

GABRIEL GRACIOSA BIRRO

**IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
EMPREENDIMENTOS CORPORATIVOS QUE MAIS INFLUENCIAM A
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DAS EMPRESAS OCUPANTES**

São Paulo

2023

GABRIEL GRACIOSA BIRRO

**IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
EMPREENDIMENTOS CORPORATIVOS QUE MAIS INFLUENCIAM A
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DAS EMPRESAS OCUPANTES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Especialista em Real Estate
– Economia Setorial e Mercados MBA-USP

Orientador:

Prof^ª. Dr^ª. Carolina Gregório

São Paulo

2023

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.

Catálogo-na-publicação

Birro, Gabriel

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
EMPREENHIMENTOS CORPORATIVOS QUE MAIS INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE
DAS EMPRESAS OCUPANTES / G. Birro -São Paulo, 2023.

71 p.

Monografia (MBA em Economia setorial e mercados, com ênfase em Real Estate) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Real Estate 2.Mercado Imobiliário 3.Edifícios de Escritórios 4.Locação
5.Preferência dos Usuários I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais por todo amor, suporte e incentivo ao longo de todo meu caminho. Aos meus irmãos, por serem peças fundamentais na minha formação. Aos meus amigos, por todos os momentos de descontração e amizade. Aos meus colegas de CBRE por todos os aprendizados. Aos professores, professoras e todos os demais colaboradores da USP que fizeram parte do curso. À Professora Dr^a. Carolina Gregorio pela orientação e paciência. Por fim, à minha esposa Fernanda, minha maior parceira e com quem compartilho as conquistas passadas, presentes e com quem compartilharei as futuras.

RESUMO

No que tange à composição do portfólio de investimentos imobiliários, a procura por imóveis com características que os tornem mais competitivos em momentos de oferta elevada deve ser premissa prioritária para gestores e investidores. Visto o quão complexo, dinâmico e importante é o tema, é de grande relevância que gestores de carteiras imobiliárias busquem conhecer quais fatores mais influenciam na experiência dos usuários de edifícios de escritórios, indo além dos atributos técnicos do empreendimento e analisando também outras características que também influenciam na percepção de qualidade dos locatários, como as de localização, serviços no entorno e no empreendimento, mobilidade urbana, entre outros. Pensando nisso, este trabalho visou, através de uma pesquisa exploratória com usuários de edifícios de escritórios na cidade de São Paulo, identificar e ranquear quais atributos são mais valorizados para a melhor experiência do inquilino no imóvel e o quão satisfeitos estes inquilinos estão com a situação atual de cada um dos atributos abordados no empreendimento em que a empresa em que trabalham está localizada. Foi também aplicada a metodologia *Gap Analysis* para identificar quais destes atributos são mais deficitários quando comparado o grau de importância com a satisfação atual e assim definidos quais atributos merecem uma maior atenção de proprietários e gestores. Com os resultados obtidos, se observou, entre outras conclusões, um elevado grau de importância relativa para os atributos relacionados à Localização e Entorno do empreendimento, com destaque para questões como segurança pública e serviços oferecidos. Além disso, observou-se também que o conjunto dos cinco primeiros itens com maior índice *Gap* conta com 4 itens relacionados ao próprio empreendimento e, portanto, com mais possibilidade de serem atendidos através de ações do próprio gestor/proprietário do imóvel.

Palavras chaves: Real Estate. Mercado Imobiliário, Edifícios de Escritórios, Locação. Preferência dos Usuários

ABSTRACT

Regarding the composition of the real estate investment portfolio, the search for properties with characteristics that make them more competitive in periods of high supply should be a priority premise for managers and investors. Given the complexity, dynamism, and importance of the subject, it is highly relevant for real estate portfolio managers to seek an understanding of the factors that most influence the user's experience in office buildings, going beyond the technical attributes of the project and also analyzing characteristics that impact the tenant's quality perception, such as location, surrounding services, mobility, among others. With this in mind, this study aimed, through exploratory research with users of office buildings in the city of São Paulo, to identify and rank which attributes are most valued for the tenant's best experience in the property and how satisfied these tenants are with the current situation of each of the attributes addressed in the property where the company they work for is located. The Gap Analysis methodology was also applied to identify which of these attributes are more deficient when comparing the degree of importance with current satisfaction, thus determining which attributes deserve more attention from owners and managers. The results obtained revealed, among other conclusions, a high degree of relative importance for attributes related to the location and surroundings of the property, with a focus on issues such as public safety and services. Furthermore, it was also observed that the set of the top five items with the highest Gap index includes four items related to the property itself and, therefore, with greater potential to be addressed through actions by the manager/owner of the property.

Keywords: Real Estate. Real Estate Market, Office Buildings, Leasing, User Preferences

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do ciclo de <i>real estate</i> segundo Muller (1995)	20
Figura 2 - Tamanho do mercado de escritórios nas principais capitais do país.	23
Figura 3 - PIB Real 2002 de países selecionados	24
Figura 4 - Absorção Líquida e Bruta para mercado <i>corporate</i> de São Paulo	25
Figura 5 - Estoque total, taxa de vacância e atividade construída mercado <i>corporate</i> de São Paulo	26
Figura 6 - Fatores de Um Empreendimento Que Podem Ser Considerados <i>Push/Pull/Keep</i>	35
Figura 7 - Características de Um Empreendimento Analisadas	36
Figura 8 - Questionário de Respostas Abertas e Fechadas	37
Figura 9 - Atributos Analisados	40
Figura 10 - Regiões dos Empreendimentos	41
Figura 11 - Caracterização dos respondentes - Idade	42
Figura 12 - Caracterização dos respondentes - Cargo	43
Figura 13 - Caracterização dos respondentes - Segmento	43
Figura 14 - Nível de Importância – Grupos de Atributos	44
Figura 15 - Níveis de Importância em comparação com a média.	53
Figura 16 - Análise dos índices <i>Gap</i>	56
Figura 17 – Empreendimentos Analisados.	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atributos e seus respectivos níveis de Importância (I), Satisfação (S) e índice <i>Gap</i> (I-S) – parte 1	
.....	45
Tabela 2 – Atributos e seus respectivos níveis de Importância (I), Satisfação (S) e índice <i>Gap</i> (I-S) – parte 2	
.....	46
Tabela 3 – Atributos ordenador pelos níveis de Importância (I) – parte 1	47
Tabela 4 – Atributos ordenador pelos níveis de Importância (I) – parte 2	48
Tabela 5 – Atributos ordenador pelos níveis de Satisfação (S) – parte 1	49
Tabela 6 – Atributos ordenador pelos níveis de Satisfação (S) – parte 2.....	50
Tabela 7 – Atributos ordenador pelos índices <i>Gap</i> (I – S) – parte 1	51
Tabela 8 – Atributos ordenador pelos índices <i>Gap</i> (I – S) – parte 2	52
Tabela 9 - Atributos com nível de importância acima da média.....	60
Tabela 10 - Atributos com notas distintas.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 MÉTODOS DE PESQUISA.....	15
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	16
2. MERCADO DE REAL ESTATE – EDIFÍCIOS CORPORATIVOS	18
2.1 CICLOS DE MERCADO	19
2.2 MERCADO DE ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE SÃO PAULO	21
2.2.1 Mercado De Escritórios Corporativos De São Paulo: Comportamento Pós-Pandemia	24
2.3 CONCEITOS DE EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	28
2.3.1 Experiência do Usuário	28
2.3.2 Teoria De Customer Relationship Management	30
2.3.3 Customer Relationship Management – Aplicação Ao Mercado De Real Estate	31
2.4 ATRIBUTOS DE EMPREENDIMENTOS DE ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS	33
3. PESQUISA EXPLORATÓRIA	37
3.1 O QUESTIONÁRIO.....	37
3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE	38
3.3 ATRIBUTOS ANALISADOS	39
3.4 RESULTADOS OBTIDOS	41
3.4.1 Caracterização dos Respondentes	41
3.4.2 Resultados da Pesquisa	44
3.4.3 Considerações Finais.....	56
3.4.4 Aplicação dos Conceitos	58
REFERÊNCIAS	63

ANEXO

ANEXO A – Análise para aplicação dos conceitos (parte 1)70

ANEXO B – Análise para aplicação dos conceitos (parte 2)71

1. INTRODUÇÃO

Na busca pelo melhor desempenho dos investimentos imobiliários, a atenção aos itens ligados as questões de impacto econômico-financeiro dos empreendimentos, como a vacância e o preço dos aluguéis, estão entre os de maior relevância para gestores de portfólios (GARCIA, 2020). Ou seja, manter os preços de aluguéis mais atrativos o possível e a redução da instabilidade das receitas geradas pelos imóveis durante o ciclo operacional, é preocupação lógica para uma melhor performance da carteira.

Entretanto, por conta de sua característica cíclica, o mercado imobiliário passa inevitavelmente por momentos de oferta e vacância elevadas, que influenciam negativamente nos preços de locação praticados (MULLER, 1995 *apud* PAOLA, 2010). Assim, a correta leitura dos ciclos e da escolha dos imóveis que irão compor o portfólio é imprescindível para se transitar por estas fases da melhor maneira possível.

No que tange à composição do portfólio, a procura por imóveis com características que os tornem mais competitivos em momentos de oferta elevada deve ser premissa prioritária para gestores e investidores.

Questões técnicas e de localização estão normalmente associadas a uma maior qualidade dos empreendimentos, o que pode eventualmente se converter em um melhor desempenho do ativo imobiliário. Porém, na medida que os *clusters* de escritório se formam e o mercado se sofisticava com os surgimentos de novos edifícios (CERQUEIRA, 2004; FERRARI, 2015), é natural que a concorrência por inquilinos fique ainda mais acirrada dado o maior número de opções ofertada.

Sabe-se também que a decisão de empresas de alugar, permanecer ou sair de um imóvel, está muitas vezes diretamente ligada ao quão satisfatória é a experiência de seus funcionários como usuários do empreendimento, principalmente quando consideramos o quão relevante pode ser o ambiente físico de trabalho para a aquisição e retenção de talentos (EARLE, 2003).

Sendo assim, uma forma de se destacar frente à competição pode estar associada a detalhes que influenciam na percepção de qualidade dos ocupantes, abordando questões que vão além de premissas técnicas, mas também do entorno, serviços, bem-estar do usuário, entre outros.

1.1 JUSTIFICATIVA

Em momentos de oferta elevada, a competição por inquilinos fica ainda maior. Naturalmente, empreendimentos que possuam atributos preferidos pelos usuários irão se destacar em relação aos seus concorrentes, com uma maior facilidade para locar áreas vagas ou até mesmo podendo exigir preços de locação mais altos, sempre respeitando a relação adequada de preço-qualidade.

Estes atributos muitas vezes estão ligados às questões de imagem, qualidade técnica e localização, associadas também à estratégia das empresas inquilinas. Porém, a tomada de decisão é também impactada pela satisfação dos funcionários em relação ao local de trabalho, já que esta premissa possui grande influência na atração e retenção de talentos. Por local de trabalho entende-se não só o escritório da empresa em si, mas também o empreendimento onde ele está situado e seu entorno.

Segundo Remøy (2007) *apud* Remoy e Jonge (2007), grande parte dos funcionários não ficam contentados apenas com um salário compatível, tendo o ambiente físico de trabalho um papel cada vez maior na sua satisfação geral com seu emprego. Ainda segundo Remøy (2007) *apud* Remoy e Jonge (2007), em geral os funcionários preferem trabalhar em áreas urbanas bem servidas e em ambientes dinâmicos que ofereçam, por exemplo, a oportunidade de tomar um café com amigos ou colegas no intervalo do almoço ou com possibilidades de compras e interação com outras pessoas.

Visto o quão complexo, dinâmico e importante é o tema, é de grande relevância que gestores de carteiras imobiliárias busquem conhecer quais atributos mais influenciam na experiência dos usuários de edifícios de escritórios, indo além dos atributos técnicos do empreendimento – que são os que primeiro vêm à mente – mas analisando também características como as de localização, serviços no entorno e no empreendimento, mobilidade urbana, entre outros.

Assim, é possível a partir destes atributos aumentar a competitividade dos edifícios tanto no momento da decisão da incorporação de novos empreendimentos, como no reposicionamento de imóveis antigos.

Outros trabalhos já abordaram a temática de estudo sobre atributos de empreendimentos de escritórios sob a ótica da qualidade dos edifícios e/ou sua influência sob os locatários, cada um com seu propósito final específico.

Veronezi (2004) estabeleceu um sistema de certificação da qualidade de edifícios de escritórios no Brasil, onde levou em consideração tanto aspectos técnicos como de localização para a avaliação. Para chegar na lista de atributos a serem considerados bem como seu grau de relevância para a classificação final do edifício, a autora fez uso da metodologia Delphi onde buscou a opinião de participantes do mercado de edifícios brasileiros de escritórios (PEMBE), que incluíam projetistas, construtores, corretores, usuários, investidores, entre outros.

Violatti (2020), através de questionário aplicado com locatários, buscou identificar quais os fatores que mais influenciam as empresas a mudarem seus escritórios de localização. O questionário abordava um total de 12 fatores, que além de itens que tinham como objetivo classificar a empresa respondente, incluíam de forma mais abrangente questões de localização e mercadológicas da região do imóvel.

Com foco maior em atributos relacionados à localização, Cerqueira (2004) buscou através de pesquisas bibliográfica e de interpretações próprias, quais fatores influenciam na qualidade de uma localização para torná-la mais atrativa para ocupantes de escritórios.

Já Garcia (2020), aplicando a metodologia Delphi, realizou uma pesquisa junto aos gestores de portfólios atuantes no mercado e apresentou em seu trabalho quais atributos são mais relevantes para estes profissionais na gestão de portfólios imobiliários, analisando desde questões construtivas e de qualidade do edifício, até questões econômicas do ativo e da localização.

Como complemento a estes trabalhos, pode se considerar a importância de se analisar qual a influência que estes atributos possuem na percepção de qualidade dos inquilinos e qual sua satisfação atual com estes atributos, permitindo uma visão sob a ótica direta do usuário e um diagnóstico sobre a situação atual dos empreendimentos em relação ao quanto atendem determinadas necessidades dos seus usuários.

Entende-se que percepção de qualidade é um conceito subjetivo, pois dependerá das expectativas e necessidades que o cliente ou usuário possui de forma individual.

Segundo Schffman e Kanuk (1997) *apud* Hegedus (2000), ela é particular pois “está baseada naquilo que os indivíduos esperam ver baseado em suas experiências anteriores, no número de

explicações plausíveis que eles podem pressentir e a motivação e interesse no momento da percepção”.

Sendo assim, neste trabalho, percepção de qualidade de inquilinos em empreendimentos corporativos se refere àqueles atributos do ambiente que influenciam na experiência do usuário e que ele, de forma geral e com base em suas experiências próprias, possui certa facilidade em avaliar

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é identificar e hierarquizar os atributos que agregam mais valor para os imóveis corporativos na visão dos usuários usando a cidade de São Paulo – o principal mercado do país – para identificação dos atributos. Os resultados obtidos serão analisados tanto de forma conjunta, como por estratificações, buscando identificar tendências nas respostas dentro de determinados grupos. Tais resultados poderão ajudar proprietários e investidores na decisão de investir ou na formatação e reformatação de empreendimentos para renda, visto que possibilitarão identificar quais atributos podem tornar os empreendimentos mais competitivos em um mercado concorrido.

1.3 MÉTODOS DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo da monografia, primeiramente será realizada uma análise do contexto atual do mercado imobiliário de lajes corporativas na cidade de São Paulo, entendendo o impacto que eventos recentes como a pandemia e a entrega de novos empreendimentos causou na oferta disponível da cidade. Serão analisadas também questões de satisfação e experiência do cliente, buscando uma relação destes conceitos com o mercado de locações corporativas, principalmente do ponto de vista da influência da satisfação do usuário.

Por meio de pesquisa bibliográfica, serão levantados os principais atributos analisados por potenciais inquilinos quando buscam um empreendimento para locação de espaço corporativo. Estes atributos serão categorizados em atributos de localização (como mobilidade urbana, serviços no entorno, endereço, entre outros) e do próprio empreendimento (como questões técnicas, serviços oferecidos, imagem corporativa, entre outros). A partir daí será elaborado um questionário a ser distribuído para inquilinos de imóveis corporativos de todos os níveis hierárquicos das suas empresas, solicitando que indiquem dentre os fatores apresentados quais possuem maior influência na sua experiência como usuário e, portanto, na sua disposição de permanecer ou locar um imóvel, além do quão satisfeitos se encontram com tais atributos na sua situação atual para aplicação do método Gap Analysis.

Com as respostas devidamente compiladas, será aplicada uma metodologia de tratamento e ranqueamento dos dados para então se chegar ao objetivo do trabalho. Poderão ser executadas

também análises com base em estratificação, como por exemplo buscar tendências nas respostas com base em nível hierárquico do respondente ou do segmento da empresa onde o mesmo atua.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A monografia a seguir é composta por duas partes, apresentando primeiramente uma revisão bibliográfica, descrevendo tópicos relevantes ao entendimento do estudo de caso que será apresentado na segunda parte do trabalho.

A primeira parte que compreende a revisão bibliográfica, abordou três grandes tópicos, sendo eles “Mercado De Real Estate – Escritórios Corporativos”, “Customer Relationship Management E O Mercado De Real Estate” e por fim “Atributos De Empreendimentos De Escritórios Corporativos”.

O tópico inicial buscou abordar temas relevantes ao entendimento do mercado de escritórios corporativos como o conceito do produto em si como forma de investimento e o comportamento cíclico do mercado. Foram apresentados também dados que situam o estado atual do principal mercado do país, o da cidade de São Paulo, tanto em termos de sua formação como sobre o seu contexto atual considerando os impactos trazidos pela pandemia de COVID-19.

O segundo tópico revisa conceitos básicos da teoria de *Customer Relationship Management* – CRM, explicando como esta ferramenta gestão de clientes pode trazer resultados positivos na busca e retenção de clientes para os produtos das empresas. Em seguida, buscou-se apresentar como estes conceitos podem ser aplicados ao mercado de *real estate* como forma de fidelização de inquilinos nos empreendimentos.

O terceiro e último tópico da revisão bibliográfica apresentou as diferentes formas de identificar e classificar os atributos de um empreendimento de escritórios corporativos que permitem analisar e diferenciar os ativos entre si.

Já na segunda parte da monografia, será feito um levantamento de campo que terá como base a aplicação de um questionário para inquilinos de empreendimentos de escritórios corporativos, visando identificar quais atributos dos empreendimentos mais influenciam na sua experiência como usuários. Em seguida, os dados serão compilados, possibilitando gerar uma análise

do comportamento das respostas de acordo com segmentações e por fim se estabelecer uma hierarquização dos itens que possuem maior relevância para os respondentes.

2. MERCADO DE REAL ESTATE – EDIFÍCIOS CORPORATIVOS

Edifícios de escritórios corporativos podem ser conceituados como empreendimentos imobiliários voltados para fornecer um “ambiente adequado ao desenvolvimento dos negócios dos seus ocupantes e parte integrante destes” (VERONZEI, 2004 *apud* SANTOS, 2006).

O mercado que envolve este tipo de empreendimento pode ser caracterizado de acordo com a finalidade para qual o imóvel foi concebido, com este podendo ser direcionado para venda ou explorado para locação total ou parcial de suas unidades, sendo que o segundo desígnio é o mais predominante em grandes cidades, principalmente pelo alto custo que envolve a construção ou aquisição de um imóvel por parte de empresas ocupantes (CERQUEIRA, 2004).

Dessa forma, ao optarem por ocupar edificações que possuem terceiros como proprietários, empresas ocupantes cujo foco principal não é o mercado imobiliário, ao invés de imobilizar recursos na aquisição de espaços, podem destiná-los ao ramo de atividade econômica em que atuam (CERQUEIRA, 2004; SANTOS, 2006).

Dentro deste universo, Terra (2004) explica o papel dos três principais participantes envolvidos no ciclo de vida de um empreendimento de escritórios voltado para locação, desde seu planejamento, passando pela sua implantação até sua operação:

“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 título 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 (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.”

No que diz respeito aos investidores, estes podem ser individuais ou institucionais, sendo o primeiro grupo composto por investidores, poupadores individuais ou empresas de capital nacional ou estrangeiro, e o segundo por fundos de pensão, fundos de reserva de seguradoras e fundos imobiliários (CERQUEIRA, 2004).

Inicialmente, estes empreendimentos foram construídos com finalidade de abrigar sedes de empresas e profissionais liberais, se consolidando como uma importante tipologia de imóvel e criando polos de influência e atratividade para diversos outros serviços, como restaurantes, hotéis e comércio em geral (VERONEZI, 2004 *apud* VELLUDO, 2016). Porém, na medida que a aglomeração de atividades terciárias passa a ser uma tendência, o objetivo destes empreendimentos deixa de ser apenas sediar as empresas, para passar a ser peça fundamental de integração entre funcionários, oferecendo desde serviços que supram grande parte da necessidades empresariais, como salas de reuniões de uso comum, auditórios, equipamentos audiovisuais e estacionamento, até serviços que visem facilitar a vida dos usuários como lanchonetes, restaurantes, academias, etc. (MERLO, 2007)

A qualidade destes empreendimentos pode ser ditada pelas suas especificações técnicas e de acabamento, porém o referencial de qualidade durante a ocupação é determinado pelo usuário final, não pelo empreendedor. Assim os edifícios de escritórios para locação são produtos que, para atrair potenciais empresas inquilinas, devem possuir determinados atributos que apresentem uma boa relação de *custo x benefício* para o potencial ocupante, ou seja, entre o preço do aluguel e as características do próprio empreendimento e da região onde ele está situado (TERRA, 2004).

2.1 CICLOS DE MERCADO

Uma análise de suma importância quando se estuda o mercado de edifícios de escritórios corporativos para locação é o dos ciclos econômicos.

O conceito de ciclo está presente em diversos campos de uma maneira geral, tendo sua compreensão como eventos susceptíveis de repetição ao invés de isolados, aleatórios e não recorrentes, crucial para lidar com a natureza, economia, política e investimentos (PYHRR, ROULAC e BORN, 1999)

Segundo Pyhrr, Roulac e Born (1999), os estudos com ciclos aplicados ao mercado imobiliário se fizeram presentes primeiramente na década de 1930, com o trabalho de Hoyt (1933) sobre terrenos urbanos em Chicago, que serviu como base para aplicação do conceito no campo de finanças e investimentos em *real estate*.

Santovito (2004), diz que o comportamento cíclico dos mercados de *real estate*, tem como base uma relação entre a oferta e a demanda por produtos destes mercados, que oscilam entre fases de expansão e recessão.

Em um dos trabalhos mais conhecidos sobre o assunto, Muller (1995) propôs um modelo para as fases deste ciclo. Nele, o ciclo se inicia na chamada fase de recuperação, momento em que a taxa de vacância é elevada, mas onde se inicia um processo gradual de crescimento da ocupação. Em seguida, tem-se a fase de expansão, que acontece quando a taxa de vacância está equilibrada, o que estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos. Com o crescimento da oferta acima da capacidade de demanda do mercado, entra-se na fase de super-oferta, que leva então à fase de recessão onde as taxas de ocupação voltam a patamares baixos em relação à taxa normal ao mercado (PORTO, 2010).

Figura 1 – Fases do ciclo de *real estate* segundo Muller (1995)



Fonte: PORTO, 2010

Assim, conclui-se que o mercado de *real estate* oscila entre momentos de vacâncias elevadas e baixas, que possuem impacto direto nos valores de locação e, consequentemente, na sua rentabilidade e liquidez (GARCIA, 2020), o que faz com que os ciclos possam exercer grande influência na decisão de mobilização e desmobilização de ativos do portfólio, bem como nas estratégias de renegociações contratuais (PORTO, 2010).

Entende-se também que o entendimento dos ciclos é de relevante importância para investidores de imóveis para renda na concepção do produto ou na decisão de investir, pois pelo fato de

inevitavelmente incorrerem em momentos de vacância mais elevada e, portanto, maior concorrência por inquilinos, a busca por empreendimentos que possuam atributos que permitam o empreendimento “navegar” por estes períodos com maior resiliência auxiliará no melhor desempenho final do investimento.

2.2 MERCADO DE ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE SÃO PAULO

A cidade de São Paulo é a capital do estado de mesmo nome localizado na região sudeste do Brasil. De acordo com dados do Censo 2022 do IBGE (2023), é o município mais populoso do país, com 11.451.245 habitantes, o que corresponde à quase a soma das populações de outras grandes metrópoles como Rio de Janeiro, Brasília e Fortaleza – a segunda, terceira e a quarta cidades mais populosas do país – que juntas contabilizam 11.462.169 moradores (FOLHA DE SÃO PAULO, 2023).

São Paulo também possui enorme relevância econômica com um PIB de mais de 748 bilhões de reais, o maior entre os municípios e mais de duas vezes o tamanho do PIB do Rio de Janeiro (IBGE, 2023), o que naturalmente faz com que a cidade se torne o principal centro de negócios do país, atraindo a sede de empresas nacionais e multinacionais para seus centros urbanos.

Para abrigar as sedes destas empresas, se observou desde a década de 1930 a formação de centros de negócios com concentração de escritórios corporativos em determinadas regiões.

De acordo com Cerqueira (2004), é visto que historicamente é comum às atividades de escritórios se agruparem em centros, que podem ocorrer em diferentes localizações que são entendidas a partir de sua articulação com a cidade.

Archer e Smith (2003) *apud* Violatti (2020) citam dois motivos para a formação de centros de negócios, sendo eles a demanda por economias de escala (gerada quando o volume de escritórios cresce e a eficiência de produção dos serviços é incrementada bem como a demanda por infraestrutura) e a demanda por uma imagem do mercado.

NRE (2002) *apud* Santos (2006) traz um breve resumo da história da formação dos principais centros de negócios da cidade e São Paulo.

De acordo com os autores, primeiramente na década de 1930 a primeira região a dispor de infraestrutura e de serviços urbanos foi no Centro, onde se iniciaram as concentrações de empreendimentos de escritórios, com a formação do primeiro centro de negócios da cidade. Atualmente, o Centro é composto por edificações mais antigas, com elevada obsolescência, sem ou com poucas vagas de garagens e sem ar-condicionado central.

Já na década de 1950, com a saturação da região central, observa-se um movimento do mercado de escritórios em direção à região da Avenida Paulista, que vivenciou uma grande desenvolvimento como polo de escritórios até os anos 1970, quando também começou a demonstrar saturação fazendo com que o movimento do mercado se repetisse e novos centros de negócios surgissem em direção à Zona Sul, principalmente nas regiões da Avenida Faria Lima e ao longo da Marginal Pinheiros, onde vemos surgir a partir do final da década de 1970 e início dos anos 1980 uma maior oferta nas regiões atualmente conhecidas como Vila Olímpia e Berrini. Já em relação à região da Avenida Faria Lima, a partir de 1996 o seu prolongamento possibilitou o desenvolvimento de novos empreendimentos, consolidando a região como uns dos principais centros de negócios da cidade.

Mais recentemente, nota-se o surgimento novos centros de negócios cujo volume de empreendimentos prontos ou em desenvolvimento as despontam como relevantes regiões de escritórios na cidade. Como exemplo, podemos citar a região da Avenida Chucuri Zaidan que com a escassez de terrenos na região da Berrini vivenciou, principalmente a partir de 2010, uma explosão de entregas de novos empreendimentos (REALTY CORP, 2019). Outra região que merece destaque é a da Avenida Rebouças, que vive uma importante transformação com uma previsão de crescimento relevante do estoque escritórios corporativos, como aponta a consultoria JLL em artigo publicado no jornal Estadão (ESTIGARRIBIA, 2023).

Em relação ao contexto nacional, São Paulo é confortavelmente o principal mercado de escritórios do país. Segundo dados da consultoria Buildings (2023), no início do ano de 2023 e considerando o mercado *corporate* (aqueles com conjuntos maiores que 100 m², em média), o mercado de São Paulo possui um estoque de 11.797.385 m² em um total de 1.609 empreendimentos. O contraste com outras cidades é evidente quando comparamos os números apresentados com os da cidade do Rio de Janeiro, segundo maior mercado do Brasil, que possui um estoque de 5.523.113 m², espalhados em 662 empreendimentos, ou seja, um volume em m² quase duas vezes menor que o da capital paulistana.

Figura 2 – Dimensão do mercado de escritórios *corporate* nas principais capitais do país

	Estoque Total (m²)	Número de Edifícios
São Paulo	11.797.385	1.609
Rio de Janeiro	5.523.113	662
Brasília	2.075.620	229
Belo Horizonte	1.646.622	296
Curitiba	840.364	175
Porto Alegre	731.385	123
Florianópolis	319.833	99
Recife	302.901	49
Salvador	294.638	57

Fonte: adaptado de BUILDINGS (2023)

Assim, verifica-se que o mercado de São Paulo possui posição de destaque no cenário nacional, sendo que sua representatividade permite inferir que as tendências observadas dentro do seu contexto podem servir de parâmetro para os demais mercados do país.

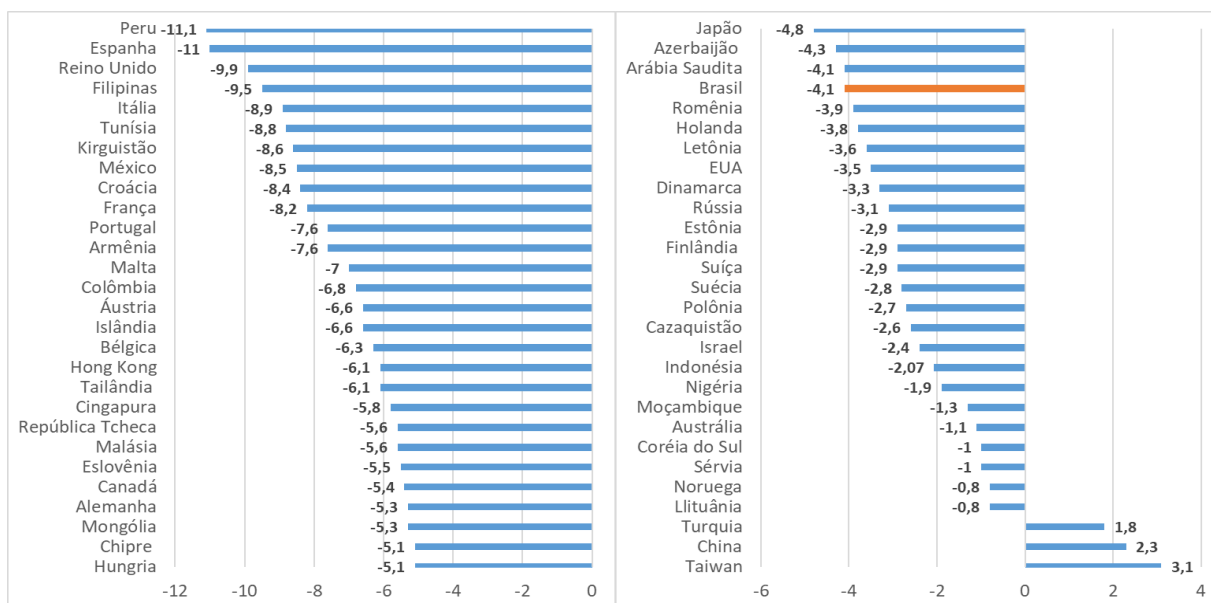
2.2.1 Mercado De Escritórios Corporativos De São Paulo: Comportamento Pós-Pandemia

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia de COVID-19, que trouxe com ela diversos impactos sanitários, sociais e econômicos à população mundial.

Assim, ao redor do mundo, comunidades se esforçaram para controlar a proliferação da doença, com governos implementando medidas de resposta à crise para mitigar seus impactos na sociedade. Entre as medidas estão as de restrição de mobilidade, com fechamento de espaços públicos e *lockdowns*. Tais medidas influenciaram o comportamento de consumo, com uma redução da demanda que levou a uma queda da atividade econômica em 90% dos países do globo (WORLD BANK, 2022).

No Brasil não foi diferente. Com o primeiro caso registrado no país em março de 2020, gestores públicos passaram a adotar medidas para tentar evitar a disseminação do vírus, o que, como no restante do mundo, trouxe consequências negativas para a economia nacional, com o PIB chegando a retrair 4,1% ao final do primeiro ano de pandemia (FMI, 2021).

Figura 3 – PIB Real 2002 de países selecionados

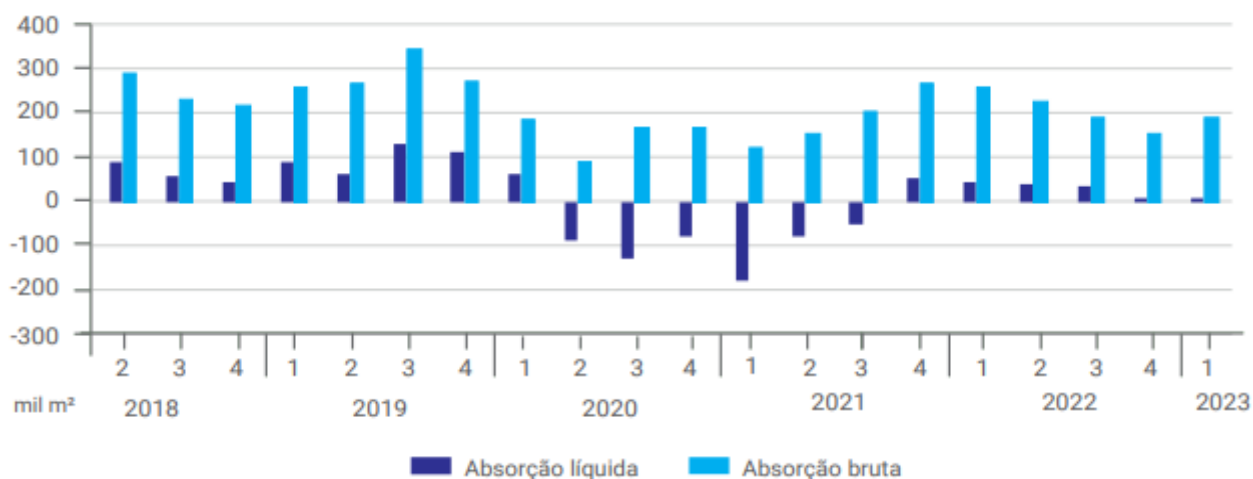


Fonte: Adaptado de FMI, 2021 *apud* PAIVA; PAIVA, 2021.

Tais impactos foram percebidos rapidamente também no principal mercado de escritórios para locação do país, o da cidade de São Paulo. Segundo relatório publicado pela consultoria CBRE (2021), já ao fim do segundo trimestre de 2020, o volume de demandas ativas, ou seja, projetos de empresas em busca de novas locações, caiu 67%.

O reflexo negativo na demanda se observa também nos números consolidados para os indicadores de absorção bruta e líquida – que medem, respectivamente, volume de locações e a relação entre espaços locados e devolvidos em determinado período – segundo dados da consultoria Buildings (2023), conforme o Figura 3 abaixo.

Figura 4 – Absorção Líquida e Bruta para mercado *corporate* de São Paulo



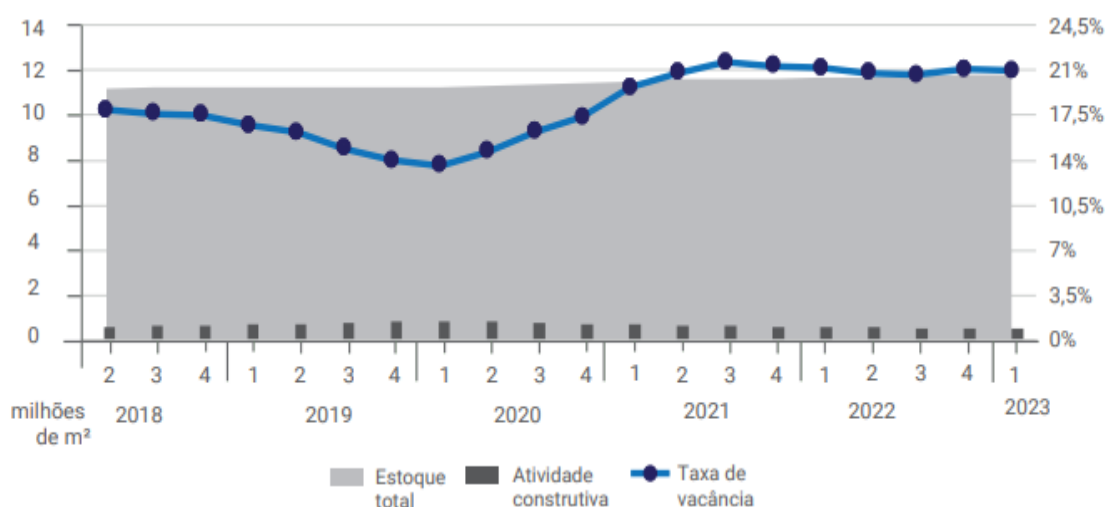
Fonte: BUILDINGS, 2023

Segundo Zeiser *et al.* (2021), o Brasil passou por duas ondas de COVID-19, uma entre o final do mês de fevereiro e o começo do mês de novembro de 2020, e outra entre o começo de novembro de 2020 e final de abril de 2021. Como se pode observar pelo Figura 4, nestes períodos o mercado presenciou um declínio no volume de locações bem como um maior volume de espaços devolvidos em relação aos locados.

No que diz respeito à taxa de vacância, de acordo com dados também da consultoria Buildings (2023) ilustrados na Figura 5, o mercado *corporate* de São Paulo vinha de um momento de recuperação durante o ano de 2019 até o primeiro trimestre de 2020, quando a taxa de vacância saiu de patamares de próximos dos 18% para 14%. Porém, ao final do primeiro semestre de

2021 o indicador atingiu a casa dos 21%, mantendo este patamar até o final do primeiro trimestre de 2023, mostrando um cenário ainda mais competitivo do que o observado no período pré-pandêmico. Competitividade que deve ser impactada ainda mais pelo volume de entregas previstas para o ano de 2023 que, segundo a consultoria JLL (2022), está na ordem de 225 mil m²¹.

Figura 5 – Estoque total, taxa de vacância e atividade construída mercado corporate de São Paulo



Fonte: BUILDINGS, 2023

Assim, percebe-se que a pandemia trouxe impactos negativos à demanda por espaços de escritórios, muito ligadas ao contexto econômico em que as empresas locatárias estão inseridas. Porém, outro fator importante muito comentado ao longo do período pandêmico foram as discussões acerca das mudanças no modo de trabalho.

Com a necessidade de isolamento social, escritórios ao redor do mundo – incluindo no Brasil – foram fechados, obrigando empresas e seus funcionários a se adequarem ao trabalho remoto.

Mesmo com o fim da pandemia decretado pela OMS em maio de 2023, muito ainda se discute sobre o futuro dos escritórios. De um lado, funcionários parecem preferir o trabalho remoto em detrimento ao trabalho presencial, como mostra relatório da Deloitte (2023) onde em pesquisa com mais de 22 mil profissionais *millennials* (nascidos entre janeiro de 1983 e dezembro de 1994) e da geração Z (nascidas entre janeiro de 1995 e dezembro de 2003) de 44 países,

¹ dado referente ao momento em que este trabalho foi elaborado podendo ter sofrido alteração ao final do período.

concluiu que 77% dos entrevistados da geração mais antiga e 75% da mais atual, que atualmente possuem algum tipo de trabalho remoto na sua rotina, considerariam buscar um novo emprego caso fossem solicitados a retornar para um modelo de trabalho 100% presencial.

Do outro lado, gestores de empresas questionam o modelo de trabalho remoto por entenderem haver um decréscimo na produtividade de suas equipes, advogando assim por uma volta completa ou pelo menos parcial aos escritórios como se observou recentemente em grandes empresas mundiais como Amazon (FEILER, 2023), Meta (VALOR INVESTE, 2023), JP Morgan (LEVITT; TAUB, 2023) e Disney (BARNES, 2023).

Esta desarmonia entre empregados e liderança ficou evidente também no relatório *Surviving to Thriving in Hybrid Work* (O'BRIEN, FERSHT, 2023), realizado pela empresa de tecnologia Unisys em parceria com a consultoria HFS Research. Nele, apesar de 70% das empresas indicarem que o modelo híbrido, com trabalho parcialmente presencial e parcialmente remoto, irá prevalecer como principal formato, empregados e empregadores discordam sobre o quão eficaz é o modelo. Enquanto entre os liderados, 49% o consideram muito eficaz, entre líderes apenas 33% dizem o mesmo.

Earl (2003) indicou em seu trabalho que nada atrai e retém funcionários melhor do que altos salários e benefícios. Porém, ela cita pesquisas em que pessoas empregadas ou em busca de emprego colocam o ambiente físico de trabalho entre os fatores mais relevantes na hora de aceitar ou permanecer em um trabalho. Isso mostra que não é de agora que gestores de empresas, quando o assunto é a atração e retenção de talentos, se preocupam – ou deveriam se preocupar - com o ambiente em que o escritório da empresa estará inserido.

Porém, dada a circunstância atual, pode-se inferir que, se realmente o desejo destes gestores for o retorno ao modelo presencial mesmo que parcialmente, um ambiente de trabalho mais convidativo passa ter um peso ainda maior na estratégia da empresa.

2.3 CONCEITOS DE EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.3.1 Experiência do Usuário

Experiência do Usuário de alta qualidade se tornou um fator competitivo central do desenvolvimento de produto/serviço em mercados consumidores maduros (OBRIST, ROTO, VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA, 2009).

A experiência do usuário pode ser compreendida como um constructo multidimensional, que tem como foco toda a jornada do cliente durante o serviço prestado (LEMON; VERHOEF, 2016 *apud* QUADROS et al., 2022)

O termo foi utilizado originalmente no campo de Ciências da Computação, sendo popularizado por Donald Norman em seu livro “*The Invisible Computer*” de 1998, para englobar os aspectos das interações do usuário com o produto e como ele é percebido, aprendido e usado, incluindo a facilidade de uso e as necessidades do usuário que o produto satisfaz (PETRI; BEVAN, 2009 *apud* FALAVIGNA, 2015).

Atualmente, o conceito varia de acordo com diferentes visões sobre o tema e, portanto, possui diferentes definições que são influenciadas, por exemplo, por diferentes experiências e interesses. (ALLAM; HUSSIN e DAHLAN, 2013)

Como exemplo destas definições, temos a ISO 9241-11:2010 que define a Experiência do Usuário como percepções e respostas das pessoas resultantes do uso de um produto, sistema ou serviço. A experiência do usuário inclui todas as emoções, crenças, preferências, percepções, respostas físicas e psicológicas, comportamentos e realizações do usuário que ocorrem antes, durante e depois do uso (ABNT, 2011).

Já a Nielsen-Norman Group (s.d.; tradução nossa), empresa americana especializada em consultoria para experiência do usuário, define o conceito como “Todos os aspectos da interação do usuário final com a empresa, seus serviços e produtos. O primeiro requisito para uma experiência de usuário exemplar é atender às necessidades exatas do cliente sem complicações ou incômodos. Em seguida vêm a simplicidade e a elegância que produzem produtos que são satisfatórios de se possuir e de usar”.

Assim, considerando os conceitos apresentados, atualmente a experiência do usuário é foco de diversos estudos em função da importância que assume no processo de gestão do serviço (VOORHEES et al., 2017 *apud* QUADROS et al., 2022).

Para a experiência do cliente, a relação entre consumidor e produto precisa ser trabalhada de maneira profunda, fazendo surgir a preocupação da empresa para com a experiência do usuário, mas diferente do que pode-se pensar, o beneficiado neste contexto não é somente o consumidor mas também a empresa que o aplica, que consegue então perceber onde ela precisa inovar nos seus processos de negócio, criando assim vínculos com os clientes e, conseqüentemente, tornando-se uma empresa diferenciada dos seus concorrentes (GONZALEZ-SANCHEZ; GIL-IRANZO, 2013 *apud* HANK, 2021).

Assim, pode-se afirmar que a boa experiência do cliente é sim um fator de decisão para um produto se destacar, principalmente em um mercado altamente competitivo como o atual (GONZALEZ-SANCHEZ; GIL-IRANZO 2013 *apud* HANK, 2021). Portanto, é possível inferir que a busca por produtos e serviços que atendam premissas que melhorem a experiência do usuário, naturalmente irão gerar clientes mais satisfeitos e, portanto, mais inclinados a permanecerem leais a quem os fornecem.

Uma forma de atingir este objetivo é conhecendo melhor seu público-alvo e as necessidades que este grupo possui para assim tentar atendê-las da melhor maneira o possível. Pensando na edificação corporativa como o produto e o inquilino como seu usuário, a importância da qualidade percebida através da experiência possui sua relevância quando pensamos nos atributos das construções, já que as características de um ambiente possuem importantes implicações para estes usuário, podendo evocar fortes emoções e assim influenciar o comportamento humano, de modo que as pessoas estão mais propensas a frequentar ambientes percebidos favoravelmente e evitar outros que julgam negativos (NASAR, 2000 *apud* OLIVEIRA; COSTA FILHO, 2018).

Além disso, considerando que toda atividade humana exige um determinado ambiente físico para ser executada, as características deste local podem influenciar no desempenho destas atividades, sendo que quando elas atendem às necessidades dos seus usuários, tanto do ponto de vista funcional (físico/cognitivos), quanto formal (psicológicos), terão um impacto positivo neste desempenho (ELY, 2003 *apud* PENTEADO, 2015).

2.3.2 Teoria De Customer Relationship Management

Dentro de um contexto em que o ambiente de negócios tem se tornado cada vez mais competitivo, na busca por se destacar em relação à concorrência, “fidelizar” clientes é um dos maiores desafios encarados pelas empresas. Existe então uma preocupação por parte das organizações em preservar uma boa relação com seus consumidores, procurando atendê-los e torná-los fidelizados junto a sua marca, convertendo esse empenho em uma maior quantidade de vendas de seus produtos e serviços (VALETIM; QUELHAS; LUDOLF, 2019)

Segundo Zenone *et al.* (2001) consumidores querem produtos e serviços que atendam, com excelência, as suas necessidades através do canal escolhido por eles e no momento certo. Assim, para atingir este objetivo, é necessário conhecer o cliente, identificando-o, diferenciando-o (avaliando todas as suas necessidades e exigências) e interagindo com ele para reavaliar suas necessidades, para então poder personalizar o relacionamento e oferecer aquilo que o cliente busca.

Dentro do Marketing, o termo *Customer Relationship Management* (CRM), que pode ser traduzido como Gestão de Relacionamento com o Cliente, diz respeito à um conjunto de processos, pessoas e tecnologias que visam entender melhor o cliente da empresa, com foco na retenção e desenvolvimento de relacionamento com ele (CHEN; POPOVICH, 2003).

Assim, os conceitos de CRM são baseados principalmente na crença de que estabelecer um relacionamento sustentável com os clientes é a pedra angular para se obter clientes fiéis. (DOWLING, 2002 *apud* MOHAMMED; RASHID, 2012).

Segundo Peppers e Rogers (2001) *apud* Baracho (2011), o CRM como estratégia de negócio visa entender e antecipar as necessidades do cliente. Logo, programas de CRM robustos, permitem às empresas possuir informações claras sobre quais são seus clientes e quais são suas necessidades, fazendo com que os clientes tendam a ficar mais satisfeitos e permaneçam fiéis à companhia (HASSAN *et al.*, 2014)

Por fim, a aplicação dos conceitos de CRM na tática empresarial não só auxilia no processo de fidelização do consumidor com a satisfação obtida com experiências positivas, atendimento diferenciado e personalização de produtos e serviços, como permite também à empresa agregar valor ao cliente, aperfeiçoar seus produtos e serviços e se diferenciar da concorrência, entre outros benefícios. (GREENBERG, 2001 *apud* SOUZA, 2008)

2.3.3 Customer Relationship Management – Aplicação Ao Mercado De Real Estate

Para gestores de portfólios imobiliários, atrair e reter inquilinos para seus empreendimentos é tarefa primordial na busca pelo melhor desempenho dos imóveis da carteira.

Dentro deste contexto, muitos destes gestores ampliaram seu foco para além de apenas competir com outros empreendimentos por novos inquilinos, mas também para dedicar um maior esforço em manter seus inquilinos atuais, percebendo cada vez mais que devem tratar os usuários de suas edificações como clientes valiosos, dando prioridade para atender suas necessidades particulares relacionadas a ocupação (PINDER *et al.*, 2003 *apud* APPEL-MEULENBROEK, 2008)

Portanto, pode ser de grande valia aplicar a teoria de *Customer Relationship Management* (CRM) ao mercado de *real estate*, observando a relação entre inquilinos e locadores sob a ótica de um prestador de serviços/produto e seu cliente, sendo o prestador o proprietário do imóvel e o cliente para quem ele o aluga.

Segundo Li (2003), o custo para se obter um novo cliente é maior do que o para se manter um atual. Esta premissa também é válida ao mercado de locações de imóveis, pois “quando um inquilino desocupa uma unidade alugada, o proprietário incorre em custos por meio da busca por um novo ocupante, eventual reforma da unidade (pintura, limpeza, decoração) e aluguel perdido enquanto a unidade estiver vaga” (GIBLER *et al.*, 2014 *apud* BOUWMEESTER, 2022; tradução nossa) podendo ainda se acrescentar à esta conta custos com condomínio e taxas municipais como Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU).

Outro ponto importante é o de criar laços com o inquilino através da qualidade do empreendimento e seus serviços a fim de instigar lealdade ou, em outras palavras, garantir que o inquilino deseje permanecer no imóvel por longo prazo através das renovações contratuais.

Vários aspectos individuais relacionados às características do edifício, do entorno e dos serviços da gestão da propriedade podem determinar se um inquilino vai renovar um contrato de locação ou não (BOUWMEESTER, 2022). Porém, sua satisfação geral com o imóvel também pode influenciar nesta decisão, como mostra a pesquisa da Kingsley Associates (2004) citada por Bouwmeester (2002), que indicou que no mercado dos Estados Unidos da América, taxas de renovação de aluguel foram 17,9% mais altas com aqueles inquilinos que indicaram alto nível de satisfação com suas ocupações.

Seguindo esta linha, mas pensando não só na retenção, mas também na aquisição de novos ocupantes, Sanderson (2009), em pesquisa com inquilinos de imóveis residenciais, indicou que aqueles que renovaram seus contratos de locação possuem maior disposição a recomendar seus locadores, o que eventualmente melhora a imagem deste proprietário no mercado e possibilita novas locações.

Em suma, com base nos conceitos de CRM, inquilinos satisfeitos com o seu imóvel, tendem a permanecer leais ao proprietário e até mesmo a recomendá-lo para outros potenciais inquilinos. Além de garantir a este proprietário uma estrutura de trabalho capaz de melhorar a qualidade do empreendimento e, conseqüentemente, sua competitividade.

Do ponto de vista de desempenho, isso poderá resultar em uma menor rotatividade, menor tempo entre uma vacância e uma nova locação e, portanto, uma distribuição de receitas mais harmônica, o que beneficiará a performance financeira do empreendimento.

Algumas tendências emergentes no mercado de *real estate* aumentam ainda mais a necessidade de se ter uma gestão dos empreendimentos focadas na satisfação do usuário (SANDERSON; READ, 2020). Entre elas está o fato de que os inquilinos se tornaram mais exigentes em suas demandas, podendo isto ser observado não só apenas nos termos negociados para a locação do espaço, mas também nas amenidades que buscam nos empreendimentos, bem como no desejo por uma maior qualidade do serviço prestado pela equipe de gestão (ASHURIA, 2010; RASILA, 2010; SEETHARAMAN *et al.*, 2017 *apud* SANDERSON; READ, 2020;).

Por esta razão, um bom entendimento das necessidades e preferências do usuário de edifícios de escritórios corporativos é de extrema importância, sendo o conhecimento de quais são suas demandas prioritárias, útil para gerenciar, projetar ou até mesmo reprojetar um estoque de empreendimentos que seja mais resiliente (REMØY; VOORDT, 2014).

2.4 ATRIBUTOS DE EMPREENDIMENTOS DE ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS

Podemos entender por atributos de um empreendimento de escritórios corporativos, características individuais que nos permitam analisá-los e diferenciá-los entre si.

Segundo Garcia (2020), sob o ponto de vista de gestão de portfólios, os atributos dos ativos imobiliários fornecem “informações e dados que auxiliam na identificação e levantamento dos aspectos macroeconômicos, setorial e de inserção urbana e do próprio ativo” que assim contribuem para as tomadas de decisões de movimentações na carteira imobiliária.

Estes atributos podem ser classificados entre grupos, facilitando seu estudo e seu posicionamento dentro de uma matriz de decisão. Lützkendorf & Lorenz (2011) *apud* Garcia (2020), ainda sob a ótica de gestão de portfólios, os classifica entre Dados de Mercado e Localização, Dados de Propriedade e Terreno, Dados Econômicos da Propriedade, Dados dos Edifícios e Dados dos Processos de Qualidade, sendo que dentro de cada um destes grandes grupos existem subgrupos garantindo assim a maior abrangência.

Segundo a classificação proposta, Dados de Mercado serão aqueles relacionados ao entorno do edifício, desde um contexto “macro” (nível nacional) até um “micro” (regional). Dados de Propriedade e Terreno trazem características que quantificam e qualificam o lote onde o empreendimento está implantado. Já os Dados Econômicos da Propriedade referem-se aos dados sobre renda, custos, taxa de vacância e ocupação, enquanto os Dados do Edifício compreendem as informações dos atributos físicos do imóvel como materiais empregados na construção, instalações e amenidades, podendo compreender também dados subjetivos como estética, valor cultural, entre outros. Por fim, Dados dos Processos de Qualidade são aqueles referentes aos dados contidos em relatórios de processos da qualidade elaborados no desenvolvimento do empreendimento imobiliário como, por exemplo, informações do processo de construção e do gerenciamento de operações e manutenção de facilidades.

Do ponto de vista de movimentação, ou seja, dos atributos analisados por inquilinos quando na procura por uma nova ocupação, BOMA / ULI (1999) *apud* Terra (2004) cita dois grandes grupos analisados pelas empresas para tomada de decisão, sendo eles características do edifício e características da região onde o empreendimento está localizado.

De acordo com os autores, entre as características dos edifícios destacam-se as Especificações Técnicas, Padrões de Acabamento, Automação Predial, Imagem Corporativa, Serviços

Oferecidos, Eficiência da Laje, Número de Conjuntos por Andar, Número de vagas de garagem e a possibilidade de compra de vagas extras, Segurança e Valor de Locação do Edifício.

Com relação aos atributos relativos à localização, os autores citam a localização em algum cluster, serviços de apoio, restaurantes, segurança, tendências de desenvolvimento, operações urbanas, zoneamento e incentivos fiscais, acesso a transporte coletivo, qualidade de vida, meio ambiente; localização das residências dos funcionários, localização de escritórios de empresas concorrentes, proximidades aos clientes e valores de locação da região.

Estudos já foram conduzidos buscando-se entender quais os atributos estão mais relacionados à movimentação das empresas. Alguns destes estudos utilizam termos para diferenciar dentro dos grupos de atributos quais possuem influência na decisão da empresa de “ir para”, “sair de” ou “ficar em” um determinado empreendimento. Para estes atributos são utilizados a nomenclatura “*push*”, “*pull*” e “*keep*”, que em tradução literal significam, respectivamente, “empurrar”, “puxar” e “manter”.

Segundo Appel-Meulenbroek (2008), a nomenclatura para fatores *Push/Pull* tem origem no setor de turismo e migração, sendo eles aspectos – tanto emocionais quanto comportamentais – que fazem com que uma pessoa queira se movimentar. Assim, fatores *Push* são aqueles aspectos de uma situação corrente que são negativos e, portanto, impulsionam a pessoa a mudar. Já os fatores *Pull*, são aspectos de concorrentes que atraem a pessoa. Assim, trazendo para o universo de locação de escritórios corporativos, fatores *Push/Pull* são analisados pela sua correlação com a decisão de mudança dos inquilinos de um empreendimento para outro. Quanto aos fatores *Keep*, Appel-Meulenbroek (2008) os classifica como fatores da situação atual que estimulam a empresa querer ficar no empreendimento em que se encontra no momento.

Pen (2002) enumerou uma extensa lista de possíveis fatores *Push/Pull/Keep* relacionados ao mercado de locação de imóveis. Para tal, foram analisados 15 fatores relacionados aos edifícios, 15 fatores relacionados às próprias empresas e 16 fatores externos, conforme mostrado na Figura 5 abaixo.

Figura 6 – Fatores de Um Empreendimento Que Podem Ser Considerados *Push/Pull/Keep*

Fatores do Edifício	Fatores das Empresas	Fatores Externos
Aparência	Desempenho Financeiro	Facilidades de Transporte de Mercadorias
Valor De Locação	Nova Gestão	Estacionamento
Saúde e Segurança	Reorganização	Proximidade com Centro da Cidade
Idade do Empreendimento	Questões de Recursos Humanos	Qualidade de Vida
Área Disponível	Estratégia da Empresa	Taxa de Criminalidade
Possibilidade de Expansão	Demandas de Qualidade	Facilidade de Acesso
Ambiente Interno (Iluminação/Som/Temperatura)	Crescimento na Produção/Receita	Incômodo Para/Pela Redondezas
Flexibilidade dos Espaços	Comunicação/Logística	Zoneamento
Custos Operacionais	Política de Armazenagem/Suprimentos	Proximidade com Terminal de Carga
Qualidade dos Acessórios	Economia de Custos	Mercado de Trabalho Regional
Serviços de Facilities	Metas Subjetivas/Pessoais	Contatos Internacionais
Estado de Manutenção	Eficiência dos Processos da Empresa	Distância de Deslocamento
Características do Contrato de Locação	Flexibilidade Operacional	Proximidade com Fornecedores/Compradores
Layout	Desenvolvimento de Métodos de Produção	Representatividade das Redondezas
	Tecnologia de Informação e Comunicação	Políticas e Restrições Ambientais
		Interesse do Mercado na Localização/Prédio

Fonte: Adaptado de PENN (2002) *apud* APPEL-MEULENBROEK (2008)

Remoy e Jonge, (2007), em um estudo para entender quais as características de empreendimentos de escritórios que influenciam na sua performance de locação, também enumerou, com base na literatura sobre o assunto, 21 fatores considerados por eles como *Pull*, divididos entre características do edifício e de localização, conforme mostrado na Figura 7.

Figura 7 – Características de Um Empreendimento Analisadas

Características do Edifício	Características de Localização
Estacionamento para Bicicletas	Acessibilidade por Carro
Facilidades do Edifício (amenidades)	Acessibilidade por Transporte Público
Ano de Conclusão do Edifício	<i>Business Cluster</i>
Estacionamento para Carros	Facilidades do Entorno
Conforto (término, iluminação)	Segurança
Qualidade da Logística Interna do Edifício	<i>Status</i>
Performance Energética	
Aparência Exterior	
Aparência Interior	
Flexibilidade de Layout	
Serviços De Facilities	
Exclusividades do Usuário (placas, recepção exclusiva, etc)	
Qualidade da Movimentação Interna (elevadores, escadas)	
Segurança	
Eficiência do Andar	
Condições Técnicas de Manutenção	

Fonte: Adaptado de REMOY; JONGE, (2007)

Percebe-se então que, por mais que em geral uma semelhança seja observada, existe certa variação em como se pode abordar estes atributos dos empreendimentos de escritórios corporativos, principalmente quando se sai dos grandes grupos para um melhor detalhamento dos mesmos, podendo esta análise variar de acordo com certas especificidades como o mercado em que o imóvel está inserido, características dos potenciais/atuais ocupantes ou até mesmo o que se pretende analisar usando como base na classificação. De qualquer maneira, tais referências possibilitam um direcionamento para outras pesquisas no momento da determinação de uma matriz de atributos a ser analisadas dentro do contexto em que a mesma acontecerá.

3. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Neste capítulo será demonstrado a pesquisa exploratória que teve com base a aplicação de um questionário enviado para ocupantes de empreendimentos de escritórios corporativos na cidade de São Paulo.

3.1 O QUESTIONÁRIO

De acordo Martins (2013), “Um questionário é uma ferramenta de investigação que propõe recolher informações baseadas, geralmente, na interrogação de um conjunto representativo da população em estudo”. Ainda segundo a autora, uma das vantagens da aplicação de questionários está na possibilidade de poder interrogar um grande número de pessoas em um intervalo de tempo reduzido, além de permitir uma maior sistematização dos resultados, uma maior facilidade de análise, menor tempo necessário para obter e interpretar os dados, bem como vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor.

Amaro (2006) *apud* Martins (2013) indica a existência de dois tipos de questionários: os de respostas abertas e os de respostas fechadas, possuindo cada um deles suas vantagens e desvantagens como mostrado no quadro da Figura 8 abaixo.

Figura 8 – Questionário de Respostas Abertas e Fechadas

Tipo de Questões	Vantagens	Desvantagens
Respostas Abertas	Preza o pensamento livre e a originalidade; Surgem respostas mais variadas; Respostas mais representativas e fiéis na opinião do entrevistado; Vantajoso para quem analisa, pois permite recolher variada informação sobre o tema em questão.	Dificuldade em organizar e categorizar as respostas; Requer mais tempo para responder às questões; Muitas vezes a caligrafia é ilegível; Em caso de baixo nível de instrução dos inquiridos, as respostas podem não representar a opinião real do próprio.
Respostas Fechadas	Rapidez e facilidade de resposta; Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; Facilita a categorização das respostas para posterior análise; Permite contextualizar melhor a questão.	Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão; Não estimula a originalidade e a variedade de resposta; Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão; O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.

Fonte: Amaro (2006) *apud* Martins (2013).

Pensando no contexto de elaboração deste trabalho e visando um maior número de respondentes, foi utilizado um questionário de perguntas fechadas, por este apresentar uma maior objetividade e requerer menor esforço por parte dos entrevistados, além de facilitar o tratamento e análise da informação (AMARO, 2006 *apud* MARTINS, 2013).

3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Para atingir o objetivo do trabalho, o questionário visou coletar dados para que fosse possível realizar uma análise de índice *Gap* (*Gap Analysis*), conforme apresentado por Fontenot, Kenke e Carson (2005). Esta análise visa examinar a discrepância entre a importância e o nível de satisfação do respondente com determinado item.

Nela o respondente é solicitado a indicar qual o nível de importância que determinado item possui bem como a sua satisfação atual com este mesmo item. Assim, calculando a diferença entre os dois indicadores, encontra-se o índice *Gap*, que permite identificar a expectativa do respondente quanto ao qual deveria ser a performance da companhia – neste caso, empreendimento - em relação à determinado atributo. Quanto maior o índice *Gap*, maior a discrepância e, portanto, a atenção devida ao item.

Segundo Kim e Ji (2018) a análise de índice *Gap* (*Gap Analysis*) é uma ferramenta ou um processo para identificar onde estão as lacunas e quais diferenças existem entre a situação atual de uma organização e “o que deveria estar” em vigor. Através desta análise, a organização pode buscar modificar sua situação atual para chegar a uma situação desejada. Os resultados da análise de índice *Gap* indicam as áreas críticas onde os gestores devem tomar medidas a fim reduzir as lacunas existentes.

Assim, o questionário apresentou solicitou a cada um dos respondentes que indicasse o nível de importância que determinado atributo de empreendimentos escritórios corporativos possui para sua melhor experiência como usuário, e também que indicasse seu nível de satisfação atual com o atributo no empreendimento em que sua empresa está atualmente situada.

Os níveis atribuídos seguiram a escala de 10 pontos, sendo que 1 é o nível que indica pouca importância/insatisfeito e 10 muita importância/muito satisfeito.

O questionário, que pode ser encontrado no Anexo A juntos com os resultados obtidos, foi formulado na plataforma *Survey Monkey* e enviado para um total de 50 usuários de empreendimentos de escritórios, com uma taxa de resposta de 88%, totalizando 44 questionários respondidos. O período de envio e coleta das respostas foi entre os dias 11 de setembro de 2 de outubro de 2023.

3.3 ATRIBUTOS ANALISADOS

Conforme evidenciado anteriormente no item 2.3 deste trabalho, pesquisas que buscam de alguma forma identificar e classificar atributos de empreendimentos de escritórios, costumam conter certa diferenciação entre si, variando a escolha dos atributos de acordo com a finalidade do estudo, local de aplicação, público-alvo, entre outros.

Em geral, estes estudos têm como objetivo a determinação dos atributos ou fatores que influenciam na decisão da empresa em “sair de”, “ir para” ou “permanecer em” um imóvel. Em muitos dos casos, estas pesquisas são conduzidas exclusivamente com tomadores de decisão destas empresas ou com especialistas do mercado de *real estate*.

O foco deste trabalho é entender quais atributos influenciam na experiência dos usuários, o que de certa forma também pode influenciar de maneira indireta na decisão de mudança ou permanência das empresas.

Assim, na busca de um *feedback* acerca deste tópico, líderes, proprietários de imóveis, consultores e outros profissionais do mercado de *real estate* podem ter opiniões importantes, porém, para se obter um resultado significativo, é crucial se buscar respostas dos funcionários das empresas de uma maneira geral, pois são eles que normalmente vivenciam o dia a dia como usuários dos empreendimentos.

No que tange à definição dos atributos a serem abordados, os estudos analisados citados ao longo deste trabalho serviram como base, mas excluindo-se itens muito técnicos ou de estratégia das empresas, por considerá-los mais difíceis de serem avaliados pelos usuários em geral. Em contrapartida, certos itens foram explorados mais profundamente, ou seja, de maneira menos generalista, como Facilidades do Empreendimento e do Entorno.

Abaixo são listados os atributos abordados no questionário, separados entre Atributos do Empreendimento (Área Comum e Andar) e Atributos de Localização e Entorno.

Figura 9: Atributos Analisados

Atributos do Empreendimento (Áreas Comuns)	Atributos do Empreendimento (Andar)	Atributos da Localização
Oportunidade de intercâmbio com outros usuários como eventos e áreas de interação	Volume de luz natural nos andares	Segurança no entorno (nível de criminalidade)
Possibilidade de participar de ações sociais como campanhas do agasalho e doação de alimentos.	Qualidade térmica (Ar-condicionado central)	Imagem corporativa da região (localização em cluster)
Design da fachada externa empreendimento (imagem corporativa)	Altura do pé-direito dos andares	Serviços de lazer oferecidos no entorno como parques, shoppings e bares
Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos materiais, arquitetura etc. (imagem corporativa)	Existência de Banheiros Externos	Acessibilidade por transporte público por ônibus
Serviços de facilidades oferecidos no empreendimento como lavanderia, costureira e barbearia	Vista dos andares	Acessibilidade por transporte público por trem ou metrô
Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como cafés e restaurantes		Serviços oferecidos no entorno como lojas e restaurantes
Serviços relacionados à saúde e bem-estar oferecidos no empreendimento como academia, massagem e aulas de ginástica		Acessibilidade por ciclovias
Políticas ambientais adotadas pelo empreendimento como certificações que comprovem a eficiência ambiental		Proximidade com centros de saúde (clínicas, locais para exames, hospitais)
Áreas verdes no empreendimento (jarins, bosques, etc)		Arborização da vizinhança
Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc)		Trânsito
Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem		Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação
Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns		
Idade do empreendimento		
Alta diversidade e quantidade de locatários		
Altura do empreendimento (relativo alto número de andares)		
Estacionamento para bicicletas		
Customer Service (qualidade do atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua)		
Estação de recarga para veículos elétricos		

Fonte: O autor.

É importante salientar que outros atributos poderiam ter sido abordados nesta pesquisa juntamente com o grupo acima. Porém, tais atributos precisaram ser excluídos da lista final visando um questionário

mais conciso e que pudesse ser mais facilmente respondido pelos entrevistados, possibilitando assim um maior índice de retorno.

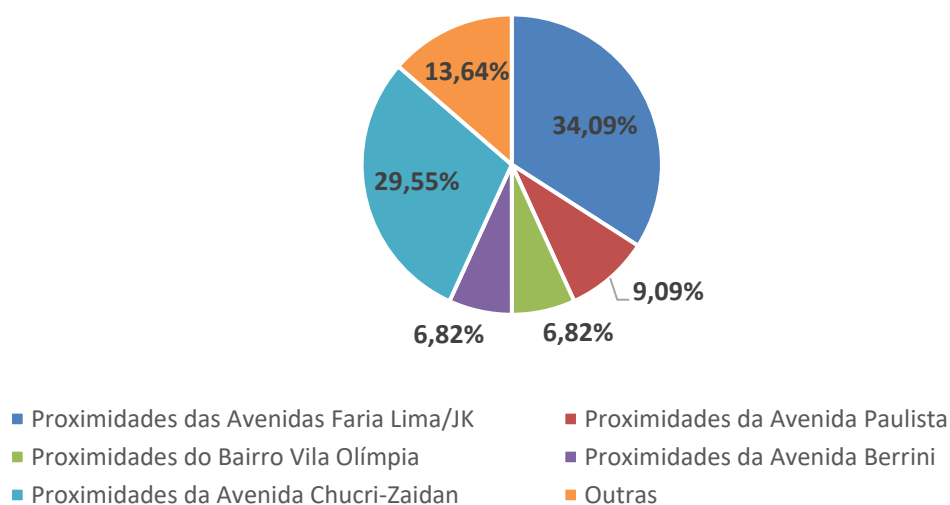
Ainda sobre a escolha dos atributos, alguns não foram abordados - mesmo possuindo uma relevância conhecida – por poderem gerar algum tipo de confusão no momento da avaliação pelo respondente. Um exemplo disso é a “Acústica” adequada, que é fundamental para tornar o ambiente mais agradável e funcional. Porém, este trabalho busca analisar os atributos do empreendimento, assim a acústica deveria ter relação com a propagação do som, por exemplo, entre andares. Mas eventualmente o respondente poderia entender o atributo como a qualidade do isolamento acústico no escritório em si, entre salas, baias etc., o que irá depender do projeto e execução da obra que é de responsabilidade da própria empresa ocupante.

3.4 RESULTADOS OBTIDOS

3.4.1 Caracterização dos Respondentes

Conforme indicado anteriormente, o questionário foi enviado para 50 respondentes obtendo um total de 44 respostas completas de usuários de 29 empreendimentos de escritórios diferentes da cidade de São Paulo, divididos entre as regiões da Figura 10.

Figura 10: Regiões dos Empreendimentos



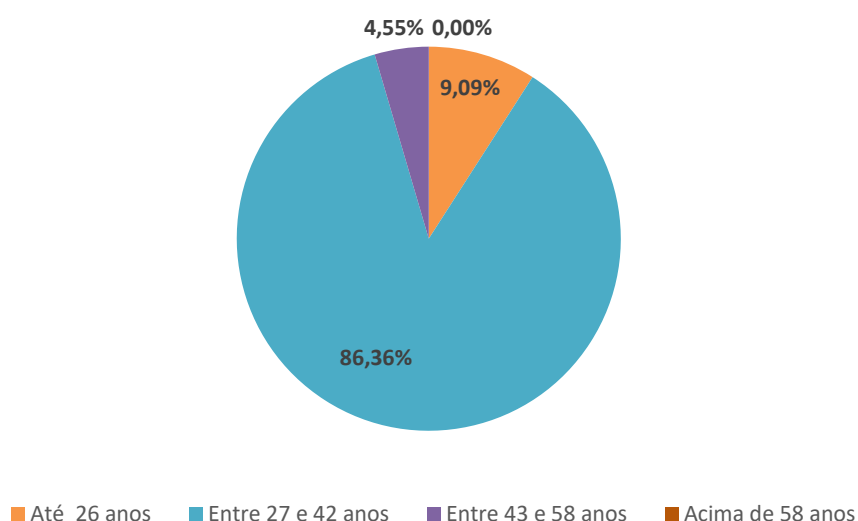
Fonte: O autor.

Mesmo não sendo uma amostra significativa para representar uma opinião geral dos usuários de empreendimentos escritórios na cidade de São Paulo, ela traz *insights* importantes que podem justificar uma pesquisa mais ampla com o objetivo de obter tal resultado.

Em relação à caracterização dos respondentes, os seguintes resultados foram obtidos.

No que tange à idade, a grande maioria dos respondentes se encontrava na faixa de 27 a 42 anos de idade, representando 86,36% do total.

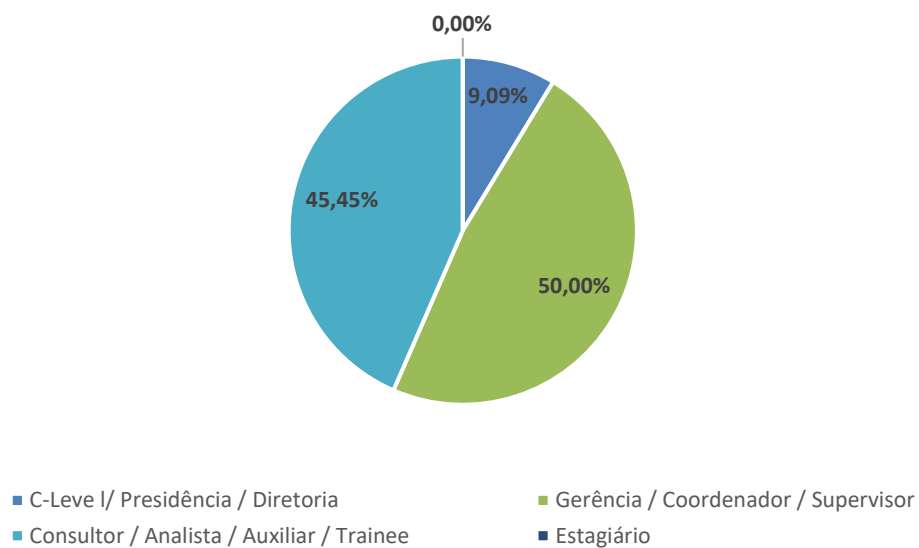
Figura 11: Caracterização dos respondentes - Idade



Fonte: O autor.

Em relação ao cargo, temos uma distribuição mais heterogênea, mas com destaque para os grupos correspondentes a Consultor / Analista / Auxiliar / Trainee e Gerência / Coordenador / Supervisor, que perfizeram 95,45% dos respondentes.

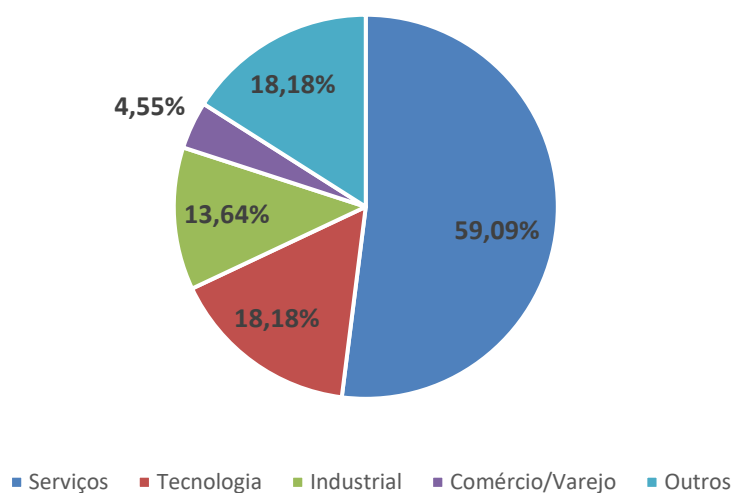
Figura 12: Caracterização dos respondentes - Cargo



Fonte: O autor.

Já em relação ao segmento de atuação, uma dominância de respondentes cujas empresas atuam no segmento de Serviços pode ser observada, seguido pelo setor de Tecnologia e Outros.

Figura 13: Caracterização dos respondentes - Segmento

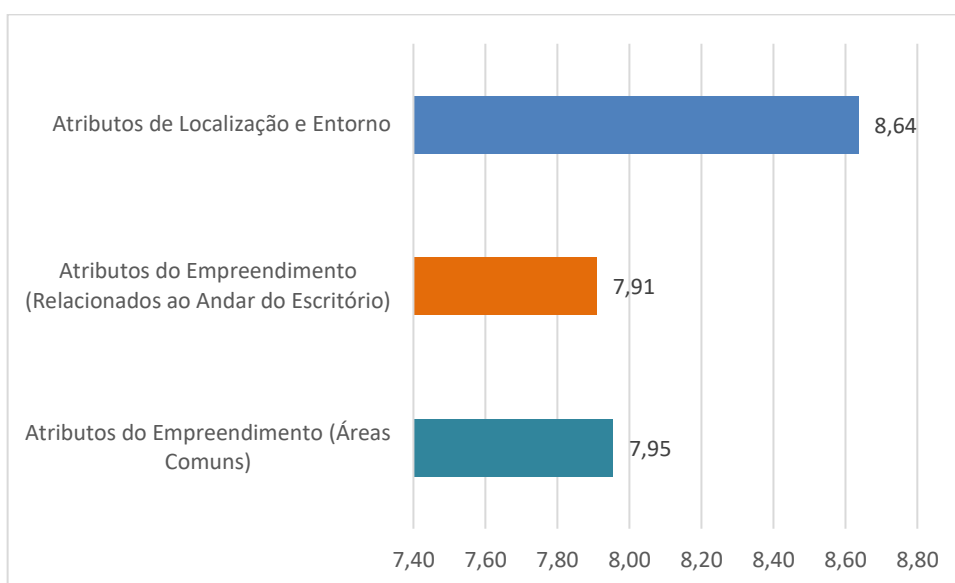


Fonte: O autor.

3.4.2 Resultados da Pesquisa

Uma das questões apresentadas aos respondentes solicitava que indicassem os níveis de importância que cada um dos grupos de atributos possui para sua melhor experiência como usuário de empreendimentos de escritórios. No resultado, se observa que, naturalmente, todos os grupos possuem uma importância relativamente alta, porém com destaque maior para aqueles atributos que possuem relação com a Localização e Entorno do empreendimento, que obtiveram uma importância média de 8,64, enquanto os atributos relacionados às Áreas Comuns e ao Andar do Escritório obtiveram, respectivamente, 7,95 e 7,91.

Figura 14: Nível de Importância – Grupos de Atributos



Fonte: O autor.

Já nas Tabelas 1 e 2 abaixo, podemos ver os resultados obtidos para cada atributo. Ela traz o valor médio de Importância (I), Satisfação (S) e o índice *Gap* (I-S) para cada um deles.

Em seguida, temos as Tabelas 3 e 4 que nos trazem os atributos ordenados pela Importância, e por fim, as Tabela 4 e 5 por Satisfação e a Tabela 6 e 7 pelo índice *Gap*, do maior para o menor.

Tabela 1: Atributos e seus respectivos níveis de Importância (I), Satisfação (S) e índice *Gap* (I-S)

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Empreendimento	Oportunidade de intercâmbio com outros usuários como eventos e áreas de interação.	7,11	6,18	0,93
Empreendimento	Possibilidade de participar de ações sociais como campanhas do agasalho e doação de alimentos.	7,00	6,77	0,23
Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	8,16	0,02
Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59	7,77	0,82
Empreendimento	Serviços de facilidades oferecidos no empreendimento como lavanderia, sapataria e costureira.	6,82	5,18	1,64
Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	5,30	2,86
Empreendimento	Serviços relacionados à saúde e bem-estar como academia, massagem e aulas de ginástica.	6,86	4,14	2,73
Empreendimento	Políticas ambientais adotadas pelo empreendimento como certificações que comprovem eficiência ambiental.	7,52	6,52	1,00
Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07	5,80	2,27
Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93	7,80	1,14
Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43	6,84	1,59
Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20	8,61	0,59
Empreendimento	Idade aparente do empreendimento.	7,91	8,16	-0,25
Empreendimento	Alta diversidade e quantidade de locatários.	5,84	7,20	-1,36
Empreendimento	Estacionamento para Bicicletas.	7,39	7,45	-0,07
Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59	7,36	1,23
Empreendimento	Estação de recarga para veículos elétricos.	5,57	5,80	-0,23

Fonte: O autor.

Tabela 2: Atributos e seus respectivos níveis de Importância (I), Satisfação (S) e índice *Gap* (I-S) – parte 2

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Empreendimento	Área de decompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoramento dos funcionários).	8,16	5,52	2,64
Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68	8,20	0,48
Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	7,82	1,50
Andar	Altura do pé-direito do andar.	7,86	8,27	-0,41
Andar	Existência de Banheiros Externos no andar (no hall, fora da área do escritório).	6,30	6,09	0,20
Andar	Vista dos andares.	8,36	8,36	0,00
Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73	7,73	2,00
Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas coporativas).	8,52	8,41	0,11
Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	7,57	1,14
Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	7,41	1,55
Entorno	Acessibilidade por transporte público - ônibus.	8,14	8,14	0,00
Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	7,09	1,50
Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00	7,75	0,25
Entorno	Proximidade com centros de saúde como clínicas, hospitais e labortórios de exames	7,84	6,91	0,93
Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50	6,52	1,98
Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18	4,36	3,82
Entorno	Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação	5,91	7,61	-1,70

Fonte: O autor.

Tabela 3: Atributos ordenador pelos níveis de Importância (I) – parte 1

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73	7,73	2,00
Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	7,82	1,50
Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20	8,61	0,59
Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	7,41	1,55
Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93	7,80	1,14
Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	7,57	1,14
Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68	8,20	0,48
Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59	7,77	0,82
Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59	7,36	1,23
Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	7,09	1,50
Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas coporativas).	8,52	8,41	0,11
Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50	6,52	1,98
Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43	6,84	1,59
Andar	Vista dos andares.	8,36	8,36	0,00
Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	8,16	0,02
Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18	4,36	3,82
Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	5,30	2,86

Fonte: O autor.

Tabela 4: Atributos ordenador pelos níveis de Importância (I) – parte 2

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Empreendimento	Área de decompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoração dos funcionários).	8,16	5,52	2,64
Entorno	Acessibilidade por transporte público - ônibus.	8,14	8,14	0,00
Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07	5,80	2,27
Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00	7,75	0,25
Empreendimento	Idade aparente do empreendimento.	7,91	8,16	-0,25
Andar	Altura do pé-direito do andar.	7,86	8,27	-0,41
Entorno	Proximidade com centros de saúde como clínicas, hospitais e laboratórios de exames	7,84	6,91	0,93
Empreendimento	Políticas ambientais adotadas pelo empreendimento como certificações que comprovem eficiência ambiental.	7,52	6,52	1,00
Empreendimento	Estacionamento para Bicicletas.	7,39	7,45	-0,07
Empreendimento	Oportunidade de intercâmbio com outros usuários como eventos e áreas de interação.	7,11	6,18	0,93
Empreendimento	Possibilidade de participar de ações sociais como campanhas do agasalho e doação de alimentos.	7,00	6,77	0,23
Empreendimento	Serviços relacionados à saúde e bem-estar como academia, massagem e aulas de ginástica.	6,86	4,14	2,73
Empreendimento	Serviços de facilidades oferecidos no empreendimento como lavanderia, sapataria e costureira.	6,82	5,18	1,64
Andar	Existência de Banheiros Externos no andar (no hall, fora da área do escritório).	6,30	6,09	0,20
Entorno	Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação	5,91	7,61	-1,70
Empreendimento	Alta diversidade e quantidade de locatários.	5,84	7,20	-1,36
Empreendimento	Estação de recarga para veículos elétricos.	5,57	5,80	-0,23

Fonte: O autor.

Tabela 5: Atributos ordenador pelos níveis de Satisfação (S) – parte 1

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20	8,61	0,59
Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas coporativas).	8,52	8,41	0,11
Andar	Vista dos andares.	8,36	8,36	0,00
Andar	Altura do pé-direito do andar.	7,86	8,27	-0,41
Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68	8,20	0,48
Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	8,16	0,02
Empreendimento	Idade aparente do empreendimento.	7,91	8,16	-0,25
Entorno	Acessibilidade por transporte público - ônibus.	8,14	8,14	0,00
Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	7,82	1,50
Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93	7,80	1,14
Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59	7,77	0,82
Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00	7,75	0,25
Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73	7,73	2,00
Entorno	Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação	5,91	7,61	-1,70
Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	7,57	1,14
Empreendimento	Estacionamento para Bicicletas.	7,39	7,45	-0,07
Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	7,41	1,55

Fonte: O autor.

Tabela 6: Atributos ordenador pelos níveis de Satisfação (S) – parte 2

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59	7,36	1,23
Empreendimento	Alta diversidade e quantidade de locatários.	5,84	7,20	-1,36
Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	7,09	1,50
Entorno	Proximidade com centros de saúde como clínicas, hospitais e laboratórios de exames	7,84	6,91	0,93
Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43	6,84	1,59
Empreendimento	Possibilidade de participar de ações sociais como campanhas do agasalho e doação de alimentos.	7,00	6,77	0,23
Empreendimento	Políticas ambientais adotadas pelo empreendimento como certificações que comprovem eficiência ambiental.	7,52	6,52	1,00
Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50	6,52	1,98
Empreendimento	Oportunidade de intercâmbio com outros usuários como eventos e áreas de interação.	7,11	6,18	0,93
Andar	Existência de Banheiros Externos no andar (no hall, fora da área do escritório).	6,30	6,09	0,20
Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07	5,80	2,27
Empreendimento	Estação de recarga para veículos elétricos.	5,57	5,80	-0,23
Empreendimento	Área de descompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoração dos funcionários).	8,16	5,52	2,64
Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	5,30	2,86
Empreendimento	Serviços de facilidades oferecidos no empreendimento como lavanderia, sapataria e costureira.	6,82	5,18	1,64
Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18	4,36	3,82
Empreendimento	Serviços relacionados à saúde e bem-estar como academia, massagem e aulas de ginástica.	6,86	4,14	2,73

Fonte: O autor.

Tabela 7: Atributos ordenador pelos índices *Gap* (I – S) – parte 1

Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18	4,36	3,82
Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	5,30	2,86
Empreendimento	Serviços relacionados à saúde e bem-estar como academia, massagem e aulas de ginástica.	6,86	4,14	2,73
Empreendimento	Área de descompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoração dos funcionários).	8,16	5,52	2,64
Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07	5,80	2,27
Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73	7,73	2,00
Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50	6,52	1,98
Empreendimento	Serviços de facilidades oferecidos no empreendimento como lavanderia, sapataria e costureira.	6,82	5,18	1,64
Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43	6,84	1,59
Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	7,41	1,55
Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	7,09	1,50
Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	7,82	1,50
Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59	7,36	1,23
Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	7,57	1,14
Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93	7,80	1,14
Empreendimento	Políticas ambientais adotadas pelo empreendimento como certificações que comprovem eficiência ambiental.	7,52	6,52	1,00
Empreendimento	Oportunidade de intercâmbio com outros usuários como eventos e áreas de interação.	7,11	6,18	0,93

Fonte: O autor.

Tabela 8: Atributos ordenador pelos índices *Gap* (I – S) – parte 2

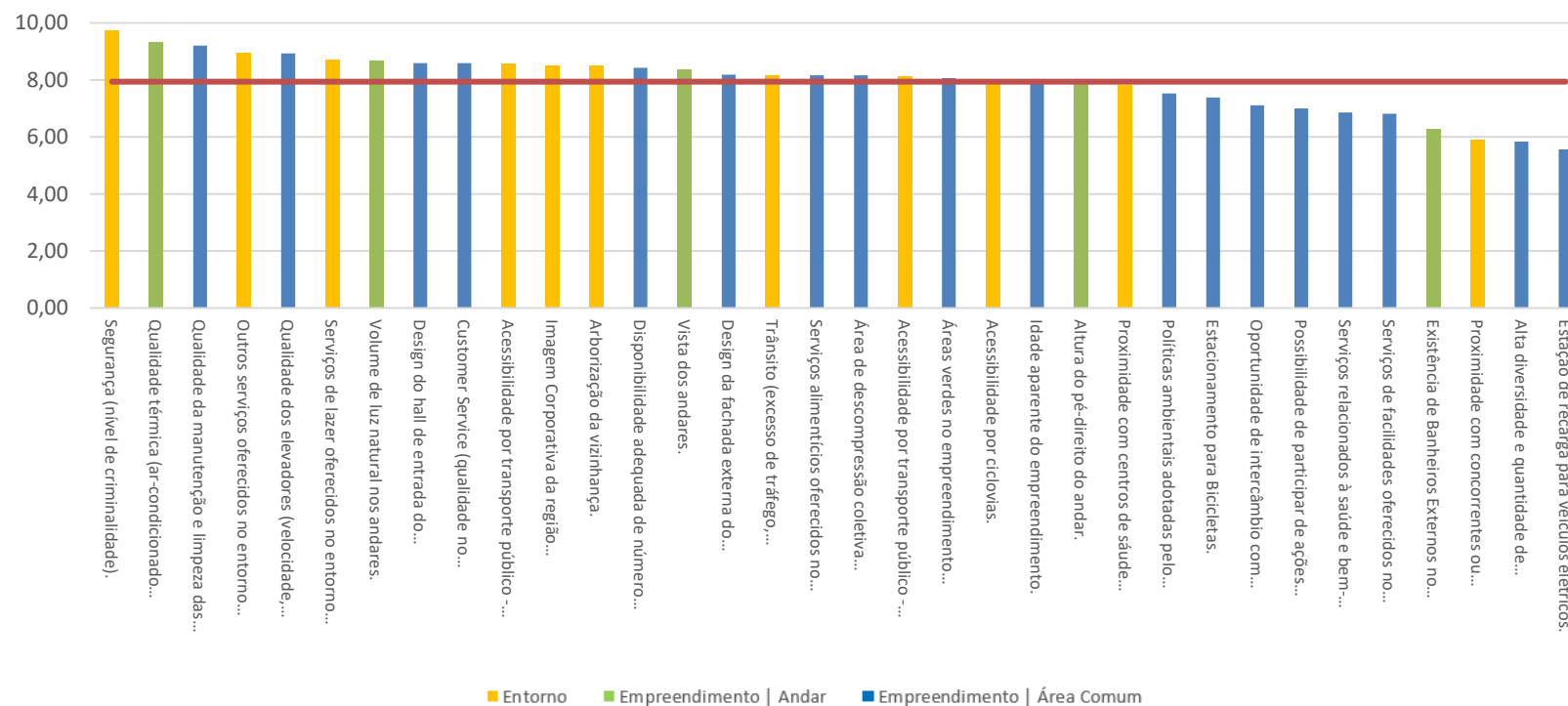
Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Satisfação (S)	I - S
Entorno	Proximidade com centros de saúde como clínicas, hospitais e laboratórios de exames	7,84	6,91	0,93
Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59	7,77	0,82
Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20	8,61	0,59
Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68	8,20	0,48
Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00	7,75	0,25
Empreendimento	Possibilidade de participar de ações sociais como campanhas do agasalho e doação de alimentos.	7,00	6,77	0,23
Andar	Existência de Banheiros Externos no andar (no hall, fora da área do escritório).	6,30	6,09	0,20
Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas corporativas).	8,52	8,41	0,11
Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	8,16	0,02
Andar	Vista dos andares.	8,36	8,36	0,00
Entorno	Acessibilidade por transporte público - ônibus.	8,14	8,14	0,00
Empreendimento	Estacionamento para Bicicletas.	7,39	7,45	-0,07
Empreendimento	Estação de recarga para veículos elétricos.	5,57	5,80	-0,23
Empreendimento	Idade aparente do empreendimento.	7,91	8,16	-0,25
Andar	Altura do pé-direito do andar.	7,86	8,27	-0,41
Empreendimento	Alta diversidade e quantidade de locatários.	5,84	7,20	-1,36
Entorno	Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação	5,91	7,61	-1,70

Fonte: O autor.

A partir das tabelas acima algumas conclusões são possíveis de serem obtidas:

- O nível de Importância médio dado aos atributos foi de 7,94, sendo que dos 34 atributos abordados, 21 receberam nível acima da média, enquanto 13 ficaram abaixo (Figura 15).

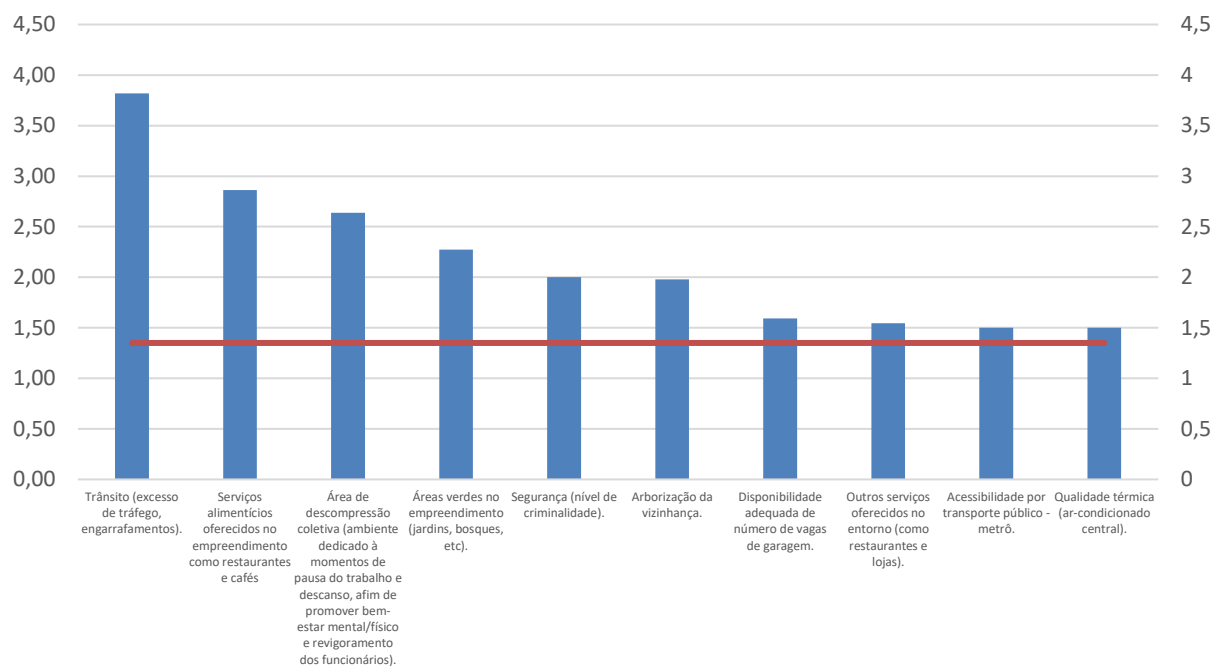
Figura 15: Níveis de Importância em comparação com a média.



Fonte: O autor.

- O item com maior nível de importância faz parte do grupo de atributos de Localização e Entorno e foi “Segurança (nível de criminalidade)”. Isso evidencia um problema recorrente das grandes metrópoles que é a questão de segurança pública, algo que influencia o dia a dia da população de forma geral e que não poderia ser diferente em relação ao ambiente de trabalho. Este item recebeu 100% de suas notas entre 9 e 10, mostrando uma unanimidade neste quesito.
- Em relação aos grupos de atributos, 9 dos 11 itens do grupo de Localização e Entorno (82%), 3 dos 5 do grupo de atributos relacionados ao Andar do Escritório (60%) e 9 dos 18 do grupo de atributos relacionados às Áreas Comuns (50%) receberam nível de importância acima da média. Isso mostra um alinhamento com fato de o grupo Localização e Entorno ter recebido o maior nível de importância quando comparado aos demais grupos.
- Entre os itens de maior importância, “Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas)” e “Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares)” receberam destaque com níveis de 8,95 e 8,70 respectivamente.
- Entre os atributos relacionados às Áreas Comuns do Empreendimento, o que recebeu o maior nível de importância foi “Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns” enquanto para o grupo de atributos do Andar do Escritório foi o atributo “Qualidade térmica (ar-condicionado central)”.
- Ao mesmo tempo que o atributo “Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns” recebeu o maior nível de importância dentro do seu grupo de atributos, ele também recebeu o maior nível de Satisfação entre todos os atributos.
- Os três itens com menor nível de importância foram, do menor para o maior, “Estação de recarga para veículos elétricos”, “Alta diversidade e quantidade de locatários” e “Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação”.

- Em relação ao atributo “Estação de recarga para veículos elétricos”, a pouca importância pode estar atrelada a inacessibilidade atual a este tipo de veículo ao público em geral, principalmente por conta do elevado custo.
- Quanto ao atributo “Alta diversidade e quantidade de locatários”, pode-se inferir uma preferência por empreendimentos mais exclusivos, como monousuários ou os conhecidos como *butique* no mercado.
- Já em relação ao atributo “Proximidade com concorrentes ou empresas do mesmo segmento de atuação”, que muitas vezes é um item considerado importante pelos tomadores de decisão por ser algo estratégico para as empresas, não é algo relevante para os funcionários em geral das companhias.
- Analisando os atributos que possuem índice *Gap* maior que zero, temos uma média de deste indicador de 1,35.
- Alguns itens obtiveram um índice *Gap* negativo ou igual a zero, o que pode indicar atributos que, em geral, apresentam uma necessidade menor de atenção em relação a outros mais críticos, pois possuem um nível de satisfação maior do que a importância relativa.
- Segundo Fontenot, Kenke e Carson (2005), uma análise isolada do índice *Gap* pode não ser suficiente para determinar os atributos que merecem maior atenção. Para os autores, uma análise conjunta com os níveis de Importância é mais efetiva em determinar os atributos cuja melhoria terão maior impacto no consumidor. Assim, considerando todos os itens que possuem índice *Gap* acima da média e excluindo aqueles que possuem um nível de importância abaixo da média (7,94), temos o conjunto de atributos abaixo, que podem ser considerados os que mais pecam em atender as necessidades para a melhor experiência dos usuários de escritórios da cidade de São Paulo e aqueles que merecem maior atenção dos gestores/proprietários.

Figura 16: Análise dos índices *Gap*.

Fonte: O autor

- O conjunto dos cinco primeiros itens com maior índice *Gap* contam com 4 itens relacionados ao próprio empreendimento e, portanto, com mais possibilidade de serem atendidos através de ações do próprio gestor/proprietário do imóvel

3.4.3 Considerações Finais

Os resultados encontrados na pesquisa mostram a importância que certos atributos possuem para os usuários finais e, portanto, sua importância para a concepção de um empreendimento mais atrativo.

Foi possível observar que itens relacionados à arquitetura e manutenção do empreendimento atingiram níveis de importância acima da média (“Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.”, “Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa)”, “Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.”, “Idade aparente do empreendimento.”), o que demonstra a necessidade de um projeto arquitetônico que reflita uma imagem corporativa que faça com seus

usuários se identifiquem com o ambiente em que trabalham, além de uma manutenção recorrente que permita a conservação e atualização das condições do imóvel.

Outro ponto importante é o elevado nível de importância dado à itens relacionados à Localização e Entorno. Muitas vezes estes itens podem ser decisivos na tomada de decisão das empresas pois, como demonstrado, possuem grande influência na melhor experiência de seus funcionários como usuários de edifícios de escritórios. Porém, é natural que em um primeiro momento gestores e proprietários priorizem atributos que estão sob seu maior controle, que são os que dizem respeito ao próprio empreendimento, apostando que entidades públicas cuidem do desenvolvimento da região. Atualmente, pode se observar grupos de proprietários ao redor do mundo que ao entenderem o quanto estes itens são relevantes para o desempenho de seus ativos, passaram a tomar atitudes para buscar melhorias nas vizinhanças em que seus empreendimentos estão localizados, como no caso dos Business Improvement Districts (BID) nos Estados Unidos da América. De acordo com o site da NYC Department of Small Business Services (2023; tradução nossa), os BIDs são “áreas geográficas onde partes interessadas supervisionam e financiam a manutenção, melhoria, e promoção de seus distritos comerciais”. No Brasil, temos, por exemplo, a recente Aliança CentroRio, que possui a mesma proposta para o centro da capital Fluminense.

Outro questão relevante da pesquisa são as análises de índice *Gap*, que oferecem uma forma objetiva para proprietários e gestores identificarem atributos deficitários que mereçam maior atenção, pois fazer com que o empreendimento daquele proprietário/gestor atenda de forma mais satisfatória um item que o público em geral considera importante, mas se encontra insatisfeito na situação atual, é uma maneira de tornar o imóvel mais atrativo e, portanto, mais líquido para locação.

De uma maneira geral, a metodologia apresentada neste trabalho pode oferecer a gestores e proprietários um conjunto de diretrizes para a estratégia de investimentos em empreendimentos que possuam um maior apelo para os usuários, o que pode se refletir em uma maior liquidez de locação. Ainda do ponto de vista do locador, os resultados obtidos podem servir de parâmetros para projetos de *retrofit* que buscam atualizar empreendimentos e torná-los mais competitivos.

Além disso, locatários tomadores de decisões, quando no momento da escolha do empreendimento que irá abrigar o escritório da sua empresa, podem buscar os edifícios que melhor atendam aos atributos que são considerados mais importantes para os usuários e assim garantir um ambiente de trabalho mais convidativo para seus funcionários.

Entende-se ainda que a pesquisa apresentada possui suas limitações como a amostra limitada. Uma pesquisa mais abrangente poderia gerar uma maior heterogeneidade de respondentes possibilitando uma análise estratificada das respostas. Tal análise possibilitaria, por exemplo, que proprietários e gestores identificassem quais atributos são buscados por ocupantes da localização onde seu empreendimento será desenvolvido, ou que tomadores de decisão em empresas possam buscar imóveis que atendam melhor as necessidades de usuários com características similares a maioria de seus funcionários. Além disso, na busca por um questionário mais conciso, o formato da pesquisa acaba por exigir, certos agrupamentos como, por exemplo, no segmento de atuação das empresas em que os respondentes atuavam, pois sabe-se que dentro do universo de Serviços existem grupos que possuem características diferentes entre si de atuação e público, como empresas de engenharia e advocacia. Assim, uma estratificação mais detalhada dentro dos grupos da estratificação adotada poderia gerar respostas ainda mais diversas entre si.

3.4.4 Aplicação dos Conceitos

Para tentar ilustrar como os resultados do trabalho podem ser utilizados por investidores, empresas ocupantes, ou qualquer outra parte interessada em entender o quanto determinado empreendimento atende aos atributos analisados, foi realizada uma análise de três empreendimentos, todos com classificação A+ pela consultoria Buildings e todos relativamente próximos entre si em termos de localização e que foram denominados neste trabalho de empreendimentos A, B e C.

Figura 17: Empreendimentos Analisados.



Fonte: Adaptado de Google Earth.

Para a análise foram selecionados os atributos que receberam índice de importância acima da média (7,94), conforme listados abaixo. Importante salientar que certos atributos dependerão de uma maior subjetividade do avaliador no momento da análise como, por exemplo, “Vista dos Andares”. Já em alguns outros casos, o avaliador poderá buscar formas mais objetivas para o julgamento, como nos casos do atributo “Segurança (nível de criminalidade)”, onde dados de criminalidade da região podem ser buscados e “Acessibilidade por transporte público – metrô” cuja avaliação pode partir da existência ou não de estações próximas ao edifício ou sua distância até elas.

Tabela 9: Atributos com nível de importância acima da média.

#	Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)
1	Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73
2	Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32
3	Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20
4	Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95
5	Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93
6	Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70
7	Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68
8	Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59
9	Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59
10	Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59
11	Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas corporativas).	8,52
12	Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50
13	Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43
14	Andar	Vista dos andares.	8,36
15	Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18
16	Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18
17	Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16
18	Empreendimento	Área de decompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoramento dos funcionários).	8,16
19	Entorno	Acessibilidade por transporte público - ônibus.	8,14
20	Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07
21	Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00

Fonte: O autor.

Assim, a partir de uma análise do autor com base em pesquisas referentes aos imóveis e seu entorno bem como de visitas *in-loco*, foram dadas notas a fim de ponderar o quanto cada um dos empreendimentos atende determinado atributo. A escala utilizada foi a seguinte:

0 – Não atende o atributo;

1 – Atende pouco o atributo;

2 – Atende medianamente o atributo;

3 – Atende de forma satisfatória o atributo.

Dada a semelhança técnica dos empreendimentos, observou-se que grande parte dos atributos receberam notas idênticas, sendo possível observar uma diferenciação em 9 dos 21 critérios analisados, conforme listagem abaixo.

Tabela 10: Atributos com notas distintas.

#	Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	Nível de Atendimento		
				Berrini One	VOC	E-Tower
2	Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	3	3	2
4	Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	1	3	3
6	Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	1	3	3
10	Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	1	2	2
11	Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas coporativas).	8,52	2	3	3
14	Andar	Vista dos andares.	8,36	3	2	3
15	Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	3	2	3
17	Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	2	0	3
18	Empreendimento	Área de decompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoração dos funcionários).	8,16	3	2	3

Fonte: O autor.

Nos Anexos A e B estão compiladas as análises realizadas e, a partir delas, percebe-se que os atributos que geraram um desempate foram principalmente aqueles relacionados ao entorno, onde o Empreendimento C, mesmo possuindo características técnicas de um Classe A+ (Buildings), acabou sendo penalizado por conta de sua localização no início da Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini – mais distante dos bares e restaurantes que os empreendimentos mais à frente na avenida - e por conta da barreira física imposta pela Av. dos Bandeirantes, que dificulta o acesso a alta gama de serviços e transporte público oferecidos no bairro da Vila Olímpia.

Entre os atributos que receberam notas diferenciadas entre si, podemos observar uma maioria entre eles dos relacionados ao entorno dos empreendimentos, reforçando a relevância observada no resultado do questionário, onde os respondentes os classificaram como os mais importantes.

Por fim, a nota final - calculada com base na soma das notas atribuídas para cada atributo - de cada um dos empreendimentos ficou a seguinte:

57 – Empreendimento A

52 – Empreendimento B

51 – Empreendimento C

Assim, a partir da metodologia adotada, poderia se constatar que, em geral, todos os empreendimentos atendem de forma similar aos atributos analisados, com maior destaque para o Empreendimento A, por se destacar principalmente em relação ao Empreendimento B nos atributos do empreendimento e do Empreendimento C nos atributos relacionados ao entorno.

Por fim, com a análise acima, o tomador de decisão terá de forma mais clara qual empreendimento se destaca em relação aos demais analisados, mesmo que em geral suas especificações técnicas sejam parecidas, e assim selecionar qual ativo ele acredita que melhor atenderá as demandas dos seus usuários.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9241-11:2010 Ergonomia da interação humano-sistema – Parte 210: Projeto centrado no ser humano para sistemas interativos**. 2011

ALLAM, A. H.; HUSSIN, A. R. C.; DAHLAN, H. M. **User experience: challenges and opportunities**. Journal of Information Systems Research and Innovation, v. 3, n. 1, p. 28-36, 2013.

APPEL-MEULENBROEK, R. **Managing “Keep” Factors Of Office Tenants To Raise Satisfaction And Loyalty**. Property Management. v. 26 n. 01, p. 43-5, 2008

BARACHO, D. C. **Customer Relationship Management (CRM): Gestão De Relacionamento Com O Cliente**. 2011. 47 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

BARNES, B. **Disney Is Bringing Employees Back Four Days a Week**. The New York Times, 2023. Disponível em: < [BOUWMEESTER, S. D. J.; **Tenant Satisfaction And The Investment Performance Of Dutch Real Estate**. 2033. 37 f. Dissertação \(Mestrado\) - University of Groningen, Groningen – Países Baixos, 2022.](https://www.nytimes.com/2023/01/09/business/disney-return-to-office.html#:~:text=Jan.%209%2C%202023%20Starting%20on%20March%201%2C%20the,week%2C%20a%20relatively%20strict%20policy%20among%20large%20companies.> . Acesso em 18 jun. 2023.</p>
</div>
<div data-bbox=)

BUILDINGS. **Estatísticas: Escritórios 1T2023**. Buildings, 2023. Disponível em: < https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F63587%2F1682615099Caderno_Escritorios1T23.pdf?utm_campaign=caderno_estatistico_-_escritorios_e_industrial&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em 18 jun. 2023.

CBRE. **Market Snapshot | Edição Especial: A Demanda por Locação de Escritórios Após Um Ano de Pandemia**. CBRE, 2021. Disponível em: <<https://www.cbre.com.br/pt-br/sobre-a-cbre/cbre-na-midia/artigos/market-snapshot-locacao-sao-paulo>>. Acesso em 18 jun. 2023.

CERQUEIRA, L. L. J. **As Qualidades de Localização Intrametropolitana dos Espaços de Escritórios: Evidências Teóricas e sua Evolução Recente no Mercado de São Paulo**. 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2004.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. **Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process And Technology**. Business Process Management Journal. v. 9 n. 05, p. 672-688, 2003.

DELOITTE. **2023 Gen Z and Millennial Survey**. DELOITTE, 2023. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>>. Acesso em 18 jun. 2023.

EARLE, H. A. **Building a Workplace of Choice: Using th Work Environment to Attract and Retain Top Talent**. Journal of Facilities Management, United Kingdom, Vol. 2, n. 03, p. 244-257, set. 2003.

ESTIGARRIBA, J. **Região Da Rebouças, Em SP, Atrai Torres Corporativas E Ganha Ar De ‘Faria Lima’**. Estadão, 2023. Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/amazon-volta-aos-escritorios/>>. Acesso em 06 jul. 2023.

FALAVIGNA, V. D. **Experiência do usuário: análise e aplicação de métodos de avaliação**. 2015. 114 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.

FEILER, C. P. **Amazon De Volta Aos Escritórios: Funcionários Reagem À Medida**. StartSe, 2023. Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/amazon-volta-aos-escritorios/>>. Acesso em 18 jun. 023.

FERRARI, E. **A Resiliência do Mercado de Escritórios de Alto Padrão**. Revista Construção Mercado, São Paulo, n. 70, p. 60-61, set. 2015.

FMI - FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries**. 2021. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>>. Acesso em 18 jun. 2023.

FOLHA DE SÃO PAULO. **População de SP é quase igual a de Rio, Brasília e Fortaleza somadas, diz Censo.** Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2023/06/populacao-de-sp-e-quase-igual-a-de-rio-brasilia-e-fortaleza-somadas.shtml>> Acesso em 06 de jul. 2023.

FONTENOT, G.; HENKE, L.; CARSON, K. **Take action on customer satisfaction.** *Quality Progress*, Milwaukee, USA, v. 38, n. 7, p. 40-47, 2005.

GARCIA, J. B. R. **Identificação e Classificação dos Atributos para Gestão de Portfólios de Edifícios de Escritórios Para Locação.** 2020. 173 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli Integra, São Paulo, 2020.

HANK, L. **A análise da influência da experiência com o produto na satisfação, lealdade e comunicação boca-a-boca sob a perspectiva da experiência do cliente.** *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 29, n. 2, 2013.

HASSAN, R. S.; *et al.* **Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction.** In: Global Conference On Business, Economics, Management And Tourism. II, 2014, Praga, República Tcheca.

IBGE. **Cidades@.** Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>> Acesso em 06 de jul. 2023.

JLL. **First Look – Escritórios de Alto Padrão – São Paulo 4T 2022.** JLL, 2023. Disponível em: <https://www.jll.com.br/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/First_Look_Escritorios_SP_4T2022_BRBR.pdf>. Acesso em 18 jun. 2023.

KIM, S.; JI, Y. **Gap analysis.** *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, p. 1-6, 2018.

LEVITT, H.; TAUBE, D. **JPMorgan Encerra Jornada Híbrida e Retoma Trabalho Presencial de 5 Dias na Semana.** Bloomberg Línea, 2023. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2023/04/15/jpmorgan-encerra-jornada-hibrida-e-retoma-trabalho-presencial-de-5-dias-na-semana/>>. Acesso em 18 jun. 2023.

LI, M.. **Quality Loss Functions For The Measurement Of Service Quality.** *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. v. 21, p. 29-37, 2003.

MARTINS, S. N. **Método Do Ranking Ponderado: Divisão De Itens Em Blocos E Equalização Do Índice De Prioridade Final**. 2013. 111 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Candido Mendes - UCAM, Campo dos Goytacazes, 2013.

MERLO, M. M. **Condomínios de Escritórios como Geradores de Novas Centralidades – O Caso da Rodovia Dom Pedro**. 2007. 94 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli Integra, São Paulo, 2007.

MOHAMMED, A. A.; RASHI, B. **Customer Relationship Management (CRM) In Hotel Industry: A Framework Proposal On The Relationship Among CRM Dimensions, Marketing Capabilities And Hotel Performance**. International Review of Management and Marketing. v. 2 n. 04, p. 220-230, 2012.

MUELLER, G. R. **Understanding Real Estate's Physical and Financial Market Cycles**. Real Estate Finance, v.12, n 1, p. 47-52, 1995.

NYC DEPARTMENT OF SMALL BUSINESS SERVICES. **Business Improvement Districts**. NYC, 2023. Disponível em: <<https://www.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids.page>>. Acesso em 18 jun. 2023.

OBRIST, M.; ROTO, V.; VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA, K.. **User experience evaluation: do you know which method to use?** In.: CHI'09 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems. 2009. p. 2763-2766. Boston. O'BRIEN, M.; FERSHT, P. **From Surviving to Thriving in Hybrid Work: How Employee Defines The Digital Workplace**. Unisys, 2023. Disponível em: < <https://www.unisys.com/hybrid-workplace-research/>>. Acesso em 18 jun. 2023.

OLIVEIRA, C. K.; COSTA FILHO, L. **O EFEITO DA COMPLEXIDADE E DA COERÊNCIA DE ESCRITÓRIOS DE COWORKING NA QUALIDADE VISUAL PERCEBIDA**. In: II Encontro Nacional de Ergonomia do Ambiente Construído / VIII Seminário Brasileiro de Acessibilidade Integral, 2018, Fortaleza, Brasil.

PAIVA, C. C; PAIVA, S. C. F. **No Brasil, impacto econômico da pandemia será forte e duradouro**. Jornal da Unesp, 2021. Disponível em: < <https://jornal.unesp.br/2021/07/02/no-brasil-impacto-economico-da-pandemia-sera-forte-e-duradouro/#:~:text=O%20PIB%20brasileiro%20em%202020,1%25%20em%20rela%C3%A7>

%C3%A3o%20a%202019.&text=Fonte%3A%20FMI%2C%20World%20Economic%20Outlook%2C%20abril%202021>. Acesso em 18 jun. 2023.

PENTEADO, A. P. B. **Análise dos Efeitos das Variações das Características do Ambiente Construído na Percepção dos Usuários**. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Curitiba, 2015

PORTO, P. T. **Método para Gestão de Portfólios de Investimento em Edifícios de Escritórios para Locação no Brasil**. 2010. 280 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2010.

PYHRR, S. A.; ROULAC, S. E; BORN, W. L. **Real Estate Cycles and Their Strategic Implications for Investors and Portfolio Managers in the Global Economy**. Journal of Real Estate Resarch, v. 18, n. 1, p. 07-68, fev. 1999.

QUADROS, D. V. et al. **O serviscape na experiência do usuário: avaliação de percepções em serviços de conciergeria hospitalar**. Research, society and development, v. 11, n. 2, p. 18. 2022.

REALTY CORP. **A Região da Av. Dr. Chucri Zaidan é a “Bola da Vez”**. Disponível em: < <https://blog.realtycorp.com.br/regiao-da-av-dr-chucri-zaidan-e-a-bola-da-vez/>> Acesso em 06 de jun. 2023.

REMOY, H.; JONGE, P. K. **Characteristics of Vacant Offices, a Delphi Approach**. In.: ENHR 2007 International Conference ‘Sustainable Urban Areas’. XX, 2007, Rotterdam.

REMOY, H. T. VOORDT. **Priorities In Accommodating Office User Preferences: Impact On Office Users Decision To Stay Or Go**. Journal Of Corporate Real Estate. v. 61 n. 02, 2014.

SANDERSON, D. **Winning Tenant’s Loyalty in the Private Rented Sector**. Property Management. v. 37 n. 10, 2019.

SANDERSON, D.; READ, D. **Recognizing and Realizing the Value of Customer-Focused Property Management**. Property Management. v. *ahead print*, 2020.

SANTOS, A. R. **O Desenvolvimento Do Mercado De Edifícios De Escritórios Para Locação Na Cidade De São Paulo Impulsionado Pela Securitização**. 2006. 147 f. Dissertação

(Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2006.

SANTOVITO, R. F. **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**. 2004. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2010.

SOUZA, A. P. **Gerência Do Relacionamento Com O Cliente (CRM - Customer Relationship Management) Na Gestão De Empresas**. 2008. 106 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Pará, Marabá, 2008.

TERRA, F. A. S. **Planejamento Estratégico no Processo de Identificação de Regiões Para Implantação de Edifícios Comerciais**. 2004. 83 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli Integra, São Paulo, 2004.

VALENTIM, L. C.; QUELHAS, O. L. G.; LUDOLF, N. **Proposição De Sistemática Para Implantação De Customer Relationship Management Apoiado Por Business Intelligence A Organizações Do Setor De Telecomunicação**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. v. 14 n. 03, p. 232-244, 2019.

VALOR INVESTE. **Depois Das Demissões, O Trabalho Presencial: Mark Zuckerberg Diz Que Funcionários Da Meta 'Rendem Mais' No Escritório**. Valor Investe, 2023. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2023/03/15/demissoes-meta-mark-zuckerberg-funcionarios-da-meta-rendem-mais-no-escritorio.ghtml>. Acesso em 18 jun. 2023.

VELUDO, S.J. **Valuation de Áreas de Edifícios de Escritórios para Locação Empregando Abordagem pelas Três Raízes de Valor: Uma Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão no Investimento**. 2016. 86 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli Integra, São Paulo, 2016.

VERONEZI, A. B. **Sistema de Certificação da Qualidade de Edifícios de Escritórios no Brasil**. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, São Paulo, 2004.

VIOLATTI, M. F. A. Análise Do Mercado De Escritórios Para Locação (EEL) De Alto Padrão, Na Cidade De São Paulo, Com Ênfase Na Identificação De Requisitos Que Influenciaram A Migração Na Centralidade De Negócios. 2020. 117 f. Monografia (Especialização) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli Integra, São Paulo, 2020.

WORLD BANK. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. 2022. Disponível em: < <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022>>. Acesso em 18 jun. 2023.

ZEISER, F. A., et al.. First And Second COVID-19 Waves In Brazil: A Cross-Sectional Study Of Patients' Characteristics Related To Hospitalization And In-Hospital Mortality. The Lancet Regional Health - Americas, v. 06, fev. 2022

ZENONE, L. C.; et al. Customer Relationship Management (CRM): Conceitos e estratégias. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

ANEXO A – Análise para aplicação dos conceitos (parte 1)

#	Grupo	Atributo	Nível de Importância (I)	A	B	C	
1	Entorno	Segurança (nível de criminalidade).	9,73	2	2	2	Por mais que de uma maneira geral a criminalidade na cidade de São Paulo é um assunto preocupante independente da região, colocando sob perspectiva, todos os empreendimentos não estão localizados entre as piores regiões em termos de estatísticas criminais de acordo com dados da SSP - SP.
2	Andar	Qualidade térmica (ar-condicionado central).	9,32	2	3	3	Empreendimentos B e C possuem sistemas de ar-condicionado de qualidade elevada, modelos VRV (VRF). Já o Empreendimento A, possui sistema de ar-condicionado central.
3	Empreendimento	Qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.	9,20	3	3	3	Além de possuírem qualidade técnica elevada, todos os empreendimentos são administrados por empresas especializadas e apresentam elevada qualidade da manutenção e limpeza das áreas comuns.
4	Entorno	Outros serviços oferecidos no entorno (como restaurantes e lojas).	8,95	3	3	1	Os empreendimentos localizados dentro do bairro da Vila Olímpia (A e C) apresentam grande variedade de comércio local, além de proximidade com dois shoppings centers. O Empreendimento C acaba sendo penalizado por estar logo no início da Av. Eng. Luis Carlos Berrini, ou seja, mais afastado do comércio que se observa ao longo da avenida. Além disso, a Av. dos Bandeirantes acaba por impor uma barreira física que dificulta o acesso dos usuários ao comércio da Vila Olímpia.
5	Empreendimento	Qualidade dos elevadores (velocidade, chamada inteligente, etc).	8,93	3	3	3	Todos os três empreendimentos possuem elevadores de qualidade condizente com o padrão construtivo elevado e com chamada inteligente.
6	Entorno	Serviços de lazer oferecidos no entorno (como parques, shoppings e bares).	8,70	3	3	1	Os empreendimentos localizados dentro do bairro da Vila Olímpia (A e C) apresentam grande variedade de comércio local, além de proximidade com dois shoppings centers. O Empreendimento C acaba sendo penalizado por estar logo no início da Av. Eng. Luis Carlos Berrini, ou seja, mais afastado do comércio que se observa ao longo da avenida. Além disso, a Av. dos Bandeirantes acaba por impor uma barreira física que dificulta o acesso dos usuários ao comércio da Vila Olímpia.
7	Andar	Volume de luz natural nos andares.	8,68	3	3	3	Todos os três empreendimentos possuem volume de luz natural nos andares de forma satisfatória.
8	Empreendimento	Design do hall de entrada do empreendimento como pé-direito elevado, qualidade dos acabamentos, arquitetura, etc.	8,59	3	3	3	Todos os três empreendimentos possuem halls de entrada com padrões satisfatórios em termos de qualidade construtiva e design corporativo.
9	Empreendimento	Customer Service (qualidade no atendimento da equipe do empreendimento bem como demonstrações de esforços de melhoria contínua).	8,59	3	3	3	Os empreendimentos são administrados por empresas especializadas que apresentam Customer Service de qualidade validados pelo mercado.
10	Entorno	Acessibilidade por transporte público - metrô.	8,59	2	2	1	Nenhum dos empreendimentos possui proximidade com estações de metrô, mas todos estão relativamente perto da estação Vila Olímpia da CPTM que permite ligação com a Linha Amarela do Metrô. O Empreendimento C é prejudicado pela maior distância e necessidade de se atravessar uma grande avenida para o trajeto a pé.

ANEXO B – Análise para aplicação dos conceitos (parte 2)

				Nível de Atendimento			
#	Grupo	Atributo	Nível de Importância (D)	A	B	C	
11	Entorno	Imagem Corporativa da região (localização em zonas coporativas).	8,52	3	3	2	A Vila Olímpia é uma região consolidada em termos de imagem corporativa e comercial. O mesmo poderíamos dizer da Av. Eng. Luis Carlos Berrini, porém por estar em uma posição logo ao seu início, o Empreendimento C acaba sendo penalizado.
12	Entorno	Arborização da vizinhança.	8,50	2	2	2	Todos os empreendimentos apresentam arborização da vizinhança moderadamente satisfatórias.
13	Empreendimento	Disponibilidade adequada de número de vagas de garagem.	8,43	3	3	3	Os três empreendiemntos possuem relação de vagas de garagem por m² alinhadas com os melhores empreendimentos da cidade.
14	Andar	Vista dos andares.	8,36	3	2	3	Por apresentarem possibilidade de andares mais altos com vista direta para a marginal do Rio Pinheiros, os Empreendimento A e C levam vantagem neste item.
15	Empreendimento	Design da fachada externa do empreendimento (imagem corporativa).	8,18	3	2	3	Todos em empreendimentos atendem de certa forma o requisito, tendo os Empreendimentos A e C uma nota maior pela imponência do projeto arquitetônico de suas fachadas.
16	Entorno	Trânsito (excesso de tráfego, engarrafamentos).	8,18	1	1	1	O trânsito é um problema generalizado na capital paulista, no caso dos três empreendimentos ele é agravado por estarem em regiões adensadas dentro do centro expandido.
17	Empreendimento	Serviços alimentícios oferecidos no empreendimento como restaurantes e cafés	8,16	3	0	2	O Empreendimento C conta com um café disponível para seus usuários. Já o Empreendimento A, além do café conta com um restaurante em ums de seus andares.
18	Empreendimento	Área de decompressão coletiva (ambiente dedicado à momentos de pausa do trabalho e descanso, afim de promover bem-estar mental/físico e revigoramento dos funcionários).	8,16	3	2	3	Todos possuem áreas em que os funcionários podem fazer uso para momentos de pausa, tendo os Empreendimentos A e C espaços mais proeminentes.
19	Entorno	Acessibilidade por transporte publico - ônibus.	8,14	3	3	3	Todos estão relativamente próximos de pontos de ônibus.
20	Empreendimento	Áreas verdes no empreendimento (jardins, bosques, etc).	8,07	3	3	3	Todos possuem áreas externas arborizadas.
21	Entorno	Acessibilidade por ciclovias.	8,00	3	3	3	Todos possuem fácil acesso à infraestrutura cicloviária da cidade.