

RENATA DE SOUZA NEVES SALINAS

**RENOVAÇÃO DE EDIFÍCIOS PARA FINS DE HABITAÇÃO EM ÁREAS
DEGRADADAS: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE SÃO PAULO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*

Orientador:
Prof. Dr. Cláudio Tavares de Alencar

São Paulo
2007

*Ao meu querido Roberto, pelo incentivo e
apoio em todos os momentos da vida.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Cláudio Tavares de Alencar, pela dedicada orientação e auxílio no desenvolvimento do trabalho.

Aos professores do curso, em especial à Prof. Dra. Eliane Monetti e ao Prof. Dr. Sérgio Alfredo Rosa da Silva, pela contribuição e estímulo à finalização do trabalho.

Aos meus pais, pelo exemplo de postura, pela dedicação e incentivo.

Aos meus irmãos e amigos, pelo carinho e paciência nesta etapa.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

RESUMO

A proposta deste estudo é apresentar os fatores envolvidos na elaboração do planejamento de um empreendimento imobiliário residencial no contexto da renovação de edifícios em áreas degradadas. Serão discutidos aspectos dos atributos da qualidade, especialmente a qualidade da localização, uma vez que se pretende validar a reutilização de edificações existentes no centro da cidade de São Paulo. Espera-se contribuir com a questão da possibilidade de produção de habitação na região central da cidade, a partir da renovação de edifícios subutilizados, levando-se em consideração as discussões de planejamento em *real estate*.

ABSTRACT

The purpose of this study is to present the elements involved in the planning development of a residential building complex in the context of the remodeling of buildings located in degraded areas. Aspects like quality will be especially discussed in terms of location, since the intent is to validate the idea of reutilizing existing buildings in the downtown area of the city of São Paulo. The idea is to contribute to the possibility of generating living spaces in the central area of the city based on the renovation of underutilized buildings and considering the planning discussions in the real estate area.

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
SUMÁRIO	iii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. A REGIÃO CENTRAL DA CIDADE DE SÃO PAULO	6
2.1. O processo de desvalorização da região	9
2.2. Evolução do estoque e ocupação atual do patrimônio construído	12
3. A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DE REQUALIFICAÇÃO DE CENTROS URBANOS DEGRADADOS	20
3.1. A experiência da <i>London Docklands Development Corporation</i>	21
3.2. A experiência de Barcelona – <i>Áreas de Nueva Centralidad</i>	27
4. A DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO	36
4.1. Características gerais do mercado de <i>Real Estate</i>	36
4.2. Os agentes do mercado de <i>Real Estate</i>	37
5. O PLANEJAMENTO DO PRODUTO HABITACIONAL.....	41
5.1. Formatação do Produto	41
5.2. Segmentação de mercado.....	44
5.3. Atributos da qualidade do produto habitacional	47
5.3.1. O binômio preço x qualidade.....	47
5.3.2. Qualidade da localização	48
6. ESTUDO DE CASO	52
7. CONCLUSÕES.....	64
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa da Subprefeitura Sé	06
Figura 02 – Vista aérea da London Dock, desativada em 1968	22
Figura 03 – Vista aérea da Royal Dock, desativada em 1981	23
Figura 04 – Área de abrangência da <i>LDDC</i>	24
Figura 05 – Renovação dos armazéns de St. Katherine’s Dock	25
Figura 06 – Imagem atual da Canary Wharf	26
Figura 07 – Centro Histórico de Barcelona	28
Figura 08 – Foto aérea da <i>Ciutat Vella</i>	29
Figura 09 – Bairro Gótico após a requalificação	31
Figura 10 – Obras da vila olímpica	32
Figura 11 – Hotel, centro de convenções e centro comercial	33
Figura 12 – Condomínio residencial da vila olímpica	34
Figura 13 – Calçadão na região da vila olímpica	34
Figura 14 – Centro Histórico de São Paulo	52
Figura 15 – Localização do Edifício estudado	54
Figura 16 – Fachada do Edifício Maria Paula	58
Figura 17 – Lavanderia no térreo	59
Figura 18 – Equipamentos de Proteção e Combate a Incêndios	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – População de cada distrito da região	07
Tabela 02 – Estabelecimentos e empregos por tipo de atividade	08
Tabela 03 – Estabelecimentos e empregos por número de empregados	08
Tabela 04 – Distribuição dos Domicílios, por faixa de renda familiar, segundo Distritos de São Paulo	09
Tabela 05 – População na Região Metropolitana nas últimas décadas	11
Tabela 06 – Domicílios vagos nos Distritos Sé e República	13

1. INTRODUÇÃO

A região central da cidade de São Paulo sofreu, nas últimas décadas, um processo de desvalorização e de esvaziamento relativo. Relativo porque migraram para o vetor sudoeste da cidade os principais serviços financeiros e escritórios de grandes corporações, os quais são responsáveis por uma grande rede de serviços, como por exemplo, de hotéis e restaurantes, no seu entorno. A dinâmica observada na região central na última década revela uma especialização nos segmentos de menor complexidade. No entanto, o centro da cidade ainda retem importantes setores que geram diversos empregos.

O centro apresenta atualmente certas deficiências em relação às denominadas "novas centralidades" (Paulista, Faria Lima e Berrini), como a obsolescência dos edifícios, o trânsito congestionado, a violência e a degradação urbana. Há, por outro lado, vantagens relativas que poderão favorecer a permanência e a atração de atividades produtivas e de moradia, como a abundância e qualidade do transporte coletivo, o baixo preço tanto para locação quanto para compra de imóveis e a farta disponibilidade de edifícios encontrada atualmente. Outro aspecto relevante a ser considerado é que a região central possui uma boa infra-estrutura de utilidades públicas, como abastecimento de água, saneamento, energia, comunicações, além de serviços públicos, como educação, saúde e cultura, fatores de atratividade para populações de média e baixa renda.

Maricato (2001) atribui ao termo Renovação um sentido de substituição radical de edifícios antigos e desvalorizados por novas edificações, a partir de demolições, remembramento de lotes e intensificação da ocupação do solo. Para a autora, no processo de Renovação há uma mudança do uso do solo devido à instalação de serviços ligados a setores mais dinâmicos da economia, em detrimento da população moradora, a qual acaba perdendo as condições de permanecer na área devido à forte valorização imobiliária que acompanha o processo.

Ao conceito de Reabilitação, ou Requalificação, a autora atribui a ação que preserva o ambiente construído, assim como os usos e moradores dos espaços existentes, a partir de intervenções mínimas, que objetivem garantir conforto ambiental, acessibilidade e segurança estrutural. Entretanto, em ambos os casos há variações, pois nem todos os edifícios são recuperáveis para reformas, assim como nem tudo é destruído nas renovações.

Asmussen (2005) utiliza o termo Renovação, no ambiente do *real estate*, especificamente no mercado de hotelaria, para descrever o processo de tornar novo, mudar ou modificar o edifício para melhor, ou seja, “aumentar a competitividade do empreendimento, conferindo-lhe características físicas modernas e equipando-o com as facilidades e amenidades de última geração” (ASMUSSEN, 2005, pg 35). Em um processo de renovação, é possível modificar apenas os elementos de acabamento e decoração, ou executar uma obra que modifique alvenarias e instalações. Para o autor, o termo *retrofit*, utilizado por alguns autores para designar reforma, deve ser substituído pelo termo renovação, uma vez que *retrofit* refere-se a uma troca ou substituição de componentes específicos de um produto que se tornaram obsoletos tecnologicamente.

Neste texto será utilizado o conceito de requalificação urbana, ao tratar-se de regiões centrais ou regiões de relevância histórica nas cidades estudadas, que tenham sofrido um processo de degradação urbana e desvalorização progressiva, e será utilizado o conceito de renovação de edificações, quando tratar-se de reutilização de edificações existentes dentro do contexto da requalificação urbana.

A proposta deste estudo é apresentar os fatores envolvidos na elaboração do planejamento de um empreendimento imobiliário residencial no contexto da renovação de edifícios em áreas

degradadas. Serão discutidos aspectos dos atributos da qualidade, especialmente a qualidade da localização, uma vez que se pretende validar a reutilização de edificações existentes no centro da cidade de São Paulo. Espera-se contribuir com a questão da possibilidade de produção de habitação na região central da cidade, a partir da renovação de edifícios subutilizados, levando-se em consideração as discussões de planejamento em *real estate*.

O principal objetivo deste trabalho é discutir a formatação¹ de um empreendimento residencial destinado à população de classe média e média baixa, em um edifício existente e subutilizado na região central da cidade de São Paulo. Será utilizado para o estudo de caso o edifício localizado na Rua Maria Paula, 171, o qual foi objeto de renovação na região central. O intuito deste trabalho não é descrever o processo pelo qual o edifício foi reformado, mesmo porque trata-se de uma reforma financiada pela Caixa Econômica Federal por meio de um programa de habitação para baixa renda. O que se pretende é apresentá-lo a fim de que se possa caracterizar o empreendimento a ser tratado neste estudo como um protótipo, do ponto de vista da formatação do empreendimento habitacional destinado a uma demanda específica, dentro do contexto da renovação de centros degradados. Pretende-se identificar uma demanda que poderá ser atendida com produtos desta natureza, definindo-se um perfil de público alvo específico para este produto, no intuito de ampliar o mercado imobiliário em direção às classes média e média baixa.

Nota-se atualmente no mercado imobiliário uma tendência, ainda incipiente, de produção de habitação para o mercado popular. Grandes construtoras e incorporadoras têm estudado terrenos em bairros mais afastados dos centros urbanos e classificados como populares, no intuito de viabilizar a construção de apartamentos de um ou dois dormitórios, área útil de até

¹ O termo formatação, na maioria das vezes, refere-se à estruturação dos atributos físicos de novos empreendimentos de real estate. Neste trabalho o termo formatação é utilizado para caracterizar também o processo de “re-formatação” de edificações já existentes, cujo público alvo será diferente do original e cujos atributos físicos serão modificados, no intuito de atender à nova demanda de mercado.

60m², acabamento simples e poucos equipamentos de lazer no condomínio, destinados a um público alvo constituído, em geral, por famílias de baixo poder aquisitivo. Este novo perfil de empreendimentos imobiliários somente é possível devido a novas formas de financiamento para comercialização, ou seja, a partir da criação de linhas de crédito para pessoas com renda média baixa, com pouca ou nenhuma poupança acumulada.

Conforme seu relatório sobre o informativo de resultados do 4º Trimestre de 2006², a Klabin Segall, empresa que possui experiência no desenvolvimento de empreendimentos de alta rentabilidade voltados à classe média baixa, planeja expandir a oferta de empreendimentos voltados a este mercado em 2007. A demanda por esse tipo de empreendimento deve crescer substancialmente, caso as expectativas de manutenção do quadro macroeconômico se confirmem, com o crescimento do PIB, a redução das taxas de juros oficiais, o controle da inflação e a redução do desemprego, aliados à expansão da oferta de crédito imobiliário para este segmento da população.

Atualmente muitas pessoas que entram em programas habitacionais subsidiados pelo Estado têm emprego formal e renda familiar entre 5 e 10 salários mínimos. Incluir esta faixa de renda no mercado imobiliário, ou seja, possibilitar que pessoas com baixo poder aquisitivo possam comprar seus imóveis iria desonerar o Estado, a longo prazo, de prover moradia para esta camada da população. Quanto menor é o mercado de habitação, maior a exclusão e a ilegalidade, maior é a especulação, e menor é a produtividade da indústria da construção. A ampliação do mercado em direção ao mercado popular irá, de um lado, gerar maior produção imobiliária privada e lucrativa, e de outro, liberar recursos subsidiados que irão se concentrar no atendimento da população de baixa renda³.

² http://www.acionista.com.br/home/klabinsegall/resultados_4T06.pdf

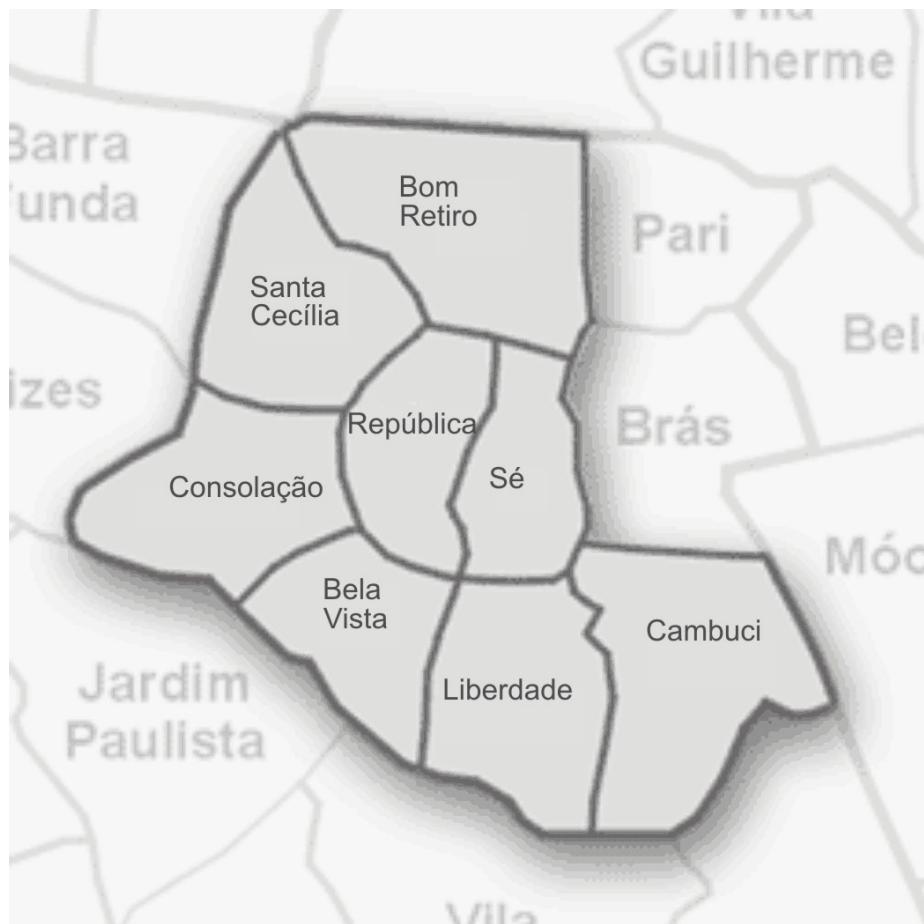
³ Este trabalho considera baixa renda como sendo a população com renda entre 0 e 5 salários mínimos, conforme dados encontrados no SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados)

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta uma discussão sobre as potencialidades para centros urbanos degradados, focando na dinâmica do centro da cidade de São Paulo. Descreve o processo de desvalorização da região central, no período em que houve grandes migrações, principalmente de empresas, para as chamadas novas centralidades, e suas conseqüências para o centro da cidade. O Capítulo 3 descreve alguns aspectos da experiência internacional, citando os casos da região das *London Docklands*, a qual apresentou processo de reurbanização de área degradada conduzida pela iniciativa privada, e das regiões das Áreas de *Nueva Centralidad* e da *Villa Olympica*, em Barcelona, como exemplo de processos conduzidos pelo Estado. O Capítulo 4 traz conceitos sobre a dinâmica do mercado de *real estate*, estudando o empreendimento imobiliário como negócio, avaliando os riscos envolvidos em empreendimentos dessa natureza, definindo conceitualmente os agentes envolvidos, com enfoque no mercado habitacional. O Capítulo 5 traz a discussão sobre o planejamento do produto habitacional, buscando caracterizar os atributos mais importantes para sua formatação. Neste contexto serão identificados fatores para decidir em investir neste mercado, serão feitas considerações sobre a importância da segmentação do público alvo para uma melhor formatação do produto, e serão analisados atributos da qualidade do produto habitacional. O Capítulo 6 analisa um empreendimento existente na região central da cidade, discutindo conceitos para sua formatação que o validem do ponto de vista mercadológico, para então concluir o trabalho, no Capítulo 7.

2. A REGIÃO CENTRAL DA CIDADE DE SÃO PAULO

A área central da cidade de São Paulo é definida pela circunscrição da Subprefeitura Sé, da qual fazem parte os distritos Sé, República, Liberdade, Cambuci, Bela Vista, Consolação, Santa Cecília e Bom Retiro. Cada qual com características bastante definidas e apresentando grande heterogeneidade urbanística, econômica e social. Distritos como Consolação, Bela Vista e Santa Cecília apresentam regiões, como o bairro Higienópolis, o Morro dos Ingleses e demais adjacências da Avenida Paulista, bastante valorizadas pelo mercado imobiliário.

Figura 01 – Mapa da Subprefeitura Sé



Fonte: www.prefeitura.sp.gov.br

De acordo com o Censo Demográfico 2000 do IBGE⁴, a Subprefeitura Sé apresenta uma população total de 373.164 habitantes, uma densidade demográfica de 14.243 habitantes por km², um crescimento negativo de -2,24% (entre 1991 e 2000). A taxa de urbanização é de 100% e a população em idade ativa é de 273.041 habitantes, aproximadamente 73% do total.

Tabela 01

População de cada distrito da região			
Distrito	Censo 2000	Área (km²)	Hab./km²
Sé	20.107	2,1	9.575
República	47.458	2,3	20.634
Bom Retiro	26.571	4	6.643
Cambuci	28.621	3,9	7.339
Liberdade	61.850	3,7	16.716
Bela Vista	63.142	2,6	24.285
Consolação	54.305	3,7	14.677
Santa Cecília	71.110	3,9	18.233
Total Subprefeitura Sé	373.164	26,2	14.243

Fonte: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/subprefeituras/spse>

Quanto aos estabelecimentos e empregos por tipo de atividade (ver Tabela 02), conforme dados da RAIS 2000⁵, dos 29.959 estabelecimentos existentes, 56,83% atuam no setor de serviços e são responsáveis por 74,98% do total de empregos da Subprefeitura Sé, dentro de um total de 488.539 empregos registrados pela pesquisa. O setor de comércio ocupa 30,98% dos estabelecimentos e é responsável por 13,24% do total de empregos existentes na delimitação da Subprefeitura, enquanto que o setor industrial ocupa 9,90% dos estabelecimentos e emprega 9,40% da população. Demais setores, como construção civil, agropecuária, extração vegetal, caça e pesca são pouco expressivos em relação aos anteriores, e representam menos de 2,50% do total de empregos na região.

⁴ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Censo Demográfico 1991 e 2000
In: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/subprefeituras/spse>

⁵ Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS 2000. In: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/subprefeituras/spse>

Tabela 02

Estabelecimentos e Empregos por tipo de atividade - Subprefeitura Sé				
Atividade	Quantidade de Estabelecimentos	%	Quantidade de Empregos	%
Serviços	17.027	56,83	366.329	74,98
Comércio	9.281	30,98	64.681	13,24
Indústria	2.965	9,90	45.981	9,41
Construção Civil	563	1,88	11.136	2,28
Agropecuária, caça e pesca	116	0,39	364	0,07
Outros/ ignorado	7	0,02	48	0,01
Total	29.959	100,00	488.539	100,00

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS 2000

Sempla/ PMSP

Com relação aos estabelecimentos e empregos por número de empregados (ver Tabela 03), nota-se pela mesma pesquisa que 61,07% dos estabelecimentos possuem até 4 funcionários, 29,64% empregam entre 5 e 19 funcionários, 7,70% dos estabelecimentos empregam entre 20 e 99 funcionários, e apenas 1,59% dos estabelecimentos empregam mais de 100 funcionários.

Tabela 03

Estabelecimentos e Empregos por nº de empregados - Subprefeitura Sé				
Número de empregados	Quantidade de Estabelecimentos	%	Quantidade de Empregos	%
até 4	18.296	61,07	32.600	6,67
de 5 a 19	8.879	29,64	78.569	16,08
de 20 a 99	2.307	7,70	89.832	18,39
de 100 a 499	372	1,24	74.829	15,32
500 ou mais	105	0,35	212.709	43,54
Total	29.959	100,00	488.539	100,00

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS 2000

Sempla/ PMSP

Segundo dados do IBGE⁶, em 2000 havia 3.039.104 domicílios no Município, dos quais 147.975 situavam-se na Subprefeitura Sé, sendo a média de moradores por domicílio no Município 3,43 moradores, e na Subprefeitura Sé 2,53 moradores. A distribuição destes domicílios por faixas de renda familiar, segundo distritos (ver Tabela 04), mostra a heterogeneidade social encontrada na Subprefeitura. O Distrito Consolação, por exemplo,

⁶ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Censo Demográfico 2000.
In: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/subprefeituras/spse>

apresenta 44,47% das famílias com renda superior a 25 salários mínimos, índice comparável aos encontrados em bairros como Itaim Bibi e Campo Belo, regiões de alto poder aquisitivo. Em contrapartida, distritos como Sé e Bom Retiro apresentam faixas de renda concentradas entre 2 e 5 e entre 5 e 10 salários mínimos.

Tabela 04

**Distribuição dos Domicílios, por Faixas de Renda Familiar, segundo Distritos
Município de São Paulo
2000**

Em porcentagem

Distritos	Faixas de Renda (em Salários Mínimos)					
	Menos de 2 SM	De 2 a Menos de 5 SM	De 5 a Menos de 10 SM	De 10 a Menos de 15 SM	De 15 a Menos de 25 SM	De 25 SM e Mais
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	13,30	24,39	25,97	11,29	10,98	14,06
Bela Vista	4,81	12,59	23,28	15,33	17,46	26,53
Bom Retiro	10,20	20,04	24,70	14,70	15,57	14,79
Cambuci	7,77	15,60	23,26	14,99	17,70	20,68
Consolação	3,77	8,33	17,19	10,49	15,74	44,47
Liberdade	6,47	13,96	21,56	11,52	16,90	29,59
República	8,09	16,69	31,18	15,64	14,93	13,46
Santa Cecília	5,53	11,60	23,33	14,45	17,95	27,14
Sé	11,02	25,04	31,85	14,56	10,45	7,09

Fonte: IBGE; Fundação Seade.

Nota: Excluindo-se os domicílios cuja espécie é do tipo coletivo.

Salário mínimo de referência do Censo 2000: R\$151,00.

2.1. O processo de desvalorização da região

A cidade de São Paulo apresenta períodos de crescimento econômico marcados pelo surgimento de novas centralidades. Assim, o grande centro de negócios na época do ciclo do café foi perdendo público para a Avenida Paulista, que iniciou seu desenvolvimento como novo centro de negócios a partir dos anos 50, quando da consolidação da indústria no Brasil, atingindo seu apogeu nos anos 70. A partir desta mesma década surgiu uma nova centralidade na região dos Jardins e Faria Lima, que correspondeu à época do milagre econômico do período militar. Mais recentemente, as transformações ocorridas a partir da globalização da economia e com os avanços da tecnologia da informação, surge uma nova centralidade na

região ao longo da Marginal do rio Pinheiros, onde se instalaram diversas empresas multinacionais e para onde migraram algumas empresas já instaladas na metrópole.

Em 1975, 54% das empresas mapeadas pela pesquisa da Revista Exame⁷ de 1976 apresentava sua sede na região central, enquanto que a Avenida Paulista sediava 14% das empresas e a marginal 11%, sendo que destas apenas algumas se concentravam na sub-região Faria Lima, a qual apresentava o início da consolidação que se daria nas décadas seguintes. “Do ponto de vista do setor de atividade, pode-se constatar que em 1975 o Centro concentrava as sedes das empresas financeiras (87%), das empresas de serviços especializados (60%), empresas industriais (43%) e das empresas de serviços (43%), enquanto a Região da Paulista despontava como a preferida do setor comercial, concentrando 60% das sedes dos maiores grupos.” (NOBRE, 2000, pg. 200).

Ainda segundo Nobre (2000), na década de 90, “o Centro, em conjunto com a Paulista, ainda concentravam grande parte das sedes das empresas financeiras, enquanto que a Marginal dominava os outros setores (54% das industriais, 43% dos serviços e 60% dos serviços especializados). Com referência às empresas comerciais mapeadas, a concentração continuava sendo na região da Paulista”. Este processo ocorre em função dos baixos valores de locação dos edifícios comerciais do Centro em relação aos outros pólos comerciais, uma vez que os edifícios mais antigos e mais baratos são adequados para atividades operacionais e de apoio do setor bancário.

Desta forma, “a especialização do Centro em serviços de apoio ao setor financeiro, a presença de pequenas empresas e o perfil do comércio varejista e atacadista ali presentes estariam conferindo à região central a característica de centro das camadas populares. Esses fatos

⁷ Fonte: Revista Exame – Melhores e Maiores, Editora Abril, 1976. Apud NOBRE, 2000

explicam o motivo de, mesmo com a saída das grandes empresas, a área central continuar sendo a que tem maior densidade de empregos. Pesquisas da Emplasa demonstravam que em 1994 o Centro ainda continuava sendo o maior pólo de concentração de empregos terciários da metrópole.” (NOBRE, 2000, pg 204).

Grande parte das classes médias e altas deslocou suas residências para novos bairros no setor sudoeste da cidade, em busca de uma maior facilidade de circulação e acesso a serviços diferenciados, como clubes e *shoppings centers*, além de um afastamento da região central, cada vez mais associada à violência urbana e à degradação. A perda dos atributos de qualidade da região explica-se, entre outros fatores, pela mudança nos hábitos de vida e de consumo das classes médias e altas, bem como pela concentração de fenômenos como o comércio ambulante, a presença de moradores de rua, a ausência de atividades noturnas, as quais contribuíram para criar um cenário inseguro, sujo e violento. Especialmente os Distritos Sé e República sofreram uma diminuição bastante considerável no número de habitantes, que representou um movimento contrário ao crescimento vegetativo da Região Metropolitana e do Município (ver Tabela 05).

Tabela 05

População na Região Metropolitana nas últimas décadas				
Ano	RMSP	Município	Sé	República
1980	12.588.725	8.587.665	32.933	60.940
1991	15.444.941	9.646.185	27.186	57.797
2000	17.834.664	10.434.252	20.115	47.718

Fonte: IBGE, 2001

Assim como as residências, grandes empresas transferiram suas sedes para as novas regiões de centralidade do vetor sudoeste em busca de padrões urbanísticos e arquitetônicos mais adequados às exigências atuais. “Sistemas de ar condicionado central, de automação, controle de energia, conforto e segurança predial, infra-estrutura sofisticada de telecomunicações e de processamento de dados, lajes grandes e flexíveis, cabeamento de fibra ótica, vagas de

estacionamento passaram a ser requisitos básicos desses edifícios para atender melhor os seus ocupantes.” (NOBRE, 2000, pg 141).

Além disso, grande parte das empresas adotou a prática de desmobilizar seu patrimônio, ou seja, deixaram de ser proprietárias dos imóveis que ocupam e passaram a ser locatárias. Este processo se deu devido ao fato de que o ambiente empresarial tornara-se mais competitivo, e como consequência passou a exigir maior eficiência na alocação dos recursos das empresas. Grandes empresas passaram a utilizar a estratégia de investir seu capital em suas atividades fim, e não mais nos imóveis por elas ocupados. Como uma das consequências deste processo, que gerou migrações dentro da cidade para novas regiões, a região central apresenta atualmente um grande número de imóveis ociosos e desvalorizados.

“Esse fator do mal estar dos clientes corporativos com relação ao Centro da cidade só pode ser compreendido como resultado do abandono dele por parte das elites, pois em função da alta acessibilidade pelos meios de transporte público, o Centro torna-se ponto de convergência para todas as classes sociais. Esse fato está relacionado com a imagem negativa associada ao centro, que se reflete principalmente no fator falta de segurança, fato ressaltado pelos promotores imobiliários como uma das razões para a fuga das corporações do Centro.” (NOBRE, 2000, pg 202).

2.2. Evolução do estoque e ocupação atual do patrimônio construído

Conforme dados do IBGE⁸, a cidade de São Paulo tem demonstrado um crescimento no número de imóveis residenciais vagos (ver Tabela 06). No ano de 1991 havia 273.754 domicílios vagos, dos 2.856.180 domicílios existentes, o que representava aproximadamente 10% do total. Já em 2000 havia 420.327 domicílios vagos, dos 3.554.820 domicílios

⁸ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Apud BOMFIM, 2004

existentes, o que representava aproximadamente 12% do total. Segundo Bomfim (2004), as altas taxas de vacância estão concentradas nos distritos da área central, principalmente nos Distritos Sé, com mais de 25% dos domicílios vagos e República, com mais de 20%, e nas novas centralidades, como Morumbi, Itaim e Jardim Paulista, que têm mais de 15% dos domicílios vagos. Nas novas centralidades, as altas taxas de vacância representam o estoque recém entregue e ainda não comercializado.

Tabela 06

Domicílios vagos nos Distritos Sé e República			
	Município	Sé	República
Total de domicílios - 1991	2.856.180	11.264	30.520
Total de domicílios vagos - 1991	273.754	1.688	4.531
Total de domicílios - 2000	3.554.820	11.384	30.634
Total de domicílios vagos - 2000	420.327	3.055	7.007

Fonte: IBGE, 2001

“A maioria dos espaços edificados vazios é encontrada em imóveis verticalizados, com um único proprietário para cada imóvel, sem desmembramento da propriedade e com um período de desocupação superior a um ano. Esta caracterização representa cerca de 65% dos espaços edificados vazios pesquisados. São edifícios que necessitam de reformas para se adequarem aos novos equipamentos e tecnologias, ou seja, precisam aplicação de capital para se tornarem operacionais.” (BOMFIM, 2004).

Ao analisarem-se os dados disponíveis sobre o estoque de escritórios na cidade de São Paulo entre 1980 e 2003, pode-se perceber que a quantidade de metros quadrados quase dobrou neste período de pouco mais de duas décadas. Analisar o estoque de escritórios na cidade permite acompanhar a evolução imobiliária, no que diz respeito às migrações internas, uma vez que as migrações residenciais acompanharam em muitos casos as novas centralidades de negócios.

Segundo dados da Bolsa de Imóveis⁹, entre 1980 e 1995, o estoque de área útil de escritórios cresceu de 4,11 para 5,81 milhões de metros quadrados, uma média de 113 mil m² por ano. De 1995 a 1998 aumentou em 526 mil m², indo para 6,34 milhões, uma média de crescimento de 175 mil m² ao ano, representando um aumento de 54% em relação à média anterior. “Os promotores imobiliários justificaram esse aumento em função da estabilidade econômica alcançada pelo Plano Real e por uma maior inserção do país na economia mundial que estaria ocasionando a vinda de muitas empresas para o país. Contudo, isso não corresponde à realidade, pois a demanda não cresceu na mesma proporção da oferta. No mesmo período, enquanto o estoque construído cresceu 9%, o estoque vago cresceu 32%, passando de 720 para 950 mil m². ” (NOBRE, 2000, pg 205). Segundo Cerqueira¹⁰, entre 1994 e 2003 o estoque total passou de 5,9 para 7,9 milhões de metros quadrados.

“Com relação à concentração do estoque vago por região, conclui-se que as áreas mais antigas são as grandes prejudicadas por esses processos, pois o seu estoque construído perde o poder de atração para regiões onde o estoque é mais moderno. As facilidades tecnológicas presentes nos novos empreendimentos agregam valor e aumentam a renda fundiária desses, em detrimento dos prédios mais antigos com especificações técnicas menos adequadas. Entre 1995 e 1999, o estoque vago da área central aumentou em aproximadamente 200 mil m², representando 7,4% do seu estoque total, passando de 350 para 550 mil m² de área útil vaga.” (NOBRE, 2000, pg 208).

O deslocamento das atividades econômicas mais nobres e das populações de maior renda para o vetor sudoeste da cidade levou a um relativo empobrecimento da área central, mas é incorreto dizer que este fenômeno gerou o esvaziamento da região. Ocorreu uma mudança no

⁹ Fonte: Bolsa de Imóveis do Estado de São Paulo, 1996, 1997, *Balanço Anual*, Boletim de Investimentos Imobiliários da Bolsa de Imóveis do Estado de São Paulo, n.7, n. 14, fev., jan., pg. 2, pg. 5. Apud NOBRE, 2000

¹⁰ Fonte: Jones Lang LaSalle (2004). Apud CERQUEIRA, 2004.

perfil de ocupação da região, que continua densamente ocupada, tanto pela atividade residencial, quanto pelas atividades econômicas de comércio e serviços.

Segundo Cerqueira (2004), os ocupantes do centro tradicional da cidade apresentam perfil variado. “O uso é predominantemente dos serviços, com rico comércio, atividades institucionais e da administração pública e uma gama variada de atividades terciárias. Este centro tem uma carga histórica, com edifícios e monumentos históricos, museus e escolas. Sua localização é privilegiada, porque a partir dela a cidade se formou.” (CERQUEIRA, 2004, pg 101).

Existem algumas atividades econômicas nas áreas centrais de São Paulo que se caracterizam por apresentar um grande dinamismo e por estarem situadas em locais bastante definidos. Há por exemplo uma grande concentração de bancos na região próxima à Rua Boa Vista, incentivados provavelmente pela presença da Bovespa e da BM&F. Há ainda, concentrado no eixo centro velho – centro novo, um grande número de empresas de serviços e atividades financeiras, ocupando grande parte dos edifícios existentes nos calçadões. No Bom Retiro, Pari e Brás, estão concentradas as atividades têxteis, apresentando esta região um comércio bastante movimentado.

O comércio é diversificado, havendo desde o comércio popular da Rua 25 de Março, comércio informal de vendedores ambulantes nos calçadões, calçadas e ruas, até regiões de comércio especializado, como o setor de equipamentos eletrônicos, na Rua Santa Ifigênia, ou o setor de produtos para desenho e pintura, no bairro de Santa Cecília.

Além destas regiões de comércio, há no centro da cidade diversos edifícios ocupados pelos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Os terminais Parque Dom Pedro II, Bandeiras e a

Praça da República, os quais possuem vários pontos finais de linhas de ônibus, constituem um eixo de interligação leste-oeste na cidade, por onde transitam milhares de pessoas diariamente.

A região central também agrupa uma quantidade de escolas e equipamentos culturais importante, com o conjunto de cinemas antigos nas Avenidas Ipiranga e São João, museus como a Pinacoteca, o Museu de Arte Sacra, Museu da Língua Portuguesa, entre outros, teatros, concentrados na região da Bela Vista, além do Mercado Municipal, Bibliotecas, Faculdades e Centros Culturais.

A infra-estrutura disponível no centro da cidade, em relação às demais regiões da cidade, é bastante completa e consolidada, tanto no que se refere às redes de infra-estrutura de utilidades públicas, como abastecimento de água, saneamento, energia e telecomunicações, quanto no que se refere à rede de serviços, como escolas, comércio e serviços, transporte, entre outros. Deste modo, o crescimento populacional nas periferias da cidade, e o esvaziamento da região central constituem um contra-senso, uma vez que a extensão horizontal das diversas redes de infra-estrutura são mais onerosas e mais complexas nas grandes metrópoles. Ao mesmo tempo, a infra-estrutura existente na região central permanece ociosa no período não comercial, o que indica o grande potencial de requalificação do centro.

Um dos aspectos mais relevantes e favoráveis à plena ocupação da região central refere-se à circulação da população na metrópole, a qual se torna extremamente onerosa e vagarosa, sobretudo aos moradores da periferia. “Do ponto de vista da acessibilidade, os centros são, em geral, as áreas mais bem servidas de transportes públicos. São locais de acesso mais democrático do que quaisquer outros. Nesse sentido são populares.” (MARICATO, 2001, pg 138).

O poder público, por entender o centro como “um território estratégico de desenvolvimento econômico, social e irrefutável caráter democrático” (SILVA, 2004, pg 02), formulou uma política específica para esta região da cidade, buscando implantar incentivos para promover a reabilitação física, econômica e social do centro, a partir de um conjunto de ações que visam à revisão da legislação urbanística e tributária da região.

A seguir estão listadas em ordem cronológica algumas das principais iniciativas por parte do poder público para a requalificação urbana da região central e para a questão do déficit habitacional na cidade de São Paulo:

1991 - aprovada a Lei da Operação Urbana Anhangabaú (Lei Municipal 11.090/91), que criou um plano de obras de melhorias em todo o vale do Anhangabaú com a receita da venda de potencial construtivo;

1993 - criado o Programa de Requalificação Urbana e Funcional do Centro de São Paulo – PROCENTRO (Decreto Municipal 33.390/93);

1995 - criado o Programa de Ação Local, que promoveu a divisão da área central em 50 micro regiões com finalidade de fiscalização das ações do poder público e promoção de parcerias público-privadas;

1997 - aprovada a Lei da Operação Urbana Centro (Lei Municipal 12.349/97), que incentiva intervenções conjuntas dos setores privado e público, destinadas a produzir transformações urbanísticas localizadas, proporcionando uma forma diversa de urbanização;

1997 - aprovada a Lei de Fachadas (Lei municipal nº 12.350/1997), que estabelece isenção total do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) para os proprietários de imóveis tombados da região central que recuperarem as fachadas de seus imóveis, por um período de 10 anos;

2001 - criada por Decreto Municipal a Coordenadoria de Programas de Reabilitação da Área Central – PROCENTRO (Decreto Municipal 40.753/01);

2002 - aprovada a Lei de Isenção de ISS para Habitação de Interesse Social (Lei Municipal 13.476/2002), que concede isenção aos serviços prestados para construção de habitação de interesse social;

2003 - criado o Fórum de Desenvolvimento Social e Econômico do Centro de São Paulo e Coordenação Executiva Ação Centro (Decreto Municipal 44.089/03);

2003 - aprovada a Lei de Incentivos seletivos – Sé e República (Lei Municipal 13.496/03), que concede incentivos fiscais aos proprietários que realizarem investimentos no local buscando promover o desenvolvimento da área central;

2004 - aprovada a nova Lei de Zoneamento (Lei Municipal 13.885/2004), que estabelece:

Habitação de Interesse Social – HIS – destina-se a famílias com renda igual ou inferior a seis salários mínimos, a partir da promoção pública ou a ela vinculada, com padrão de unidade habitacional com um sanitário, até uma vaga de garagem e área útil de no máximo 50m², com possibilidade de ampliação quando as famílias beneficiadas estiverem envolvidas diretamente na produção das moradias;

Habitação de Mercado Popular – HMP – destina-se a famílias de renda igual ou inferior a 16 salários mínimos ou capacidade de pagamento a ser definida em lei específica, de promoção privada, com padrão de unidade habitacional com até dois sanitários, até uma vaga de garagem e área útil de no máximo 70m².

Todas estas iniciativas por parte do poder público, por meio da Legislação, embora não tenham apresentado ainda resultados muito significativos no cenário da região central, mostram uma convergência de objetivos entre o poder público e a sociedade civil organizada, e representam, sobretudo, uma possível alternativa para a requalificação urbana da região central. Verifica-se que na cidade de São Paulo existem grandes avanços em relação aos

instrumentos, seja no planejamento urbano através dos instrumentos do estatuto da cidade regulamentados através do plano diretor, seja na legislação voltada para as edificações.

Entretanto, para que ocorra de fato a requalificação urbana e uma maior utilização da infraestrutura disponível e do patrimônio imobiliário edificado na região, a iniciativa privada deverá reconhecer, no centro da cidade, uma real opção para o investidor, pois somente a expectativa de retorno do investimento irá sustentar a opção por empreendimentos em determinada área.

No próximo capítulo serão apresentados dois casos de requalificação urbana em áreas degradadas ocorridos na Europa durante as duas últimas décadas. O primeiro foi a requalificação da região das docas da cidade de Londres, cujo processo partiu de iniciativa governamental e foi conduzido pelas leis de oferta e demanda do mercado. O segundo caso foi a requalificação da região central da cidade de Barcelona, que partiu da necessidade de preparar a cidade para os jogos olímpicos, sendo que o processo foi conduzido pelo Estado, contando inclusive com grande parte do investimento feito pelos governos municipal e federal.

3. A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DE REQUALIFICAÇÃO DE CENTROS URBANOS DEGRADADOS

Uma intervenção urbanística deve considerar, antes de tudo, as condições relativas a recursos financeiros, capacidade técnica e administrativa e possibilidade legal. Estes três fatores, cuja combinação resulta em intervenção física no ambiente urbano, devem ser analisados à luz dos interesses públicos e dos interesses da iniciativa privada.

Embora tenham ocorrido e ocorram no mundo inteiro debates teóricos acerca da revitalização urbana em áreas centrais degradadas, os programas de renovação urbana, implementados nas décadas de 80 e 90 na Europa e Estados Unidos, foram fortemente influenciados, segundo Compans (2004), pela crise do financiamento público, e terminaram por resultar na estreita vinculação aos critérios de rentabilidade do capital privado.

Para Nobre (2000), a expansão do mercado imobiliário está fortemente relacionada aos regimes de acumulação e valorização do capital e com os ciclos de crescimento econômico. “Nesse aspecto, o crescimento dos mega-projetos de uso misto na década de 80 nada mais foi que uma forma de atrair investimento através da produção de um desenho urbano que agradasse às grandes corporações e às elites” (NOBRE, 2000, pg 125).

No intuito de atrair investidores, os governos norte-americanos ampliaram os incentivos fiscais ao setor imobiliário, oferecendo contrapartidas em terrenos, infra-estruturas e regras mais flexíveis para viabilizar empreendimentos nas *Enterprise Zones*. Além disso, lançaram-se na formação de parcerias com empresas privadas para a promoção de projetos de renovação urbana. Com este intuito foram criadas agências de desenvolvimento, como a *Economic Development Corporation*, de Nova York, que obtinham financiamentos mediante contratos,

escolhiam terrenos para novos empreendimentos, e também definiam programas financeiros e regiões onde haveria obras de infra-estrutura.

Assim como as agências de desenvolvimento norte-americanas, também foram criadas e financiadas pelo governo britânico as *Urban Development Corporations*, as quais receberam amplas atribuições urbanísticas em regiões determinadas. Estas corporações foram previstas por uma lei federal em 1980, sendo que em 1981 foram criadas as duas primeiras corporações, a *London Docklands Development Corporation* e a *Merseyside Development Corporation*.

O engajamento do setor privado na política urbana britânica traduziu-se em diferentes arranjos institucionais, desde a apreciação pelas câmaras de comércio dos pedidos de subvenção dos governos locais ao programa urbanístico até organismos informais de cooperação voltados à recuperação de áreas industriais degradadas. Estas organizações reuniam autoridades governamentais, representantes dos setores privados, representantes da sociedade local, da mídia e de universidades.

Os principais objetivos das *Development Corporations* eram oferecer terrenos e edifícios para uso efetivo; estimular o desenvolvimento de atividades comerciais e industriais novas e existentes; atrair o investimento privado, a partir de incentivos como isenções de taxas fundiárias; e estimular a ocupação urbana, provendo unidades de habitações e equipamentos urbanos nas suas áreas de atuação.

3.1. A experiência da *London Docklands Development Corporation*

Conforme os estudos de Nobre (2000) e Compans (2004), a região das docas de Londres começou a se desenvolver a partir do século XVIII, quando surgiram as primeiras instalações como ancoradouros, galpões e armazéns, para a estocagem de produtos e outras atividades

ligadas à atividade portuária. A região chegou, no século XIX, a ser a maior área portuária do mundo, caracterizando-se por uma forma urbana diferenciada, com gruas, indústrias e um sistema viário desconexo.

No final da década de 60, a partir da criação de uma legislação ambiental restritiva, e do consequente fechamento de indústrias e estaleiros, aliado à atratividade crescente pelas zonas periféricas, houve o início de um processo de declínio da região das *Docklands* de Londres. A desativação de vários dos terminais portuários resultou no aumento do desemprego e em migrações urbanas, processo que teve como consequência o esvaziamento da região, bem como o declínio das condições de vida dos moradores, o aumento da criminalidade e a degradação urbana da área.

Figura 02 – Vista aérea da London Dock, desativada em 1968



Fonte: www.bardaglea.org.uk

Em meados da década de 70, o governo trabalhista criou uma política ampla para revitalização de zonas em declínio, tendo sido elaborado, em 1976, um plano específico para a revitalização da região das *Docklands*. Embora houvesse, nesta fase, consenso entre os envolvidos no

processo de decisão a respeito da necessidade de definição de novos eixos de desenvolvimento para as *Docklands*, no sentido de atrair novos capitais para a área, havia dois modelos opostos quanto aos meios e aos fins.

Figura 03 – Vista aérea da Royal Dock, desativada em 1981



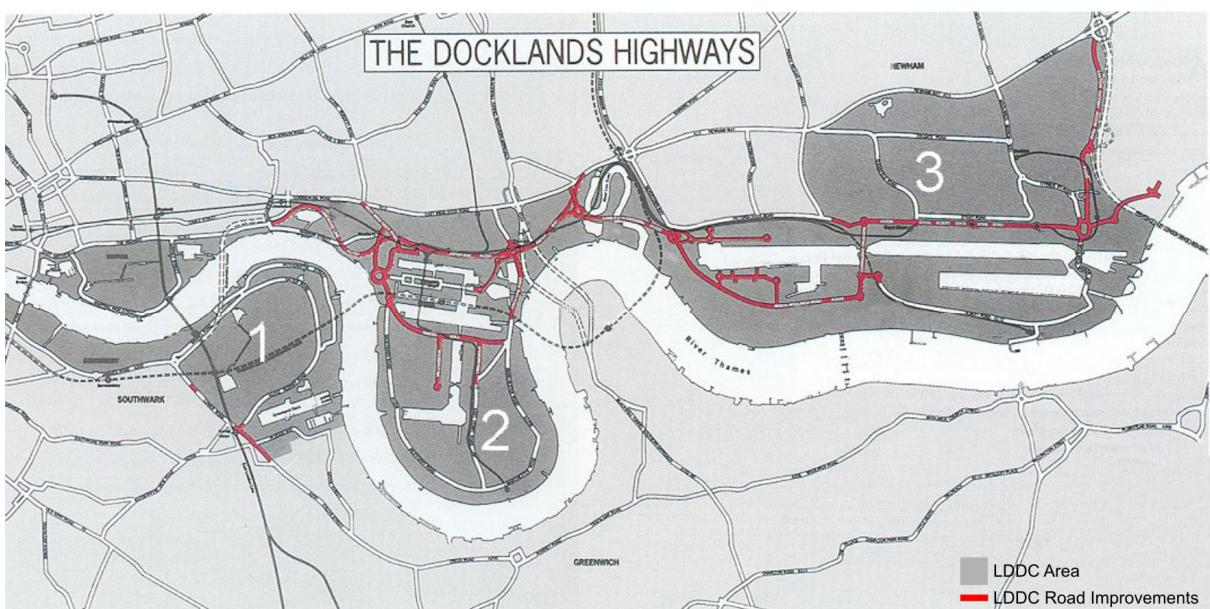
Fonte: www.bardaglea.org.uk

De um lado, as municipalidades trabalhistas, as quais pleiteavam a manutenção da atividade portuária, aliada a uma nova vocação industrial e criação de habitações populares na região, atendendo às necessidades da população residente, com predominância do investimento público; e de outro lado, os favoráveis a uma ruptura com o passado do local, que defendiam a construção de edifícios de escritório e residenciais de alto padrão, apoiados em incentivos à iniciativa privada.

O primeiro plano de revitalização para a área foi elaborado pelo *Docklands Joint Committee*, que reunia municipalidades, associações locais e o Ministério do Meio Ambiente. Houve uma fase de conflitos nos debates entre as autoridades locais e as autoridades portuárias, seguido da

vitória de um governo conservador nas eleições de 1979, o que resultou na criação, em 1981, da *London Docklands Development Corporation (LDDC)*. Esta corporação dividiu a região em três grandes áreas (ver Figura 04), estabelecendo diferentes estratégias para cada uma delas: Wapping, Limehouse e Surrey Docks, a oeste (área 1); a Isle of Dogs, ao centro (área 2), e a Royal Docks, a leste (área 3).

Figura 04 – Área de abrangência da LDDC



Fonte: www.lddc-history.org.uk

Entre os principais instrumentos da *LDDC*, cujos objetivos principais eram revitalizar a região e atrair investimentos privados, estavam os meios financeiros, oriundos dos fundos públicos; e um amplo poder em relação a questões urbanísticas, podendo regulamentar uso e ocupação do solo, índices de aproveitamento das construções, podendo também adquirir e alienar terrenos, além de oferecer incentivos fiscais a investidores.

A estratégia da organização para a reestruturação física da área baseou-se nos usos comercial, residencial e de serviços. Atividades como grandes grupos financeiros e telecomunicações

foram privilegiadas, bem como edifícios de apartamentos de alto padrão. Nos bairros de Wapping, Limehouse e Surrey Docks, em função de sua proximidade com a City Londres, muitos armazéns foram reconvertidos em unidades residenciais destinadas a jovens executivos, as quais tiveram grande valorização imobiliária.

Figura 05 – Renovação dos armazéns de St. Katherine’s Dock



Fonte: NOBRE, 2000

A região de Royal Docks, em função da distância do centro e de se tamanho, acabaram por não atrair grandes empreendimentos em um primeiro momento, embora tenha sido desenvolvido um projeto para o local de um grande complexo multi-uso, incluindo conjuntos residenciais, centro empresarial, galeria comercial e atividades de lazer marítimas. Já a região de Isle of Dogs, ao centro da área de atuação da *LDDC*, concentrou a maioria dos grandes empreendimentos comerciais e edifícios de escritórios. Foi desenvolvido um plano diretor para a região de Canary Wharf, situada no limite superior da Isle of Dogs, após intensos debates a respeito de diretrizes para a ocupação da área.

Pode-se dizer que no caso da requalificação urbana da zona das docas de Londres, o planejamento de longo prazo foi substituído por um modo de gestão de curto prazo que,

embora bastante criticado por privilegiar novos investidores em detrimento dos habitantes originais da região, favorecia a flexibilização das decisões em função das oportunidades definidas pela evolução do mercado. Deste modo, favoreceram-se projetos e ações imediatamente visíveis, destinados a melhorar o entorno e a imagem da região, com objetivo de gerar confiança a assim atrair a iniciativa privada.

Figura 06 – Imagem atual da Canary Wharf



Fonte: www.christopherholt.com

Quanto aos incentivos governamentais, a *LDDC* recebeu diretamente do governo britânico a quantia de 440 milhões de libras, para um nível de investimentos do setor privado de cerca de 4.400 milhões de libras. As isenções fiscais para as empresas estabelecidas na região chegaram a cerca de 130 milhões de libras entre 1981 e 1987. Além disso, a *LDDC* pode contar com financiamentos de ministérios como o de transportes, uma vez que a escala dos novos empreendimentos causou um colapso na acessibilidade à área. No início da década de 90 iniciou-se um período de exaustão da oferta, quando as vendas começaram a passar por uma fase de desaceleração e o nível de rentabilidade esperado para os lançamentos futuros passou a cair.

Conforme relata Compans (2004), a reestruturação das *London Docklands* foi um sucesso do ponto de vista do mercado imobiliário. A partir dos incentivos e subvenções do governo central, a *LDDC* transformou de fato a antiga zona portuária de Londres. Foi estabelecida uma parceria público-privada, responsável pela construção, entre os anos de 1981 e 1987, em uma área de aproximadamente 500 hectares, de 465 mil metros quadrados de edifícios de lojas e escritórios e 8.800 unidades habitacionais. No prazo de 6 anos, houve um crescimento habitacional na região de cerca de 30%, e até 1990, 600 empresas instalaram-se na região.

Houve uma grande valorização imobiliária, que acabou por modificar o perfil do público alvo do mercado. Conforme relata Nobre (2000), entre 1984 e 1987 um apartamento de 02 dormitórios em Tower Hamlets, bairro originalmente habitado por operários, passou de 40 mil para 200 mil libras, valorizando-se cinco vezes. Outro fator que ocasionou a mudança do perfil de ocupação residencial na região foi o tipo de produto habitacional que acabou sendo construído. Embora houvesse demanda por construção de habitação de aluguel para a população de baixa renda, 85% das unidades habitacionais construídas destinaram-se à venda, sendo que em sua maioria atendiam a um público de alto padrão.

3.2. A experiência de Barcelona – *Áreas de Nueva Centralidad*

A partir de meados do século XVIII a cidade de Barcelona, então formada pela região conhecida atualmente como *Ciutat Vella*, viveu um período de crescimento e plenitude, tanto no que diz respeito à sua configuração física quanto ao seu momento histórico. O centro histórico da cidade de Barcelona foi sofrendo, principalmente durante o século XX, um processo de abandono dos tradicionais residentes e consequente decadência comercial, como resultado do crescimento da cidade em novas direções. Além disso, a tipologia construtiva e urbanística encontrada nesta região remete a modelos de urbanização há muito superados (ver

Figura 07), com ruas estreitas e mal ventiladas, edificações muito antigas, apresentando precárias condições de acessibilidade, salubridade e segurança, fatores que contribuíram para criar um ambiente associado a abandono e degradação urbana. O único atrativo para a população residente nesta área passou a ser a centralidade e os baixos preços, que de certa forma ainda compensavam a falta de infra-estrutura e a decadência encontradas no local.

Figura 07 – Centro Histórico de Barcelona



Fonte: www.galerias.ojodigital.com

Conforme relata Compans (2004), Barcelona passou por um processo de reestruturação urbana e econômica que se efetivou a partir da segunda metade da década de 80, quando foi definida como a cidade que iria sediar os jogos olímpicos de 1992. O governo local utilizou este fato para iniciar um processo de desenvolvimento fundado na parceria público-privada, visando melhorar a infra-estrutura, gerar modernização e inserir a cidade no cenário internacional.

Em 1986 foi criado o programa *Áreas de Nueva Centralidad*, com objetivo de promover a reestruturação urbana de diferentes regiões da cidade, definindo áreas potencialmente olímpicas, tendo o Estado papel de indutor das atuações privadas, seja pela elaboração de planos ou pelo aporte inicial de recursos que iriam impulsionar os investimentos privados posteriores.

A elaboração do *Plan Estratégic Economic i Social de Barcelona*, entre 1988 e 1990, foi um marco em relação às ações neste sentido, tendo como modelo de planejamento estratégico experiências que já haviam sido realizadas em outras cidades, como São Francisco e Roterdã. Para a realização dos jogos olímpicos foi investido um valor de aproximadamente US\$ 10 bilhões, viabilizando principalmente a construção da vila olímpica, a implantação de um anel viário e a recuperação do centro histórico da cidade. Deste montante, 1/3 foi proveniente do governo central, 1/3 do governo regional e 1/3 da iniciativa privada.

Figura 08 – Foto aérea da *Ciutat Vella*



Fonte: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/relacoes_internacionais

As intervenções previstas pelo programa *Áreas de Nueva Centralidad* iam desde a reestruturação do sistema viário, passando pela reutilização das praias, pela criação de parques e áreas verdes, até a construção de edifícios de escritórios e de apartamentos. A implantação do programa obedeceu a um cronograma que agrupava os projetos em 3 fases, nas quais deveriam ser concluídos projetos. A primeira fase ia até 1992, e contava com a construção da *Villa Olympica*. A fase seguinte iria até meados da década de 90 e a terceira fase até o ano 2000.

O programa urbanístico para requalificação da *Ciutat Vella* (centro histórico) fundamentou-se na obtenção de áreas para transformar antigas edificações em novas praças, equipamentos para os habitantes e em habitação popular para as famílias envolvidas na gestão do programa. A necessidade de voltar a abrigar no mesmo bairro as famílias envolvidas gerou um programa de construção de apartamentos para habitação popular, sendo que para isso edifícios foram renovados integralmente. Estimulou-se, desta forma, a renovação de edificações existentes por parte da iniciativa privada.

O Estado responsabilizou-se por prover a infra-estrutura necessária, uma vez que áreas do centro histórico possuíam redes de serviços obsoletas ou insuficientes. Além de um programa de reestruturação do sistema viário, foram renovadas as redes públicas de distribuição de água, eletricidade, gás, telefonia e de coleta de esgotos. Foram construídos 18 grandes estacionamentos subterrâneos sob alguns dos quarteirões maiores, que passaram a ser administrados pela iniciativa privada por meio de regime de concessão.

Com a valorização e a renovação do patrimônio arquitetônico na região central, a *Ciutat Vella* recuperou atratividade para atividades econômicas, alcançou uma intensa ocupação residencial

e tornou-se uma região bastante atrativa para o turismo, devido às suas características históricas e culturais. Foi instalada ainda na região do centro histórico (Bairro Gótico) uma universidade pública, que contribuiu para um importante impulso na área, consolidando sua vocação para o uso misto, com habitações, instituições, comércio variado, serviços e atividades culturais.

Figura 09 – Bairro Gótico após a requalificação



Fonte: www.virtourist.com

As parcerias entre o setor público e o privado em geral eram firmadas com a repartição das responsabilidades e aportes financeiros entre os envolvidos, as quais eram estabelecidas caso a caso. Em muitos deles a municipalidade adquiria os terrenos por meio de parcerias com empresas públicas, o governo central supria os sistemas de transportes e o setor privado financiava as construções.

A região destinada à construção da *Villa Olympica* havia sido, durante o século XIX, uma das principais zonas industriais catalãs, mas estava praticamente abandonada. Havia 4 km de praias não utilizadas pelos moradores dos arredores, uma vez que a região não era reconhecida

como parte da cidade. Fábricas, antigos armazéns e linhas férreas representavam uma barreira entre a cidade do mar. Para a implantação do projeto foram compradas ou desapropriadas mais de 300 edificações, e foram removidos do local cerca de 1 milhão de metros cúbicos de entulho, entre os anos de 1986 e 1987.

Para a execução do projeto firmou-se um contrato entre um grupo de órgãos públicos que se denominou *Villa Olympica S.A.*, formada pelo *Ayuntamiento* de Barcelona, *RENFE* (ferrovias), Ministério de Obras Públicas e Urbanismo, Ministério de Transportes e Comunicações, *Generalitat de Catalunya* e *Corporación Metropolitana de Barcelona*, além de uma companhia de seguros e uma rede de hotéis norte americana.

Figura 10 – Obras da vila olímpica



Fonte: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/relacoes_internacionais

As obras de urbanização e de construção da vila olímpica foram iniciadas em 1988, e previam a construção de 2 parques, 2 mil unidades residenciais (330 mil m² de área residencial), 8 edifícios de escritórios (85 mil m² de área de escritórios e 60 mil m² de área comercial), 1

hotel, 1 centro de convenções e 1 centro comercial. Segundo Compans (2004), o custo total da operação foi de US\$ 1,913 bilhão, dos quais US\$ 843 milhões vieram do setor público e US\$ 1,070 bilhão do setor privado.

Figura 11 – Hotel, centro de convenções e centro comercial



Fonte: www.voyagerguide.com

A sociedade pública formada – *Villa Olympica S.A.* – ficou responsável pela coordenação geral da operação, bem como pelo acompanhamento e controle das obras e gestão dos recursos investidos em infra-estrutura e equipamentos urbanos. Cabia aos terceiros privados o financiamento e execução de seus projetos, e também a comercialização das unidades imobiliárias construídas.

Após a realização dos jogos olímpicos a sociedade pública cedeu ao *Ayuntamiento* de Barcelona os ativos e a manutenção dos espaços públicos, e sociedades particulares ou mistas assumiram a comercialização das unidades e a manutenção dos espaços privados, constituindo condomínios.

Figura 12 – Condomínio residencial da vila olímpica



Fonte: www.virtourist.com

A remodelação da frente marítima da antiga região industrial de Barcelona proporcionou uma mudança profunda na paisagem urbana. A requalificação do acesso a 4 praias, as novas áreas verdes, a construção do parque e da marina para 750 embarcações ampliaram as opções de lazer e a atratividade turística da cidade.

Figura 13 – Calçadão na região da vila olímpica



Fonte: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/relacoes_internacionais

Conforme Compans (2004), a experiência londrina tornou-se referência obrigatória nos estudos sobre revitalização de áreas centrais por ter delegado à iniciativa privada a gestão de espaços e das políticas urbanas. Por este motivo, acabou sido reproduzida em diversas cidades européias durante os anos 80. Já o processo de recuperação urbana e econômica de Barcelona se tornou paradigmático, em particular, nos países latino-americanos. Diferentemente da experiência das *Docklands*, a concepção do programa *Áreas de Nueva Centralidad* caracterizou-se por um projeto estratégico de inserção competitiva na economia globalizada e por um grande aporte de recursos públicos devido à realização dos Jogos Olímpicos de 1992, refletindo compromissos sociais estabelecidos entre governo local e coletividade, considerando ainda as potencialidades para requalificação em seu centro urbano degradado.

4. A DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO

4.1. Características gerais do mercado de *Real Estate*

Um empreendimento imobiliário é caracterizado, sobretudo, como sendo temporário, do ponto de vista do empreendedor, uma vez que a produção de um empreendimento não se dá continuamente como em uma fábrica, e único, uma vez que possui um início e um fim claramente definidos, possuindo um ciclo de vida e um trabalho de implantação progressivo. Devido à característica de exclusividade destes empreendimentos, o gerenciamento dos negócios em *real estate* se dá pela aplicação do conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de condução da implantação do empreendimento, a fim de satisfazer seus requisitos, procurando atender ao investidor e ao mercado alvo.

Os investimentos em *real estate* podem gerar produtos para o setor que se dividem em dois grandes grupos: empreendimentos imobiliários, os quais se destinam à venda direta, e empreendimentos de base imobiliária, os quais se destinam a gerar renda a partir da exploração de atividades em seu interior. A maioria dos empreendimentos residenciais faz parte do primeiro grupo, ou seja, destinam-se à venda. Os empreendimentos imobiliários apresentam dois ciclos bem definidos, o ciclo de formatação, período no qual ocorre o planejamento do produto, e o ciclo de implantação, período no qual ocorre a produção e a comercialização das unidades. Nos empreendimentos de base imobiliária ocorre ainda ciclo operacional, quando se dá o ingresso de remuneração advinda da exploração das atividades existentes no empreendimento. Em empreendimentos imobiliários este ciclo pode ocorrer, por exemplo, a partir de recebimento de parcelas de financiamento, no caso de haver pagamento de parte do preço após a produção.

O mercado de *real estate* se caracteriza, ainda, diferentemente dos outros mercados, por apresentar freqüentemente uma oferta em estoque bastante significativa, a qual concorre

diretamente com a oferta de unidades novas. Algumas localizações se caracterizam pela diversidade de tipologia de produtos em oferta no mercado, tanto de unidades em estoque quanto de unidades de nova oferta. Vale observar que uma grande procura por determinado tipo de produto em uma localização específica dentro do mercado de revenda pode caracterizar uma demanda em potencial, que poderá ser atendida por novos lançamentos.

As unidades disponíveis no mercado residencial podem ser classificadas, além de entre lançamentos e estoque, em disponíveis para compra e para locação. Diferem entre si ainda em relação à localização, área construída, tipologia, padrões de acabamento (características internas) e acessibilidade, infra-estrutura de serviços e qualidade ambiental (características externas).

4.2. Os agentes do mercado de *Real Estate*

Segundo Pascale (2005), os principais agentes atuantes no processo de modificação da cidade são os empreendedores, o setor público, e o mercado alvo. Estes três agentes estão envolvidos direta e indiretamente na qualidade do atributo urbano relacionado com a localização dos empreendimentos residenciais. Os agentes do grupo denominado pela autora de setor privado, diretamente responsável pela escolha das novas localizações, são representados pelos incorporadores, empreendedores, consultores, corretores, profissionais ligados ao marketing imobiliário. Os agentes que indiretamente influenciam na qualidade de uma localização são aqueles indivíduos ou empresas que investem em empreendimentos como comércio e serviços, cuja função é complementar à habitação.

Empreendedor, conforme define Rocha Lima (1995), “é aquele que toma o encargo de implantar um negócio, mantendo, para aplicar seus investimentos e manejá-los processos de produção, o senso do risco. Ou ainda, é aquele que, encarregado das decisões de primeira

hierarquia na estrutura da organização que maneja o empreendimento, as toma levando em conta a manutenção de um determinado estado de equilíbrio no binômio qualidade x risco, fundamentado na sua capacidade de manter sob controle o comportamento de variáveis, cujo desvio pode fazer flutuar a qualidade, quando comparada com um determinado referencial que ele impõe de forma arbitrada, para sustentar o processo de implantação do empreendimento.” (ROCHA LIMA, 1995, pg. 7).

“Após a validação da idéia de investir, o planejamento estratégico, a partir de empreendimentos protótipos, fornece as primeiras diretrizes para a busca de terrenos e regiões que atendam as configurações planejadas para o produto. Se o terreno já tiver sido adquirido por uma questão de oportunidade, cabe ao planejamento orientar na identificação de um mercado alvo que valorize os atributos presentes na região deste terreno, e na formatação de um produto adequado a este público.” (PASCALE, 2000, pg. 23).

O lançamento de empreendimentos em uma região, principalmente de empreendimentos verticais, gera inúmeros impactos, como a necessidade de maior quantidade e qualidade de serviços, e pode influenciar na dinâmica da cidade, a partir do momento em que um conjunto de empreendimentos possui a capacidade de promover determinadas regiões a segmentos de renda superiores. Um conjunto de empreendimentos pode, por outro lado, popularizar determinadas regiões tidas como de elite. Por este motivo, os profissionais que atuam diretamente na escolha e na compra de terrenos para futuros lançamentos são considerados agentes diretos e responsáveis pelas localizações dos lançamentos.

O segundo grupo de agentes deste mercado é o setor público, que atua indiretamente na maior parte do tempo, por meio da criação da Legislação de Parcelamento, Uso e Ocupação do Solo (LPUOS), e na provisão de infra-estrutura urbana, como rede de transportes, abastecimento de

energia e água, saneamento, pavimentação, além de equipamentos públicos de saúde, educação e lazer. A LPUOS determina os usos permitidos nas zonas do Município, bem como as taxas de ocupação, os coeficientes de aproveitamento e os gabinetes máximos permitidos para os lotes, regulamentando, deste modo, a intensidade de construção de cada uma das localidades.

No Município de São Paulo, as Operações Urbanas são instrumentos para a criação de novas centralidades, caracterizando um conjunto de intervenções cujos investimentos se dão por parceria entre os setores público e privado. O incentivo para a intensificação do uso em determinada região se dá por aumento no potencial construtivo e por oferta de infra-estrutura, e a contrapartida exigida pela Prefeitura aos empreendedores é em geral financeira.

A relação entre o custo de terreno e o potencial construtivo definido pelo zoneamento para o mesmo é que irá muitas vezes definir a viabilidade de um negócio imobiliário. Por exemplo, um aumento na intensidade do uso do solo em determinado local irá possibilitar a construção de um maior número de unidades, o que poderá acarretar em diminuição do custo final de cada unidade, tornando o empreendimento mais competitivo. O contrário também poderá acontecer, um aumento no custo do terreno será repassado ao preço das unidades.

A Legislação urbana em geral é considerada um agente indireto na construção da cidade, uma vez que por si só não é capaz de gerar um maior ou menor desenvolvimento em uma região. Entretanto, os instrumentos legais controlam e limitam a oferta de empreendimentos na cidade, tendo poder de transformação dos espaços urbanos no sentido de que possibilitem alterações nos atributos de qualidade de uma região, além de determinarem os usos e características predominantes nas edificações, podendo interferir mesmo nos preços dos terrenos e na qualidade urbana das regiões.

As decisões do empreendedor são baseadas no atendimento às necessidades e expectativas do mercado alvo, agente de mercado que atua de maneira indireta, porém fundamental no processo. “As necessidades e expectativas dos potenciais compradores balizam a concepção do produto residencial, bem como a definição de sua localização. É o comprador que garante a inserção do produto no mercado.” (PASCALE, 2005, pg. 25).

Há dois tipos de clientes no mercado específico de habitação, os usuários finais, que adquirem o imóvel com a finalidade de utilizá-lo como residência, e os investidores, que compram o produto residencial como investimento, com intenção de geração de receita, seja por meio de locação a terceiros ou por revenda após a valorização do produto no tempo. Este processo se dá devido ao fato de que, após o lançamento, o preço das unidades em geral é inferior ao preço alcançado após a entrega das chaves.

Deste modo, a venda das unidades logo após o lançamento do empreendimento é vantajosa tanto para o empreendedor/ dono do negócio, o qual terá recursos entrando no empreendimento durante o período de implantação, quanto para o comprador/ investidor, que poderá revender o produto após a conclusão das obras por um preço maior. Entretanto, as decisões de planejamento devem ser baseadas nas necessidades do usuário final das unidades habitacionais, seja ele proprietário ou inquilino, uma vez que poderá haver divergências entre o investidor e o usuário final nas expectativas em relação ao produto.

No próximo Capítulo serão apresentados fatores a serem considerados para a formatação de um produto habitacional e validação do investimento: a importância da segmentação de mercado e os atributos de qualidade de um empreendimento, quanto à relação entre a qualidade intrínseca do produto e o preço e quanto à qualidade da localização do mesmo.

5. O PLANEJAMENTO DO PRODUTO HABITACIONAL

5.1. Formatação do produto

Para elaborar um roteiro básico de planejamento, Rocha Lima (1993b) propõe a divisão do processo de planejamento em dois sistemas: o de planejar e o de decidir. O sistema de planejamento operacionaliza-se a partir de rotinas de procedimentos, efetuadas por meio de modelos e distorções provocadas no cenário inicial, analisando-se riscos e capacidade de suporte. O sistema de planejamento identifica alternativas de ações que irão servir de suporte ao sistema de decisão, uma vez que a decisão cabe apenas ao tomador do risco.

“Planejar termina em reconhecer as alternativas e analisar seus riscos. Decidir implica em aceitar correr um determinado risco. Só arrisca quem terá o ônus dos desvios e esta não será a posição do planejador.” (ROCHA LIMA, 1993b).

O longo prazo de durabilidade das construções faz com que grande parte da oferta disponível no mercado seja de imóveis em estoque, ou seja, produtos desenhados no passado para atender a uma determinada demanda, que não mais se configura no momento presente, uma vez que novas demandas surgem a partir de novos mercados compradores que se formam.

No intuito de estabelecer critérios que suportem a decisão de investir em empreendimentos imobiliários, um processo de planejamento eficiente faz-se fundamental. Uma rotina de procedimentos de planejamento deve ser seguida, de modo a possibilitar uma melhor decisão. Para Rocha Lima (1993), em primeiro lugar é necessário definir um padrão de renda para o público alvo, caracterizando seu nível de acumulação de poupança e sua capacidade de endividamento. Em seguida, faz-se o mapeamento das ofertas de mercado para este mesmo estrato de renda, medindo preços e qualidade.

O próximo passo será elencar os empreendimentos que possuem liquidez, dentro dos empreendimentos disponíveis no mercado, nos quais poderá haver equilíbrio entre oferta e demanda. A partir da qualidade encontrada nos empreendimentos disponíveis no mercado, deve-se procurar definir o padrão de qualidade observando-se a qualidade da oferta competitiva. A partir da margem de rentabilidade desejada, poderá ser definido um primeiro valor para o preço, caracterizando-se um valor paramétrico.

Finalmente é possível elaborar modelos capazes de simular alternativas de composição do produto para atingir investimentos e receitas de comercialização, medir os indicadores esperados para o empreendimento, como taxa de retorno, prazo de recuperação dos investimentos, considerando as variações no cenário, e identificar a capacidade de suporte que resulta das simulações.

A decisão de investir possui três etapas diferentes, cada qual em um determinado tempo de maturação, os quais podem sobrepor-se. O primeiro momento caracteriza a tomada de decisão, seguido da produção e da entrega do produto.

“No caso do setor da construção civil, estes ciclos são relativamente longos e não coordenados, ou seja, diversos empreendedores podem identificar, ao mesmo tempo, demandas de mercado não atendidas em uma mesma localização. Conforme estes empreendimentos vão sendo concluídos, a demanda identificada na ocasião da tomada de decisão vai sendo atendida, passando a não mais existir. Esta não simultaneidade das decisões de produção é responsável por alterações entre os níveis de oferta e demanda num determinado período e pela flutuação dos movimentos de recomposição dos estoques que caracteriza os ciclos de mercado. Os ciclos de mercado podem ser definidos como oscilações cíclicas dentro de um cenário macroeconômico. Estes ciclos se baseiam no auto-equilíbrio

entre os níveis de oferta e demanda no próprio mercado. Os ciclos de mercado se caracterizam por quatro períodos: expansão (período em que a demanda se mostra maior, sendo identificada por diversos empreendedores que planejam lançamento), super-oferta (a oferta atinge seus níveis máximos e o desempenho dos empreendimentos passa a não corresponder às expectativas), desaquecimento (ocorre a percepção da queda de demanda e diminui o número de lançamentos) e recuperação (surgem novas demandas não atendidas e o processo recomeça).” (PASCALE, 2005, pg. 28).

O dimensionamento da demanda é uma tarefa muito difícil de ser realizada, por mais cuidadosa que seja, pois o intervalo de tempo que existe entre uma pesquisa de mercado que apresente um dimensionamento de demanda real e o lançamento do produto resultante desta pesquisa é suficiente para que esta demanda seja totalmente suprida pela oferta disponível no momento da pesquisa. Na ocasião do lançamento do produto, o conjunto da demanda será diferente, uma vez que os compradores já serão outros.

Além disso, a demanda relacionada ao produto habitacional não é representada por um grupo constante de consumidores, que adquire os produtos deste mercado com freqüência, ou que se substitui lentamente. O público consumidor final do mercado imobiliário, assim que adquire um imóvel, simplesmente deixa de ser parte deste mercado. Mesmo que a aquisição de um imóvel seja efetuada mais de uma vez durante a vida de uma pessoa ou de uma família, em geral o intervalo de tempo existente entre duas compras é suficiente para que as necessidades e expectativas daquela pessoa ou família em relação ao produto sejam muito diferentes.

Durante a fase de planejamento é definido o perfil do segmento de mercado alvo, assim como seu patamar de renda, e as características principais do produto a ser lançado, como tipologia, padrão de acabamentos, localização, custo de implantação e patamares de rentabilidade

esperados. São levantados e analisados também nesta fase os riscos envolvidos no negócio. Em suma, trata-se da formatação do produto e da validação do investimento, tanto do ponto de vista do público alvo, quanto do ponto de vista do investidor.

5.2. Segmentação de mercado

A etapa mais importante na definição das estratégias de uma empresa está na identificação de segmentos de mercado e na seleção de mercados alvo. Existe uma grande heterogeneidade entre os potenciais compradores, e por este motivo é fundamental ocorrer um processo de segmentação de mercado, que auxilie na identificação das necessidades, expectativas e preferências dos diversos possíveis segmentos do mercado, e que permita um planejamento eficiente em uma determinada localização.

O atributo localização merece especial atenção, pois a localização no espaço é definitiva. Embora a localização possua atributos urbanos que caracterizam a qualidade da vizinhança, que por sua vez influenciam a atratividade da região, estes atributos passam constantemente por processos de reconfiguração, que podem, inclusive, resultar em perda da qualidade. Deste modo, a identificação das preferências em relação à localização pode auxiliar na definição do perfil do potencial comprador e na formatação de um produto adequado a este perfil.

O processo de identificação de uma demanda residencial em potencial exige a utilização de dados macroeconômicos, no intuito de dimensionar o padrão de renda do mercado alvo e sua capacidade de endividamento. Para isso são utilizados dados secundários diretos, como censos e pesquisas de institutos como o IBGE e a Fundação Seade, além de dados das prefeituras municipais, ou ainda dados secundários indiretos, como pesquisas de idade média de compra de habitação e capacidade de formação de poupança.

A segmentação de mercado é importante por identificar grupos relativamente homogêneos de potenciais compradores, com expectativas semelhantes em relação ao produto imobiliário. O objetivo desta segmentação é melhor atender a um grupo específico, reconhecendo suas reais necessidades e adequando os produtos aos atributos mais valorizados por este grupo. Podem ser identificados, neste processo, nichos de mercado mal atendidos ou insatisfeitos com as ofertas disponíveis no momento da pesquisa, o que pode caracterizar uma oportunidade de novos negócios.

“A heterogeneidade característica do espaço urbano induz a sua segmentação em bairros para que se possam identificar grupos de clientes mais homogêneos e a partir daí tratá-los como um segmento de mercado específico. Identificado o mercado e seus segmentos, tendo como critério o aspecto geográfico, deve-se identificar os potenciais grupos de clientes presentes no espaço urbano e nos bairros que o compõem, tendo como critério balizador, os anseios com relação ao produto residencial, que os distinguem.” (ALENCAR, 1993, pg 11).

Estes segmentos de mercado, denominados usuários finais, podem ser constituídos, por exemplo, por famílias com filhos, por pessoas solteiras, por casais de idosos sem filhos, e devem ser classificados, ainda, em diferentes estratos de renda, uma vez que será necessário equacionar o poder de compra do potencial cliente ao custo do produto e também à margem de retorno desejada pelo empreendedor.

Para Kotler¹¹, existem quatro variáveis que podem ser utilizadas na identificação de *clusters* para segmentação de mercado. As variáveis podem ser geográficas, na qual a divisão se dá por regiões, população local, concentração populacional e clima, como exemplo, empresas que atuam em uma só região; demográficas, na qual a divisão é por idade, tamanho e ciclo de vida

¹¹ KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo, Atlas, 1980. Apud PASCALE, 2005.

familiar, sexo, renda, profissão, grau de instrução, religião, raça e nacionalidade, como exemplo, empresas que constroem apenas alto padrão, ou apenas habitação popular; as variáveis podem ainda ser psicográficas, na qual a divisão é por estilo de vida e personalidade; ou comportamentais, na qual a divisão se dá por benefícios procurados, condição do usuário, lealdade e sensibilidade ao fator *marketing*, estas últimas focando em determinados segmentos que valorizam acabamento e qualidade, por exemplo.

O autor aborda ainda que a avaliação dos possíveis mercados alvo deve se dar a partir da análise de dois fatores determinantes: a atratividade do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Quanto à atratividade do segmento, devem ser observados fatores como o tamanho e a possibilidade de crescimento do mesmo, a rentabilidade prevista e os padrões de riscos envolvidos. A análise da concorrência é fundamental para identificação do mercado alvo e determinação dos padrões de risco que serão aceitos pela empresa. Deve ser observado também se o atendimento ao segmento está adequado aos objetivos da empresa, em longo prazo, e se há experiência e recursos necessários, ou condição para adquiri-los, para atuação no segmento.

Partindo-se da premissa de que busca-se identificar um mercado alvo por suas necessidades e expectativas em relação ao produto habitacional, segmentando-o a partir de seu interesse em relação aos atributos de qualidade do produto e pelo seu orçamento familiar, pode-se dizer que a preferência por diferentes atributos de localização pode ser utilizada como uma possível forma de segmentação para o mercado residencial.

5.3. Atributos da qualidade do produto habitacional

5.3.1. O binômio preço x qualidade

Os atributos da qualidade de um produto podem ser interpretados de duas formas diferentes: a partir do ponto de vista do empreendedor ou do ponto de vista do mercado alvo. Para o empreendedor os atributos são avaliados em relação ao custeio de produção e às receitas provenientes da comercialização do produto, relacionando estes fatores com os riscos do negócio. A decisão é baseada na relação entre remuneração e risco, sendo que, via de regra, quanto maior a remuneração esperada maiores são os riscos envolvidos.

Sob o ponto de vista do mercado alvo, a caracterização dos atributos da qualidade envolve os potenciais compradores e a avaliação da oferta existente em determinada região, em relação ao preço, aos atributos urbanos do local e aos diferenciais do produto, como dimensões, padrões de acabamento, opções de lazer, entre outros fatores que serão vistos adiante. Assim, pode-se dizer que as características da localização de um produto imobiliário podem tanto influenciar a decisão dos potenciais compradores deste produto, quanto influenciar a decisão de investir por parte dos empreendedores.

Para o mercado alvo, os atributos do produto se concentram principalmente na relação entre o seu preço e a sua qualidade. Os principais atributos da qualidade sob o ponto de vista do comprador, conforme Rocha Lima (1993b), são: localização, características do entorno (vizinhança), acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade intrínseca dos materiais e acabamentos. Estes atributos são comparados pelo potencial comprador com a oferta disponível, e escolhidos de modo a contemplar os anseios deste comprador. Além disso, o público irá direcionar-se ao produto que melhor atender à sua capacidade de pagar o preço, e esta decisão se reflete mais na forma de pagar do que ao montante total propriamente dito.

Os atributos da qualidade são avaliados pelo público alvo em relação às demais ofertas do mercado, tendo como base comparativa o binômio formado entre preço e qualidade. Deste modo, o padrão de qualidade das habitações oferecidas a um determinado público alvo será aquele que mais se aproximar das necessidades e anseios deste público. Além disso, terá maior velocidade de vendas o empreendimento que conseguir, ainda que em detrimento de um maior resultado absoluto, ou optando por melhorar a produtividade em relação aos padrões do setor, oferecer o mesmo produto a um preço menor.

Deve ser considerada, para a formatação de um empreendimento residencial, a capacidade de pagar o preço e a forma de pagamento, bem como a capacidade de endividamento do comprador. A disponibilidade de linhas de crédito é um ponto fundamental a ser considerado dependendo da faixa de renda do mercado alvo.

No mercado habitacional, um produto com mais atributos desejáveis para seu público alvo terá maior procura por parte deste mercado, e consequentemente poderá ter um preço mais alto. Por outro lado, devido ao grande volume de recursos envolvidos na compra de um produto habitacional, se não houver disponível um produto que satisfaça o comprador quanto à relação entre qualidade e preço, a decisão de comprar será certamente adiada, uma vez que dificilmente este tipo de produto será substituído por uma opção de qualidade inferior, ainda que mais barata, como ocorre com outros itens de produtos adquiridos com maior freqüência.

5.3.2. Qualidade da localização

Segundo Pascale (2005), as mudanças residenciais estão relacionadas a ciclos de vida das localizações, ciclos estes que estão diretamente ligados à interpretação que seus potenciais usuários fazem das qualidades desta localização. Assim como bairros podem se tornar decadentes, e sua população migrar para outras regiões, novos bairros podem surgir ou antigos

bairros podem ser requalificados. A partir do momento em que uma localização não for mais identificada como atraente para o estrato de renda que a habitava inicialmente, a região pode se deteriorar, sendo que o estrato de renda ocupante pode ser substituído ou seu uso pode ser alterado.

Assim, a localização se manterá atraente enquanto a demanda valorizar os atributos de determinada região. Pascale (2005) cita como exemplo o bairro de Higienópolis, que possui edifícios residenciais de alto padrão que estão sendo renovados e relançados no mercado. Entre as principais modificações estão melhorias nos sistemas de segurança, aumento do número de vagas de garagem, redistribuição interna dos ambientes, substituição dos materiais de acabamento, aumento de área de lazer, entre outros. Esta iniciativa mostra que os atributos da localização do bairro continuam satisfazendo a um público alvo com estrato de renda semelhante à ocupação original da região, demanda esta que, aliada à escassez de terrenos disponíveis para novas construções, torna viável este tipo de empreendimento.

A estratégia competitiva do mercado imobiliário é formada via de regra a partir do equilíbrio a ser praticado entre a qualidade do produto oferecido, a qualidade da localização e os preços envolvidos. Os potenciais compradores fazem escolhas, priorizando ou melhores localizações em detrimento de uma maior qualidade da edificação, ou escolhendo uma maior qualidade em detrimento de uma melhor localização. O uso dos atributos da localização pode contribuir para a definição do mercado alvo de um determinado produto, aumentando a qualidade do mesmo.

“Dadas as diferenças de qualidade nas distintas localizações e o grau de interesse que atributos distintos exercem sobre cada estrato de renda, a possibilidade de uso das localizações mais adequadas ao mercado alvo definido pode representar uma vantagem competitiva da empresa junto ao segmento em que atua. Esse diferencial competitivo pode se dar através da

identificação minuciosa de um terreno que tenha maior qualidade de atributos de localização valorizados pelo estrato de renda escolhido como alvo do empreendimento, ou auxiliar na identificação de novas localidades que podem ser atrativas a este mercado alvo e que ainda permaneçam pouco exploradas” (PASCALE, 2005, pg. 54).

Partindo-se da escolha do público alvo para uma determinada localização, os atributos valorizados por este estrato de renda definido previamente podem ser dinamizados a partir de investimentos vindos da iniciativa pública e privada. Este nível de investimentos será repassado ao comprador do produto, uma vez que as melhorias realizadas na região irão refletir nos preços dos terrenos, cujos produtos serão viabilizados somente com o repasse da valorização dos terrenos ao preço final das unidades.

Ainda segundo Pascale (2005), da mesma forma que a valorização de um bem está relacionada com seu uso, a valorização de uma localização está relacionada aos atributos que configuram esta localização, de acordo com a utilidade desses atributos para os potenciais compradores, ou seja, de acordo com a relação entre as necessidades do usuário e as características da localização. Alguns empreendimentos e melhorias na infra-estrutura urbana têm grande impacto na atração de empreendimentos residenciais, e podem desencadear processos de requalificação urbana. A Operação Urbana Faria Lima, por exemplo, gerou uma demanda para novos lançamentos para o mercado residencial nos bairros de Itaim e Vila Olímpia, valorizando o preço dos terrenos disponíveis na região.

Como exemplo de valorização de uma região, pode-se citar os *shoppings centers*, que se caracterizam como agentes modificadores da ocupação do solo urbano em seu entorno, atuando principalmente na valorização imobiliária dos lotes ao seu redor. As estações de Metrô também geram um processo crescente de substituição do uso residencial horizontal pelo

vertical, contemplando principalmente empreendimento de um e dois dormitórios, formatados para um público alvo para o qual a presença de transporte público de qualidade, como o Metrô de São Paulo, seja relevante na escolha da localização. A presença de parques, praças, locais de lazer, centros de serviços, supermercados, escolas, entre outros atributos também são importantes na escolha da localização residencial. Por outro lado, regiões próximas a fábricas, locais com altos índices de poluição ou violência, geram uma desvalorização dos terrenos, e caracterizam um fator negativo para a localização residencial.

6. ESTUDO DE CASO

Introdução:

O Centro Histórico da cidade de São Paulo, formado pelos Distritos Sé e República, é permeado por um anel de grandes avenidas, que servem de eixos de ligação da cidade, a Avenida 23 de Maio, a radial Leste, a Avenida Prestes Maia, e Avenida 9 de Julho e a Avenida do Estado, entre outras. Além das grandes avenidas, há o cruzamento de duas linhas do Metrô, com diversas estações, como Liberdade, Sé, São Bento, Dom Pedro II, Luz, Anhangabaú, República, os terminais de ônibus Parque Dom Pedro II, Princesa Isabel e Praça das Bandeiras, configurando um local de amplo acesso às principais vias da cidade e ao transporte público, além do comércio variado, bancos, restaurantes, escolas, universidades, parques, bibliotecas, centros culturais, museus e edifícios tombados pelo patrimônio histórico.

Figura 14 – Centro Histórico de São Paulo



Fonte: Disponível em <http://maps.google.com>

Segundo Bomfim (2004), a dinâmica imobiliária atual é bem específica no Centro. Apesar do aumento de domicílios vagos, ocorre uma grande demanda pelos mesmos. Segundo a autora, há uma grande procura no setor residencial, tanto para locação quanto para compra, principalmente por quitinetes e apartamentos de um ou dois dormitórios, enquanto que os apartamentos de quatro dormitórios permanecem mais tempo vazios. A procura por imóveis no centro é feita, em geral, por pessoas de renda média e baixa. “É o caso de algumas edificações na região de Santa Ifigênia, que foram reformadas para o uso habitacional. As unidades reformadas em 2002 foram rapidamente comercializadas até o primeiro semestre de 2003 e os apartamentos com área entre 60 e 80m², vendidos entre R\$ 45 mil e R\$ 55 mil.” (BOMFIM, 2004).

Além da existência da demanda, há que se considerar o momento atual no cenário nacional e municipal, de amplo incentivo para a ocupação do centro e de aquecimento do setor imobiliário, facilitado pela existência de linhas de crédito destinadas à população de renda média e média baixa, o que poderá incentivar a iniciativa privada a investir neste tipo de produto.

Definição do objeto do estudo:

O edifício objeto deste estudo de caso está localizado à Rua Maria Paula, 171, República, região central da cidade de São Paulo. O edifício, construído na década de 1940, constitui-se de 12 pavimentos tipo, cobertura, térreo e 1 subsolo, e a tipologia original era habitacional de alto padrão. No projeto original havia 24 apartamentos tipo, sendo 2 por andar, e um apartamento na cobertura, totalizando 25 unidades habitacionais, em uma área total de 3.909,14m², segundo o estudo de Zmitrowicz e Bomfim (2005). O prédio, que se encontrava desocupado e pertencia a um único proprietário, foi ocupado irregularmente por um grupo de

pessoas que faziam parte de um movimento social por moradia, o qual reivindica ao poder público o direito de morar dignamente no centro da cidade. Este edifício faz parte de um conjunto de edificações objeto de renovação por iniciativa de movimentos por moradia que, em parceria com a Caixa Econômica Federal, escritórios de assessoria técnica e construtoras de pequeno porte, desenvolveram alguns projetos que foram executados e comercializados a partir de financiamentos.

Figura 15 – Localização do Edifício estudado



Fonte: Disponível em <http://maps.google.com>

A seguir será apresentado um breve histórico do entorno do edifício estudado, caracterizando o padrão de ocupação da vizinhança, com enfoque no uso habitacional e sua evolução através do tempo. A partir da análise da evolução do perfil de ocupação do entorno imediato, é possível verificar a adequação dos atributos desta localização ao público alvo deste empreendimento, o qual poderá ser tratado como um modelo a ser replicado em maior escala. Após este breve histórico, será analisado o empreendimento foco deste estudo, e discutidos elementos para sua formatação e adequação do produto à demanda existente na região central.

Histórico da região:

A região onde está localizado o edifício em estudo caracteriza atualmente o centro histórico da cidade de São Paulo. Entretanto, sua formação urbana partiu do parcelamento de propriedades rurais que, no final do século XIX, localizavam-se perifericamente em relação ao Centro Velho da cidade. Os lotes decorrentes destes parcelamentos, em muitos casos frutos de divisões efetuadas com o intuito de resolver questões familiares de sucessões e heranças, foram mais tarde comercializados e neles foram construídos palacetes, que serviram de moradia para as classes mais abastadas no inicio do século XX.

Conforme relata Lefèvre (2006), com o passar do tempo, os palacetes sofreram grandes mudanças nos programas de necessidades das pessoas que neles habitavam. As famílias, numerosas do início do século, foram progressivamente diminuindo de tamanho e mudando de hábitos. O hábito de irmãos compartilharem a mesma casa foi deixando de ser utilizado e muitas casas ficaram excessivamente grandes para algumas famílias. Este fato, aliado à rápida valorização do solo decorrente da possibilidade de aproveitamento imobiliário, foi certamente decisivo para a mudança de algumas famílias dos palacetes da região.

Na década de 30 foi publicado o “*Estudo para um Plano de Avenidas para a Cidade de São Paulo*”, no qual era proposta a criação de um anel de irradiação circunscrevendo o centro da cidade. Segundo Lefèvre (2006), as transformações relacionadas com a questão da circulação que ocorreram na região da Rua São Luiz quando ela foi alargada, tiveram como objetivo adequar a cidade ao seu enorme crescimento e à grande quantidade de veículos em circulação por suas ruas estreitas, além de terem feito parte do conjunto de obras realizadas pelo prefeito Prestes Maia (prefeito entre 1938 e 1945). O plano de Avenidas foi, acima de tudo, um plano viário e de transportes, mas envolvia também uma posição quanto à estética urbana, em

especial nas grandes avenidas e espaços públicos que foram abertos ou ampliados objetivando a verticalização da cidade.

O anel de irradiação, então construído pela Prefeitura Municipal por meio de alargamentos e ampliações de ruas e avenidas, é formado pela Rua Maria Paula, Viaduto Dona Paulina, passando pela Praça João Mendes, em direção à Rua Conselheiro Furtado, Viaduto 25 de Março, Avenida Mercúrio, Avenida Senador Queiroz, Avenida Ipiranga e Avenida São Luiz, chegando novamente à Rua Maria Paula pelos Viadutos 9 de Julho e Jacareí. Deste modo, a Rua Maria Paula configura atualmente uma continuação da Avenida São Luiz, ligando o Centro Novo, na região da Praça da República, ao Viaduto Dona Paulina, que acessa o Centro Velho, na região da Praça da Sé.

“A proximidade ao centro da cidade, local de compras, dos escritórios, dos consultórios, da administração, foi interessante para o uso residencial enquanto foi possível manter um certo distanciamento. Nos anos de 1930, com o desenvolvimento do Centro Novo, aos poucos a Rua São Luiz foi ficando envolvida pelo centro, até seu isolamento ser totalmente rompido pelas obras do anel de irradiação. Após um período de indecisão quanto a um novo modelo de ocupação, em que vários projetos foram desenvolvidos sem ser implantados, firmou-se um novo padrão, que combinava a verticalização em prédios de apartamentos residenciais de luxo como usos comerciais sofisticados no pavimento térreo.” (LEFÈVRE, 2006, pg 192).

Durante a década de 40 consolidou-se um intenso processo de verticalização na região central, com um padrão de ocupação que trazia em um mesmo edifício a combinação de apartamentos de diferentes tamanhos. Ocorreu a implantação de uma série de edifícios voltados para o público de alta renda, os quais se caracterizavam por apresentar apartamentos de luxo e uso comercial sofisticado no pavimento térreo. A facilidade de locomoção pelas vias de pedestres

criadas no Centro Velho, ou por meio de transporte coletivo, aliada à proximidade entre residência e local de trabalho, possibilitou um padrão de formatação de edifícios com poucas vagas de estacionamento.

A partir da segunda metade da década de 50, o surgimento de novos empreendimentos destinados ao uso de escritórios caracterizou uma nova tendência no mercado imobiliário que se tornará dominante na região a partir de então. Houve um momento de convívio equilibrado entre os usos residencial, comercial e de serviços, em uma região que ainda possuía qualidade ambiental e urbana, devido à presença da arborização remanescente do período anterior e à abertura das novas avenidas.

No momento seguinte, acentuadamente a partir da década de 60, iniciou-se um processo de saturação no centro, quando as condições de circulação e as condições ambientais agravaram-se devido à intensa ocupação do solo, e as condições de estacionamento nos edifícios existentes já não correspondiam às necessidades dos seus habitantes, que passaram a ser amplamente incentivados a possuir seus veículos particulares. A população então residente, formada no período anterior por camadas de alta renda, passou a procurar bairros que atendessem melhor às suas novas necessidades de locomoção, qualidade ambiental e proximidade das novas centralidades que surgiram a partir de então, partindo em direção ao vetor sudoeste da cidade, conforme explorado no Capítulo 2, *A Região central da cidade de São Paulo*.

Descrição do empreendimento:

Adquirido em 2001 pela Caixa Econômica Federal por R\$ 1 milhão, diretamente com o proprietário, o prédio foi reformado no ano de 2003 pelo Programa de Arrendamento Residencial¹², criado em 2001 para atender exclusivamente à necessidade de moradia da população de baixa renda dos grandes centros urbanos. Considerando-se as condições deste programa, que estabelece como preço máximo para aquisição de imóveis no centro de São Paulo o valor de R\$ 40,00 mil, sendo o valor inicial das parcelas equivalente a 0,7% do valor do imóvel, reajustado a cada 12 meses pelo IGP-M¹³, uma família com renda mensal de 5 salários mínimos comprometeria cerca de 15% de sua renda com habitação.

Figura 16 – Fachada do Edifício Maria Paula



Fonte: ZMITROWICZ e BOMFIM, 2005

¹² O PAR é uma operação de aquisição de empreendimentos a serem construídos, em construção ou a recuperar/reformar, destinados ao atendimento da necessidade de moradia da população com renda familiar mensal até R\$ 1.800,00, concentrada nas regiões metropolitanas e nos centros urbanos de grande porte, para arrendamento residencial. O prazo de arrendamento é de até 180 meses, com opção de compra ao final do prazo contratado.

¹³ Índice Geral de Preços de Mercado

Neste projeto foram construídas 75 unidades habitacionais, com área média de 37,00m². O custo total do empreendimento foi de R\$ 1,873 milhão, incluindo o valor do edifício, sendo que cada unidade teve um custo médio de R\$ 24,97 mil, sendo o valor por m² do empreendimento aproximadamente R\$ 479,00¹⁴, já que a área total do edifício é 3.909,14m².

O projeto¹⁵ foi desenvolvido pela Assessoria Técnica Fábrica Urbana, e partiu da modificação de tipologia de uso para atender a uma nova demanda, com necessidades diferentes daquelas atendidas pelo projeto original. No subsolo do edifício há uma área de lazer, utilizada como salão de festas, e no térreo, além do hall de acesso, há dois apartamentos de 53m² adaptados para portadores de deficiências físicas e uma lavanderia coletiva. O pavimento tipo possui 06 apartamentos, com dimensões de 30m², 40m² e 50m². A cobertura conta com uma unidade de 57m². O empreendimento não possui vagas de estacionamento.

Figura 17 – Lavanderia no térreo



Fonte: ZMITROWICZ e BOMFIM, 2005

No processo de renovação deste edifício, a estrutura de concreto armado existente foi mantida, assim como a fachada do edifício, sendo substituídos os elementos deteriorados por outros

¹⁴ Valores para reforma indexados para data-base Jul/2005. Fonte: ZMITROWICZ e BOMFIM, 2005.

¹⁵ ZMITROWICZ e BOMFIM, 2005.

equivalentes. O revestimento externo foi recuperado. As divisórias internas foram alteradas, de modo a adaptar mais unidades de menores dimensões. As alvenarias de vedação externas originais foram mantidas, e as novas divisões internas foram executadas em alvenaria de blocos de concreto celular assentados com argamassa de cimento, cal e areia. A maior parte das esquadrias foi substituída por nova, com exceção daquelas de formato arredondado, que foram restauradas.

As instalações hidráulicas e elétricas foram totalmente substituídas por novas instalações em PVC, por motivos de segurança e adequação às normas técnicas vigentes. Foi instalada rede de distribuição de gás, alimentada pelo sistema público e com medição individual. Os elevadores originais foram reformados e atendem do térreo ao 12º pavimento. A edificação foi adaptada para atender às normas de segurança quanto a equipamentos de combate a incêndio e reservatório de água. Na reforma deste edifício não foram empregados novos sistemas, materiais, ou tecnologias utilizados atualmente em renovações de edificações. A técnica construtiva empregada foi totalmente tradicional.

Figura 18 – Equipamentos de Proteção e Combate a Incêndios



Fonte: ZMITROWICZ e BOMFIM, 2005

Adequação do público alvo:

O empreendimento em estudo foi reformatado para atender a um novo segmento de mercado, formado por pessoas de classes sociais mais baixas se comparadas com o segmento que ocupou a edificação originalmente. Esta nova demanda pode ser verificada no perfil de ocupação dos imóveis residenciais existentes atualmente na região, grande parte deles direcionados a pessoas solteiras, jovens ou idosas, ou casais sem filhos. O edifício Maria Paula, após processo de renovação, passou a ser destinado a um público alvo formado por pessoas ou famílias com renda média de cerca de 5 salários mínimos mensais.

Atualmente, todas as 75 unidades encontram-se ocupadas, a maioria pelos moradores que fizeram parte da ocupação pelo movimento de moradia e que foram capazes de aceitar as condições do programa de arrendamento da Caixa Econômica Federal, conforme consulta à Administradora Acessional, que faz a gestão do condomínio. O padrão de vendas para este tipo de empreendimento é dificilmente diagnosticado, uma vez que a demanda já existia antes da execução das obras, e as unidades já haviam sido negociadas junto ao movimento de moradia e à Caixa Econômica Federal. Pode-se dizer que, para este tipo de empreendimento, foi identificada uma demanda, o que se pode verificar pela própria existência de movimentos populares organizados reivindicando melhores condições de moradia no centro.

Quanto à adequação do produto às necessidades da demanda identificada, nota-se no entorno do edifício estudado que quitinetes ou apartamentos de 01 ou 02 dormitórios, com área útil de 40m² a 60m², que possuam até 01 vaga de estacionamento, acabamento padrão médio, portarias com controle de acesso e áreas de lazer restritas possuem alta velocidade de vendas nesta região da cidade. São em geral comercializadas por preços acima daqueles atendidos pelo programa de arrendamento da CEF, e destinados a um público com renda mensal entre 5

e 10 salários mínimos, financiadas por instituições bancárias de diversas formas, de acordo com a capacidade de pagamento.

Ao se analisar o entorno do edifício nota-se ainda a grande facilidade de acesso aos meios de transporte público disponíveis, característica que, aliada ao fato de que o edifício não dispõe de vagas de estacionamento, torna a localização do empreendimento um fator decisivo do ponto de vista do seu mercado alvo. Este mercado alvo é composto em sua maioria por trabalhadores que vivem a maior parte do tempo na região central ou imediações, e por isso atribuem valor ao fato da localização de sua moradia ser próxima do seu local de trabalho, o que possibilita a redução no tempo de deslocamento e no custo de locomoção. A localização pode ser considerada em geral como um fator de qualidade de um empreendimento habitacional para seus potenciais moradores, a partir de um conjunto de atributos que dela derivam, como boa acessibilidade, disponibilidade de infra-estrutura urbana, oferta de comércio e serviços, além das características da vizinhança, qualidade ambiental e aspectos de segurança.

Tendo em vista que nesta região da cidade a escassez de terrenos vagos, aliada à necessidade de requalificação urbana, sugere em um primeiro momento a reutilização dos edifícios existentes para atender a novas demandas identificadas, a idéia de investir em empreendimentos imobiliários nesta região está necessariamente atrelada á disponibilidade de imóveis inteiros para compra e renovação.

Cabe observar ainda que, do ponto de vista do empreendedor, este negócio pode ser interessante. O exemplo estudado neste trabalho foi totalmente financiado por uma instituição pública, e a obra foi executada por uma construtora pequena. No entanto, o ingresso de uma incorporadora ou construtora de grande porte, atuante no mercado imobiliário, é possível no

momento em que existe a validação econômico-financeira para o negócio. Decorre dos riscos envolvidos no processo a necessidade de um planejamento competente do produto, que envolve, além dos atributos do produto definidos pelo empreendedor, que são a relação entre custo da produção x receitas de comercialização, o mercado alvo e uma avaliação de comportamento da oferta alternativa.

O grande volume de recursos necessários para investimento em empreendimentos imobiliários torna indispensável o planejamento, a partir de informações com a qualidade compatível com o nível de riscos do negócio. As informações devem possibilitar uma melhor decisão em relação à localização do terreno, e formatação do produto, o qual deve ser adequado a um determinado público alvo, no intuito de aumentar a competitividade do produto e assim aumentar as chances de se chegar a um bom desempenho do empreendimento.

Os principais riscos em investir em empreendimentos imobiliários decorrem de fatores macroeconômicos, como inflação, taxa de juros, disponibilidade de linhas de crédito e variações na renda do público alvo, fatores estes que não podem ser previstos, e que influenciam no padrão de rentabilidade dos negócios. Uma vez que estes efeitos não podem ser controlados pelo empreendedor, os mesmos devem ser monitorados e, durante a fase de planejamento, devem ser analisados a fim de que se estabeleça uma condição limite de suporte do empreendimento, dentro da qual a decisão de investir permaneça validada.

7. CONCLUSÕES

A história de grandes cidades ocidentais mostra que, em diferentes momentos do século XX, deu-se a saída de setores como serviços e comércio, que ocupavam os centros urbanos, em direção a outros bairros, provocando desvalorização nas regiões centrais. Além disso, as camadas mais ricas da população acabaram por migrar para novos bairros, devido a uma série de inconveniências, como poluição, congestionamentos, degradação na paisagem devido à intensa ocupação do solo, além do processo de desvalorização imobiliária que ocorre quando vizinhanças incorporam segmentos de menor poder aquisitivo. Ocorre a deterioração urbana pela falta de recursos das populações ou pelo relaxamento normativo da administração central.

Em cidades como Londres, cuja experiência serviu de modelo para diversos processos de requalificação urbana na Europa durante o século XX, ocorreu a ocupação, por camadas de alta renda, de regiões anteriormente degradadas. No caso específico de Londres, a proximidade entre as regiões onde foram implantados empreendimentos habitacionais e os centros de negócios foi um dos grandes motivos para o sucesso da operação. Um dos grandes atrativos para habitação na região oeste das *Docklands* reside no fato de que esta área estava localizada entre a *City* de Londres, tradicional centro de negócios onde havia grande parte dos edifícios de escritórios, e a nova centralidade para onde migraram diversas empresas, na própria região das *Docklands*. A reconversão de armazéns em habitação resultou em projetos espaçosos, que atendiam as necessidades e expectativas do segmento de alta renda, para o qual foram planejados. No entanto, a análise específica de São Paulo revela que um possível processo de requalificação urbana na região central da cidade não se daria da mesma forma que a história urbana recente registra para a Europa: aqui as vantagens ambientais não permitem viver com tanto prazer e facilidades no centro velho.

O caso de São Paulo aproxima-se mais, de certo modo, da experiência de Barcelona, em que a vocação da região do centro velho, devido a uma série de fatores como a dificuldade de locomoção por transporte individual e a dificuldade em incorporar áreas para estacionamentos privados aos empreendimentos renovados, criou condições para habitação popular. Ainda que sejam consideradas as devidas proporções, uma vez que ao se caracterizar o espaço metropolitano por suas dimensões físicas, e comparando-se São Paulo e Barcelona, nota-se que a primeira apresenta um diâmetro de tecido urbano compacto de aproximadamente 80 km e a segunda, de 10 km. Esta diferença também se apresenta em características como capital financeiro, imobiliário, técnico, concentração de poder de decisão, serviços a empresas, serviços financeiros, comerciais, de lazer, em que a cidade de Barcelona é significativamente menor do que a cidade de São Paulo, embora ambas sejam consideradas áreas metropolitanas em seus países.

Como foi visto neste trabalho, o processo de alterações nas funções e nos usos do patrimônio construído, acompanhado por abandono e consequente degradação do ambiente urbano na região central da cidade de São Paulo por alguns grupos sociais ocorreu a partir de investimentos de recursos públicos e privados em outras regiões da cidade. Recursos públicos possibilitaram a extensão da infra-estrutura urbana e recursos privados viabilizaram o financiamento da produção imobiliária. Além disso, a presença de terras urbanas de menor valor e com possibilidade de grande verticalização respondeu às novas necessidades do mercado, caracterizando um contínuo processo de deslocamento das centralidades.

A disponibilidade de recursos para o financiamento da produção e da comercialização das novas edificações é um fator decisivo para o aumento da produção de novos empreendimentos, os quais se tornaram negócios mais atrativos do que a reciclagem ou reforma das antigas edificações, o que se pode notar ao se analisar o estado atual das

construções existente no centro da cidade.

No caso do uso residencial na região central de São Paulo, verifica-se uma demanda existente, a qual possui um perfil de renda que não se molda aos valores da oferta disponível, o que explica o grande número de edifícios vazios na região. Este fato pode ser observado analisando-se os edifícios ocupados irregularmente, os edifícios que funcionam como cortiços e as habitações precárias que existem na região. Assim, para possibilitar a venda de unidades residenciais no mercado de unidades em estoque seria necessário um ajuste nos preços praticados, o que significaria uma redução no patamar de preços a fim de torná-los compatíveis com as possibilidades do mercado alvo. Este desajuste entre o preço da oferta e a capacidade de pagar por parte do segmento de mercado que teria interesse em habitar na região constitui um dos fatores pelos quais existem atualmente edifícios inteiros desocupados na região central.

Como sugere Bomfim (2005), o quadro atual revela algumas possibilidades, como a manutenção e intensificação do uso habitacional, com a renovação dos edifícios existentes, reformatados para um público de classes média baixa e baixa, ou a possibilidade de mudança no cenário atual, com reocupação por outras demandas e recuperação dos valores imobiliários. Seja qual for do novo perfil de ocupação, dificilmente se manterá a inoperância do mercado imobiliário na região central. Há uma política delineada pelo poder público municipal, estadual e federal, os quais conduziram diversos órgãos públicos para o centro, e também o interesse de organizações e empresas, que atuam na recuperação de espaços como a Pinacoteca do Estado, a Estação da Luz, a Sala São Paulo, o Centro Cultural Banco do Brasil, entre outros.

Para se desenvolver, do ponto de vista mercadológico, a formatação de um produto residencial

no centro da cidade de São Paulo, é necessário que se reconheça uma demanda existente por produtos desta natureza. Bairros como Higienópolis, localizado na região central da cidade, por possuírem reconhecida qualidade ambiental e qualidade de vizinhança, ainda se mantém atraentes para a população de alta renda, que prefere adquirir imóveis em edifícios renovados e permanecer na região a se deslocar para outros bairros.

No caso do centro histórico esta condição favorável para a renovação de edifícios de alto padrão a serem reutilizados pelo mesmo perfil de ocupação habitacional das décadas de 40 e 50 não mais se verifica, devido ao processo de degradação urbana pelo qual passou a região nas últimas décadas. Entretanto, nota-se a existência de uma nova demanda por habitação na região central, a partir de algumas iniciativas recentes bem sucedidas, como o caso do edifício Maria Paula, embora tenha sido constatado que o processo de renovação deste edifício não foi realizado a partir de mecanismos de mercado. Ainda assim, nota-se que no edifício e em seu entorno existe um perfil de moradores que, a partir de linhas de crédito para financiamento da compra, configuram um público alvo para habitação na região central.

A estratégia competitiva para novos empreendimentos a serem lançados, com características semelhantes ao analisado, uma vez tomada a decisão por investir, se configura a partir da relação entre a qualidade do edifício, a qualidade da localização e o preço praticado. Se por um lado é interessante, do ponto de vista do público alvo, a possibilidade de morar em uma localização cuja disponibilidade de deslocamento e de serviços seja tão favorável, por outro lado a opção por morar em local relativamente degradado e com imagem atrelada à violência urbana é fator a ser considerado ao se adquirir um produto para moradia.

Neste contexto da localização, é necessário haver um equilíbrio no binômio entre qualidade e preço do produto oferecido, a fim de que empreendimentos formatados para reconhecido

público alvo em centros urbanos degradados possuam as características intrínsecas do produto desejadas pelos potenciais compradores, e que também sejam passíveis de financiamento pelo público alvo a que se destinam, atributos que juntos irão definir a escolha do usuário final.

Para que se intensifique o processo de requalificação urbana no centro de São Paulo, uma possível estratégia seria o atendimento do segmento de mercado identificado, o que demandaria habitação para as classes média e baixa na região, e isso será possível apenas quando empresas de *real estate* forem capazes de visualizar a possibilidade de retorno em investimentos neste setor. Há que se considerar o momento atual de amplo incentivo à produção habitacional voltada ao mercado popular, assim como a existência de novas formas de financiamento, tanto para a produção quanto para a comercialização das unidades.

Além destes incentivos, as grandes empresas de *real estate* encontram-se bastante capitalizadas, devido movimento de abertura de capital que vem ocorrendo no Brasil. Estes fatores têm contribuído para levar algumas empresas que atuam no mercado imobiliário a considerarem a possibilidade de obtenção de bons resultados a partir da diversificação de sua atuação, incluindo segmentos de faixas de renda mais baixas, o que resulta na produção de habitação voltada ao mercado popular. Um próximo passo para a continuidade deste estudo seria a estruturação econômico-financeira de um empreendimento com a formatação de produto sugerida neste trabalho, considerando-se o cenário econômico atual e analisando-se os riscos envolvidos no negócio.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, C. T. **A tomada de decisões estratégicas no segmento de empreendimentos residenciais: uma sistemática de análise.** São Paulo, EPUSP, 1993 (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Usp. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 102).

ASMUSSEN, M. W. **Entendendo o jargão hoteleiro: Conceitos e Terminologia Básicos do Ramo Hoteleiro.** São Paulo, Publicação Semestral do NRE - Real Estate, Economia & Mercados, Vol. 2, n° 1, EPUSP, 2005.

AZZONI, C. R. **Teoria da Localização. Análise crítica a partir de evidências empíricas no estado de São Paulo.** São Paulo, Tese (Doutorado), FEAUSP, 1982.

BARBOSA, E. **Evolução do uso residencial na área central do Município de São Paulo.** São Paulo, Dissertação (Mestrado), EPUSP, 2001.

BOMFIM, V. **Os espaços vazios edificados na área central do município de São Paulo e a dinâmica urbana.** São Paulo, Dissertação (Mestrado), EPUSP, 2004.

CARLOS, A. F. A. e CARRERAS, C. (org.) **Urbanização e Mundialização: estudos sobre a metrópole.** São Paulo, Editora Contexto, 2005.

CERQUEIRA, L. L. J. **As qualidades de localização intrametropolitana dos espaços de escritórios: evidências teóricas e sua evolução recente no mercado de São Paulo.** São Paulo, Dissertação (Mestrado), EPUSP, 2004.

COMPANS, R. **Intervenções de recuperação de zonas urbanas centrais: experiências nacionais e internacionais.** In: Emurb, Caminhos para o Centro – Estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo. São Paulo, 2004.

LEFÈVRE, J. E. A. **De Beco a Avenida. História da Rua São Luiz.** São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

MARICATO, E. **Brasil, Cidades: alternativas para a crise urbana.** Petrópolis, RJ, Vozes, 2001.

_____. **Renovação do centro e habitação.** São Paulo, Associação Viva o Centro, 1994.

NOBRE, E. A. C. **Reestruturação Econômica e Território: expansão recente do terciário na marginal do rio Pinheiros.** São Paulo, Tese (Doutorado), FAUUSP, 2000.

_____. **O Projeto das London Docklands.** São Paulo, FAUUSP, 2002.

PARKINSON, M. **Política nacional britânica para lás ciudades: la experiência de la década de 1980.** Revista Estudios Territoriales, n° 39, jan/abr, p. 197-220, 1992.

PASCALE, A. **Atributos que configuram qualidade à localizações residenciais: uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo.** São Paulo, Dissertação (Mestrado), EPUSP, 2005.

ROCHA LIMA JUNIOR, J. **Avaliação do Risco nas análises econômicas de Empreendimentos Habitacionais.** São Paulo, EPUSP, 1993 (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Usp. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 30/91).

_____. **Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil.** São Paulo, EPUSP, 1998 (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Usp. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 200).

_____ **Planejamento do Produto no Mercado Habitacional.** São Paulo, EPUSP, 1993

(Boletim Técnico da Escola Politécnica da Usp. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 110).

_____ **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil: Inovação e Competitividade.** São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Usp. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 144).

SANDRONI, P. A dinâmica imobiliária da cidade de São Paulo: esvaziamento, desvalorização e recuperação da região central. In: Emurb, Caminhos para o Centro – Estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo. São Paulo, 2004.

SCARINGELLA, R.S. A crise da mobilidade urbana em São Paulo. São Paulo, Perspectiva, 2001.

SILVA, L. O. As tendências da gestão urbana contemporânea e a promoção do desenvolvimento local. In: Emurb, Caminhos para o Centro – Estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo. São Paulo, 2004.

VILLAÇA, F. A localização como mercadoria. São Paulo, Nobel, 1977.

ZMITROWICZ, W. et al. Relatório Técnico Parcial – Projeto: Manual de reabilitação de edificações em áreas centrais para habitação de interesse social. São Paulo, Poli/USP, 2005.

ZMITROWICZ, W. e BOMFIM, V. (org.) Estudos de Caso – Reabilita São Paulo. São Paulo, Poli/Usp, 2005.

SITES CONSULTADOS:
(acessos entre novembro/2006 e abril/2007)

<http://www.reabilita.pcc.usp.br>
<http://www.prefeitura.sp.gov.br>
<http://www.prefeitura.sp.gov.br/subprefeituras/spse>
http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/relacoes_internacionais
<http://www.centrosp.prefeitura.sp.gov.br/>
http://www.acionista.com.br/home/klabinsegall/resultados_4T06.pdf
<http://www.bardaglea.org.uk>
<http://www.lddc-history.org.uk>
<http://www.christopherholt.com>
<http://www.bcn.es/urbanisme>
<http://www.galerias.ojodigital.com>
<http://www.virtourist.com>
<http://www.voyagerguide.com>