate pode ser dividido em dois grandes grupos: [i] Empreendimentos Imobiliários – (EI) e [ii] Empreendimentos de Base Imobiliária – (EBI). O primeiro grupo é composto por empreendimentos que são produzidos para venda. O segundo grupo, dos EBI, são aqueles que são produzidos com o objetivo de gerar renda ao longo de um ciclo operacional, através do recebimento de locação, renda variável, diárias, etc.¹. Este estudo enfocará os empreendimentos de base imobiliária, em especial os edifícios de escritórios destinados à locação.

No momento do planejamento de um EBI, o empreendedor ajusta os atributos do produto com vistas a atingir um desempenho satisfatório, em conformidade com o público-alvo definido, permitindo um fluxo de renda nos patamares de atratividade desenhados.

Estes atributos, com o passar do tempo, tendem a defasar-se à medida que os usuários exigem edifícios mais modernos, com novas funcionalidades e tecnologia. Este fenômeno de pericibilidade e defasagem da qualidade dos imóveis perante a concorrência denomina-se obsolescência.

A obsolescência de um imóvel pode acontecer de duas formas básicas, de acordo com o conceito proposto pelo autor neste trabalho:

- *Obsolescência Mercadológica.*

Neste caso a função original do imóvel torna-se obsoleta, ou seja, o uso do imóvel não condiz mais com a realidade da região onde este se insere.

¹ Os Empreendimentos de Base Imobiliária - **EBI**, são empreendimentos imobiliários de ciclo de maturação mais longos, onde o retorno se dá especialmente através do fluxo dos seus resultados operacionais. Exemplos de **EBI**: Prédio de escritórios para quem o loca; hotel para quem o explora; shopping center para quem o explora.

- *Obsolescência Funcional*

A função original do imóvel ainda está atual, dentro do *cluster*² de seu mercado, porém sofre decadência por conta da:

- i – Obsolescência estrutural, das instalações, da fachada, etc.
- ii – Obsolescência dos equipamentos (elevadores, sistema de ar condicionado, geradores, etc.)
- iii - Obsolescência espacial (excesso de pilares, lajes pequenas, *core*³ mal posicionado, pé direito baixo, etc.)

A consequência direta da obsolescência de um imóvel é a sua perda de valor no mercado imobiliário onde se insere. Esta perda acontece tanto para venda como para locação.

2.2 O Conceito Renovação e Outros Conceitos

2.2.1 O Conceito de Retrofit

Retrofit é uma palavra da língua inglesa que é largamente utilizada no mercado imobiliário brasileiro com o sentido de reforma⁴. Como comenta ASMUSSEN (2005), “No Brasil há uma tendência para incorporar palavras estrangeiras, principalmente em

² Segundo o dicionário Collins, a palavra inglesa **Cluster** significa em português, *grupo* ou *conjunto*, e, no contexto acima, é uma concentração de empresas relacionadas entre si, numa zona geográfica relativamente definida, que conformam um polo produtivo (industrial, comercial ou de serviços) especializado com vantagens competitivas.

³ Parte do edifício onde se localizam os elevadores e as escadarias, normalmente agrupadas em um conjunto único.

⁴ Segundo o dicionário Merriam Websters, **retrofit** tem as seguintes acepções: “[i] to furnish (as a computer, airplane, or building) with new or modified parts or equipment not available or considered necessary at the time of manufacture; [ii] to install (new or modified parts or equipment) in something previously manufactured or constructed.”

se tratando de termos técnicos. Nem sempre, entretanto, termos de outros idiomas são corretamente interpretados e aplicados. O problema neste caso – e isto não é uma questão de semântica – é que *retrofit*, não se refere a uma reforma e sim a uma troca ou substituição de componentes específicos de um produto que se tornaram inadequados ou obsoletos com o passar do tempo ou em função de sua evolução tecnológica. Exemplos práticos de *retrofit* no mercado imobiliário de escritórios seriam a substituição das cabinas dos elevadores por novas, mais modernas ou então instalação de ar condicionado no sistema VRV (*variable refrigerant volume*), em substituição aos antigos aparelhos de parede”.

Neste trabalho o autor empregará o termo renovação, mais apropriado dentro do contexto da língua portuguesa, para definição das ações de combate à obsolescência, como discutido adiante.

2.2.2 O conceito de Reabilitação e Renovação

Reabilitação

O mercado imobiliário no Brasil torna-se maior e mais maduro à medida que a economia e o país se desenvolvem. Todo o patrimônio imobiliário de imóveis residenciais e não residenciais do país representa um ativo vital para a nação que cresce, mas também envelhece a cada ano. A manutenção adequada deste ativo é a solução mais inteligente para permitir um crescimento consistente do mercado combinado à utilização adequada do estoque imobiliário existente.⁵

Países onde o mercado imobiliário é mais maduro, como, por exemplo, os Estados Unidos e os países da Europa Ocidental, já tratam deste assunto com mais propriedade. Nos Estados Unidos, por exemplo, para atender às novas necessidades deste significativo segmento da economia foram criados códigos de construção

⁵ Deve-se considerar a existência, embora este tema não seja objeto deste estudo, da manutenção e renovação de edifícios históricos.

específicos para o mercado imobiliário de edifícios existentes - os *smart codes*⁶. Os *smart codes* referem-se a procedimentos e normas de construção para edifícios existentes, cujo objetivo primordial é a manutenção destes imóveis atualizados e evitar a sua obsolescência. Este processo é denominado nos Estados Unidos de ***Rehabilitation***.^{7,8}

Em maio de 1997 foi publicado nos EUA o ***National Applicable Recommended Rehabilitation Provision*** – **NARRP**. Este código, de âmbito nacional, adaptou e reuniu o que de melhor havia em outros vários códigos regionais americanos e passou a ser o código-referência em se tratando de reabilitação.

No código NARRP há várias definições, conceitos e normas que auxiliam o empreendedor e o construtor no planejamento e execução de projetos e obras. Entre outras, o código define *categorias de trabalho* na reabilitação de acordo com a natureza e a extensão da obra, como segue:

- a. **Reparo** – Definido como pequeno trabalho de remendo, restauração e/ou troca de materiais, componentes, equipamentos e/ou instalações com o propósito de manutenção destes mesmos em boas condições de uso;
- b. **Renovação** – Definido como trabalho de alteração, troca, reforço, suporte, atualização ou extenso reparo em materiais, componentes, equipamentos e/ou instalações que não envolva reconfiguração de espaços no edifício;
- c. **Alteração** – Definido como trabalho que envolva reconfiguração de espaços, adição ou eliminação de janelas e portas ou reconfiguração e/ou extensão do sistema elétrico, hidráulico ou mecânico;
- d. **Reconstrução** – Definido como trabalho que envolva reconfiguração de espaços, incluindo corredores e saídas que sejam divididos por diferentes

⁶ Conforme definição do Guia - *Smart Codes in your Community*, publicado pelo Department of Housing and Urban Development (2001) “***Smart codes*** is the term used to describe building and construction codes that encourage the alteration and reuse of existing buildings”.

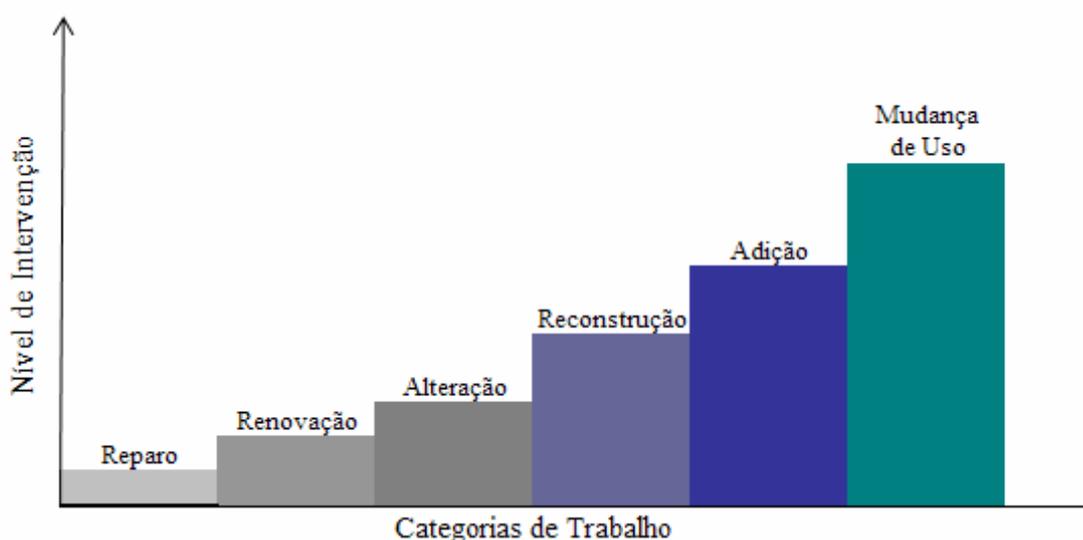
⁷ Definido no código NARRP como “Qualquer trabalho efetuado em edifícios existentes”.

⁸ Tem o significado de Reabilitação na língua portuguesa.

ocupantes, bem como trabalho de renovação ou Alteração que necessite a desocupação da área por conta de exigências de segurança e acessibilidade;

- e. **Adição** – Definido como trabalho que envolva adição de nova área construída;
- f. **Mudança de Uso** – Definido como uma mudança no propósito ou no padrão de atividade do imóvel que acarrete uma mudança nas exigências do Código de Obras.

Gráfico 1 – Proposta de Classificação da NARRP



Fonte: BUILDING TECHNOLOGY INC. Smart Codes in Your Community – A Guide to Building Rehabilitation Codes

Renovação

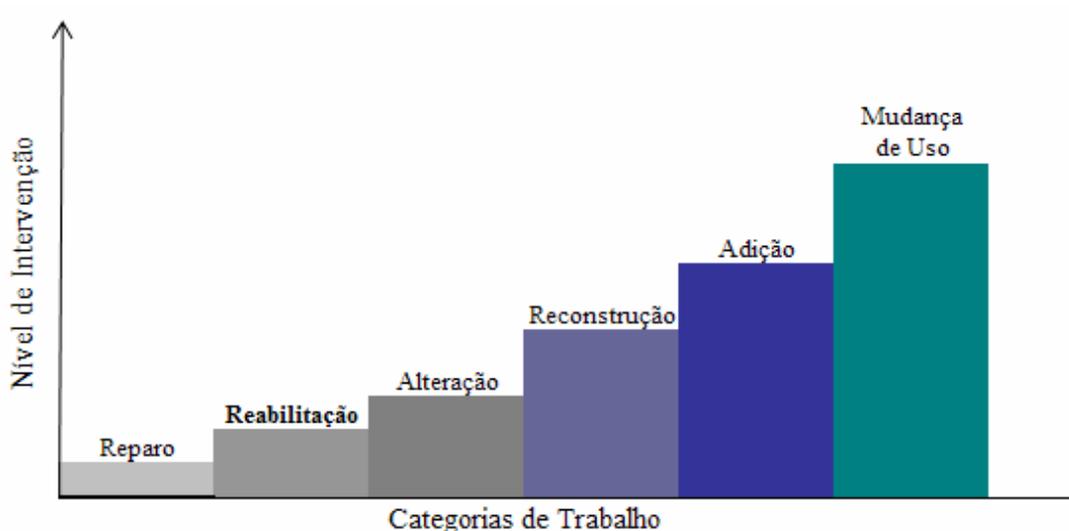
No Brasil, erroneamente utilizamos o termo *retrofit* para definir o que os norte-americanos definem como *rehabilitation*. Traduzido para o português o termo *reabilitação*, a meu ver, não representa satisfatoriamente o sentido que a palavra originalmente possui no Inglês⁹.

⁹ Reabilitar na língua portuguesa, segundo o dicionário Larousse, implica em “[i] regenerar; [ii] fazer recobrar a estima.” É patente o viés de saúde que esta palavra tem no português. Já a palavra **renovação**, segundo o mesmo dicionário, implica em “[i] tornar novo; [ii] dar nova aparência; [iii] substituir por mais novo; [iv] recompor; [v] transformar.” Como é possível se verificar, o significado da palavra *renovação* está muito mais adequada ao

Por conta desta questão semântica, a proposta do autor é que neste trabalho as ações para reversão do processo de obsolescência em edifícios existentes sejam denominadas de **renovação** e a notação adotada passa a ser a seguinte:

- a. Reparo
- b. Reabilitação
- c. Alteração
- d. Reconstrução
- e. Adição
- f. Mudança de Uso

Gráfico 2 – Nova Proposta de Classificação - Renovação



Fonte: Smart Codes in Your Community – A Guide to Building Rehabilitation Codes

2.3 Regulamentação Técnica que Orienta a Atividade de Renovação

Este capítulo discute de forma sucinta a questão da regulamentação hoje aplicada no município de São Paulo para a execução de obras de renovação em imóveis existentes.

contexto dos trabalhos da construção civil voltados para os edifícios já existentes e carentes e em processo de obsolescência.

Hoje na cidade de São Paulo, assim como em todo o território nacional, há uma regulamentação específica para projeto, construção e reforma de edificações cujo documento, composto de normas e regras compiladas e reunidas, é chamado de Código de Obras do Município de São Paulo.

Além do Código de Obras, há outras categorias de regulamentação que afetam as edificações no município: [i] Regulamentação de Uso e Ocupação do Solo, que versa sobre as normas relativas a densificação, regime de atividades, dispositivos de controle das edificações, [ii] Regulamentação de Segurança de Uso que versa sobre a prevenção e fiscalização de segurança de uso das edificações, [iii] Regulamentação de Parcelamento do Solo, que versa sobre loteamentos, plano integrado, ficha de orientação técnica, diretrizes, desmembramento de gleba e termo de verificação e execução de obras, e [iv] Regulamentação Ambiental que trata das normas de proteção ambiental e preservação, criação e o corte e poda de vegetação.

No caso de obras em edificações existentes, as regulamentações que normalmente impactam o projeto e execução de uma renovação em uma edificação predial são o Código de Obras e as Regulamentações de Uso e Ocupação do Solo e Regulamentação de Segurança de Uso.

O sistema regulatório atual brasileiro existente nos municípios tem como prioridade a normatização de projetos e obras de edificações novas e torna-se complexo e engessado ao atender às necessidades e demandas das renovações em edificações existentes.¹⁰

No Código de Obras do município de São Paulo, cidade onde se localiza o empreendimento objeto do estudo de caso deste trabalho, verificamos a existência de definições do que sejam as categorias de trabalho passíveis de acontecer em uma obra

¹⁰ Este problema apresentado no Código de Obras do município não é um problema isolado de São Paulo, muito menos do Brasil. Nos Estados Unidos, antes da elaboração dos *Smart Codes* para obras específicas de Renovação, havia tão somente os Códigos de Obras para edificações genéricas e havia poucas definições específicas a respeito de intervenções em edificações existentes conforme está relatado na publicação *Smart Codes in Your Community – A Guide to Building Rehabilitation Codes*, página 7: “Como mencionado, códigos de obras são normalmente orientados para o projeto e construção de novas edificações. Por exemplo, ao longo dos 35 capítulos e mais de 700 páginas, o *International Building Code*, apenas o capítulo 34, com suas 14 páginas, versam sobre edificações existentes”.

de edificação predial existente. São 2 as categorias elencadas no Código: [i] reformas e [ii] reconstruções.

Nota-se na definição destas categorias uma indefinição de regulamentação que sujeita o construtor a arbitrariedades e falta de previsão das etapas da renovação a enfrentar. Por conta destes problemas, o proprietário de uma edificação existente tende muitas vezes a investir seus recursos em outros ativos em detrimento da renovação deste imóvel, deixando-o como está, por conta da insegurança gerada pela arbitrariedade na aprovação do projeto e da obra pelos respectivos órgãos públicos responsáveis.

A regulamentação de projetos e obras em edificações existentes, através da elaboração de um Código de Obras específico para renovação no Brasil traria maior segurança para proprietários e investidores interessados em participar de empreendimentos desta natureza e incentivaria novos e consistentes investimentos no estoque imobiliário existente.

2.4 Renovação de imóvel Existente versus Construção de imóvel Novo – Por que Renovar?

O mercado de *real estate* vem se tornando cada vez mais competitivo no Brasil. Isto se reflete, de forma contundente, na busca dos investidores e construtores por prazos mais curtos de implantação dos EBI como forma de atingir o período de operação mais rapidamente e, por conseguinte, antecipar o período de operação plena.

Este fenômeno estimula, também, os empreendedores para que sejam mais agressivos na busca por novos terrenos, que vêm se tornando mais caros ou escassos.

Na Avenida Paulista, em São Paulo, por exemplo, é praticamente inexistente um estoque de terrenos para implantar um novo EBI e os que ainda por lá existem ou apresentam problemas documentais ou têm seus valores de venda em patamares proibitivos que dificultam a validação econômica de um novo empreendimento na região.

A solução encontrada por empreendedores frente a este dilema tem sido a de renovar edificações existentes que tenham potencial técnico e arquitetônico para aceitar as modificações propostas.

O tempo para se ter o imóvel pronto para operar pode ser, em muitas vezes, o maior problema. Quando não há tempo para aguardar a construção de um edifício novo, desde a sua fundação, quer seja, por exemplo, um hotel ou um prédio de escritórios, a saída é buscar um imóvel existente e adaptá-lo às suas necessidades através de uma renovação. Randy Southerland (2000) em seu artigo *Old Buildings Gain New Life* comenta este assunto com propriedade: “Inquilinos que desejam aceitar um galpão renovado como um *data center* ou um centro de *telecom* que esteja muito bem atualizado o farão por que eles não podem esperar por uma operação *build-to-suit*, ou não há nenhum edifício construído existente disponível na área”.

Além do fator *tempo* que pode levar um empreendedor a optar por uma renovação, há também outro fator de alta relevância: o fator *localização*. Há imóveis que se encontram em locais privilegiados da cidade e isto acrescenta um valor adicional intrínseco a estes. Para que se preserve este diferencial, e levando-se em consideração a dificuldade de se encontrar um terreno livre nas mesmas condições e qualidades, a melhor solução, muitas vezes, é manter a localização, promovendo um processo de renovação no imóvel. Este diferencial de localização tanto pode ser tanto de caráter mercadológico e institucional como também de caráter funcional, uma vez que em regiões com esta característica, há, via de regra, uma infra-estrutura consolidada e completa de transporte, serviços, comunicações, etc.

A renovação pode ter, também, um caráter social por conta do problema de moradia urbana que se agrava nas grandes metrópoles, como é o caso de renovações de edificações em áreas centrais urbanas degradadas. O objetivo, neste caso, mais amplo do que simplesmente renovar edificações, é promover o uso e a ocupação democrática e sustentável das áreas urbanas centrais, propiciando a permanência e a atração de população, a diversidade funcional, social e cultural, a vitalidade econômica, a qualidade ambiental e da paisagem.

A renovação permite, ainda, a preservação da memória da cidade, através da possibilidade de recuperação de bairros ou edificações históricas, como é o caso em São Paulo das regiões do Glicério, Brás, Bexiga, Vila Buarque e Santa Ifigênia.

As renovações urbanas, dependendo do seu fim, podem ter subsídios, contrapartidas ou aporte de recursos de órgãos ou instituições governamentais como, por exemplo, financiamentos, incentivos fiscais, subsídios diretos, etc.

3 A RENOVAÇÃO COMO AJUSTE MERCADOLÓGICO DO IMÓVEL

Indicadores de Desempenho Mercadológicos na Renovação

A obsolescência progressiva em um EBI causa uma contínua queda da sua qualidade intrínseca¹¹ e provoca um descolamento e distanciamento cada vez maior do seu padrão de qualidade para o padrão que o mercado imobiliário projeta para esta tipologia de imóvel. Este fenômeno cria um descompasso em seu binômio PREÇO e QUALIDADE INTRÍNSECA que o prejudica de forma contínua perante a concorrência ao longo do tempo.

Nesta situação de decadência o EBI deixa de apresentar os atributos e qualidades mínimas para competir de igual para igual com novos empreendimentos imobiliários de concepção similar que disputam um mesmo nicho de mercado e público-alvo. Seja por obsolescência funcional ou mercadológica, há, então, a contínua queda da sua qualidade intrínseca, que leva à queda da ocupação e ato contínuo, à queda do preço, e assim segue continuamente, em um ciclo vicioso e degradante, até estar totalmente desajustado do mercado.

É importante notar que a queda da qualidade intrínseca de um EBI leva, em um primeiro momento, ao afastamento do público alvo que inicialmente lá encontrava a satisfação de seus anseios e necessidades. A reação natural do proprietário quando este fato ocorre é baixar os preços de locação no intuito de incentivar a elevação da ocupação de seu imóvel. Neste momento há a possibilidade de haver a recuperação da taxa de ocupação ao nível do patamar anterior, só que o público alvo provavelmente já não será o mesmo. Caso o proprietário não promova nenhuma medida que impeça a natural deterioração e obsolescência do imóvel, este ciclo irá repetir-se continuamente até o momento em que, por mais que este abaixe o valor de locação de seu empreendimento, não conseguirá mais se ajustar e ser atrativo a nenhum segmento do mercado.

¹¹ De acordo com João da Rocha Lima Jr., **Qualidade Intrínseca** se entende como o referencial que o mercado estabelece, a partir de atributos, cujo estado é capaz de avaliar – desenho, materiais de acabamento, dimensões, ambientes, etc.

Os efeitos da obsolescência em um EBI, bem como a análise dos efeitos de uma renovação neste, podem ser identificados de forma indireta através de indicadores de desempenho de natureza mercadológica.

Os indicadores de desempenho mercadológico são ferramentas para a análise do EBI frente ao mercado e à sua concorrência. A comparação dos valores atingidos por estes indicadores em diferentes fases do empreendimento nos permite a avaliação do desempenho deste ao longo do tempo. O impacto mercadológico que uma renovação causa em um empreendimento pode, também, ser avaliado e mensurado através destes indicadores de desempenho acima introduzidos. Neste trabalho focaremos nossa atenção nos indicadores **Taxa de Vacância** e **Valor de Locação do Empreendimento**.

3.1 Taxa de Vacância

Vacância representa as áreas vagas disponíveis para locação. Segundo Santovito (2004), é um indicador do equilíbrio do mercado, ou seja, do balanço entre a oferta e a demanda por espaços. A taxa de vacância relaciona o percentual destas áreas vagas em relação ao estoque total ofertado.

Este indicador é importante por aferir a competitividade do empreendimento frente à concorrência. A competitividade está relacionada à composição de três fatores: qualidade física do edifício, qualidade da localização e preço. Em nosso estudo de caso a ênfase será dada à análise da variação deste indicador através dos períodos de obsolescência e de renovação havidos no caso, que levaram às alterações da qualidade física do imóvel, já que o tema central é a renovação física deste. Os outros fatores não serão abordados, por isso o empreendimento será comparado a ele próprio em suas diversas fases e a outros edifícios semelhantes em padrão da região da Paulista.

3.2 Valor de Locação do Empreendimento

A apresentação do valor de locação ou de venda de um imóvel ao longo do tempo, apresentado em valores da base, indica as fases de maior e menor valorização do imóvel em relação ao seu preço inicial. Pode, também, demonstrar como o empreendimento se situa mercadologicamente em relação ao mercado competitivo.

No EBI uma das formas de se definir o valor do empreendimento e suas respectivas variações ao longo do tempo, é através de um comparativo com o valor de venda de imóveis semelhantes oferecidos a venda ou vendidos próximos à região deste. Outra forma de se auferir o valor do empreendimento é através da análise indireta de seu Valor de Locação¹². Uma variação positiva do Valor de Locação indica uma valorização do imóvel. Uma variação negativa, uma desvalorização.

No Estudo de Caso a leitura da variação do valor do empreendimento estudado, ao longo de suas várias fases, será feita através do Valor de Locação de suas unidades.

3.3 Análise do Conjunto (Binômio Vacância x Valor de Locação)

A análise da evolução da Taxa de Vacância de um EBI, como um indicador de desempenho mercadológico deste, deve estar sempre atrelada a uma avaliação concomitante de seu indicador de geração de renda quer seja, por exemplo, o valor de locação no caso de um EEL¹³, ou a diária no caso de um hotel. Esta avaliação conjunta se faz necessária para que se evite um diagnóstico equivocado da evolução

¹² O segmento do mercado imobiliário que lida com edifícios de escritório para locação vê a renda auferida através da locação de um empreendimento como o resultado de uma aplicação financeira e constrói a referência do valor do empreendimento baseado nestas expectativas.

¹³ **EEL** – Edifício de Escritório para Locação.

da Taxa de Vacância de um empreendimento em situações de descolamento de seu preço de locação perante o mercado competitivo¹⁴.

A prática de aluguéis mais baixos pode ser o indicador que aponte para o afastamento do edifício daqueles que originalmente compunham seu segmento competitivo, como decorrência de não mais oferecer o conjunto de atributos em estado equivalente ao ofertado pelos demais componentes do segmento.

Quando isto ocorre, o EEL pode até ter sua Taxa de Vacância reduzida pois deixa de concorrer com os empreendimentos que deveriam ser os seus diretos e passa a concorrer com outros de padrão ainda mais baixo, sobre os quais ainda tem vantagens competitivas.

Caso não se promova nenhuma ação de renovação no sentido de buscar sua re-inserção no segmento original, e adote-se uma postura de redução do valor de locação sempre que a taxa de vacância ficar acima do padrão médio de mercado, induzir-se-á o imóvel à obsolescência e causando um comprometimento na qualidade da geração de renda no imóvel

A análise da Taxa de Vacância deve estar, portanto, sempre acompanhada da análise do Valor de Locação praticado. Esta análise holística permite a verificação da Renda Total¹⁵ auferida pelo empreendimento ao longo do tempo. De outro lado, altas taxas de vacância podem não significar qualquer desajuste do empreendimento quanto aos atributos da edificação, mas podem ser resultado de um preço pedido descolado com relação aos empreendimentos equivalentes, ou ainda, excesso de oferta.

¹⁴ Por mercado competitivo entende-se aquele grupo de empreendimentos que concorre diretamente com o EEL em questão. Usualmente, os EEL pertencentes ao mesmo conjunto competitivo disputam, total ou parcialmente, a mesma faixa de mercado e oferecem, em linhas gerais, um padrão de instalações, facilidades e tecnologia embarcada semelhantes. Por conta disto os EEL de um mesmo conjunto competitivo acabam por praticar, em média, preços não muito díspares.

¹⁵ Renda Total de um EEL para um determinado período, encontrada através da soma das rendas de locação oriundas de cada uma das unidades ocupadas do empreendimento.

3.4 Fundo de reposição de ativos - FRA

Ao se discutir renovação é importante que se apresente os conceitos do Fundo de Reposição de Ativos – FRA. O FRA se presta como recurso do empreendimento para manter o padrão de geração de renda homogênea e a qualidade da edificação equalizada ao longo do tempo, de acordo com as exigências do público alvo, como forma de garantir um padrão de rentabilidade estabilizado em sua fase operacional, através de re-investimentos tão logo o empreendimento demande. O recurso financeiro deste Fundo tem sua origem na retirada de uma fração mensal da Receita Operacional Líquida – ROL¹⁶ do empreendimento. Segundo ROCHA LIMA.(1997), o percentual recolhido ao FRA, à época, se situava entre 1,5% e 2,5%. O percentual sobre ROL, que define o FRA, pode variar também de acordo com a tipologia do EBI. Conforme Asmussen (2005), em empreendimentos hoteleiros o FRA normalmente utilizado pelas operadoras varia de 3,5 a 5,5% da receita total auferida na operação. Nota-se, também, que nos EEL o percentual direcionado para o FRA vem crescendo desde 1997 e, em alguns casos, já atinge os patamares dos empreendimentos hoteleiros.

O FRA é utilizado em ações de renovação como garantia da não obsolescência do imóvel em seu período operacional. Ao final deste ciclo, há, normalmente a exaustão do FRA e a necessidade de investimentos novos em reciclagem do empreendimento (ações de renovação mais intensas) como explica ROCHA LIMA (1997) : “Ao final do ciclo operacional o FRA estará exaurido e a edificação sofrerá intervenção, no conceito de reciclagem, com aplicação de recursos novos = IRF¹⁷, iniciando-se mais um período equivalente ao anterior, que se denomina período de exaustão”. Rocha Lima comenta, também, que, conforme o valor do FRA que o EBI tenha disponibilizado para sua renovação perene, é possível que não haja a necessidade de recursos novos para reciclagem após o final do ciclo operacional: “É necessário reconhecer que haverá um nível de recolhimento de FRA, que faz IRF = 0, caso em

¹⁶ Considera-se Receita Operacional Líquida (ROL) como a Receita Operacional Bruta (ROB), advinda, no caso de um EEL, dos aluguéis recebidos, deduzidos os impostos incidentes sobre esta.

¹⁷ **IRF**: Investimento em Reciclagem ao Final do Ciclo

que não haverá registro de desgaste, pois ele é integralmente reposto pelos recursos recolhidos ao FRA e reaplicados na edificação, para mantê-la íntegra, segundo o padrão de qualidade original”.

A administração de um EEL deve ser atenta e responsável com a definição e efetiva aplicação do FRA no empreendimento. A busca de resultado operacional máximo aliada a uma visão de curto prazo do negócio, pode levar à não disponibilização de uma pequena parte das receitas para um Fundo que promova a renovação e reciclagem constante do empreendimento, podendo gerar, a médio prazo, degradação e obsolescência.

3.5 Impacto Econômico

Não é o foco central deste estudo, mas vale lembrar que, antes de decidir empreender obras de renovação em um EBI, é mister validar economicamente esta decisão através da verificação do Custo Máximo Aceitável - CMA para a renovação programada. O valor do CMA será determinado em função do prazo de execução das obras planejadas, bem como do nível de melhora dos indicadores mercadológicos (Taxa de Vacância e Valor de Locação) que os planejadores esperam alcançar após as renovações concluídas, considerado o segmento competitivo-alvo e o ambiente macro-econômico.

Observada a Taxa de Vacância e o Valor de Locação de um determinado EBI antes de qualquer intervenção, estudado o mercado competitivo e seus pontos fortes e fracos e, por fim, definido o escopo da renovação proposta para o empreendimento, pode-se ter uma estimativa de como esta intervenção irá impactar estes indicadores de desempenho mercadológicos.

A eventual melhora destes indicadores será um reflexo da recuperação de sua competitividade perante o mercado competitivo que gerará maior inserção e a possibilidade de aumento da renda.

O Custo Máximo Aceitável em uma renovação será o custo máximo de investimento em obras, instalações, equipamentos, etc. possível de ser aplicado pelo proprietário

no EBI considerando a recuperação de renda que este estima obter a partir das premissas mercadológicas e econômicas assumidas. A validação econômica deve ser feita considerando o ciclo operacional do empreendimento.

Desnecessário destacar que investimentos em renovação não podem ser justificados por modelos simplórios, de tempo necessário para pura devolução do capital investido, mas incorporando-se a remuneração esperada deste capital pela maior renda do empreendimento.

Para que o estudo da qualidade econômica de uma renovação em um empreendimento possa de fato produzir resultados confiáveis é de suma importância efetuar-se pesquisa de mercado na micro-região para identificar indicadores mercadológicos para aquela tipologia de empreendimento naquele cluster.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O Caso Alvo da Análise

O Caso Alvo deste trabalho é o Edifício Conjunto Nacional, situado na Avenida Paulista, em São Paulo.

Este empreendimento foi escolhido como caso da análise por conta de duas particularidades significativas que fazem dele um imóvel diferenciado perante a grande maioria dos edifícios: [i] foi o primeiro no Brasil a incorporar o conceito multi-uso, com áreas comerciais, de escritório, de lazer e de residências em seu espaço, e [ii] foi, em sua fase mais promissora, o edifício mais moderno e conceituado da avenida mais importante de São Paulo e passou por um processo intenso de decadência e de renovação ao longo de sua existência.

4.2 Concepção e Projeto do Empreendimento

Segundo Angelo Iaccoca (2004), a Avenida Paulista foi idealizada e planejada pelo uruguaio Joaquim Eugênio de Lima no final do século XIX como principal via de acesso ao loteamento de terrenos que estava sendo lançado no mercado por ele naquela época. As obras de abertura da nova avenida foram iniciadas no ano de 1890 e sua conclusão se deu no ano seguinte.

O empreendimento imobiliário consistia em um loteamento de alto padrão composto de terrenos para venda de área média de 12.000 m². O produto tinha como característica inicial de venda ser uma segunda residência para lazer nos fins de semana e tinha como público-alvo a elite paulistana, composta na época de fazendeiros, especialmente cafeicultores.

Figura 1 – Avenida Paulista, no início do século XX



Fonte: CN – A Conquista da Paulista - Angelo Iaccoca (2004)

Em 1900, A Companhia Canadense Light and Power Co. Ltda. instalava bondes elétricos na Avenida Paulista. Este fato acelerou de forma significativa a migração da burguesia paulistana para esta região.

Entre os anos 1915 e 1920, por conta da Primeira Guerra Mundial, que trouxe um grande fluxo de imigrantes à região central da cidade, criando novos problemas habitacionais nesta região, e somada ao alastramento da gripe espanhola que dizimou milhares de paulistanos em bairros mais populosos, o afluxo da elite em direção à região da Avenida Paulista consolida-se e há uma explosão de construções de casas de alto padrão na região.

Nos anos 20 do século passado a Avenida Paulista vive o auge de sua riqueza.

No final dos anos 40 começa a se aproximar da região da Avenida Paulista o fenômeno da verticalização imobiliária. Os terrenos começam a sofrer grande valorização e intensificam-se as demolições de casas para incorporações de edifícios.

Figura 2 – Anos 40 – Os primeiros sinais da verticalização



Fonte: CN – A Conquista da Paulista - Angelo Iaccoca (2004)

Nos anos 50 muitas residências da região da avenida dão lugar a empreendimentos verticais estritamente residenciais. O impulso inicial à verticalização comercial surge com o lançamento do empreendimento **Conjunto Nacional** em 1955.

O empreendimento Conjunto Nacional (CN) foi idealizado por José Tjurs, empresário do ramo hoteleiro, no início dos anos 50. Sua construção iniciou-se em 1955. O arquiteto responsável pelo projeto foi David Libeskind.

O CN teve, para a época em que foi implantado, um projeto diferenciado e inovador. Em um mesmo empreendimento buscou unir residências, escritórios e comércio em uma avenida, até então, de característica estritamente residencial.

O empreendedor, atento ao movimento imobiliário da cidade, já notava mudanças importantes no comércio de alto padrão do paulistano conforme cita Ângelo Iacocca (2004): “Sempre atento ao comportamento do mundo dos negócios, ele notara que o comércio sofisticado da cidade – que até o final dos anos 30 se concentrava na Rua 15 de Novembro, no Centro Velho, e na década de 40 se instalara na Rua Barão de Itapetininga – no início dos anos 50 dava outros sinais de mudança, quando principalmente o segmento voltado à classe média começava a subir a Rua Augusta em direção à Avenida Paulista”

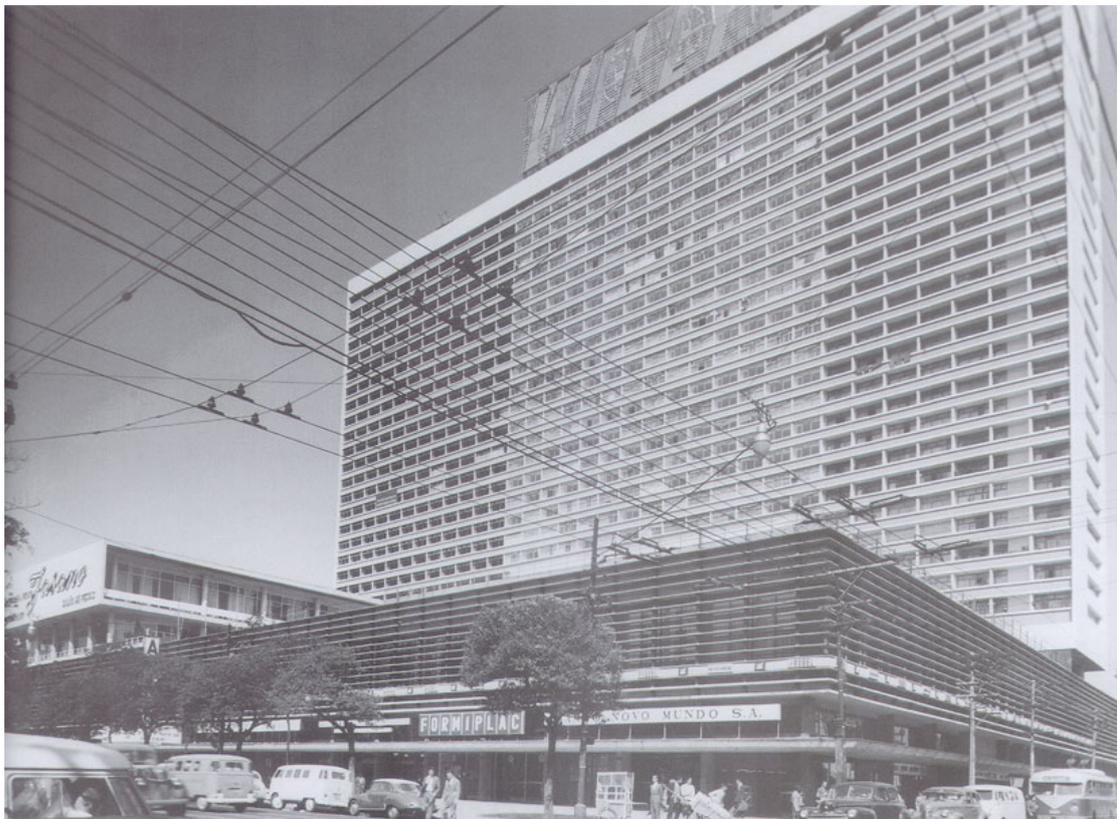
O projeto do CN é arrojado e moderno e consiste basicamente em duas lâminas: uma horizontal e outra vertical.

A lâmina horizontal é voltado para comércio e serviço e ocupa toda a área do terreno. Na região do mezanino há um salão para realizações de exposições e eventos culturais e um grande terraço com uma cobertura em forma de cúpula geodésica.

A lâmina vertical é composta de uma torre única de 26 andares, porém composta de três edifícios distintos: 1 edifício residencial, o Guayupιά, com apartamentos de 190 a 890 metros quadrados e 2 edifícios de escritórios: Horsa I, para pequenos escritórios e consultórios e o Horsa II, para empresas de grande porte.

Em 1962 a torre vertical foi concluída. Através de um sistema de cessão do espaço da cobertura do edifício a terceiro, foi possível a instalação de um relógio luminoso no alto da torre. A renda oriunda desta cessão de espaço mostrou-se de grande importância na estratégia econômica do CN mais à frente, quando se iniciou o ciclo de renovação, tornando-se a principal fonte de recursos para estas obras.

Figura 3 – O Conjunto Nacional



Fonte: CN – A Conquista da Paulista - Angelo Iaccoca (2004)

O CN possui 2 subsolos. O 2º subsolo apresenta uma área aproximadamente de 89% da área de projeção do terreno, enquanto o 1º subsolo ocupa 100%.

A lâmina horizontal possui três níveis: Térreo, 1º andar e Terraço. O Térreo, é composto de pontos comerciais e de serviços, dispostos em conjuntos de diversos tamanhos e abrange toda a área de projeção do terreno.

O 1º pavimento da lâmina horizontal é composto de grandes conjuntos comerciais e possui a mesma área construída que o Térreo.

O 2º pavimento da lâmina horizontal, também chamado de Terraço, possui uma área construída menor do que os pavimentos inferiores por conta da grande área descoberta composta de jardins. Possui conjuntos de escritórios e de serviços.

Acima do nível do Terraço encontra-se a lâmina vertical do empreendimento, composta pelas três torres contíguas: Horsa I, Horsa II e Guayupιά, todas com 26 andares.

Distribuição de áreas do Conjunto Nacional (m²)

Bloco	Área Privativa	Área Comum	Área Total
Ed. Horsa I	17.694	6.542	24.236
Ed. Horsa II	18.945	4.737	23.682
Bloco Comercial	50.514	10.839	61.353
Ed. Guayupιά	11.012	2.156	13.168
Garagem Guayupιά	1.734	99	1.833
Totais	99.899	24.373	124.272

Fonte: Administração do Condomínio Conjunto Nacional

O perfil de ocupação do empreendimento na torre residencial, em seu período inicial, era basicamente de proprietários moradores. Nas áreas comerciais e de escritórios havia um misto de proprietários usuários e locatários, uma vez que nesta fase do CN, aproximadamente 50% dos imóveis não residenciais pertenciam à empresa Horsa¹⁸, que normalmente locava seus espaços. À medida que o empreendimento começou a enfrentar sua fase de decadência, o percentual de proprietários moradores da área residencial, assim como dos proprietários que tinham no CN sua sede ou lá operavam seu negócio, entraram em queda acentuada.

Atualmente, a grande maioria das áreas comerciais do empreendimento pertencem a poucos proprietários que locam a terceiros e as áreas residenciais têm uma situação mista entre moradores proprietários e locatários.

¹⁸ Hotéis Reunidos S.A. – Horsa – Rede de Hotéis pertencente a José Tjurs. Em sua época mais promissora chegou a ser a maior cadeia de hotéis do Brasil em número de apartamentos.

Administração do Conjunto Nacional

A administração do CN foi de responsabilidade da Horsa desde o início da operação do edifício até o ano de 1984, quando a empresa Savoy ¹⁹ comprou a participação desta no empreendimento.

Quando a Savoy assumiu a responsabilidade da administração do condomínio ao comprar a participação da Horsa no CN, houve uma profunda alteração na gestão do empreendimento. Foi instituído, pelo condomínio, um síndico profissional para efetuar a gestão do empreendimento e executar um projeto de renovação gradual e progressivo.

4.3 O Melhor Período do Conjunto Nacional

“O CN teve seus anos de maior sucesso imobiliário, comercial e cultural na década de 60. O empreendimento, em seu auge de fama e ocupação, atraía a elite paulistana, tanto para ocupar seu edifício residencial como também para frequentar as áreas comerciais e de serviços, repletas, nessa época, de lojas de alto padrão e de restaurantes e bares dos mais sofisticados, como o Restaurante Fasano e o Terrazza Martini”.(IACCOCA, 2004)

Além do comércio, que se afastava da região central da cidade em direção à Rua Augusta e adjacências, empresas prestadoras de serviços e profissionais liberais também trocaram seus escritórios do centro da cidade pelas salas do CN, o único edifício comercial da região, que passou a abrigar agências de publicidade, escritórios de contabilidade e de advocacia, consultórios médicos e dentários e outros estabelecimentos.

O CN além de se tornar um ponto de referência pela qualidade e sofisticação de seu centro comercial e de serviços, tornou-se também um reduto cultural da elite da cidade com a abertura do Cine Astor e, posteriormente, da Livraria Cultura.

¹⁹ Empresa fundada em 1953, atua no mercado imobiliário, com ênfase no segmento comercial e industrial.

Este fenômeno de migração do comércio, da vida cultural e de lazer do paulistano é apresentado por Ângelo Iaccoca (2004) de forma objetiva: “Com a crescente sofisticação da Rua Augusta, no decorrer da década de 60, verificou-se não apenas o êxodo do comércio, mas também de boa parte da vida cultural e a boemia do centro da cidade, que aos poucos foi se espalhando pela região da Paulista e Jardins.”

O CN teve o mérito de trazer para a Avenida Paulista um conceito inovador de empreendimento imobiliário, que tem como característica principal a união, em um mesmo espaço, de áreas para uso residencial, comercial e de serviço. Por ser um empreendimento, em seu lançamento, voltado para o público residencial de alta renda e para o segmento comercial e de serviços de alto nível, trouxe uma grande contribuição à região nesta fase ao manter o *status* de sofisticação e qualidade à Avenida Paulista, ao mesmo tempo em que abriu o caminho para a chegada do mercado imobiliário de escritórios.

Durante esta fase, o CN apresentou uma taxa de ocupação acima de 95% com um preço médio de locação de sua área comercial e de escritórios acima da média da região por ser o empreendimento mais moderno e diferenciado daquele período. O perfil dos ocupantes dos edifícios de escritórios e da galeria comercial era composto por empresas e estabelecimentos comerciais de nível econômico superior, por conta dos valores de locação dos seus espaços. O edifício residencial do empreendimento era, nessa época, considerado o prédio mais luxuoso de São Paulo.

4.4 A Fase de Decadência

A região da Avenida Paulista começa a sofrer um processo de mudança significativo a partir da segunda metade da década de 60. O que era uma região de luxo e requinte para a elite paulistana, começa a se transformar em uma área mais popular e voltada para o comércio e serviços.

O trânsito vai se tornando difícil e saturado de veículos e motiva, em 1967, a desapropriação de parte dos terrenos das mansões para alargamento da avenida. No ano seguinte foram retirados os bondes. Em 1972 foi inaugurado o complexo viário ligando as avenidas Paulista, Rebouças e Dr. Arnaldo complicando ainda mais o

trânsito na Avenida Paulista. Em 1974, por fim, iniciaram-se as obras de alargamento da avenida.

Na década de 70 houve o início de uma fase de grande expansão imobiliária na Avenida Paulista. O foco dos incorporadores se voltava para o mercado corporativo e muitos empreendimentos de escritórios típicos ou com áreas mistas de comércio e serviço acopladas nas áreas do térreo foram lançados. Este expressivo crescimento pode ser verificado pelo número de edifícios lançados e entregues ao mercado desde a década de 50. Nas décadas de 50 e 60 foram entregues 34 edifícios enquanto que apenas nos anos 70 foram entregues 198 empreendimentos²⁰.

Com a ocorrência do êxodo da população residencial aliada à descaracterização da Paulista aristocrática e elegante, encerrava-se um ciclo nobre da Avenida Paulista. O perfil da região transformava-se rapidamente como mostra Angelo Iacocca (2004):

“A transferência das sedes dos grandes bancos e empresas para a avenida levou boa parte dos trabalhadores que até então transitava pelas ruas centrais da cidade para a Paulista e suas imediações. Logo, na região, tornou-se inevitável o surgimento de diversos estabelecimentos populares, principalmente de alimentação”.

O entorno do Conjunto Nacional também sofria com as mudanças que ocorriam no mercado imobiliário paulista. A Rua Augusta já não tinha mais a mesma atratividade de antes e perdia competitividade para os *Shopping Centers*, um novo conceito de compra e lazer que estava cada vez mais atraindo o paulistano, especialmente os das classes mais altas. O comércio da Rua Augusta dava lugar à estabelecimentos de cunho mais popular.

A mudança inexorável do perfil da Avenida Paulista, ocorrida durante a década de setenta, de um reduto residencial da elite paulistana para um pólo verticalizado de comércio e de serviço, pode ser confirmada pelo crescimento de seu estoque neste período, cujo valor passou de 200 mil para 630 mil metros quadrados.²¹

²⁰ Fonte: Jones Lang La Salle

²¹ Fonte: Bolsa de Imóveis do Estado de São Paulo

Todos estes acontecimentos na Avenida Paulista, na Rua Augusta e no mercado imobiliário paulista, de forma geral, impactaram profundamente o Conjunto Nacional nos anos 70, provocando profundas transformações e alguns sinais de decadência.

O Conjunto Nacional se popularizou e passou a receber gente de todo o tipo e de todas as classes. Para atender a essa nova e diversificada população, suas galerias internas foram fracionadas e descaracterizadas em seu *mix* e em seu padrão mínimo de qualidade em uma ação equivocada de responsabilidade da Horsa, administradora do edifício na época, que ainda detinha 50% dos imóveis do edifício e visava apenas manter a vacância baixa a qualquer custo sem, re-investimentos na renovação do empreendimento. Esta atitude imediatista e míope foi uma das principais razões para o estado avançado de decadência e obsolescência a que o CN chegou em meados da década de 80.

Por conta desse estado contínuo de degradação, muitos inquilinos começam, então, a deixar o Conjunto Nacional. A administradora não mais consegue, apesar da redução dos valores de locação e da não imposição de critérios na escolha dos inquilinos, repor os contratos encerrados, o que leva ao aumento significativo da taxa de vacância que chega a atingir 20%, causando grande desvalorização do edifício.

Com a morte de José Tjurs, em 1977, os problemas decorrentes da administração equivocada da Horsa aumentaram: por falta de pagamento, começaram os cortes periódicos do abastecimento de água em todas as dependências do edifício, e alguns elevadores foram desativados por apresentarem problemas de segurança.

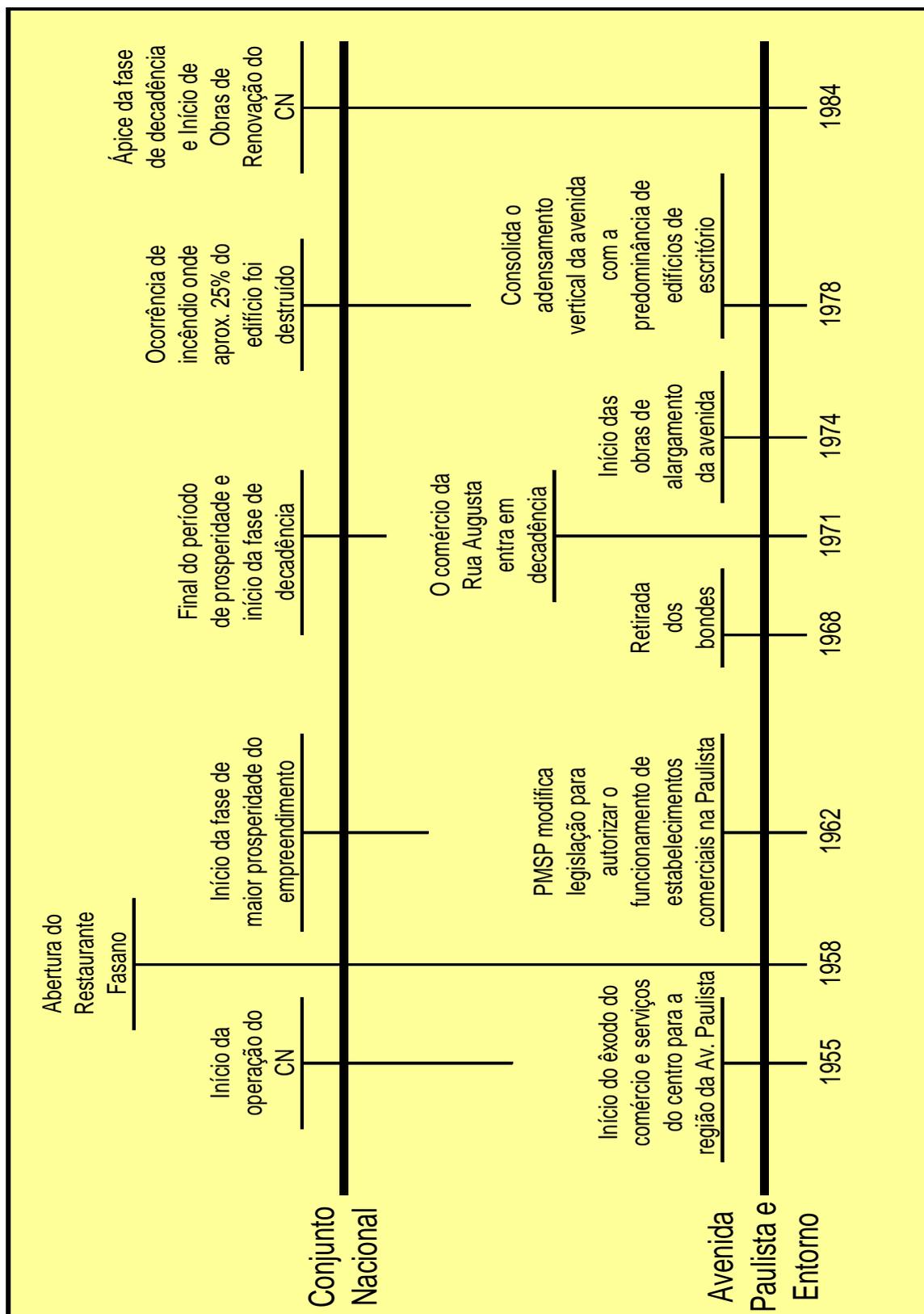
Por conta do abandono a que foi submetido o Conjunto Nacional neste período, a manutenção adequada das instalações hidráulica e elétrica, pintura, reparos estruturais, civis e de impermeabilização foi praticamente interrompida, o que fez com que o edifício se tornasse cada vez mais obsoleto, deteriorado e inseguro. Este descaso contínuo culmina com um incêndio de grandes proporções, ocorrido em 4 de setembro de 1978. Nesse sinistro 25% do edifício foi destruído pelo fogo.

Por conta da contratação pela Horsa de um seguro contra incêndio com valor de indenização baixo para economizar com o custo do prêmio do seguro, o condomínio teve que arcar com grande parte das obras de recuperação do edifício. As obras foram

realizadas em ritmo muito lento, para atender o fluxo financeiro disponível. Apesar da busca da adequação dos serviços de recuperação ao fluxo financeiro disponível, começou a faltar dinheiro para a execução das obras. Paralelamente a Horsa começou a ser processada pelas empresas atingidas pelo incêndio, que exigiam o pagamento dos prejuízos causados pelo sinistro. Em 1995 foi decretada a falência da Horsa.

Em meados dos anos 80 a fase de decadência do Conjunto Nacional atingia seu ápice e, conforme dados do atual síndico, a taxa de vacância neste período chegou a atingir o patamar de 40% e apresentar uma inadimplência de 30% relativa ao pagamento da taxa condominial.

Figura 4 – Régua de Eventos de 1955 a 1984 – CN e Avenida Paulista



Obs.: Organizado pelo autor

4.5 O Processo de Renovação

O Conjunto Nacional começou seu período de renovação em 1984 quando da compra dos bens ainda restantes da empresa Horsa no edifício pelo Grupo Savoy. Por conta de ser a única empresa do ramo imobiliário entre os proprietários, passou a administrar o edifício.

A Savoy traçou junto com sua equipe técnica um plano diretor para nortear as ações de renovação do edifício.

A primeira ação foi reorganizar as equipes e os serviços internos do condomínio para promover a revitalização da mão-de-obra interna e a melhoria das facilidades e serviços do condomínio. Para tanto, era necessária a renovação e reforço do quadro de funcionários próprios, bem como a revisão ampla dos contratos dos terceirizados.

Foi necessária, ainda, a readequação do valor da taxa condominial, pois o condomínio, até então, não conseguia arcar nem com as despesas ordinárias.

A receita financeira para todos os trabalhos de renovação, conforme planejado pela nova administração, adviria basicamente do contrato de cessão de espaço na cobertura, onde, desde os anos 60, há um luminoso de grandes proporções localizado neste local. A premissa dos administradores do Conjunto Nacional era que as despesas de renovação fossem pagas com esta receita, para que os proprietários não tivessem seus orçamentos mais pressionados, consideradas as adequações necessárias das contribuições condominiais.

Por conta deste fluxo definido de entrada de recursos, a administração adequou o cronograma das obras de renovação de forma que o fluxo de caixa da conta patrimonial dos proprietários estivesse sempre equilibrado.

A primeira providência tomada foi no sentido de recuperar a imagem do Conjunto Nacional através da modernização do seu *logo* e da troca dos uniformes de todos os profissionais de serviços do condomínio (ascensoristas, recepção, limpeza, segurança e manutenção) por novos, mais modernos e elegantes. Esta medida viria a servir de contínuo lembrete a todos que circulavam pelo complexo quanto à efetiva mudança de perfil do CN e seu caminho, novamente, ao encontro da modernidade.

Em seguida, partindo-se de um plano diretor, passou-se às ações de renovação do edifício. Abaixo estão elencadas as principais por ordem cronológica de execução com sua respectiva classificação de categoria de trabalho, conforme Gráfico 2 da página 8:

Tabela 1: Trabalhos Executados na Renovação do Conjunto Nacional

Trabalho Executado	Categoria	Período de Realização		
		Início	Término	
Pintura da galeria comercial *	Reabilitação	jan-85	dez-86	1
Recuperação das calçadas *	Reabilitação	jun-86	dez-86	2
Construção de novo setor de apoio para a equipe administrativa e de serviços, onde foram incorporados novos banheiros, vestiários, cozinha completa, ambulatório completo, rouparia e sala para treinamento	Adição	nov-87	jul-88	3
Reforma do sistema de exaustão das garagens do centro comercial	Reabilitação	mar-88	ago-88	4
Limpeza dos dutos de exaustão *	Reparo	mar-88	ago-88	5
Substituição do sistema de bombas hidráulicas	Reabilitação	abr-88	jun-88	6
Reimpermeabilização das caixas d'água *	Reparo	abr-88	abr-89	7
Execução de reforço estrutural nas casas de máquinas dos elevadores, nas lajes, vigas e pilares dos subsolos	Reabilitação	abr-88	abr-89	8
Implantação de sistema de segurança	Reabilitação	abr-88	dez-88	9
Reforma dos <i>halls</i> da entrada principal, no térreo, com a instalação de balcões de recepção e sistema de controle de acesso	Reabilitação	nov-88	fev-89	10
Reorganização da comunicação visual, interna e externa, da galeria	Reabilitação	jan-89	dez-91	11
Implantação de sistema de segurança informatizado nos halls das recepções	Reabilitação	jan-89	dez-89	12
Retirada de toda a publicidade não autorizada do passeio (lixeiras, placas e obstáculos)	Reabilitação	nov-89	dez-89	13
Instalação de floreiras nas calçadas	Reabilitação	nov-89	dez-89	14
Recuperação, nos edifícios, dos corrimãos e revestimentos das escadarias e <i>halls</i> dos andares	Reabilitação	nov-90	dez-92	15
Remoção dos focos de cupim das madeiras	Reparo	abr-95	jan-97	16
Reforma de toda a extensão do terraço, na cobertura do centro comercial. Retirada do piso existente e refazimento de toda a impermeabilização. Desenvolvimento de novo projeto paisagístico e implantação deste. Recuperação da cúpula geodésica que cobre o <i>hall</i> dos elevadores	Reabilitação	abr-95	jun-97	17
Modernização dos elevadores existentes, com a reforma completa das cabinas, instalação, em cada andar, de botoeiras com tecla sensível e indicadores com <i>display</i> multiponto. Na casa de máquinas, instalação de armários de comando Excel DCSCR e despacho avançado em lugar dos antigos armários de comando, despacho e gerador.	Reabilitação	abr-97	dez-98	18

Tabela 1: Trabalhos Executados na Renovação do Conjunto Nacional (cont.)

Trabalho Executado	Categoria	Período de Realização		
		Início	Término	
Reforma do espaço antes ocupado pelo Cine Rio, com a transformação deste em duas salas de exibição com a marca Cine Arte	Alteração (1a)	jan-99	jun-99	19
Montagem de novo elevador na torre central	Adição	abr-99	dez-99	20
Reforma das marquises sobre as calçadas	Reabilitação	jun-99	dez-00	21
Pintura e revitalização das fachadas baixas (galeria comercial)	Reabilitação	jun-99	jul-99	22
Recuperação dos <i>brises</i> de concreto armado que contornam a fachada da galeria comercial	Reabilitação	nov-99	dez-00	23
Substituição da iluminação incandescente por lâmpadas mistas na área do passeio	Reabilitação	jan-00	mar-00	24
Pintura ou reforma da fachada da lâmina vertical *	Reabilitação	jan-01	dez-02	25
Modernização do sistema de telefonia, com a implantação de serviço central de telecomunicações e de transmissão de dados	Reabilitação	abr-02	dez-02	26

Fonte: Administração do Condomínio Conjunto Nacional; modificado pelo autor

* Para os itens elencados com asterisco na tabela acima, após a ocorrência da primeira grande intervenção destes trabalhos, houve intervenções periódicas posteriores de menor intensidade para manutenção do padrão das renovações efetuadas.

Uma renovação pontual recente, que foi motivo de grande destaque na mídia, foi a abertura da nova loja da Livraria Cultura no local onde antes funcionava o Cine Astor, tornando-se a maior livraria do Brasil em área e em títulos disponíveis e veio trazer ainda mais modernidade e vigor ao empreendimento.

Figura 5 – Galeria: Antes e Depois da Renovação

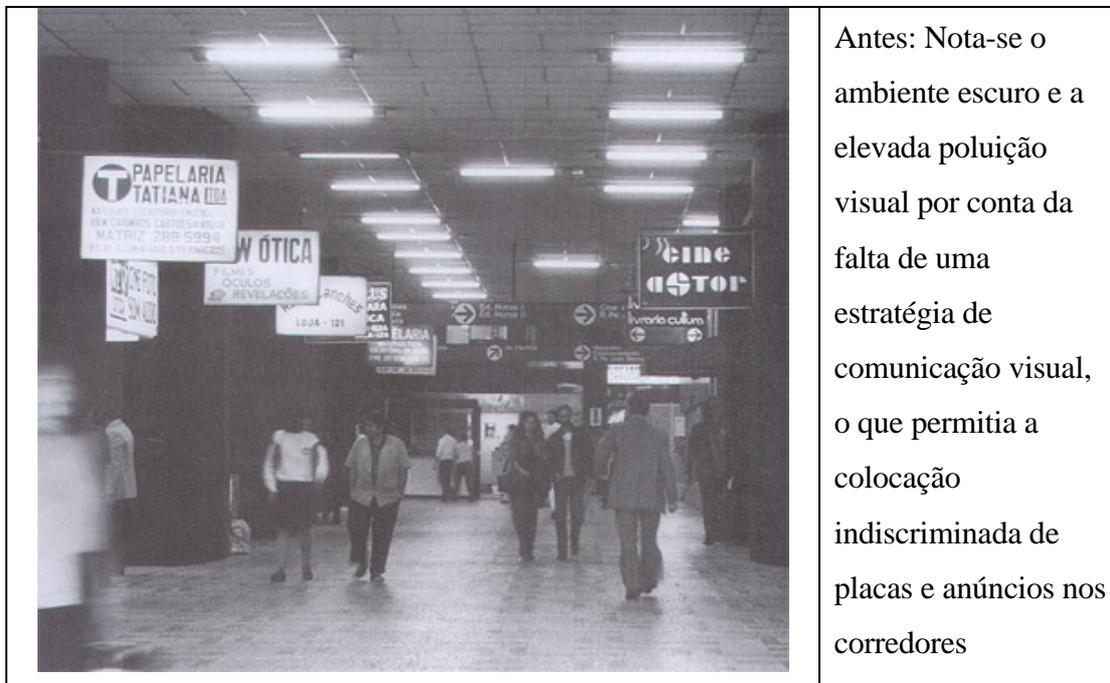


Figura 6 – Galeria: Antes e Depois da Renovação

	<p>Antes: Por conta da falta de uma política adequada de utilização dos espaços da galeria, havia a invasão das áreas de circulação por lojas. Construídas de forma precária, atravancavam as áreas de passagem e agrediam a estética moderna do CN</p>
	<p>Antes: A degradação do empreendimento levou ao sucateamento do cinema. Refletindo o público que passara a freqüentar o CN nesta época, a programação era basicamente de filmes pornográficos.</p>
	<p>Depois: Com a pintura renovada e readequação da iluminação dos corredores, houve, como resultado, um clareamento e revitalização de todo o ambiente das galerias comerciais.</p>

Figura 7 – Fachada e Cúpula

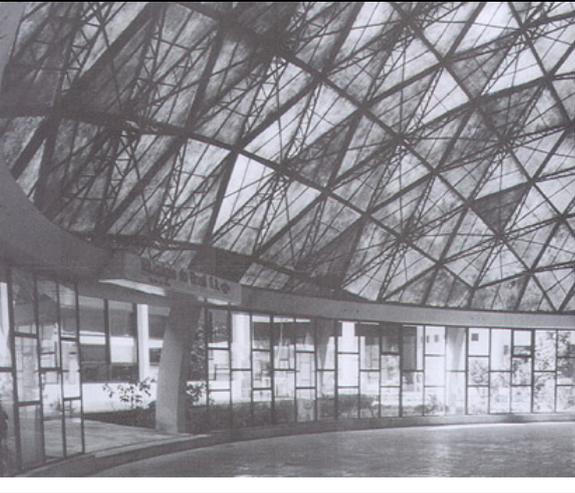
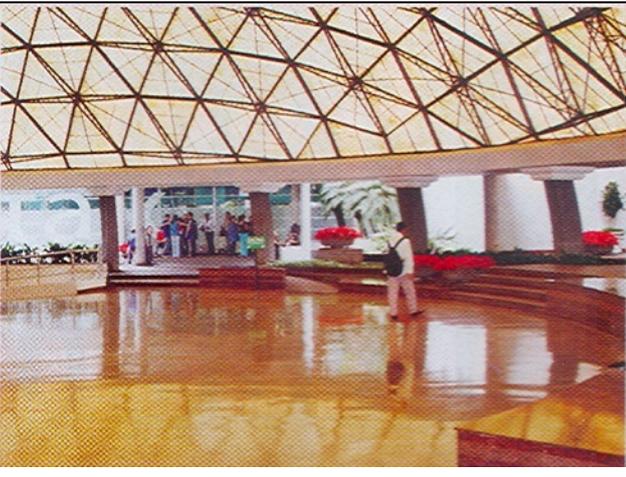
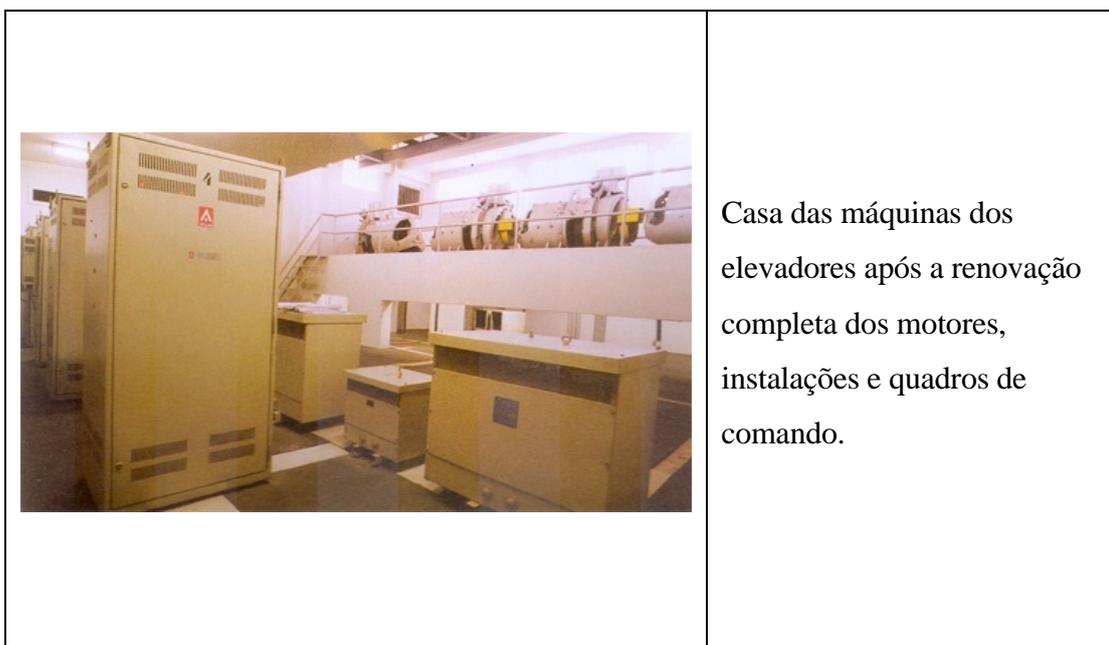
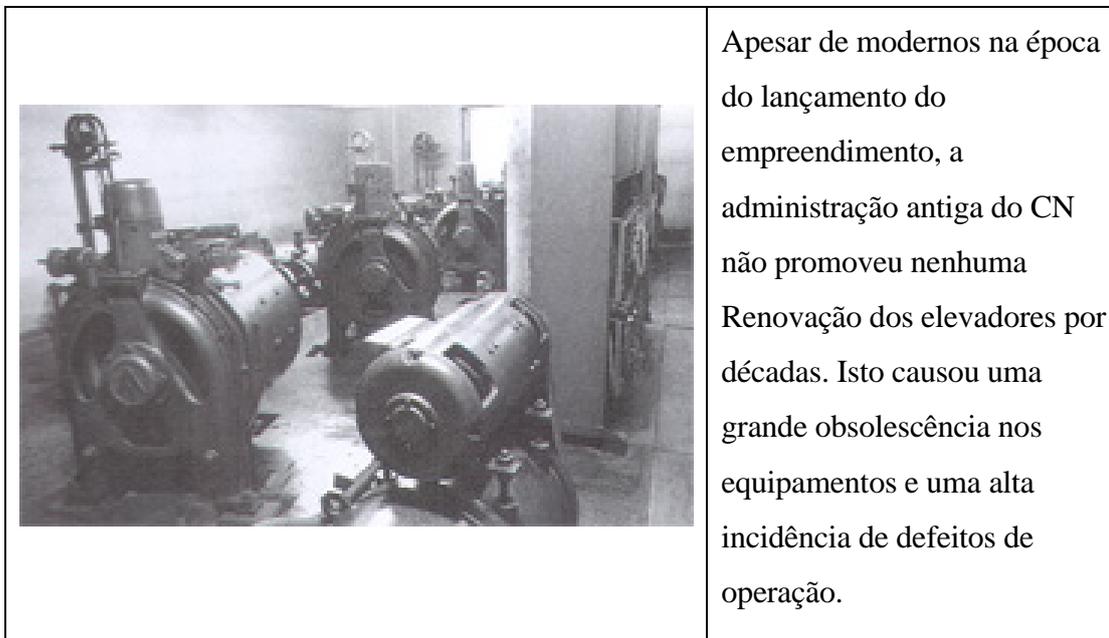
	<p>Deterioração da pintura, dos <i>brises</i> e da marquise da fachada externa.</p>
	<p>Abandono e sujeira no ambiente da cúpula geodésica.</p>
	<p>Renovação do ambiente da cúpula geodésica com a substituição das placas de fibra de vidro, polimento do piso e revisão da comunicação visual do ambiente.</p>

Figura 8 – Casa das Máquinas dos Elevadores



Com a recuperação da imagem do Conjunto Nacional advinda das ações impetradas pela administração, a procura por salas de escritórios e lojas no edifício intensificou-se, iniciando-se um processo de renovação que continua até hoje.

Ao mesmo tempo, à medida que o Conjunto Nacional tinha sua taxa de ocupação elevada com a chegada de novos inquilinos e o valor de locação de suas áreas revalorizado, havia um fenômeno de renovação dos inquilinos já existentes como bem explica Iacocca: “Nos anos que se seguiram, com as obras de modernização a todo vapor, a galeria comercial voltou a reviver em parte as glórias do passado com a chegada de novas lojas. Cada vez mais, os bancos foram dando lugar às lojas comerciais, e das antigas agências bancárias resta apenas a do Unibanco.”

Como complementação da renovação do Conjunto Nacional, em dezembro de 1997, foi criado o Espaço Cultural Conjunto Nacional em sua galeria comercial. Com esta ação, o edifício consolida também sua nova imagem nos meios artísticos e intelectuais, bem como atrai inúmeras empresas para realizarem mostras temáticas ou institucionais em seu espaço.

O Conjunto Nacional consegue mudar seu destino e, renovado, ressurge como uma grande alternativa imobiliária da região da Paulista novamente.

Em 2000, sua taxa de vacância estava posicionada em 4% e o índice de inadimplência em 1,6%. Estes índices permanecem próximos destes patamares até hoje.²².

4.6 Os Resultados da Renovação

O processo de decisão para a validação econômica para execução da renovação de um imóvel, seja ele comercial, residencial ou industrial, deve ser baseado na premissa de que a alavancagem da locação alcançada com as melhorias deva ser suficiente para cobrir os custos com o investimento a uma determinada taxa de atratividade, conforme já mencionado.

²² Dados extraídos do Relatório Gerencial do Conjunto Nacional do ano 2000

No caso do Conjunto Nacional, a sua administração não promoveu estudos de validação econômica para implementação do plano de renovação. Como havia uma fonte de recursos certa, oriunda do contrato de cessão do uso da cobertura, conforme citado no item 5.4. acima, não houve a necessidade de o condomínio alocar recursos advindos da receita das locações das unidades para este fim. A facilidade de obtenção de recursos extras, além do angariado com as locações, pode ter sido a causa da administração prescindir destes importantes estudos econômicos. O contrato de cessão de uso rendeu para o condomínio o montante de R\$ 3,25 milhões²³ no ano de 2006 e de 1995 a 2006 a média da receita foi de aproximadamente 2,56 milhões por ano em valores de dez/2006.

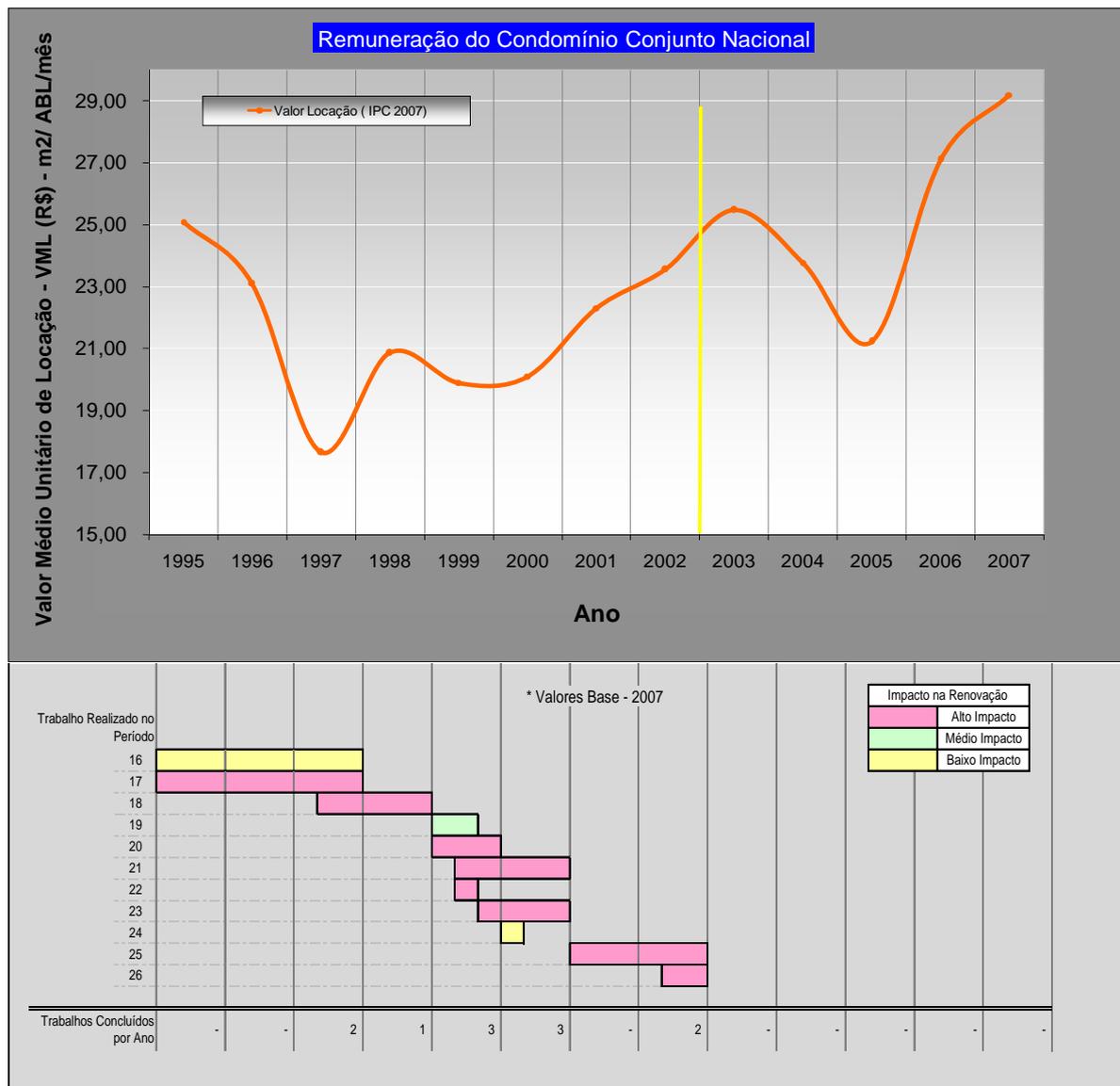
O valor encontrado de recursos utilizados pelo empreendimento ao longo de todo o seu processo de renovação, em valores de dez/2006, é de R\$ 56,83 milhões. Se dividirmos pela área construída do CN, que é de 124.272 m² obteremos um custo total de renovação de R\$ 457,34 para cada metro quadrado de construção em um prazo de 23 anos, o que significa uma média de R\$ 19,88 / m² / ano ou R\$ 1,66 / m² / mês. Utilizando-se o valor de locação médio de 2007 das áreas comerciais como base de comparação, cujo valor foi de R\$ 29,25 / m², verifica-se que os gastos com a renovação corresponderam, na média, a um percentual de 5,67% da receita de locação do edifício ao longo do tempo. Parte deste montante gasto pode ser considerado como o Fundo de Reposição de Ativos – FRA do empreendimento. Se considerarmos a taxa de participação do FRA sobre ROL, como está apresentado no capítulo 3.4, de 2,5%, o restante dos gastos que correspondem a um percentual de 3,17% da receita são, de fato, o montante gasto pela administração com a renovação do CN ao longo deste período.

Os dados históricos de Valor de Locação que puderam ser resgatados nos arquivos do CN são, apenas, do ano de 1995 para os dias atuais. Não há dados históricos disponíveis da Vacância do empreendimento.

²³ Como não se tinha os valores históricos do contrato de cessão do espaço da cobertura em períodos anteriores a 1995, efetuou-se uma simplificação adotando-se o mesmo valor do contrato do ano de 1995 para os anos anteriores, de forma a poder encontrar o montante aproximado dos recursos utilizados pelo CN ao longo de todo o processo de Renovação realizado.

Valor de Locação

Gráfico 2 – Variação do Valor Médio de Locação (VML) do Conjunto Nacional



Fonte: Grupo Savoy e Administração do Condomínio Conjunto Nacional

* Correção dos valores históricos com base nas variações do IPC – FIPE.

** ABL – Área Bruta Locável

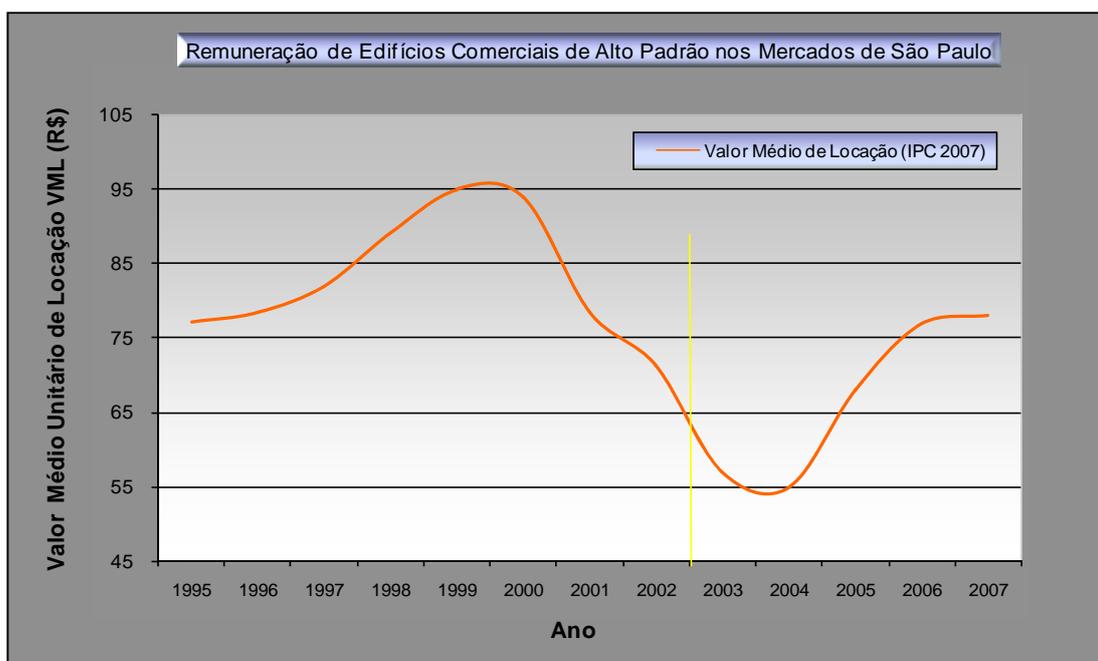
O Gráfico 2 acima traz a variação do Valor Médio de Locação (VML) das áreas comerciais e de escritório do CN no período de 1995 a 2007. Estes valores estão atualizados pelo índice IPC - FIPE base ano 2007.

Neste mesmo gráfico, em sua parte inferior, são apresentados os trabalhos de renovação executados neste período. A cor da barra indica a classificação do autor para cada trabalho executado de acordo com seu impacto renovatório no empreendimento. A indicação de cada um dos trabalhos apresentados no Gráfico pelo seu número estão na Tabela 1 à pagina 34.

Dentro do período em que se teve possibilidade de obtenção de dados de valor de locação do empreendimento (1995 a 2007) nota-se uma concentração de ações de trabalho de renovação entre os anos de 1997 a 2002, com especial ênfase ao biênio de 1999 / 2000, onde 6 trabalhos de renovação foram concluídos, sendo 4 destes de grande impacto.

Durante o período de renovação, cujas grandes intervenções encerram-se em 2002, é possível notar no período de vida do empreendimento estudado do Gráfico 2 que no final dos ciclos de maior atividade de trabalhos renovatórios há uma tendência de inflexão da curva do VML no sentido ascendente. Este fenômeno apresenta-se bem evidente no ano de 1997 e no final do ano de 1999.

Gráfico 3 – Variação do Valor de Locação de Edifícios Comerciais em São Paulo



Fonte: O Mercado de Edifícios de Escritórios para Locação em São Paulo. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP – Claudio Tavares e João Paulo da Rocha Lima (dados até 2003) e Ponzio & Féo Consultores Associados (dados de 2004 a 2007).

* O Gráfico 3 acima tem seus valores históricos corrigidos com base nas variações do IPC – FIPE base 2007.

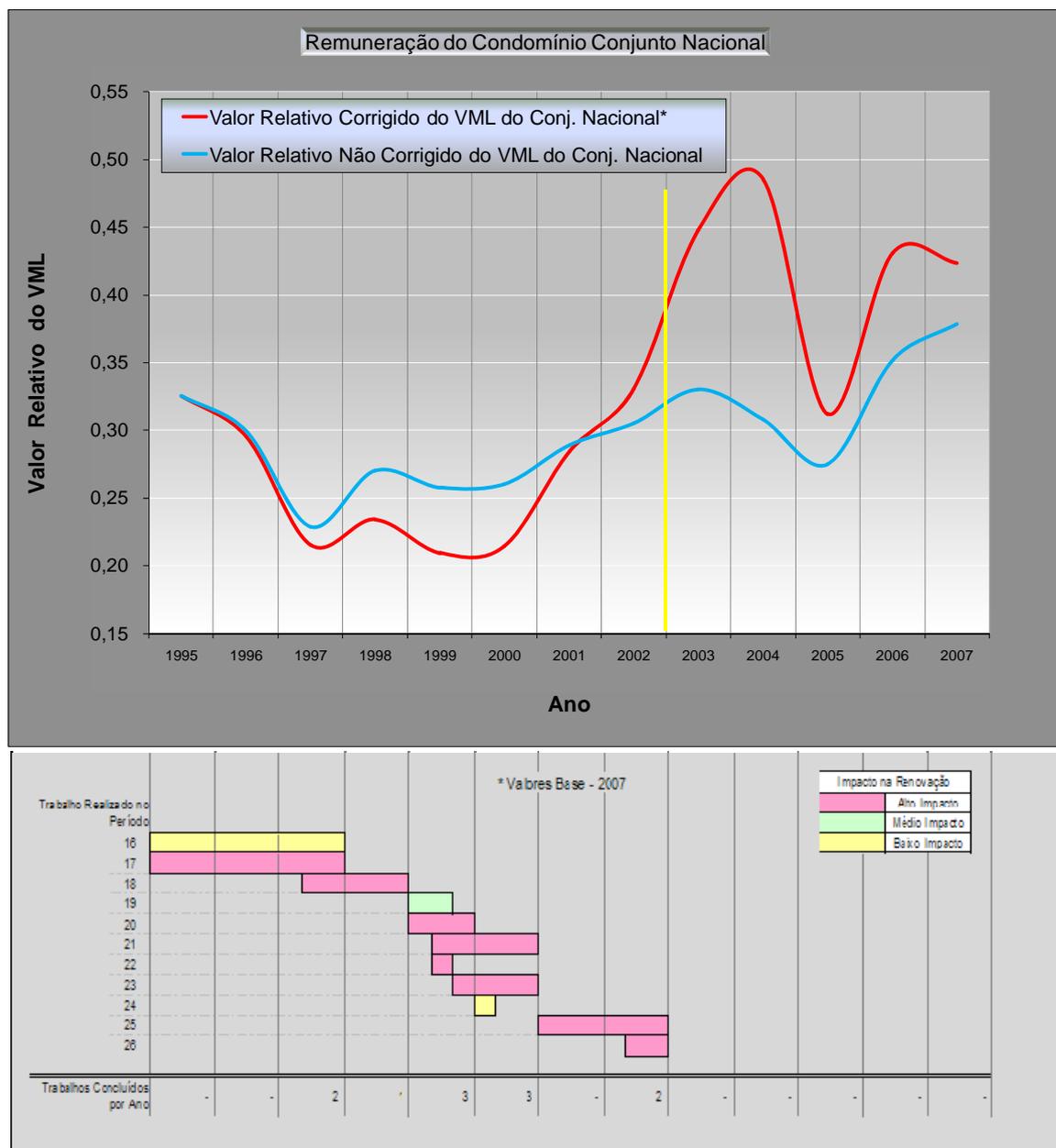
Para que se tenha uma visão do mercado de EEL no período deste estudo, e por falta de dados históricos de mercado mais específicos para o segmento em que se enquadra o empreendimento em análise, apresenta-se acima o comportamento do VML dos Edifícios de Alto Padrão de São Paulo.

O mercado imobiliário de EEL sofreu uma crise acentuada no período de 2000 a 2003. A queda da atividade econômica aliada ao excesso de oferta e à falsa expectativa de uma demanda futura que não se concretizou, levou o setor a um grande desequilíbrio entre a oferta e a demanda e ocasionou uma baixa acentuada dos preços de locação dos empreendimentos neste período.

Este fenômeno de redução dos preços de locação é bem explicado por ROCHA LIMA JR e ALENCAR (2004) “Com os aluguéis caindo, como aconteceu, aparece a outra face de um mercado desequilibrado e desorganizado. Há uma plêiade de médios e pequenos investidores que denotam falta de demanda para seus EEL e que identificam que é melhor alugar a qualquer preço do que pagar despesas de propriedades vazias (impostos e taxas, mas especialmente despesas de condomínio). Há uma pequena demanda que pressiona preços para baixo, porque, percebendo o descontrole da oferta, tem a exata noção do desequilíbrio do mercado. Há os que ocupam espaços e que percebem estar pagando preços acima da oferta do momento e que pressionam seus locadores para reduzir preços contratados, o que acaba ocorrendo, por instinto natural de preservação. O mercado de preços de locação de EEL, que deveria cair para uma nova configuração de equilíbrio, cai mais ainda, de forma que o novo patamar de aluguéis praticados significa para os investidores, se mantido, uma taxa de retorno abaixo da atratividade.”

Observando a curva do VML do CN é possível notar que neste período de desaquecimento dos EEL, entre 2000 e 2003, contrariamente ao mercado de alto padrão, o VML do CN estava em ascensão e somente iniciou um período de queda a partir de 2003 que prosseguiu até 2005.

Gráfico 4 – Valor Relativo Corrigido e Não Corrigido do VML do Conjunto Nacional



No gráfico 4 acima é apresentada uma comparação entre duas curvas. A curva em vermelho é o cociente da divisão dos Valores Médios de Locação do Conjunto Nacional (Gráfico 2) pelo Valor de Locação Médio dos Edifícios de Alto Padrão de São Paulo (Gráfico 3) no período de 1995 a 2007. A curva em azul corresponde aos mesmos Valores Médios de Locação do Conjunto Nacional reduzidos por uma constante correspondente ao cociente oriundo da divisão do VML do Conjunto

Nacional pelo VML dos Edifícios de Alto Padrão de São Paulo encontrados no primeiro ano da análise.

A curva em vermelho, a qual denominaremos de Valor Relativo Corrigido, indica a variação dos valores de locação do Conjunto Nacional ao longo do tempo, considerando-se a influência do mercado de EEL na qual este empreendimento se insere. Já a curva em azul, cuja denominação passa a ser Valor Relativo Não Corrigido, é um reflexo exato da variação da curva do VLM do Conjunto Nacional reduzido para uma escala semelhante à curva comparada.

Este comparativo vem a corroborar com o já discorrido à cerca do tema neste capítulo. É possível verificar que, levando-se em consideração as variações típicas do mercado de Edifícios Comerciais apresentadas neste período, a curva corrigida do VML do Conjunto Nacional cai de forma significativa desde o início da análise em 1995, mas descola-se da curva não corrigida no período de 1997 a início de 2000, o que demonstra um decréscimo além da média dos EEL de alto padrão no mesmo período. Nesta fase, as poucas ações de renovação ainda não haviam impactado nos indicadores do empreendimento.

A partir do ano 2000 a curva do valor relativo corrigido do VML passa a crescer de forma mais acentuada que a não corrigida, indicando uma recuperação do VML do Conjunto Nacional acima da média da valorização média encontrada para os EEL de alto padrão neste mesmo período. Este crescimento segue de forma intensa, ultrapassando de forma significativa os valores da curva dos valores relativos não corrigidos até meados do ano de 2004. O comportamento da curva corrigida neste período, quando comparada à curva não corrigida, mostra claramente o quanto o valor de locação médio do Conjunto Nacional valorizou-se acima da média do mercado por conta das renovações impostas ao edifício.

Após o término do período de ações de renovação, que segue até o final de 2002, o comportamento das curvas do Gráfico 4 indica que o valor de locação médio do Conjunto Nacional continua valorizado e descolado do comportamento de queda do mercado de EEL até meados de 2004, mesmo havendo um decréscimo em seu valor nominal no final deste período. Este fenômeno é justificado por conta da elevada atividade renovatória implementada nesta fase.

A partir de 2004, a curva do VML do empreendimento tende a apresentar o mesmo comportamento da curva dos edifícios comerciais de alto padrão em um movimento de ascendência, fruto da melhora do mercado como um todo, bem como das ações de renovação empreendidas no edifício até aquela data.

Vacância

As obras de renovação efetuadas no CN retiraram gradualmente o edifício da obsolescência funcional em que se encontrava. Este trabalho carece de um histórico de dados consistente dos indicadores mercadológicos do empreendimento. É escassa a informação, especialmente, do histórico da Taxa de Vacância ao longo das várias fases por que o empreendimento passou. Entretanto há alguns poucos dados que podem, senão demonstrar uma clara linha de comportamento da Vacância, apontar a tendência por que este indicador do CN deva ter seguido.

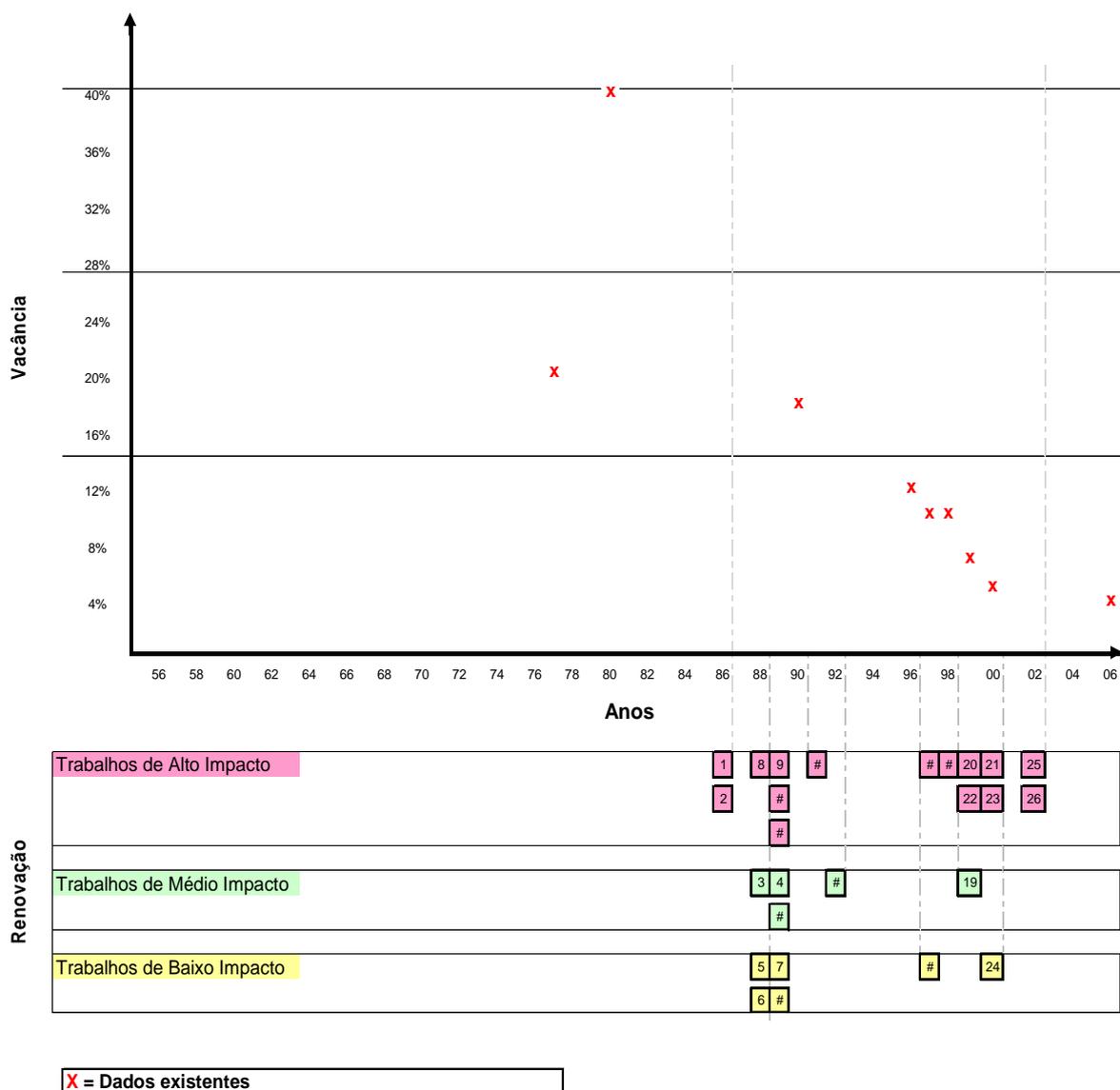
De acordo com dados obtidos junto à Administração do Conjunto Nacional e à publicação de Angelo Iacocca (2004) a Taxa de Vacância do empreendimento teve o seguinte desempenho nas fases abaixo:

Ano	Taxa de Vacância	Fase CN
1977	20%	Edifício em fase de decadência
1980	40%	Ápice da fase de decadência
1990	18%	Fase de recuperação
1996	13%	Fase renovada
1997	11%	
1998	11%	
1999	7%	
2000	5%	
2006	4%	Edifício totalmente renovado

Fonte: Administração Condomínio Conjunto Nacional e Angelo Iacocca (2004)

É possível perceber a relação direta entre a decadência de um empreendimento e a sua respectiva capacidade de inserção no mercado competitivo.

Gráfico 4 – Variação da Taxa de Vacância no CN



Fonte: Fonte: Administração Condomínio Conjunto Nacional e Angelo Iacocca (2004)

Como foi possível a obtenção de 9 dados históricos da Taxa de Vacância do empreendimento, buscou-se, no Gráfico 4, refletir o comportamento deste indicador no tempo.

Apesar de todas as obras feitas com o intuito de buscar a recuperação funcional do imóvel e, por conseqüência, melhorar sua competitividade perante a concorrência, houve um inevitável reposicionamento do empreendimento perante o seu mercado

competitivo. O CN deixou de competir na classe dos EEL de alto padrão, passando ao universo dos de padrão médio.

Isto se deve ao fato de os empreendimentos virem evoluindo constantemente ao longo do tempo por conta dos avanços tecnológicos em todas as áreas construção civil e o CN, por mais que tenha promovido uma série de ações de renovação, não tem mais atualmente condições de competir com os novos EEL de alto padrão, onde o projeto estrutural permite vãos de laje maiores, com menos pilares, bem como, entre outros itens, sistemas de telecomunicação, de lógica e de eletricidade mais modernos e eficientes.

Reposicionado em seu público-alvo, renovado e possuidor de inúmeros atributos positivos que o diferenciam no mercado, o CN hoje mantém indicadores mercadológicos que permitem inferir que, passada a fase de decadência, este encontra novamente seu espaço no mercado imobiliário paulista.

5 CONCLUSÕES

O ambiente de um empreendimento como o CN é dinâmico e sujeito a alterações constantes, tanto internas como do mercado que o cerca. Para que ele se mantenha atualizado e posicionado em seu nicho de competição é necessário que este promova um processo contínuo de atualização através de renovações constantes do imóvel.

As principais causas que levaram ao CN à obsolescência foram:

- [i] a não disponibilização (ou disponibilização insuficiente), pela administração do empreendimento, de um percentual da receita (Fundo de Reposição de Ativos – FRA) para ser direcionado para obras de renovação durante o período operacional do imóvel desde a sua inauguração até o ano de 1984;
- [ii] falta de planejamento para ações de caráter renovatório a serem implementadas no empreendimento;
- [iii] a falta de percepção das mudanças ocorridas no mercado competitivo e no entorno em que está inserido²⁴, e a rigidez e lentidão em promover transformações no empreendimento de forma a mantê-lo atrativo e competitivo frente a esta nova realidade.

O Conjunto Nacional foi concebido como um empreendimento multi-uso, com áreas comerciais, de escritório, de lazer e de residências em seu espaço. Apesar de ter enfrentado uma fase de grande obsolescência funcional, não houve, em seu caso, em nenhum momento de sua operação a obsolescência mercadológica (vide conceito no capítulo 2.1), ou seja, seu uso inicialmente concebido pôde ser mantido e ainda hoje é

²⁴ Quando a Avenida Paulista mudou seu perfil, tornando-se uma região de serviços e comércio mais popular e a Rua Augusta perdeu para os Shoppings Centers o status de região nobre e de luxo das compras e também mudou seu perfil, o Conjunto Nacional sentiu o impacto. Como não havia feito nenhum trabalho de Renovação, nem reestruturação planejada de seu mix de produtos e serviços, tornou-se um produto obsoleto rapidamente. A única atitude de seus administradores foi baixar os valores de locação continuamente e permitir a entrada de locatários de um padrão cada vez mais baixo. Um ciclo vicioso que levou o edifício a degradação completa em meados dos anos 80

um sucesso e as ações de renovação implementadas foram todas no sentido de recuperar a competitividade do empreendimento sem alteração mercadológica.

Ao se analisar o gráfico da variação dos valores históricos de locação de escritórios e conjuntos comerciais do CN ao longo dos anos de 1985 a 2007 bem como das obras de renovação que foram executadas neste período e que estão apresentados no **Item 4.5** à pág. 42, podemos constatar o seguinte:

- [i] Durante e após um período próximo da conclusão de ações de renovação há uma inflexão na curva e o VML tende ao crescimento. (em 1997 e 2000);
- [ii] Nota-se que as ações de renovação implementadas e finalizadas em 2002 reforçam a manutenção da curva do VML em ascendência até 2003.
- [iii] Apesar de o mercado de EEL estar passando por uma crise entre os anos 2000 e 2003 (vide **Item 4.5**, pág. 43), nota-se que o VML do CN subiu neste período.

Da mesma forma, ao se analisar o gráfico da Taxa de Vacância ao longo do tempo que está apresentada no **Item 4.5** à pág. 46, podemos constatar o seguinte:

- [i] A taxa de Vacância, após os primeiros 20 anos de operação do CN, sobe significativamente a patamares de empreendimento obsoleto. Neste período não há obras de renovação executadas;
- [ii] A fase de início da queda da Taxa de Vacância coincide com as ações de renovação implementadas no CN;
- [iii] As duas fases de mais intensas de ações de renovação - 1986 a 1991 e 1997 a 2002 - coincidem com os dois períodos de maior queda dos valores da Taxa de Vacância. Na primeira fase pode-se supor, inferindo-se pela curva, que o valor da Taxa de Vacância tenha caído de 40% para aproximadamente 16% e, na segunda fase, de 13% para 4%.

A partir destas constatações da variação do Valor Médio de Locação, da Taxa de Vacância e de todas as informações coletadas sobre o empreendimento podemos concluir que:

- [i] As ações de renovação executadas no CN foram fundamentais para a recuperação e reinserção mercadológica do empreendimento após 1984, e possibilitaram o aumento de sua ocupação e da sua renda. O aumento da renda acontece tanto pelo aumento de unidades ocupadas como também pela alavancagem do valor de locação do empreendimento.
- [ii] O VML do CN manteve-se em ascendência entre o ano de 2000 a 2003, independente da crise no mercado de EEL²⁵, provavelmente por conta das ações concentradas de renovação executadas neste período. O ajuste do preço perante o mercado vem a acontecer posteriormente, entre os anos de 2003 a 2005 quando o VML se aproxima dos patamares praticados no empreendimento em 2000.
- [iii] O sucesso da renovação do CN deve-se mormente à percepção aguda dos movimentos do mercado pela equipe administradora do edifício na busca da readequação mercadológica do empreendimento, como também em ter acessível uma verba perene e substancial, oriunda da cessão do espaço da sua cobertura, e tê-la direcionado basicamente para obras de renovação, uma vez que a administração do edifício não fez, para execução das obras de renovação, nenhum estudo de validação econômica dos valores investidos no edifício, e, tampouco, produziu pesquisas para avaliar os competidores de sua área de influência ou encontrar os indicadores mercadológicos da micro região vigentes à época do início das obras.

²⁵ A Crise ocorreu especialmente no mercado de alto padrão, mas afetou todos os segmentos de EEL.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ALLIANCE FOR DOWNTOWN NEW YORK, INC., Downtown New York: A Community Comes of Age. Hamilton, Rabinovitz & Alschuler, Inc./ Global Strategy Group, New York, New York, January 2001

ASMUSSEN, M. Willy. Entendendo o Jargão Hoteleiro: Conceitos e Terminologia Básicas do Ramo Hoteleiro. Real Estate: Econ. Merc. São Paulo v.2, n.1, p.1_41, jan/jun 2005.

BELL, John. Prescription for a healthy retrofit market. Journal of Property Management, Chicago: Nov/Dec 2000. Vol. 65, Iss. 6, p.36-42 (5 pp.)

BUILDING TECHNOLOGY INC. A Guide to Building Rehabilitation Codes. Washington, DC, 2001.

CAMPBELL, Jan. Is your Building a Candidate for Adaptive Reuse? In Journal of Property Management; Jan/Feb 1996; 61, 1; ABI/INFORM Global pg. 26.

CERQUEIRA, LUCILA LOPES JARDIM DE – As Qualidades de Localização Intrametropolitana dos Espaços de Escritórios: Evidências Teóricas e sua Evolução Recente no Mercado de São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. São Paulo, 2004.

IACocca, ANGELO - Conjunto Nacional: A Conquista da Paulista. São Paulo. Iacocca Serviços Editoriais S/C Ltda. 2004

MONTEIRO, LUCIA -Um sopro de renovação. Revista Veja São Paulo de 22,Out,2003
Ver site <<http://veja.abril.uol.com.br/vejasp/221003/cidade.html>>

New Jersey Uniform Construction Code—Rehabilitation Subcode, January 5, 1998. (cópia on line no site <www.state.nj.us/dca/codes/rehab> e então clique em “view by section”).
Acesso em 23/Nov/2006.

PROJETO REABILITA – <http://reabilita.pcc.usp.br>

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

ROCHA LIMA JR., J – Avaliação do Risco nas Análises Econômicas de Empreendimentos Habitacionais. 1993. Boletim Técnico. (BT/PCC/30/91) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

ROCHA LIMA JR., J – Fundos de Investimento Imobiliário, com Portfólio de Base Imobiliária: Notas sobre a Depreciação do Ativo. 1997. Boletim Técnico. (BT/PCC/187) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROCHA LIMA JR., J e ALENCAR, CLAUDIO TAVARES - O Mercado de Edifícios de Escritórios para Locação em São Paulo: Ciclos para Absorção do Estoque e para a Retomada da Atratividade do Investimento. Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. São Paulo, 2004.

SANTOVITO, ROGERIO FONSECA – A Dinâmica do Mercado de Edifícios de Escritórios e a Produção de Indicadores de Comportamento: uma Simulação do Índice de Preços de Locação em Regiões de Ocupação Típica na Cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. São Paulo, 2004.

SOUTHERLAND, Randy. Old buildings gain new life. In National Real Estate Investor; Oct 1, 2000; 42, 11; ABI/INFORM Global pg. 98.

Standards and Guidelines for Rehabilitating Historic Buildings. Ver site <<http://www2.cr.nps.gov/tps/tax/rhb/>>. Acessado em 25/Nov/2006.

URBAN LAND INSTITUTE - http://207.86.218.154/dcs_frameset_master.html - acesso em 03.09.06

U.S. DEPARTMENT OF HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT / OFFICE OF POLICY DEVELOPMENT AND RESEARCH. Nationally Applicable Recommended Rehabilitation Provisions (NARRP). Washington, D.C. 1997.

ANEXO – PROJETO DO CONJUNTO NACIONAL

Figura 9 – Cortes Longitudinais – Lâmina Horizontal

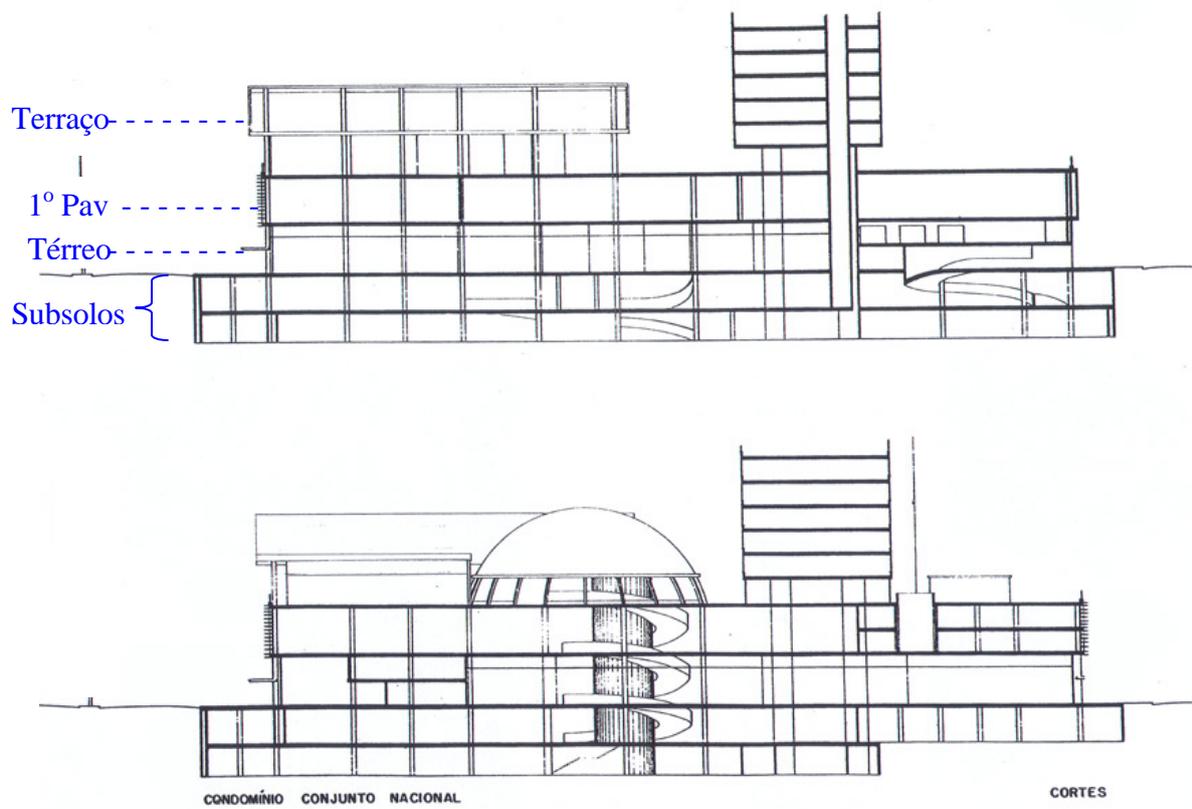


Figura 11 – 1º Pavimento

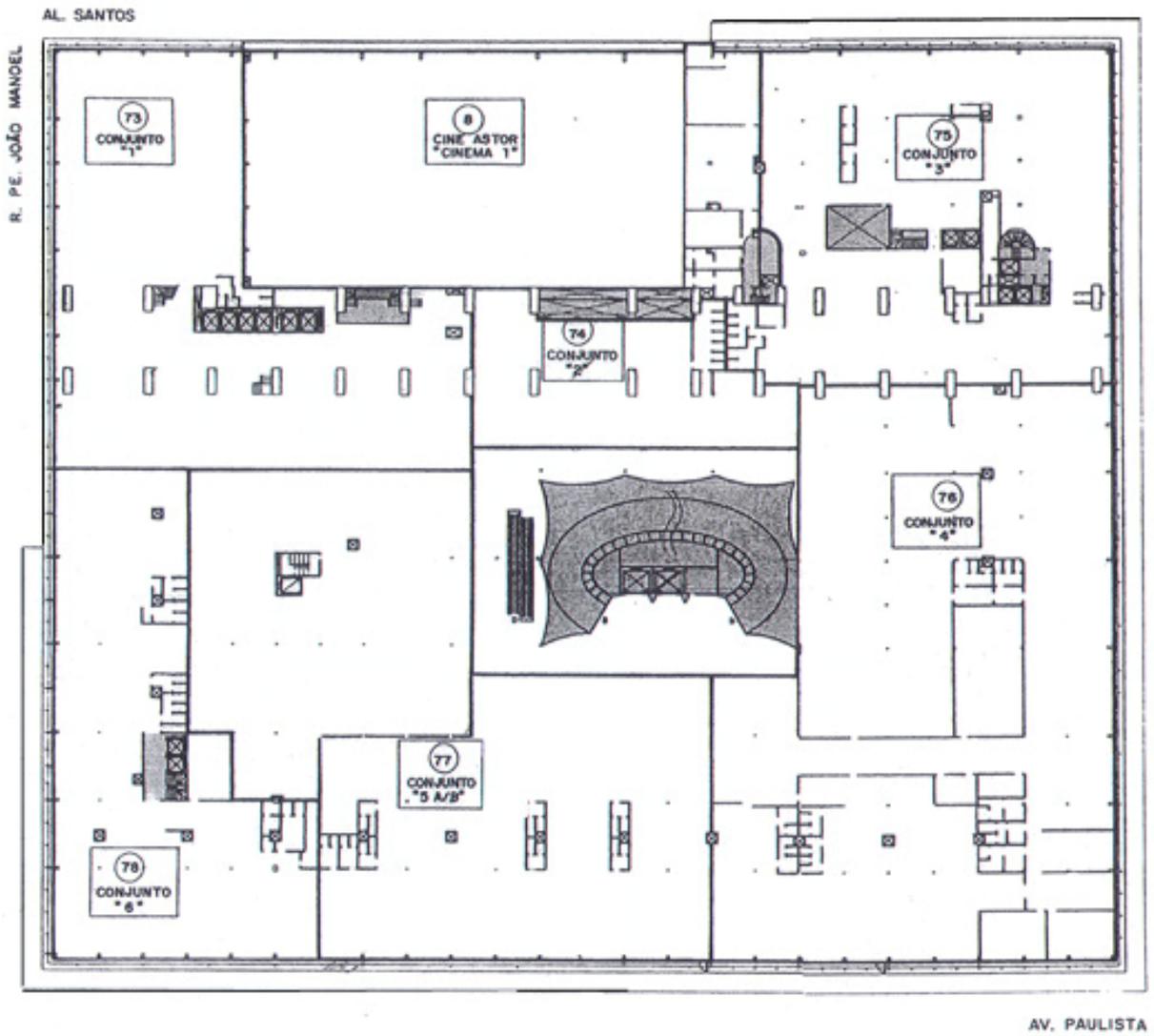


Figura 12 – Terraço

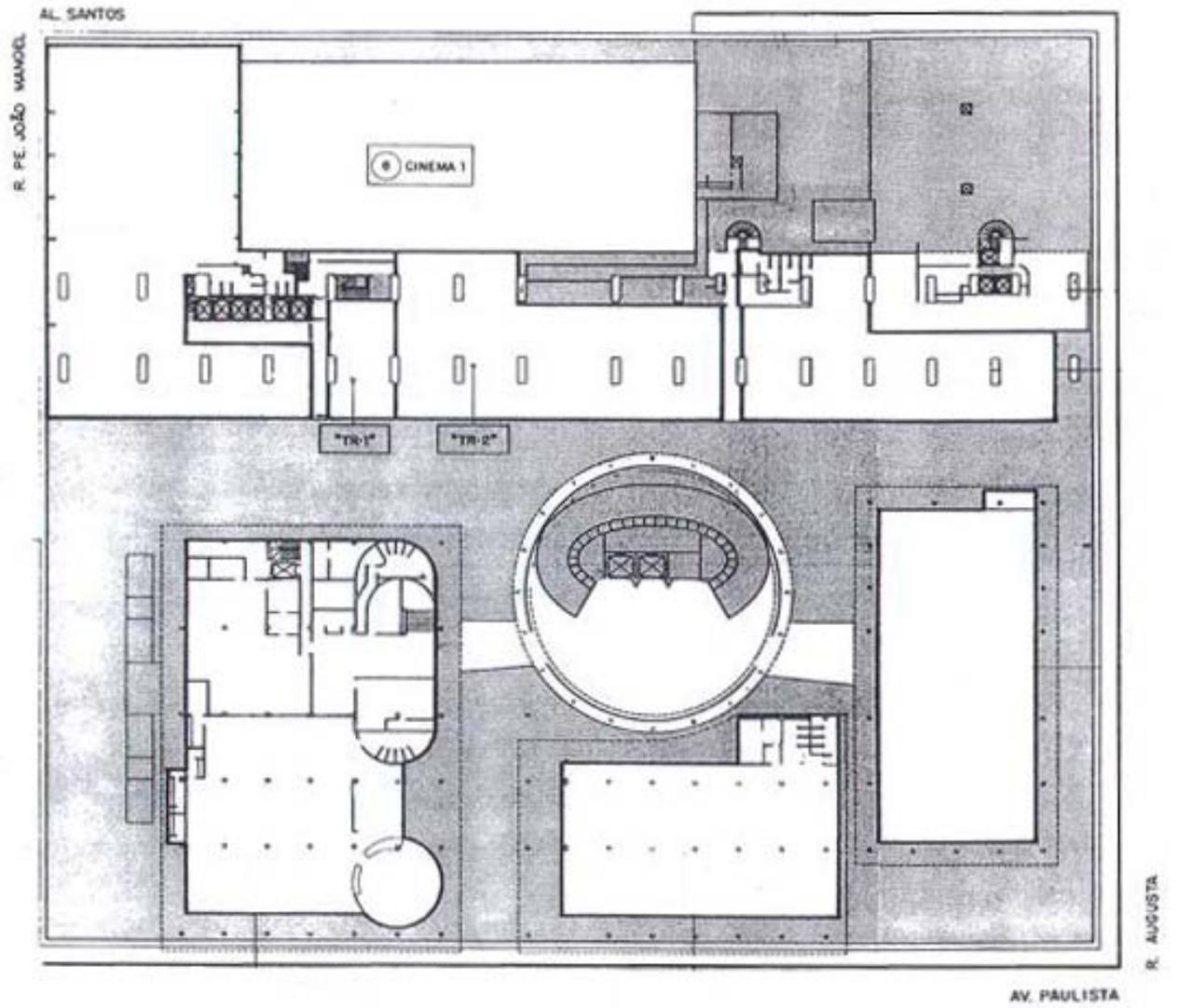


Figura 13 – Pavimento Tipo – 1° ao 13°

