

### Fatores de Influência para Desenvolvimento de Rotina para Seleção de Oportunidades de Investimento em Renovação de Edifícios de Escritórios Corporativos

Rafael Crissóstomo de Pádua<sup>1</sup>

Eliane Monetti<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestrando do Programa Construinova – Núcleo de Real Estate  
Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP, Brasil.  
E-mail: rafaelpadua@usp.br

<sup>2</sup> Professora doutora do Programa Construinova – Núcleo de Real Estate  
Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP, Brasil.  
E-mail: eliane.monetti@usp.br

#### RESUMO

O mercado de edifícios corporativos para locação consiste em uma modalidade de negócios na qual empresas de diversos setores ocupam edificações que têm terceiros como proprietários. Os imóveis em questão provêm renda harmônica e recorrente aos proprietários desses empreendimentos.

A crescente escassez de terrenos para implantação de projetos *Greenfield* (novos empreendimentos), associada à crescente obsolescência de empreendimentos em *clusters* imobiliários mais antigos, destaca-se uma oportunidade de negócios ainda pouco explorada no mercado imobiliário brasileiro: a aquisição de ativos imobiliários no fim de seu ciclo operacional, ou já obsoletos, com objetivo de executar um programa de investimentos em renovação para possibilitar seu reposicionamento no mercado.

Esse tipo de investimento apresenta algumas oportunidades: [i] possibilidade de aquisição de um ativo imobiliário por um valor inferior projetado, em comparação a imóveis concorrentes; [ii] possibilidade de encurtar o ciclo de estruturação e implantação do empreendimento, e [iii] adaptar os edifícios corporativos existentes às novas tendências e necessidades dos usuários, tendo em vista as mudanças observadas em decorrência principalmente da pandemia de COVID-19.

No entanto, há riscos intrínsecos neste modelo de negócios: [i] risco de implantação, quando a campanha de renovação supera os custos totais e cronograma de implantação projetados; [ii] identificação dos atributos a serem incorporados aos ativos que irão refletir em maior valor agregado ao ativo a ser renovado; e [iii] a falta de instrumentos que possibilitem identificar os ativos disponíveis no mercado com potencial de receber o programa de investimentos em renovação, e que tenham potencial para prover o retorno adequado aos acionistas e investidores.

Este artigo irá abordar, por meio de revisão bibliográfica desenvolvida para o trabalho de dissertação de mestrado do autor, os principais fatores que devem ser levados em consideração para o desenvolvimento de uma rotina para seleção de oportunidades de investimento em renovação de edifícios de escritórios corporativos.

**Palavras-chave:** Empreendimentos Destinados à Renda, Edifícios Corporativos, Renovação



### **Influencing Factors for Developing a Routine for Selecting Investment Opportunities in Renovating Corporate Office Buildings**

#### **ABSTRACT**

The market for corporate buildings for lease consists of a business modality in which companies from different sectors occupy buildings that have third parties as owners. The properties in question provide harmonic and recurring income to the owners of these developments.

The growing scarcity of land for the implementation of Greenfield projects (new developments), associated with the growing obsolescence of developments in older real estate clusters, highlights a business opportunity still little explored in the Brazilian real estate market: the acquisition of real estate assets at the end of their operational cycle, or already obsolete, with the objective of executing an investment program in renovation to enable their repositioning in the market.

This type of investment presents some opportunities: [i] possibility of acquiring a real estate asset for a lower projected value, compared to competing properties; [ii] possibility of shortening the structuring and implementation cycle of the development, and [iii] adapting existing corporate buildings to new trends and user needs, in view of the changes observed mainly as a result of the COVID-19 pandemic.

However, there are intrinsic risks to this business model: [i] deployment risk, when the renewal campaign exceeds the total projected deployment costs and schedule; [ii] identification of the attributes to be incorporated into the assets that will reflect in greater added value to the asset to be renewed; and [iii] the lack of instruments that make it possible to identify the assets available in the market with the potential to receive the renewal investment program, and that have the potential to provide adequate return to shareholders and investors.

This article will address, through a bibliographic review developed for the author's master's thesis work, the main factors that must be taken into account for the development of a routine for selecting investment opportunities in the renovation of corporate office buildings.

**Key Words:** Real Estate for Rental, Corporate Buildings, Renovation

## 1. INTRODUÇÃO

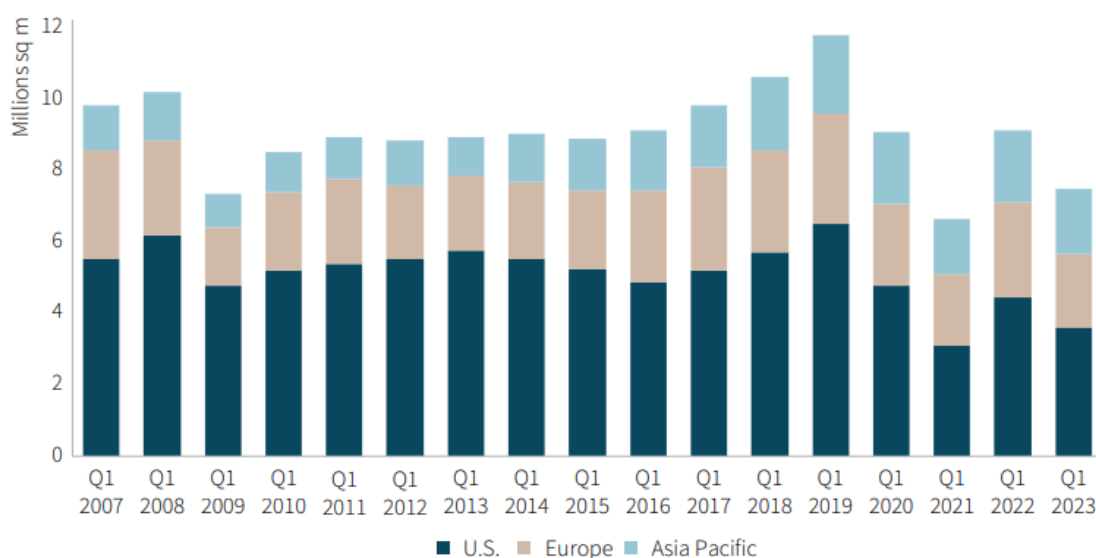
O investimento em *Real Estate* é uma classe de investimentos que compõe parcela significativa da economia mundial, correspondendo por aproximadamente 10% de todo PIB mundial em 2021, segundo levantamento realizado pela *property company* JLL (2021). Segundo a mesma pesquisa, o volume de transações do setor de ativos comerciais apresentou crescimento constante desde 2009, batendo uma máxima histórica em 2019, com volumes de transações maiores do que em 2007, ano predecessor à crise financeira global de 2008.

O ano de 2020 trouxe diversos fatores que alteraram essa dinâmica, não apenas para o setor de *Real Estate*, mas para toda economia mundial. A pandemia de COVID-19 alterou de forma significativa a forma de viver da sociedade, acelerou algumas tendências que afetam a forma de trabalho das pessoas, e conseqüentemente, alterou alguns dos principais elementos que direcionam a tomada de decisão de investimento em *Real Estate*, para todas as classes de ativos. Algumas mudanças são temporárias, enquanto outras têm potencial para efeitos mais duradouros e permanentes.

A pandemia de COVID-19 disseminou o padrão de trabalho remoto e híbrido, o que fez com que muitos questionassem qual é o papel dos espaços físicos de escritórios na nova dinâmica de trabalho. Enquanto o setor de logística apresentou bons resultados desde o início da pandemia, tendo em vista o fechamento de comércios e incentivo ao *e-commerce*, o setor de edifícios corporativos vem enfrentando grandes dificuldades. O trabalho remoto conduziu várias empresas a devolverem seus escritórios, aumentando a taxa de vacância dessa classe de ativos.

Segundo o relatório *Global Real Estate Perspective*, elaborado pela JLL em maio de 2023, os volumes globais de áreas corporativas alugadas caíram no 1º quadrimestre de 2023 aproximadamente 13% em relação ao 4º quadrimestre de 2022, e caiu mais de 18% em relação ao 1º quadrimestre de 2022, conforme ilustra a Figura 1. Esse cenário é mais intenso na Europa (queda de mais de 24% em relação ao ano passado) e Ásia Pacífico (queda de mais de 9% em relação ao ano passado).

Figura 1: Volumes totais alugados – Imóveis Corporativos, Q1 2007 a Q1 2023

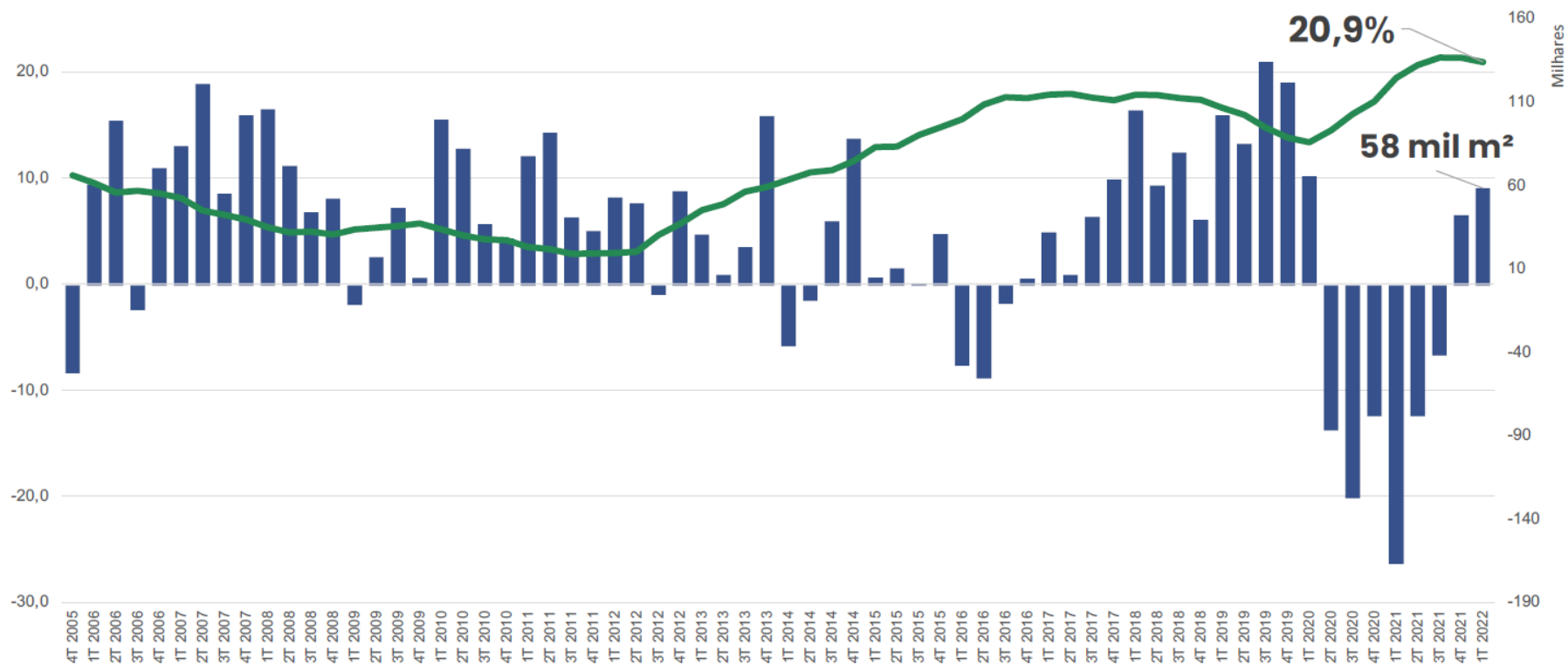


Fonte: JLL, 2023.

Essa tendência também se consolidou no Brasil. Segundo pesquisa de mercado desenvolvida pela plataforma *Buildings*, a partir do 2º trimestre de 2020, o setor de edifícios corporativos na cidade de São Paulo, mercado mais significativo brasileiro dessa classe de ativos, apresenta aumento constante na taxa de vacância e absorção líquida, conforme ilustra a Figura 2. No 1º trimestre de 2022, dados atualizados emitidos pela mesma plataforma indicam que a taxa de vacância dos imóveis corporativos em São Paulo chegou a 20,9%, indicando dificuldade na recuperação deste setor.

Para que a indústria do *Real Estate* possa retomar a trajetória de crescimento sustentável e duradouro, é necessário que ela se transforme. De forma geral, é consenso entre a maior parte dos investidores e empresas que os espaços de escritórios continuarão a ter papel importante para empresas em todo mundo, porém é necessário identificar são os principais fatores que irão direcionar os investimentos em edifícios corporativos nos próximos anos

Figura 2: Evolução da Taxa de Vacância e Absorção Líquida – Corporate São Paulo



Fonte: Buildings Exclusive, 2022.

## 1.1. Justificativa

As mudanças estruturais da dinâmica de trabalho das empresas causaram reflexos no mercado de escritórios corporativos. Estudos do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2021) indicam que os espaços de escritório continuarão a ser elemento chave para atração de talentos, porém os empreendimentos corporativos precisam ser repensados. Antes do período de pandemia, havia uma tendência de aumento da densidade populacional dos escritórios, observada nos Estados Unidos entre 2010 e 2017, tendo como objetivo principal a redução de custos operacionais das empresas.

Atualmente, há uma tendência de se repensar o espaço de escritórios corporativos não com objetivo principal de minimizar custos operacionais, mas como principal foco o aumento da produtividade, incentivo à colaboração e foco na saúde e bem-estar dos ocupantes. Quanto ativos de alto padrão apresentaram maior resiliência, boa parte dos empreendimentos corporativos disponíveis precisam ser repensados, com foco principal nas Classes B e C, que são os empreendimentos que mais sofrem com as altas taxas de vacância. Ao mesmo tempo, no caso de grandes metrópoles como São Paulo, a maior parte desses empreendimentos encontram-se em *clusters* imobiliários consolidados, com poucos terrenos vagos para implantação de novos empreendimentos.

Neste sentido, a existência de vários edifícios corporativos que não estão preparados para as novas demandas das empresas e usuários, localizados em regiões nobres e cobiçadas, pode se apresentar aos investidores como uma oportunidade de negócios. A aquisição de edifícios corporativos desatualizados e desvalorizados, em boas localizações, para execução de programa de renovação e atualização tecnológica, funcional e estética pode gerar bons resultados aos investidores.

Porém, há alguns desafios a serem superados para que essa proposta de investimento seja atrativa e tenha um nível razoável de segurança: [i] a identificação dos atributos de produto mais valorizados, tendo em vista as alterações estruturais vividas por todas as empresas, que consequentemente se refletem no mercado de edifícios corporativos; e [ii] a identificação de edifícios corporativos disponíveis no mercado, com potencial para passarem por programas de renovação e incorporarem o incremento em seu valor como produto imobiliário, que irá se refletir em sua capacidade de geração de renda recorrente e nível de atratividade e competitividade no mercado em que está inserido.

O trabalho de dissertação de mestrado do autor deste artigo tem como objetivo explorar essa proposta de investimento, aplicada ao contexto do mercado de edifícios corporativos de São Paulo. Neste artigo, serão abordadas as principais referências bibliográficas que conduziram sua pesquisa, mais especificamente quanto a identificação dos atributos de produto mais valorizados, baseado em referências mundiais mais recentes. O desenvolvimento da rotina para identificação das oportunidades de investimento em renovação de edifícios corporativos é o tema da dissertação de mestrado do autor, e não será abordado neste artigo.

## 2. METODOLOGIA

Tendo em vista que as mudanças no mercado de edifícios corporativos são recentes, reflexos imediatos da pandemia de COVID-19, a quantidade de referências bibliográficas atualizadas sobre este tema não é extensa.

Este artigo irá abordar de forma resumida as principais constatações com relação a identificação dos atributos de produto mais valorizados em edifícios corporativos, de três instituições mundialmente reconhecidas por sua competência e qualidade técnica:

- Fórum Econômico Mundial (FEM): o FEM conta com um grupo de trabalho específico para o setor de *Real Estate*, e desenvolveu em 2021 o documento *Framework for the Future of Real Estate*. Este documento detalha um caminho para que a indústria de *Real Estate* possa fazer a transição para edifícios mais avançados tecnologicamente, acessíveis, sustentáveis e que garantam a saúde e bem-estar dos usuários. Ele também descreve as melhores práticas e soluções de negócios aplicados a estudos de caso imobiliários inovadores e bem-sucedidos em todo mundo, além de descrever ações recomendadas para os setores público e privado.
- Gensler Research Institute (GRI): o GRI é uma rede global e colaborativa de pesquisadores focados na geração de novos conhecimentos e no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da conexão entre design, negócios e arquitetura. Ao longo dos últimos 20 anos, o GRI promoveu pesquisas a nível mundial, com objetivo de identificar as mudanças críticas no ambiente de trabalho ao longo dos anos, explorando como o local de trabalho e o ambiente em que está inserido impactam a inovação e os tipos de espaços que são mais efetivos.
- Jones Lang LaSalle (JLL): a JLL é uma empresa líder em serviços profissionais especializada em gestão imobiliária e de investimentos. A equipe de pesquisa da JLL conta com mais de 500 pesquisadores para acompanhar e analisar a economia, propriedades, tendências, e para realizar previsões para condições futuras em mais de 60 países.

### 3. RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as principais constatações com relação a identificação dos atributos de produto mais valorizados em edifícios corporativos na atualidade por três instituições mundialmente reconhecidas por sua competência e qualidade técnica.

#### 3.1. Fórum Econômico Mundial (FEM)

O documento *Framework for the Future of Real Estate* é o resultado das pesquisas e análises do grupo de trabalho específico para o setor de *Real Estate* do FEM. É importante notar que sua publicação foi feita em abril de 2021, quando a pandemia de COVID-19 ainda não havia se encerrado, e haviam mais incertezas sobre a perenidade e intensidade dos efeitos das mudanças que o período pandêmico iria trazer para a sociedade e economia global.

Este relatório tem como premissa a visão de futuro para as cidades e edifícios, baseada em quatro pilares: [i] habitabilidade, [ii] sustentabilidade, [iii] resiliência e [iv] economicamente acessível. Para que esses princípios possam ser atendidos, deve-se valer das ferramentas: [i] digitalização e inovação, [ii] estrutura regulatória adequada, [iii] talento e conhecimento (recursos humanos), [iv] viabilidade econômico-financeira, e [v] engajamento das partes interessadas.

Especificamente quanto ao setor de edifícios corporativos, observa-se que os trabalhos remoto e híbrido têm potencial duradouro na dinâmica futura do mercado de trabalho em todos os setores

da economia. Um estudo conduzido pelo BCG (2020) conduziu entrevistas com aproximadamente 100 gerentes e 500 funcionários de diversos setores na Europa, e constatou que aproximadamente 65% da força de trabalho gostaria de permanecer com modelo de trabalho híbrido ou remoto, e que 18% gostariam de permanecer com modelo 100% remoto.

Este relatório demonstra que o *layout* tradicional de áreas com mesas e estações de trabalho e salas de reunião oferecem pouco para o futuro da dinâmica do trabalho corporativo, e precisarão ser adaptados para que tenham incremento no valor percebido pelos usuários, sendo as principais formas:

[i] Habitabilidade: possibilidade de acomodar o trabalho híbrido, com potencial para melhorar a experiência dos usuários e aumentar a produtividade e inovação. Neste modelo, os escritórios centrais das empresas funcionam de forma dinâmica, valorizando a interação entre as pessoas, sendo adaptável à várias situações, como reuniões sob demanda, trabalho em equipe, ambiente para integração e desconpressão, e conexão com componentes que estão remotos. Neste sentido, os espaços compartilhados (*co-working*) podem ser uma alternativa viável a empresas em localidades mais convenientes, adaptáveis, e economicamente mais acessíveis.

[ii] Sustentabilidade: há uma tendência crescente de valorização de empreendimentos com menor pegada ambiental. Uma série de empresas fizeram compromissos ESG, e estão dispostas a incrementar a qualidade dos ativos em que estão instaladas em detrimento de quantidade de área total ocupada, desde que haja uma contrapartida clara em termos de sustentabilidade. Os empreendimentos corporativos estão à frente das demais classes de ativo neste sentido, dada a quantidade de empreendimentos com certificações ambientais associadas, como LEED, EDGE, dentre outras. É notório que as certificações ambientais contribuem positivamente para a valorização dos ativos imobiliários, e incremento no valor de aluguel praticado.

[iii] Resiliência: durante a última década, os empreendimentos Classe A têm tido performance superior às demais classes de empreendimentos, com qualidade inferior. A pandemia acelerou essa tendência de forma global. Neste sentido, empreendimentos de Classe B e C apresentam considerável vulnerabilidade à choques econômicos e crises, estando mais expostos à vacância e correção nos valores dos aluguéis. É necessário pensar os empreendimentos com mais flexibilidade de espaços oferecidos, mais opções de serviços e mesmo a incorporação de outros usos no mesmo empreendimento, como conversão de parte do ativo para uso residencial ou serviços.

[iv] Economicamente acessível: o cenário econômico pós pandemia é desafiador, e induz os desenvolvedores imobiliários a focarem na redução dos investimentos de implantação dos empreendimentos, com menor ou nenhum foco nos custos de operação dos ativos. Porém, a demanda por edifícios sustentáveis e com custos menores para operação deve levar os desenvolvedores e investidores a incorporarem maiores investimentos na implantação para atingir os objetivos de otimizar os custos de operação, tornando assim os imóveis mais desejáveis. Um estudo da JLL (2021) demonstra que edifícios corporativos mais sustentáveis apresentam valores de aluguéis entre 6% e 11% superiores e também apresentam menores períodos de vacância.

O FEM também desenvolveu uma ferramenta para que os proprietários dos empreendimentos corporativos possam ter um melhor entendimento das necessidades dos usuários, e com isso, possam ter mais subsídios para planejar melhorias aos empreendimentos, alinhadas às necessidades e anseios dos usuários – *The Occupant Experience Survey* (2022). Essa ferramenta pode ser um instrumento para planejamento do programa de investimentos nos ativos



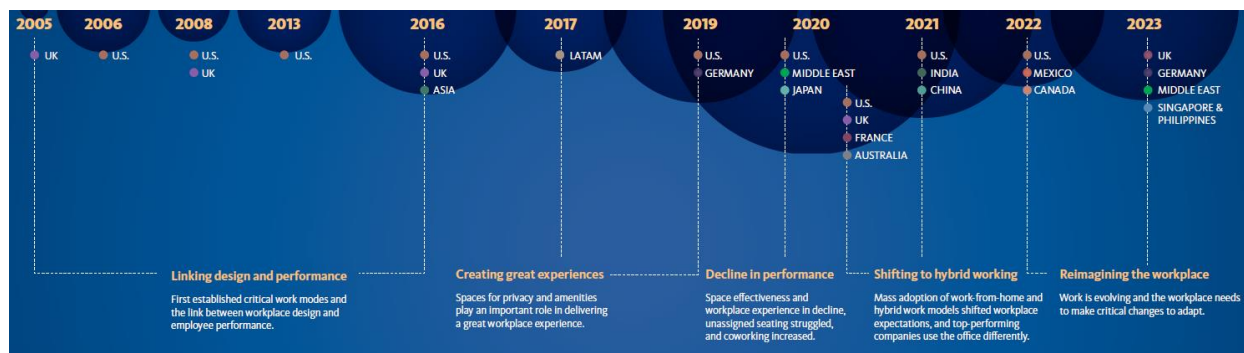
imobiliários, dando maior clareza aos proprietários e investidores dos atributos que possuem maior potencial para agregar valor ao empreendimento corporativo.

### 3.2. Gensler Research Institute (GRI)

O GRI desenvolve pesquisas referentes à performance no ambiente de trabalho corporativo desde 2005. Desde então, o GRI observou mudanças consideráveis na maneira de trabalho corporativo, e como os projetos e empreendimentos corporativos têm se adaptado a essas mudanças. O relatório *Global Workplace Survey Comparison*, emitido em 2023, contou com entrevistas e contribuições de mais de 14.000 profissionais que possuem rotina totalmente presencial em escritórios corporativos, em nove países distribuídos em três continentes entre junho e dezembro de 2022. A Figura 3 ilustra a evolução das principais mudanças identificadas desde 2005.

Observa-se que, entre 2005 e 2016, o maior foco dos espaços corporativos era buscar maior eficiência e produtividade dos funcionários por meio de soluções criativas de design. Entre 2017 e 2019, observou-se a tendência de incorporação de amenidades e espaços para privacidade de forma a melhorar a experiência no escritório. A partir de 2019 até o período pre-pandêmico de 2020, observou-se uma queda na produtividade e menos valorização de experiências e design pelos funcionários. O período de 2020 a 2022 foi marcado pela adoção em massa do trabalho remoto e híbrido, levando às empresas a repensarem o papel dos escritórios. O cenário identificado a partir de 2023 é a constatação pelas empresas que o meio de trabalho corporativo mudou, e dessa forma, o ambiente corporativo também precisa de mudanças para se manter relevante e competitivo.

Figura 3: Evolução das tendências para o ambiente corporativo de 2005 a 2023.



Fonte: GRI, 2023.

Em 2023, o GRI chegou às principais constatações:

[i] O trabalho híbrido veio para ficar, assim como o escritório corporativo: o ambiente de trabalho e empreendimentos corporativos precisam evoluir para atender às demandas de trabalho que são a tendência predominante para os próximos anos. É fundamental que o ambiente corporativo ofereça espaços projetados para atender suas necessidades e rotinas. É essencial que os funcionários valorizem os ambientes, e que os mesmos reforcem sua maior produtividade.

[ii] Os funcionários precisam dos ambientes de escritórios para produtividade: Os funcionários reconhecem o ambiente corporativo como uma parte fundamental do ecossistema das empresas,

porém os mesmos precisam ser projetados para que sejam um local de escolha para os funcionários, não uma imposição das empresas. Para isso, os ambientes corporativos devem ir além da funcionalidade, mas também devem oferecer experiências significativas, em ambientes com foco nas pessoas.

[iii] Os funcionários precisam de uma combinação balanceada de ambientes de trabalho e experiências: Os melhores ambientes corporativos irão oferecer ambientes adaptáveis e possibilidades para flexibilidade no ambiente de trabalho. Isso não irá se restringir ao ambiente interno dos empreendimentos. Empreendimentos localizados em bairros que incentivam o fluxo de pedestres, com oferta ampla de transporte público de qualidade, segurança e serviços fazem da vizinhança uma extensão do ambiente de trabalho. Neste sentido, a localização dos empreendimentos em *clusters* consolidados e valorizados será um diferencial para os ambientes corporativos mais inovadores e desejados.

O GRI também desenvolveu uma ferramenta para que as empresas, proprietários e empreendedores imobiliários possam mensurar a performance do ambiente de trabalho e a experiência dos funcionários - WPIx<sup>SM</sup>. Trata-se de uma ferramenta *online* que pode ser utilizada para apoiar projetos de escritórios corporativos e estratégia para implantação de empreendimentos corporativos.

### 3.3. Jones Lang LaSalle (JLL)

A JLL desenvolveu o relatório *Future of Work Survey 2022*, resultado de um trabalho de pesquisa conduzido pelos pesquisadores e especialistas da JLL, conduzindo entrevistas com 1.095 tomadores de decisão seniores do mercado de *Real Estate* corporativo entre abril e maio de 2022. Os participantes são baseados em 13 países das Américas, Europa e Ásia Pacífico, sendo que mais de 65% representam empresas com mais de 5.000 funcionários. Além disso, aproximadamente 72% dos respondentes representam empresas que ocupam ambientes de escritórios corporativos, sendo que essas empresas compõem uma diversidade de setores, tais como tecnologia, bancos e instituições financeiras, construção e engenharia, manufatura, indústria pesada, saúde, entre outras.

A JLL chegou às principais constatações quanto ao ambiente de trabalho e mudanças necessárias ao ambiente de escritórios corporativos:

[i] O trabalho híbrido veio para ficar, e demanda renovações dos empreendimentos corporativos. A pesquisa desenvolvida chegou à constatação que o número de empresas que não oferecem a opção de trabalho híbrido caiu de 45% antes da pandemia de COVID-19 para 9% atualmente. Isso significa que a maioria dos respondentes entendem que disponibilizar a opção de trabalho remoto é fundamental para atração e retenção de talentos, sendo essencial para garantir o crescimento a longo prazo de suas organizações.

A JLL constatou que a tendência de trabalho flexível, já identificada em sua última pesquisa de 2018, vem ocorrendo mais rápido do que o previsto. Constata-se que o maior objetivo estratégico para os executivos de *Real Estate* corporativo para os próximos três anos será como transformar o ambiente corporativo para operacionalizar o modelo de trabalho híbrido, de forma que as organizações se mantenham flexíveis e ágeis para responder às mudanças no ambiente corporativo.

Os objetivos estratégicos também se relacionam à melhoria no ambiente corporativo com foco na saúde e bem-estar dos usuários, melhoria na eficiência operacional dos portfólios imobiliários e a análise crítica do portfólio imobiliário, de forma a entender se o mesmo está adequado às demandas dos usuários, tendo em vista a disponibilidade de ambientes que incentivem o trabalho colaborativo, melhorem a performance e produtividade individual, além de priorizarem a troca de experiências e interações, tendo em vista uma força de trabalho cada vez mais dispersa.

Para que os portfólios imobiliários corporativos se adaptem às dinâmicas de trabalho híbrido, o relatório aponta as seguintes ações que os tomadores de decisão devem considerar:

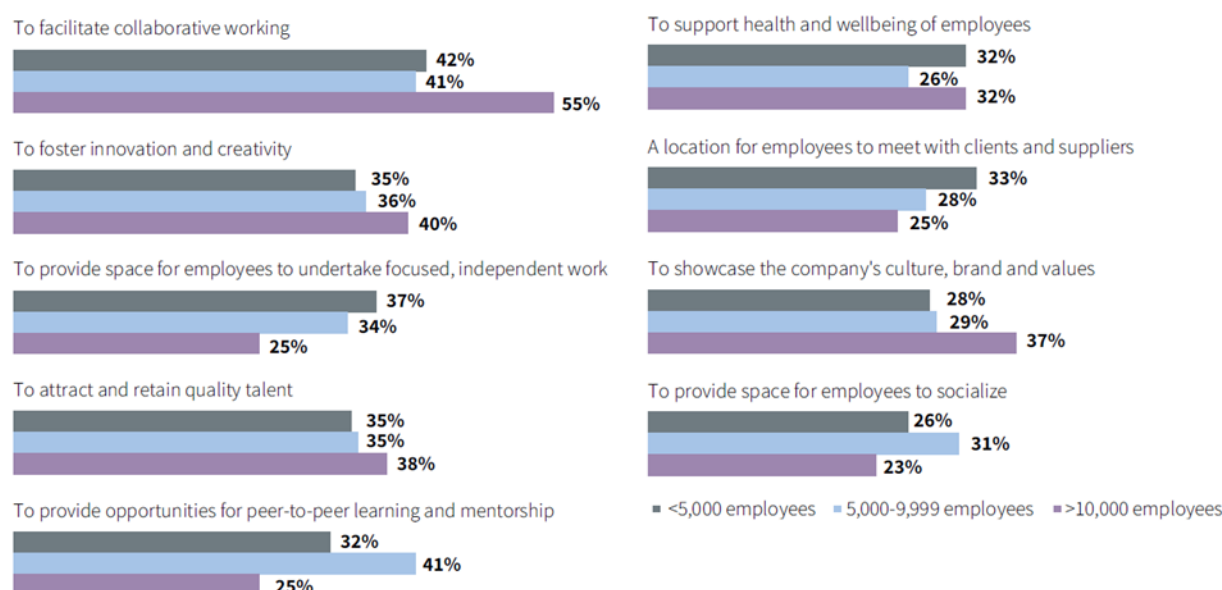
- Investir na transformação dos ambientes corporativos, tendo em vista que o trabalho híbrido não é uma fase passageira.
- Planejar os portfólios imobiliários corporativos, tomando como premissa de que o trabalho híbrido seja o centro das demandas para os empreendimentos corporativos.
- Reavaliar se o portfólio corporativo atual é adequado para essa demanda.
- Empresas estão dispostas a se relocar para outros empreendimentos que ofereçam maior qualidade do espaço oferecido a seus funcionários.

[ii] No curto prazo, empresas estão dispostas a investir em espaços de maior qualidade, em detrimento de aumentar sua área ocupada total. Os tomadores de decisão reconhecem que oferecer opções de trabalho híbrido é fundamental para retenção e atração de talentos. Porém, é fundamental que as empresas também ofereçam a seus funcionários ambientes de alta qualidade, que os incentivem a passar mais tempo no escritório, não por obrigação, mas por escolha própria.

Os respondentes da pesquisa declararam que desejam que seus ambientes de escritório incentivem a criatividade, trabalho colaborativo, e valorizem seu bem-estar, conseqüentemente maximizando sua produtividade. Tendo em vista que as expectativas dos funcionários estão no centro das definições de estratégias para os projetos corporativos, a disponibilização de espaços de qualidade será uma das principais prioridades para os desenvolvedores imobiliários. A pesquisa também revelou que as empresas desejam, além de disponibilizar espaços de qualidade a seus funcionários, também estarem posicionadas em locais de alta qualidade de forma a se diferenciarem de suas concorrentes.

Um dos principais achados da pesquisa é tem relação com a função dos escritórios para os funcionários. A pesquisa constatou que o principal propósito do escritório visto pelos respondentes é promover e facilitar a colaboração. A Figura 4 demonstra as demais respostas, que têm como principais propósitos o incentivo à inovação, promoção de espaços para foco e concentração e a atração e retenção de talentos.

**Figura 4: Entre agora e 2025, qual será o objetivo principal do espaço de escritório para sua organização?**



Fonte: JLL, 2022.

Os participantes da pesquisa destacaram, suas prioridades de investimentos para seu portfólio imobiliário, de forma a contribuir para a resiliência e direcionamento de estratégia de investimento, focadas em: investimento em projeto e adequações físicas para promover o engajamento e bem-estar dos usuários, disponibilização de novas amenidades e serviços, melhoria da qualidade do ar interno, expansão para novas localidades (com objetivo de aumentar o acesso a mais talentos e recursos humanos) e investimento em áreas de descanso e desconpressão (como áreas externas e jardins em terraços). Esses investimentos vêm de encontro com a tendência de que os ambientes corporativos precisam ser repensados de forma a atender às aspirações e necessidades de recursos e talentos.

[iii] Os portfólios imobiliários serão moldados pelas transformações advindas de aspirações ambientais e sociais. A pandemia de COVID-19 também acelerou uma tendência apontada nas últimas pesquisas da JLL quanto ao engajamento a práticas de sustentabilidade, ambientais e sociais (ESG).

A pesquisa conduzida demonstrou que mais da metade dos participantes estão dispostos à pagar um prêmio para ocupar áreas e empreendimentos que investem em práticas sustentáveis e que possuem certificações ambientais. Apenas uma pequena parte dos respondentes (7%) não está disposta a pagar um prêmio por ocupar empreendimentos sustentáveis.

[iv] Os empreendimentos corporativos precisam aumentar os investimentos em tecnologia de forma inteligente. A pesquisa deixou evidente que, para que os executivos possam atingir seus objetivos para melhorar a performance de seus empreendimentos, é necessário aumentar o acesso à tecnologia de forma que seja possível ter maior visibilidade de dados da operação dos ativos e, assim, ter mais subsídios para um melhor processo de tomada de decisão.

Porém, em comparação com outras indústrias e setores, o setor de *Real Estate* de forma geral encontra-se atrasado. Essa situação não é diferente para os empreendimentos corporativos. A pesquisa demonstrou que apenas 13% dos respondentes afirmam que suas organizações coletam

informações em tempo real e as utilizam de forma ativa nos processos de tomada de decisão estratégicas.

Dentre as principais tecnologias que podem ser implantadas nos empreendimentos nos próximos anos, destacam-se ferramentas para melhorar a performance ambiental e de sustentabilidade da operação dos ativos, tecnologias para promoção de maior conectividade, monitoramento de uso de ambientes, e tecnologias para auxiliar as manutenções preventivas e apoio ao gerenciamento da operação dos empreendimentos.

O relatório demonstrou que empreendimentos corporativos não serão competitivos se não tiverem a seu dispor a coleta de informações e dados para apoio a tomada de decisão estratégica. Ainda há uma lacuna importante a ser preenchida, e que irá requerer investimentos significativos nos próximos anos.

[v] As necessidades de empreendimentos corporativos estão se tornando cada vez mais sofisticadas e complexas. Na medida em que as responsabilidades dos executivos do mercado de *Real Estate* se expandem, tendo em vista a necessidade de se repensar os espaços, investimento em novas tecnologias, e ações de sustentabilidade, será necessário ter o apoio de parceiros e consultores especialistas externos.

O relatório tem como conclusão principal a recomendação de algumas ações fundamentais para que os executivos gestores de portfólios imobiliários corporativos devem levar em consideração para repensar seus ativos e se prepararem para as mudanças no ambiente corporativo, que estão mais aceleradas do que se antecipava:

- Repensar os portfólios imobiliários tendo em vista que o modelo de trabalho híbrido é uma tendência permanente.
- Priorizar a disponibilização de espaços de alta qualidade, tendo em vista o papel central do escritório na dinâmica de trabalho das empresas.
- Entender as necessidades e anseios dos usuários de forma a disponibilizar as amenidades e serviços que melhor atendem suas demandas.
- Priorizar o investimento na agenda de sustentabilidade e práticas ESG, tendo em vista que várias empresas, que representam parcela considerável da economia global possuem compromissos com a agenda ambiental e de sustentabilidade e, dessa forma, estão preparadas para pagar um prêmio para estarem localizadas em ambientes corporativos que atendam a essas demandas.
- Investir em tecnologia para monitoramento e visibilidade da operação dos ativos, de forma a direcionar melhor gestão e processo de tomada de decisão para investimento, manutenção e operação dos ativos imobiliários.
- Contar com uma rede de parceiros e consultores externos para apoiar os investimentos e mudanças na gestão dos portfólios imobiliários.

#### 4. DISCUSSÃO

As constatações das principais instituições que realizam pesquisas sobre o ambiente de trabalho corporativo chegaram possuem confluências em vários pontos importantes referentes às mudanças no modo de trabalho corporativo vividas nos últimos anos, aceleradas pelo contexto de pandemia global.

A Tabela 1 abaixo demonstra um resumo das principais constatações entre as três instituições referentes às mudanças no ambiente corporativo e como os portfólios corporativos devem se adaptar às mesmas. É importante notar a grande confluência das principais constatações entre as instituições, o que indica um importante alinhamento e consenso das mudanças e como as mesmas afetam os portfólios corporativos.

A Figura 5 demonstra que, ao analisar as 20 maiores empresas em termos de área média alugada em edifícios corporativos em São Paulo, houve em média uma redução de média de áreas ocupadas na maioria dos *clusters* corporativos, e aumento de média de áreas ocupadas apenas na região da Faria Lima, indicando a tendência de *flight to quality* entre 2020 e 2022.

Este relatório demonstra que, das 7.888 empresas que existiam no universo Corporate no 1º trimestre de 2020, 1.660 empresas (equivalente a 21%) se movimentaram durante o período de pandemia. Houve um crescimento de 64% das áreas ocupadas por empresas até 500 m<sup>2</sup>. Em contrapartida, as áreas ocupadas por empresas reduziram 7% considerando empresas que ocupavam áreas superiores a 500 m<sup>2</sup>, e reduziram 14% considerando ocupações superiores a 5.000 m<sup>2</sup>.

Essa tendência se correlaciona às constatações demonstradas na revisão bibliográfica estudada. Pode entender que há uma tendência de redução das áreas ocupadas por empresas para áreas de maior qualidade e valor agregado, em detrimento de ocupação de áreas maiores, mesmo que com valores de aluguel menores.

Tabela 1: Principais constatações das referências globais.

| Principais Constatações:   | FEM (2021) | GRI (2023) | JLL (2022) |
|--|------------|------------|------------|
| Trabalho híbrido é uma mudança perene na dinâmica do trabalho corporativo.   | X          | X          | X          |
| Os ambientes corporativos devem promover a colaboração e interação entre os funcionários.  | X          | X          | X          |
| Os ambientes corporativos devem oferecer ambientes flexíveis, de forma a se adaptar às necessidades específicas dos funcionários.                                  | X          | X          | X          |
| Os ambientes corporativos devem oferecer espaços para concentração e trabalho individual, com foco na produtividade.   | X          | X          | X          |
| O escritório corporativo é parte fundamental do ecossistema das empresas.  | X          | X          | X          |
| O ambiente corporativo deve oferecer serviços e amenidades conforme necessidades e anseios dos usuários.   | X          | X          | X          |
| Empresas estão preparadas para pagar prêmio por estarem alocadas em empreendimentos corporativos que apresentam contrapartida clara em termos de sustentabilidade. | X          | X          | X          |
| Flight to quality: empresas estão dispostas a ocuparem espaços corporativos de maior qualidade em detrimento de mais áreas locais.                                 | X          |            | X          |
| Empresas priorizam estarem implantadas em empreendimentos com maior controle sobre sua operação, buscando a otimização e redução de custos operacionais.           | X          | X          | X          |
| Empresas valorizam a integração e localização em bairros com ampla oferta de serviços, segurança e opções de transporte e locomoção.                               | X          | X          | X          |
| Investimento em tecnologia para coleta de dados da operação em tempo real, de forma a subsidiar melhores processos de tomada de decisão.                           |            | X          | X          |
| Apoio de parceiros e consultores externos para auxiliar na implantação das mudanças e investimentos necessários.   |            |            | X          |

Fonte: O autor.



Figura 5: Análise de metragem média ocupada (m<sup>2</sup>) – Corporate Total – TOP 20 maiores empresas

|                 | 1T20   | 1T22   | Variação |
|-----------------|--------|--------|----------|
| Berrini         | 10.500 | 8.870  | -15,5%   |
| Chucri Zaidan   | 16.700 | 15.700 | -6,0%    |
| Faria Lima      | 2.670  | 2.780  | +4,1%    |
| Nova Faria Lima | 18.500 | 19.000 | +2,7%    |
| Paulista        | 26.100 | 24.000 | -8,0%    |
| Pinheiros       | 10.000 | 9.800  | -2,0%    |
| Vila Olímpia    | 6.100  | 5.300  | -13,0%   |

Fonte: Buildings Exclusive, 2022.

## 5. CONCLUSÃO

Está claro que os executivos e tomadores de decisão que gerem portfólios imobiliários corporativos no Brasil devem estar atentos às principais mudanças que estão ocorrendo no modelo de trabalho corporativo global. Pode-se afirmar que boa parte dos empreendimentos corporativos que estão tendo dificuldades para se manterem competitivos também sofrem por não estarem preparados para atenderem às novas necessidades que o modelo de trabalho das empresas impõe.

No caso de São Paulo, maior mercado corporativo do Brasil, há um grande estoque e empreendimentos de Classe B e C, que estão localizados em bairros e endereços nobres da cidade, porém por estarem desatualizados e desalinhados às novas necessidades dos usuários, encontram-se com performance abaixo de seu potencial, e sofrem com baixos valores de aluguel e altos índices de vacância, não observados com tanta intensidade em empreendimentos Classe A.

A revisão bibliográfica estudada irá subsidiar a elaboração de um roteiro de entrevistas semiestruturadas com gestores e tomadores de decisão de portfólios de empreendimentos corporativos, usuários, administradores condominiais, síndicos profissionais e acadêmicos, e de forma que seja possível a elaboração de uma rotina para seleção de oportunidades de investimento em renovação de edifícios de escritórios corporativos.

A rotina a ser desenvolvida levará em consideração os apontamentos das experiências e visões dos principais *stakeholders* participantes do mercado corporativo de São Paulo, além de levar em consideração as principais constatações tomadas por referências globais em pesquisa, projeto, *design* e operação de empreendimentos corporativos, e as mudanças no modelo de trabalho, aceleradas pela pandemia global, e que não podem ser ignoradas por nenhuma parte interessada componente do mercado de *Real Estate* corporativo. A confluência desses componentes tem potencial de contribuir positivamente para a criação de uma rotina que poderá apoiar os gestores e executivos de *Real Estate* corporativo a terem mais segurança em suas tomadas de decisão de investimento.



## 6. REFERÊNCIAS

Buildings, *Buildings Exclusive* – 2022.

FERREIRA, José; CLAVER, Pablo; PEREIRA, Pedro; THOMAZ, Sebastião; *Remote Working and the Platform of the Future*, BCG - 2020, <https://web-assets.bcg.com/80/e1/8db524dc4b80abf09f0575cd0eea/bcg-remote-working-and-the-platform-of-the-future-oct-2020.pdf>

Gensler Research Institute, *Global Workplace Survey Comparison* – 2023.

JLL, *Global Real Estate Perspective* - 2021.

JLL, *The Future of Work Survey* - 2022.

JLL, *Global Real Estate Perspective* - 2023.

World Economic Forum, *A Framework for the Future of Real Estate* – 2021.

World Economic Forum, *The Occupant Experience Survey* – 2022.