

## O REPENSAR NA PARTICIPAÇÃO DO ARQUITETO EM EQUIPES MULTIDISCIPLINARES NA PRODUÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL DA CIDADE DE SÃO PAULO NO SÉCULO XXI

*EL REPENSAR LA PARTICIPACIÓN DEL ARQUITECTO EN EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES EN  
LA PRODUCCIÓN DEL MERCADO INMOBILIARIO RESIDENCIAL DE LA CIUDAD DE SAO PAULO  
EN EL SIGLO XXI*

*THE RETHINKING IN THE PARTICIPATION OF THE ARCHITECT IN MULTIDISCIPLINARY TEAMS  
IN THE PRODUCTION OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET IN THE CITY OF SÃO  
PAULO IN THE 21ST CENTURY*

Eixo 1 – Procedimentos Projetuais Inovadores

### **Sandra Regina Casagrande de Moraes (1); Rafael Antonio Cunha Perrone (2)**

1. Doutoranda em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
2. Livre Docência em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo. Docente do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Resumo:** Este artigo desenvolve uma reflexão referente à prática profissional do arquiteto na produção do mercado imobiliário contemporâneo da cidade de São Paulo em função dos métodos de ensino empregados na sua formação projetual e a forte influência do marketing na produção do espaço habitacional. A justificativa da pesquisa se baseia na medida em que o mercado imobiliário paulistano através das diferentes formas de atuações de seus agentes se tornou no século XXI, uma referência nacional. As principais incorporadoras atuantes deste mercado são responsáveis em média por 35% dos produtos lançados anualmente, e é através delas que será possível levantar: i) se neste recorte temporal ocorreram mudanças nas relações dos agentes do mercado imobiliário no processo de produção do projeto; ii) como é o papel do arquiteto perante o projeto e quais as suas novas competências exigidas por esse mercado, e iii) como o marketing influencia a arquitetura. Também aponta para a necessidade de construir novas abordagens críticas da formação acadêmica dos arquitetos.

**Palavras-chave:** Mercado Imobiliário, Produto Imobiliário, Marketing Imobiliário, Processo de Projeto.

**Resumen:** Este artículo desarrolla una reflexión sobre la práctica profesional del arquitecto en la producción del mercado inmobiliario actual de la ciudad de Sao Paulo, resultante de los métodos de enseñanza empleados en su formación proyectiva y la fuerte influencia del marketing sobre la producción del espacio habitacional. La justificación de esta investigación está basada en el hecho de que el mercado inmobiliario de la ciudad de São Paulo se convirtió, en el siglo XXI, en una referencia para todo Brasil debido a las diferentes formas de actuación de sus agentes. Las principales promotoras inmobiliarias actuantes en este mercado son responsables por un 35% de los productos lanzados anualmente. Es a través de ellas que será posible investigar: i) si en este periodo ocurrieron cambios en las relaciones de los agentes del mercado inmobiliario en el proceso de producción del proyecto; ii) cuál es el papel del arquitecto ante el proyecto y cuáles son las nuevas habilidades requeridas para el mercado, y iii) cómo el marketing influye la arquitectura. También se apunta a la necesidad de construir nuevos enfoques críticos en la formación académica de los arquitectos.

**Palabras-clave:** Mercado Inmobiliario, Producto Inmobiliario, Marketing Inmobiliario, Proceso de Proyecto.

**Abstract:** This article develops a reflection regarding the architect's professional practice in the production of contemporary real estate market of the city of Sao Paulo according to the teaching methods employed in its formation and projective strong marketing influence in the production of living space. The justification of the research is based on the extent to which the real estate market in São Paulo through the different forms of performances from his actors became the twenty-first century, a national benchmark. The main developers active in this market are responsible on average for 35% of products launched each year, and it is through them that you can get: i) in this time frame there were changes in the relations of real estate agents in the production process of the project, ii) as is the role

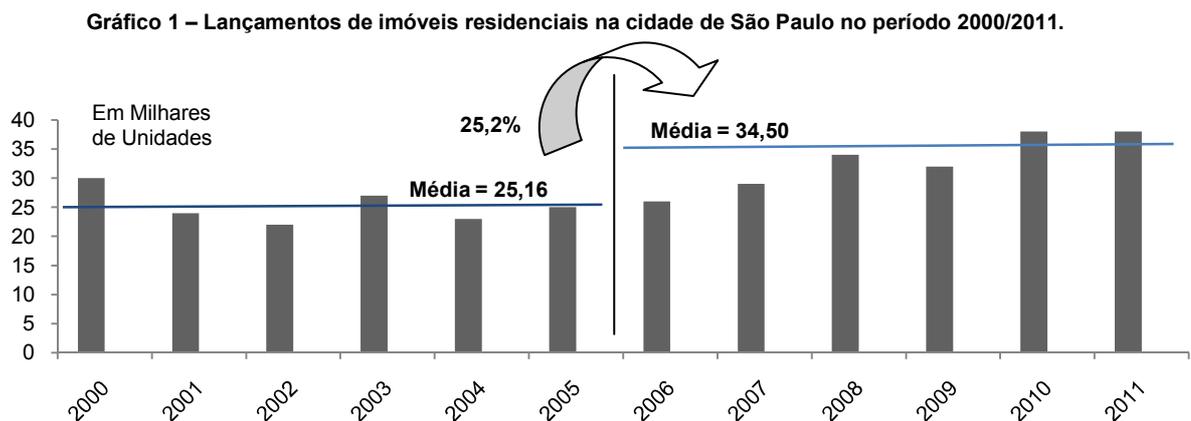
of the architect to the project and what their new skills required for this market, and iii) how marketing influence of architecture. Also points to the need to build new critical approaches of academic training of architects.

**Keywords:** *Real Estate Marketing, Product Real Estate, Real Estate Marketing, Design Process.*

## O REPENSAR NA PARTICIPAÇÃO DO ARQUITETO EM EQUIPES MULTIDISCIPLINARES NA PRODUÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL DA CIDADE DE SÃO PAULO NO SÉCULO XXI

### INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 2000, o mercado imobiliário residencial brasileiro encontra-se em evidente crescimento: foram lançadas na cidade de São Paulo, segundo a Embraesp<sup>1</sup>, em estudo apresentado pelo Secovi-SP<sup>2</sup>, 25,2 mil unidades residenciais por ano, em média, na primeira metade da década; de 2006 a 2011, essa mesma média subiu para 34,5 mil unidades (Gráfico 1). Ou seja: são 25,2% mais unidades residenciais por ano em São Paulo na segunda metade dos anos 2000, em comparação com a primeira. Com maior ou menor intensidade, o fenômeno se repetiu pelo País.



Fonte: EMBRAESP / SECOVI-SP

Com esse quadro de crescimento dos empreendimentos imobiliários e de diminuição das encomendas estatais de projetos de equipamentos e edifícios públicos, as práticas arquitetônicas de uma parcela significativa de arquitetos e de escritórios de arquitetura realizaram o movimento de adaptação em direção ao atendimento de demandas de mercado como condição de sobrevivência na profissão (RIGHI; CASTRO, 2005, p. 7).

Neste boom imobiliário foi possível verificar a transformação da arquitetura em objeto de consumo, através da forte influência do marketing na produção

<sup>1</sup> Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio - é uma empresa privada, especializada em consultoria na área imobiliária, atuante em todo o território nacional.

<sup>2</sup> Sindicato da Habitação do Estado de São Paulo.

arquitetônica contemporânea da cidade de São Paulo, culminando na inversão do papel profissional da arquitetura e do marketing. Passando este último, a determinar as diretrizes a serem desenvolvidas no projeto arquitetônico, e restando para o arquiteto à otimização de espaços e à idealização de fachadas que agradem ao público-alvo.

## O PRODUTO IMOBILIÁRIO

O produto imobiliário é o objeto do mercado concebido para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor por meio da incorporação mais intensiva da propaganda e do marketing. Possui características específicas frente a outros mercados, como a imobilidade do produto, durabilidade e os altos investimentos necessários à sua produção. Devido à imobilidade, segundo Pascale (2005, p. 59) cada empreendimento apresenta características únicas quanto à localização (acessibilidade, infra-estrutura e vizinhança) e por estarem distribuídos na malha urbana, viabiliza a análise dos produtos de acordo com demandas homogêneas.

Sobre as características do produto imobiliário, Oliveira (1997, p.136) complementa:

- A complexidade do mercado imobiliário, que envolve inúmeros atributos capazes de influenciar a tomada de decisão;
- O produto possui um longo ciclo de aquisição-uso-reaquisição, geralmente devido ao comprometimento de uma considerável parcela do orçamento familiar durante um longo período de tempo;
- A longa duração da vida útil do produto, que implica em um período extenso de uso e manutenção, durante o qual o produto deve atender às necessidades dos usuários; e
- O impacto ambiental gerado por sua intervenção no espaço urbano e pelas próprias relações do ambiente com o comportamento humano.

Cabe ressaltar que no mercado imobiliário o produto terá mais qualidade tanto mais os seus atributos se aproximarem dos referenciais do comprador, e que a grande maioria das mudanças desses atributos foram exigências do mercado e não iniciativas das incorporadoras que mostraram mais uma vez uma postura reativa, enquanto que a propaganda e o marketing intensificaram sua ênfase nos atributos

subjetivos como estilo de vida, deixando os atributos físicos do imóvel. “Constroem-se apartamentos e vende-se felicidade” (VILLA, 2008, p. 124).

## PLANEJAMENTO DO PRODUTO IMOBILIÁRIO

As transformações no mercado imobiliário, na atuação do Estado, na economia mundial e nacional e na sociedade, ocasionaram uma reestruturação estratégica de negócio de incorporação: antes tradicionalmente, direcionada ao produto (*product oriented*) passou a ser direcionada ao mercado (*market oriented*). Essa reestruturação buscou “continuar a busca pela maximização de lucros através de estratégias de aceleração do tempo de realização do capital e valorização da apropriação de renda da terra não repassada ao proprietário” (COSTA, 2002, p. 84).

O sucesso de um produto decorre, em grande parte, da elaboração de um competitivo processo de concepção, pois os custos com erros são bem menores se detectados na fase inicial de desenvolvimento se comparados com aqueles verificados por ocasião do lançamento do produto. GIROTO (1998) estima que os custos de um processo de concepção aumentam em múltiplos de dez à medida que o projeto progride em suas etapas.

Na construção civil, a crescente competitividade do setor e o aumento das exigências dos clientes finais têm pressionado empresas a oferecer produtos de melhor qualidade, executados dentro de prazos definidos e com custos cada vez menores (MIRON, 2002). Portanto, a melhoria do processo de desenvolvimento de produtos torna-se uma necessidade para as empresas que querem se tornar competitivas no mercado.

Os altos investimentos requeridos na produção do produto enfatizam ainda mais a necessidade de informações compatíveis com os riscos do negócio. Para Pascale (2005), essas informações devem ser suficientes para a escolha da localização de novos produtos e coerentes com os atributos valorizados pelos potenciais compradores, podendo auxiliar na formatação do produto, maximizando sua competitividade e favorecendo a manutenção do desempenho do empreendimento dentro dos patamares esperados pelo empreendedor.

Sob o ponto de vista do empreendedor, que é o econômico, a qualidade do empreendimento é medida por indicadores que determinam os fluxos esperados para investimentos e retorno através dos atributos do produto que segundo Lima Junior (1993), resumem-se aos fatores:

- custeio da produção: investimentos necessários para compra do terreno e para construir as obras e todos os custos que aí são associados, como os relacionados com uso da infraestrutura gerencial da empresa, da estrutura de suporte para a produção e os custos financeiros, conexos com a forma de aquisição dos recursos para o fechamento da equação de fundos para a produção; e
- receitas de comercialização: assim referenciado o preço que poderá ser praticado na venda do produto, descontados os custos vinculados, como os de promoção e marketing, os diretos de comercialização e os indiretos, que corresponderão aos eventuais custos financeiros para uso de linhas de longo prazo no financiamento da comercialização.

Para Righi e Castro (2005), o planejamento do produto assenta-se sobre métodos de prospecção e previsão baseados em métodos de engenharia financeira, construção e avaliação de cenários e riscos, cujo objetivo é obter o maior retorno possível do empreendimento. Nesses termos, ainda segundo os mesmos autores, a qualidade do empreendimento será dada, em primeiro lugar, pelas qualidades comparativas do investimento em relação a outros possíveis.

Portanto, o planejamento do produto no mercado imobiliário deve possuir critérios suficientes para alcançar a possibilidade de ofertar produtos com o menor nível de riscos para o empreendedor, como também possuir vínculos de “qualidade com custos” e “preço com capacidade de pagar”, que permitirão o ajuste final da negociação no confronto da transação de compra e venda.

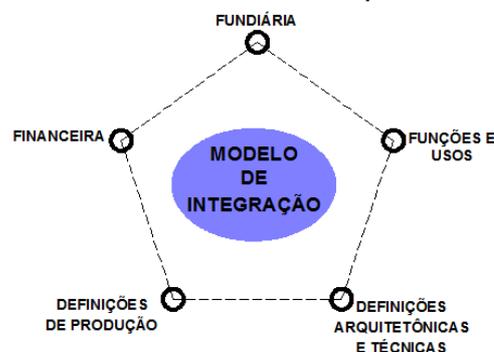
Todavia, o planejamento do produto não pode ser definido somente levando em consideração os atributos sob o âmbito do empreendedor, pois sua caracterização se torna cada vez mais complexa na medida em que envolve o mercado alvo (os potenciais compradores), como também uma avaliação de comportamento da oferta alternativa (o posicionamento do setor econômico frente ao mesmo mercado alvo).

A prevalência de critérios no planejamento de produtos no mercado imobiliário é confirmada em Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo<sup>3</sup>, segundo o qual as características mais importantes de um lançamento em um determinado mercado se concentrariam na relação entre preço e qualidade. Do ponto de vista da qualidade, os principais aspectos observados pelos compradores seriam a localização e as características do entorno, a facilidade de acesso, o desenho e dimensões da unidade, além da qualidade dos materiais e dos acabamentos. Tais características seriam comparadas pelos potenciais compradores, dentro das opções disponíveis no mercado, e o produto que melhor contemplasse suas expectativas, desde que atendesse sua capacidade de pagamento, seria o escolhido (LIMA JUNIOR, 1993, p. 5-6).

O que se percebe quando se fala dos atributos do produto quanto ao seu mercado-alvo (potencial comprador) são os aspectos quantitativos (tamanho, número de dormitórios e banheiros, suítes, varandas, cozinhas e demais cômodos) e não aos aspectos qualitativos, relacionados ao futuro uso dos espaços.

A capacidade técnica da equipe e a capacidade interpessoal do incorporador também garantem o sucesso do empreendimento, pois, segundo Fabrício, a capacidade de articulação entre profissionais definirá o grau de qualidade do produto imobiliário: “Durante o processo de desenvolvimento do projeto, cinco principais dimensões do empreendimento devem ser desenvolvidas e articuladas. São elas: a fundiária, a financeira, a funcionalidade e uso do edifício, a arquitetônica e técnica, a definição da produção do edifício” (2002, p. 96), (Figura 1).

Figura 1- Dimensões de desenvolvimento do empreendimento de edifício.



Fonte: JOUINI MIDLER, 2000 apud FABRÍCIO, 2002.

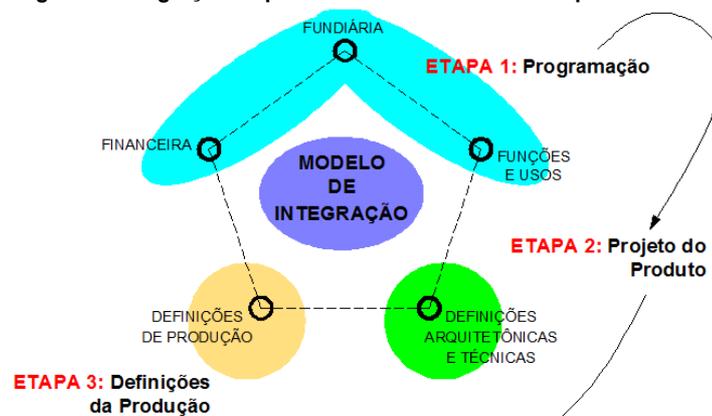
<sup>3</sup> O Boletim Técnico é uma publicação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil, fruto de pesquisas realizadas por docentes e pesquisadores da Universidade (LIMA JUNIOR, 1993).

A partir da análise das três primeiras dimensões (financeira, fundiária e funções e usos) há um direcionamento do foco do empreendimento. Essas dimensões delineiam o nicho de mercado, o tipo de produto, sua aceitação e, por fim, avaliam as questões legais e os impactos das soluções na competitividade do produto a ser desenvolvido. Posteriormente, serão desenvolvidos os projetos do produto e de produção.

A cada dimensão, é possível identificar uma sequência lógica de desenvolvimento baseada nas subetapas: conceitual, comercial/jurídica, qualitativa, quantitativa e executiva. Sendo que ao desenvolver todas as dimensões deve-se buscar a melhor solução global para o produto considerando as intervenções necessárias para eliminar soluções conflitantes.

Tradicionalmente na construção de edifícios, a integração entre essas etapas é bastante problemática e pode ser caracterizada como hierárquica e sequencial, subordinando e encadeando o projeto do produto ao programa e as definições de produção ao projeto do produto, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Integração sequencial das dimensões do empreendimento.



Fabricio (2002, p. 96) complementa que coabitam em um empreendimento de construção três esferas de desenvolvimento, as da operação imobiliária, do projeto do produto e da construção, desenvolvidas quase que independentemente.

Para responder pelas etapas e funções de projeto são mobilizados diferentes agentes: o promotor (responsável pela concepção do negócio e do programa); os projetistas de produto (engenheiros e arquitetos); e os agentes que concebem o

processo de construção que podem ser projetistas especializados em projeto para produção ou engenheiros e mestres de obras que desempenhem tal função por falta de melhor equacionamento do processo de projeto.

Portanto, interfere no processo uma série de interesses e diferentes interpretações que são desenvolvidas, deslocando, muitas vezes, o foco do atendimento das necessidades dos usuários. E, como ressalta Gobin (1993), globalmente cada agente parte da sua própria lógica, para propor seu produto, e o cliente obterá a soma destas intervenções particulares e muitas vezes conflitantes.

## O EMPREENDEDORISMO NA ARQUITETURA

Barnett (1986) em capítulo de seu livro descreve em sete pontos um modelo de articulação da atividade de projeto com o empreendedorismo imobiliário criado pelo arquiteto norte-americano John Portman<sup>4</sup>. O primeiro ponto trata-se do conhecimento da “estrutura urbana e dos padrões de crescimento” (para o setor imobiliário, os fatores mais importantes são “localização, localização e localização”). O segundo, o projeto deve ser “comercializável” (deve contar com boas possibilidades de colocação no mercado). O terceiro deve ser viável do ponto de vista político e social (não deve provocar oposição de líderes ou associações comunitárias e também deve ser capaz de atender os requisitos da legislação e de vencer os eventuais obstáculos que os funcionários dos departamentos de análise e aprovação de projetos possam levantar). No quarto, os custos do empreendimento, formado pelo terreno, obra, projetos, e todos os demais custos, inclusive os de comercialização devem ser detalhados e determinados sem equívocos. No quinto, o projeto deve ser economicamente viável (deve produzir um certo montante de retorno para o capital investido considerando o fluxo de caixa, formado pelas diferenças entre total de receitas e total de despesas em um determinado período). No sexto, o projeto deve possibilitar a captação de recursos de financiamento, pelo empreendedor, junto a instituições de crédito ou investidores. Por último, a

---

<sup>4</sup> John Portman é um arquiteto-empresário que procura sempre se encarregar da administração do empreendimento. Não se limita ao desenvolvimento de práticas de projeto que atendam a solicitações programáticas definidas pelas necessidades de um cliente. Ele próprio coloca-se como empreendedor, construindo o programa de projeto como empreendimento, ou seja, como produto imobiliário, penetrando nos mecanismos em que cria oportunidades para o projeto de arquitetura, articulando seus procedimentos a demanda. Possui duas empresas

administração do empreendimento é pensada de modo a que um operador a assuma em longo prazo, para assegurar seu pleno funcionamento.

No caso do mercado imobiliário da cidade de São Paulo, o arquiteto por não possuir senso empresarial e espírito empreendedor suas decisões são apenas uma parte do processo de tomada de decisões em relação à cadeia de produção e comercialização do produto imobiliário, passando para as mãos dos profissionais de marketing a função da definição das condições programáticas do projeto arquitetônico. Assim conforme Righi e Castro (2005) o critério de projeto é subordinado, respondendo à taxa de retorno dos empreendimentos. Isto leva a um cenário de transformação do projeto em produto, representando um novo paradigma do fazer arquitetônico.

## ARQUITETURA E MARKETING: INFLUÊNCIAS MÚTUAS

Ao atuarem na identificação de imagens<sup>5</sup> para o produto imobiliário, o marketing influencia a arquitetura na produção do espaço habitacional. O apartamento metropolitano especialmente aquele produzido no mercado efervescente da metrópole paulista, segundo Villa (2002) é hoje, muito mais um produto de estratégias de marketing do que um problema de arquitetura. Toda a elaboração, a identificação da demanda, e principalmente o desenvolvimento do *briefing*<sup>6</sup>, cabe aos agentes do mercado imobiliário – incorporador e vendedor. Ao profissional arquiteto cabe apenas o ajuste do *briefing* à legislação local e a produção de fachadas e definição de acabamentos e revestimentos adequados.

É importante ressaltar que o sucesso de vendas, ou seja, a aceitação de um determinado produto no mercado na cidade de São Paulo, não é medido pelas qualidades arquitetônicas oferecidas e sim pela quantidade de atributos existentes, que cada vez mais aparece nos anúncios publicitários, da localização, ou seja, à proximidade com as estações de metrô e/ou ao trabalho, a quantidade de vagas e a existência de terraço. Villa (2008) complementa: “[...] a maioria dos empreendimentos é idealizado a partir de uma lógica na qual o atendimento às

---

<sup>5</sup> As imagens estão relacionadas aos atributos (localização, programa arquitetônico, número de pavimentos e nome do edifício) a serem destacados para “casa ideal”, oferecidos pelas empresas de incorporação.

<sup>6</sup> Documento que descreve os requisitos genéricos do cliente e as condições fundamentais para a concretização do empreendimento.

necessidades do usuário final não é o objetivo último do processo e sim o sucesso de venda e o lucro do empreendedor”.

Embora a produção de apartamentos pertença à esfera da construção civil, cujo projeto espacial tem como especialista o arquiteto, a configuração do negócio imobiliário tem envolvido agentes de diversas especialidades com a finalidade de produzir negócios altamente vendáveis e lucrativos. Desta forma, a cadeia produtiva envolve setores tidos como mais importantes que os projetistas do empreendimento, como no caso da publicidade, justificando o destaque nos últimos anos e o volume de gasto com marketing que superou em até 6 vezes a remuneração do profissional arquiteto. “As incorporadoras de São Paulo gastam entre 3,0% a 6,0% do Valor Geral de Venda (VGV) de um empreendimento imobiliário com marketing. Isso representa até seis vezes mais do que elas pagam por projeto arquitetônico (um arquiteto recebe em média, de 0,5% a 1,5% do VGV)”<sup>7</sup> (SIQUEIRA; CUNHA, 2006, p. B12).

Outro setor considerado importante é o vendas, que ganharam importância no cenário imobiliário atual, e de acordo com Villa (2008, p. 109) foram aumentando suas estruturas, atuando como gerenciadores do processo de incorporação, e sendo solicitadas antes de qualquer planejamento inicial. Para o arquiteto André Comitre<sup>8</sup>, a participação das empresas imobiliárias se tornou mais influente na definição do produto do que qualquer outro agente participativo do processo de desenvolvimento imobiliário:

Muitas vezes em reuniões para definição do estudo preliminar, é sugerido por nós arquitetos alguns detalhes de projeto, que imediatamente é negado pelo profissional da empresa imobiliária e acatado pela incorporadora. [...] As respostas dadas são sempre as mesmas: “fazendo assim não vai vender” [...].

Para o arquiteto, resta basicamente contribuir nos aspectos funcionais do edifício, e opinando muito pouco na definição do produto, leva a concluir que dentro da lógica do mercado imobiliário expressa pelo lucro e custo justifica o motivo pela limitação de criatividade dos arquitetos e da pasteurização dos estilos utilizados na produção de apartamentos na cidade de São Paulo (SIQUEIRA; CUNHA, 2006, p. B12). A

---

<sup>7</sup> Este gasto varia de acordo com o tamanho do empreendimento e é destinado para ações de divulgação que vão desde anúncios publicitários e material humano à construção de apartamento decorado e distribuição de folhetos luxuosos.

<sup>8</sup> Entrevista realizada pela autora em 10 jul. 2013.

incorporadora Cyrela Brazil Realty declara que o arquiteto só é contratado se ele aceitar jogar o jogo imobiliário:

[...] É preciso que o escritório de arquitetura tenha velocidade na criação, na prospecção do projeto, na aprovação legal, e no executivo para a construtora. Estando com isso em ordem e sendo criativo, atendendo à legislação, é nosso parceiro, vai ter trabalho por muito tempo e em grande volume (Ubirajara Freitas<sup>9</sup>, diretor de incorporações).

Para Luiz Alberto Verinaud<sup>10</sup>, diretor de engenharia da Agra Incorporadora: “no dia a dia dos projetos queremos gente ágil e que tenha consciência do que está fazendo, que nos alerte e aconselhe; mas a decisão é sempre nossa, do tipo de produto que vamos fazer”.

Cada vez mais, as premissas principais da produção arquitetônica para o mercado imobiliário ficam restritas na busca pelo resultado financeiro do empreendimento e no melhor aproveitamento dos potenciais construtivos. Cabe ao profissional arquiteto o atendimento e submissão às condicionantes que o mercado impõe aos resultados projetuais; e a capacidade de repetição e criação de modelos economicamente viáveis sob a óptica do mercado imobiliário. O seu distanciamento no processo de concepção do produto imobiliário pode ter origem nos conflitos entre a visão técnica e a visão gerencial, ou nas diferenças entre os objetivos do projetista e do promotor com relação ao empreendimento. De uma ou de outra forma, a ausência de opinião do arquiteto nesse processo resultará sempre em alguma perda das dimensões humanas e urbanas do projeto.

## O ARQUITETO NO MERCADO IMOBILIÁRIO

O arquiteto é o agente que projeta o empreendimento idealizado. Ele fica encarregado em elaborar as etapas de concepção, estudo preliminar, anteprojeto, projeto legal e projeto executivo de arquitetura de um edifício. As demais etapas de projetos complementares são executadas por outros especialistas (de engenharia civil, de instalações etc.).

---

<sup>9</sup> Entrevista realizada cujo tema Visão de Mercado para a revista Construção & Negócios, edição 7, jan./fev. 2007 (<[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12)>, acesso em 20 abr. 2012).

realizada pela autora em 26 jun. 2012.

<sup>10</sup> Entrevista realizada cujo tema Negócio: Incorporação para a revista Construção & Negócios, edição 11, set./out. 2007 (<[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=205](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=205)>, acesso em 20 abr. 2012).

O escritório de arquitetura que trabalha para o mercado imobiliário tem cada vez mais se diferenciado dos demais escritórios por apresentar estrutura e metodologias de trabalho que dinamizam os processos de projeto e atendam a crescente demanda. Para o arquiteto Roberto Candusso<sup>11</sup>:

[...] e qual é a grande diferença de um projeto de arquitetura qualquer e o projeto de arquitetura do mercado imobiliário? É a palavra mercado [...] mercado envolve dinheiro, e o dinheiro não pode esperar [...] o dinheiro custa caro [...] cada minuto custa caro [...]. Então desde o ponto de vista de você comprar o terreno, se você não monta os números certos, é ruim, porque o negócio fura. Se você não monta os números rapidamente o negócio fura, porque o outro foi mais rápido, arriscou e comprou. Então você tem que ter a velocidade e competência desde o primeiro momento, desde a busca do terreno. E quanto mais tempo passa, mais velocidade e competência você tem que ter para fazer as coisas certas para você respeitar os números que montaram ou que viabilizaram a compra do terreno [...].

Para Valli (2011, p. 125) os escritórios que atendem o mercado imobiliário, desenvolveram internamente metodologias de trabalho que chegam a lembrar a produção em série das indústrias. Como exemplo, no escritório Wilson Marchi EGC Arquitetura, a estrutura das etapas do projeto são divididas em grupos específicos de trabalho, formado por arquitetos e projetistas especializados, em: estudo de viabilidade, estudo preliminar, projeto legal, lançamento imobiliário, projeto pré-executivo, projeto executivo, detalhamento e atendimento pós-projeto (Figura 3).

Figura 3 – Estrutura do escritório Wilson Marchi EGC Arquitetura.



Fonte: <[www.wilsonmarchiegc.com.br](http://www.wilsonmarchiegc.com.br)>, acesso em 5 ago. 2012.

<sup>11</sup> Entrevista realizada pela autora em 04 jul. 2013.

Também é possível encontrar, nos escritórios de arquitetura, etapas ainda subdivididas, como equipes responsáveis pela elaboração de plantas e outras pela elaboração de fachadas.

É comum, principalmente nesta segunda década do século XXI os incorporadores contratarem escritórios distintos para a execução das plantas e das fachadas. Primeiramente justificável, pois o primeiro contato do comprador é com a ‘cara’ do prédio, no caso de um edifício, ou da fachada e sua perspectiva desenhada por profissional. Segundo pela diferenciação de ter um arquiteto de grife (principalmente internacional) para a assinatura da fachada.

A sensação de “sentir a beleza” no ser humano é muito difícil de escrever. Poderá até tornar algo como um amor à primeira vista por aquele produto chamado casa ou apartamento. Se a fachada deixa a desejar, a encrenca com as vendas vai apenas começar. A fachada não pode ser relegada ao segundo plano (CORDEIRO FILHO, 2009, p. 58).

É fato que na atualidade, os escritórios de arquitetura estão mais estruturados, mais divididos e especializados por etapas de projeto; porém, quando a “encomenda” entra no processo, é realizado um esfacelamento do projeto, dificultando para os arquitetos envolvidos a integração geral das partes e criando uma nova atuação profissional, que é a de coordenador de projetos.

Outro ponto importante, com o projeto sendo produzido por segmentos dentro do escritório de arquitetura, é a compatibilização geral entre o projeto de arquitetura e os demais projetos realizados por outros projetistas – arquitetos, calculistas, projetistas de instalações hidráulicas, elétricas, ar condicionado, rede de dados, telefonia etc. Esse papel de compatibilização entre os diversos projetos normalmente é realizado por uma equipe interna das incorporadoras (Desenvolvimento do Produto). Porém, para as incorporadoras entrevistadas<sup>12</sup>, o que dificulta o trabalho é a não contratação dos diversos projetos no início do processo de definição do edifício, causada pela recorrente estratégia de delegar à construtora a contratação dos demais projetos complementares.

A divisão organizacional mencionada das etapas e tipo de projetos contratados é diferenciada de acordo com o porte da empresa incorporadora contratante. Em

---

<sup>12</sup> Incorporadoras do ranking da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP) no período 2000-2011: Helbor Empreendimentos S.A.; Rossi Residencial S.A.; Even Construtora e Incorporadora S.A.; Tecnisa S.A.; Cyrela Brasil Realty / Living Incorporação Ltda.; Eztec Empreendimentos e Participações S.A.; Gafisa S.A.; Mrv Engenharia e Participações S.A.; Inpar Incorporações e Construções S.A. / Viver Incorporadora e Construtora S.A. e Goldfarb Incorporações e Construções S.A.

algumas empresas de maior porte, como no caso da MRV (uma das incorporadoras entrevistadas), possuem departamento de desenvolvimento de projetos divididos por setores na qual todo o processo fica centralizado na própria empresa. Em outras empresas, e principalmente nas de menores, os projetos são terceirizados e concentrados nas mãos de apenas um profissional ou de um pequeno grupo.

Sobre essa questão, Costa (2002) descreve que muitos dos projetos de arquitetura são terceirizados, geralmente contratando-se um escritório de arquitetura de renome no mercado. Ao que tudo indica, são arquitetos que possuem histórico de colaboração às estratégias mercadológicas e agregam valor com seu nome se exercendo como grife, na maioria das vezes destacado nos anúncios publicitários no jornal. A contratação de arquitetos de renome é recorrente, pois se trata de estratégia utilizada pelo setor de marketing.

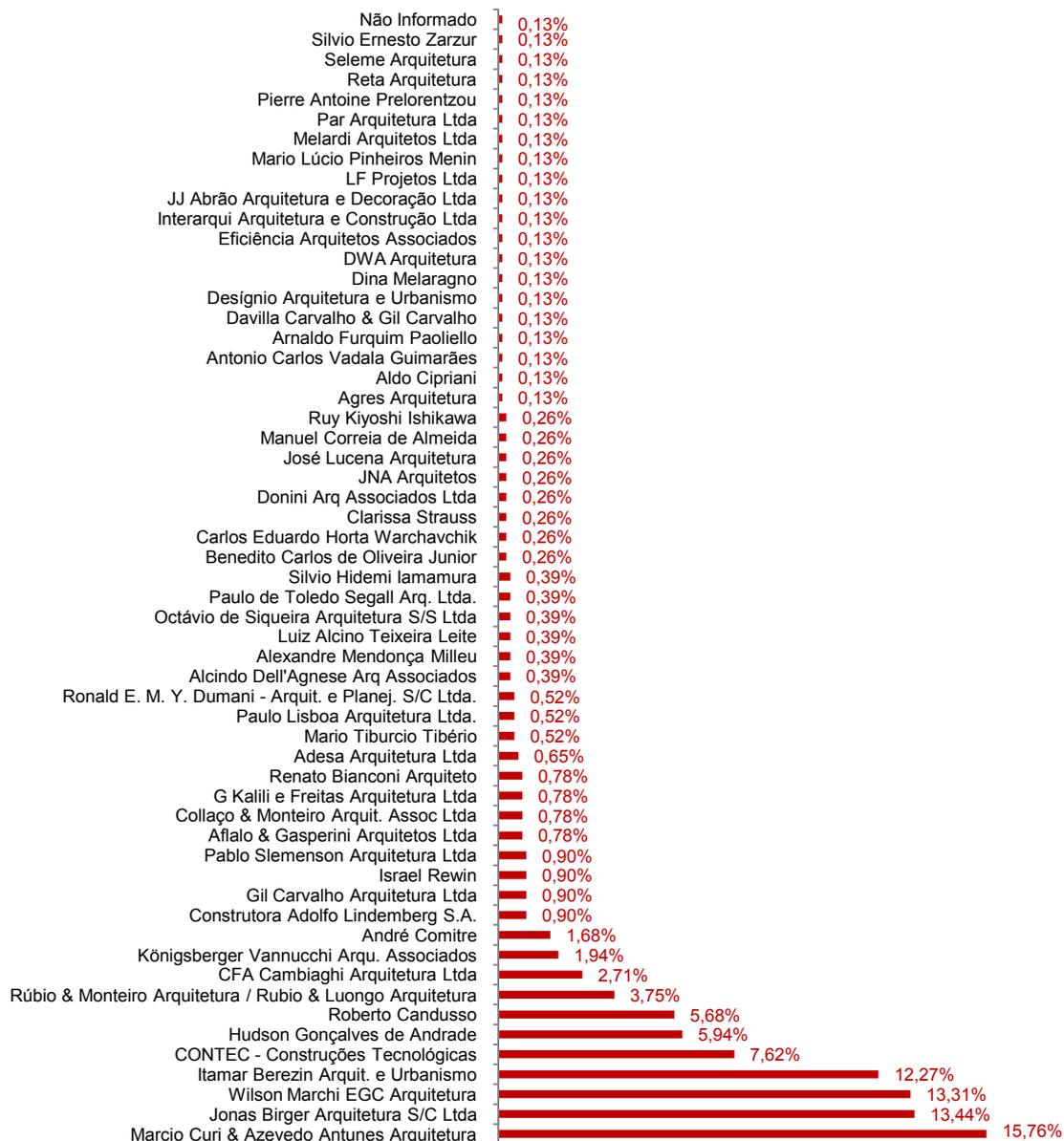
Valli (2011, p. 125) acrescenta que os escritórios de arquitetura que atuam no mercado imobiliário são especialistas nesse tipo de projeto e não atuam em outras áreas da arquitetura. Uma matéria publicada na revista Veja São Paulo, “A turma dos arranha-céus: Quem são os arquitetos que mais fazem prédios na cidade” (FRANÇA, 1999, p. 14-19), reforçava a questão ao explicitar que o mercado imobiliário residencial, entre 1989 e 1999, era monopolizado por pouco mais que quatro escritórios de arquitetura (a saber, Elizabeth Goldfarb, Israel Rewin, Itamar Berezin e Roberto Candusso).

De acordo com a Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP), entre 25 mil profissionais arquitetos cadastrados regularmente na cidade de São Paulo, o número de arquitetos inseridos na maioria da produção de edifícios residenciais é pequeno, conforme pode ser constatado nos dados obtidos pelo ranking das dez incorporadoras atuantes no mercado imobiliário na cidade de São Paulo no período de 2000 a 2011. Com base na produção dessas incorporadoras, é possível identificar que o mercado imobiliário permaneceu monopolizado por poucos escritórios de arquitetura, sendo que alguns dos escritórios ainda se mantiveram no topo dessa lista de poucos (Gráfico 2).

Representando 84,11% dos projetos executados pelas incorporadoras em questão, destacam-se onze escritórios de arquitetura, ou arquitetos, conforme o Gráfico 3. Os

demais escritórios levantados, ou seja, quarenta e cinco, obtiveram menos de 1% neste recorte proposto da pesquisa:

**Gráfico 2 – Lista dos arquitetos levantados através dos lançamentos imobiliários da cidade de São Paulo pelo ranking das dez incorporadoras no período 2000-2011.**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa EMBRAESP.

**Gráfico 3 – Lista dos arquitetos levantados através dos lançamentos imobiliários da cidade de São Paulo pelo ranking das dez incorporadoras com maior representatividade no período 2000-2011.**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa EMBRAESP.

Existem vários motivos para esse fenômeno, entre os quais: a capacidade de relacionamento social destes profissionais; a capacidade de atendimento e submissão às condicionantes que o mercado impõe aos resultados projetuais; e a capacidade de repetição e criação de modelos economicamente viáveis sob a óptica do mercado imobiliário.

Para o arquiteto Jonas Birger<sup>13</sup>, a explicação é de que, infelizmente, a formação do arquiteto é deficiente em alguns aspectos:

[...] para acompanhar a indústria da construção civil, é preciso ter escritórios estruturados como empresas, não pode ser uma coisa amadora, – e poucos escritórios acompanham a profissionalização do mercado. [...] o escritório precisa primeiramente ter conhecimento profundo do mercado e sua legislação, depois ter competência técnica para fazer os projetos no tempo certo e com a complexidade necessária. O projeto não pode ter erro. Ele precisa ser bem feito e transmitir confiabilidade. Hoje, a maioria dos clientes são empresas de capital aberto, que precisam prestar contas, o que é uma grande responsabilidade.

Em resultado à pesquisa realizada junto às incorporadoras do ranking apresentado pela EMBRAESP<sup>14</sup>, a assessoria do profissional de arquitetura acontece antes da compra do terreno, e os critérios para a escolha deste profissional são:

- relacionamento pessoal, proximidade;
- experiência com o tipo de produto;
- experiência bem sucedida com projeto semelhante;
- credibilidade junto aos compradores;
- credibilidade junto aos investidores e parceiros; e
- prazo.

Para o arquiteto Sergio Ribera<sup>15</sup>, coordenador de projetos da empresa AAM Incorporadora, a principal justificativa em escolher um profissional projetista além do relacionamento pessoal e experiência neste setor do mercado imobiliário, é a disponibilidade em atender as solicitações de estudo dos potenciais construtivos e volumétricos: “Nem sempre os estudos apresentados pelos arquitetos parceiros se tornam empreendimentos reais, muitos estudos não saem do papel, isto acontece em função da legalidade jurídica do terreno”.

---

<sup>13</sup> Entrevista realizada cujo tema Arquitetura em Foco: Entraves a revista Construção & Negócios, edição 17, set./out. 2008  
(<<http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12>>, acesso em 26 mai. 2012).

<sup>14</sup> As incorporadoras são as dez mais participantes de lançamentos imobiliários residenciais no período de 2000 a 2011.

<sup>15</sup> Entrevista realizada pela autora em 26 abr. 2012.

Sobre o assunto, o arquiteto Jonas Birger declara que a maior dificuldade encontrada no mercado imobiliário atual pelos arquitetos é a grande quantidade de trabalho não remunerado. Os estudos preliminares não são cobrados e para o arquiteto:

É uma coisa que começa a ficar complicada. Fica acordado que, se o cliente comprar o terreno, o projeto é meu e não se discute; existe uma questão ética. Porém, há estudos que demoram uma semana para serem feitos e ninguém no mercado inteiro cobra. Mas precisa, porque a complexidade desses estudos está aumentando. Destas pré-análises, executo no máximo 10%. Este ano já fizemos 450 estudos. São quase dois por dia. Vejo o lado do meu cliente, mas precisamos chegar ao meio termo para pagar os custos. Qual o reverso? Se entrassem 20% dessas análises, não conseguiria atendê-las, então, deve-se fazer um estudo e rezar para que não entrem.

A Tabela 1 apresenta as dez incorporadoras e seus respectivos autores principais de projeto arquitetônico, ou seja, aqueles que tiveram sua produção acima de 50% do total de produtos lançados no mercado imobiliário entre 2000 e 2011.

**Tabela 1 – Arquitetos com maior representatividade na produção de produtos lançados na cidade de São Paulo pelo ranking das dez incorporadoras entre 2000 e 2011.**

Incorporadora	Arquiteto / Escritório de Arquitetura	Produção
Helbor Empreendimentos S.A.	Wilson Marchi EGC Arquitetura	<b>63,79%</b>
Rossi Residencial S.A.	Márcio Curi & Azevedo Antunes Arq. Ltda.	<b>47,45%</b>
	Rúbio & Monteiro Arquitetura S/C Ltda.	<b>15,25%</b>
Even Construtora e Incorporadora S.A.	Jonas Birger Arquitetura S/C Ltda	<b>64,42%</b>
Tecnisa S.A.	Itamar Berezin Arquitetura e Urbanismo Ltda	<b>69,49%</b>
Cyrela Brasil Realty S.A.	Márcio Curi & Azevedo Antunes Arq. Ltda.	<b>38,13%</b>
	Itamar Berezin Arquitetura e Urbanismo Ltda	<b>20,00%</b>
EZTEC Empreendimentos e Participações S.A.	Itamar Berezin Arquitetura e Urbanismo Ltda	<b>30,43%</b>
	André Comitre Arquitetura	<b>26,08%</b>
Gafisa S.A.	Roberto Candusso	<b>39,62%</b>
	Jonas Birger Arquitetura S/C Ltda.	<b>17,92%</b>
MRV Engenharia e Participações S.A.	Hudson Gonçalves de Andrade	<b>90,19%</b>
Inpar Incorporadora e Construções S.A./Viver Incorporadora e Construtora S.A.	Henrique Cambiaghi Filho	<b>20,00%</b>
	Márcio Curi & Azevedo Antunes Arq. Ltda.	<b>16,66%</b>
	Itamar Berezin Arquit e Urbanismo Ltda	<b>10,00%</b>
	Mario Tibúrcio Tibério	<b>10,00%</b>
Goldfarb Incorporações e Construções S.A.	CONTEC - Construções Tecnológicas Ltda.	<b>57,29%</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da empresa EMBRAESP.

É possível constatar que nove das dez incorporadoras no período estudado tiveram a maior parte de sua produção imobiliária concentrada nas mãos de apenas um ou

dois arquitetos. Somente a Inpar/Viver Incorporadora apresentou uma distribuição de sua produção por um maior número de profissionais.

O arquiteto Marcel Monacelli<sup>16</sup> justifica que no mercado imobiliário o incorporador e o arquiteto acabam criando um vínculo de parceria e existe fidelidade, o que em outros mercados de arquitetura praticamente não existe mais:

O mercado residencial está carente de novos escritórios de arquitetura. Por outro lado, é uma máquina sincronizada. Os escritórios que atuam nesse segmento são de ponta e só fazem isso. A demanda de serviços é concentrada. É preciso ter o tempo do empreendedor. Se não estiver sincronizado com leis, normas, e padrões que esse cliente quer, você demora para dar a resposta que ele precisa para saber se o empreendimento é viável ou não.

Outra dificuldade enfrentada pelos arquitetos no mercado imobiliário é o curto prazo solicitado pelas incorporadoras para a elaboração dos projetos. Segundo o arquiteto Henrique Cambiaghi<sup>17</sup>: “Essa é a grande dificuldade que temos. A sensação é de que nossos clientes acreditam que somos um batalhão de arquitetos no escritório, esperando apertar um botão para no dia seguinte sair um projeto”.

Apesar do mercado imobiliário ser monopolizado por poucos arquitetos, é fato que existem muitos arquitetos anônimos dentro desses escritórios, que participam do processo de projeto nas suas diversas etapas, mas que muitas vezes não estão preparados tecnicamente para trabalhar para este mercado, que exige do profissional conhecimentos não só de criação e desenho, mas conhecimento de legislação, de materiais e tecnologias construtivas, de trabalho em equipe, de liderança, de processos de projeto e de procedimentos de qualidade. Segundo depoimentos dos arquitetos entrevistados, um problema que os escritórios enfrentam é da falta de preparo dos arquitetos que saem das faculdades, justificando os baixos salários pagos e do tempo que este profissional precisa para estar preparado para desempenhar com qualidade o seu papel dentro da cadeia de produção do mercado imobiliário.

---

<sup>16</sup> Entrevista realizada cujo tema Arquitetura em foco: visão empresarial para a revista Construção & Negócios, edição 15, mai./jun. 2008 (<[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materiasLista.php?FhIdSecao=16&FhIdEdicao=10](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materiasLista.php?FhIdSecao=16&FhIdEdicao=10)>, acesso em 12 abr. 2012).

<sup>17</sup> Entrevista realizada pela autora em 12 jul. 2013.

## NOVOS DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO DE ARQUITETOS NO CAMPO DO MERCADO IMOBILIÁRIO

As transformações e variações no processo de projeto se desenvolvem em contextos e parâmetros mais largos do que aqueles usualmente admitidos pelo meio acadêmico e profissional. Segundo Righi e Castro (2005) ocorreu a adaptação dos processos de projeto arquitetônico aos métodos industriais de produção e organização do trabalho. Esses compareceram ao movimento moderno, em que novas divisões de trabalho passaram a se consolidar e a se aprofundar tanto na construção quanto no próprio processo de projeto.

Este processo, que incorporou o marketing e seus agentes como ferramenta, se sobrepõe ao papel do arquiteto, desvalorizando o sentido mais amplo da arquitetura e relegando estes profissionais a cuidar das questões mais cosméticas e acessórias. A concepção geral que antes era centralizada no arquiteto, deixou de existir, passando a ser de responsabilidade dos agentes de diversas especialidades e com a finalidade de produzir negócios altamente vendáveis e lucrativos.

O distanciamento do arquiteto neste processo tem duas principais razões:

- a primeira esta associada às relações de importância entre este profissional e o empreendedor na atividade de incorporação imobiliária brasileira tendo como referência a fase de concepção no processo de projeto. Prevalece à viabilidade e a lucratividade do empreendimento, voltadas aos interesses do incorporador;
- a segunda esta associada ao distanciamento do arquiteto no que se refere aos processos que antecedem o momento em que ele é convocado para conceber um empreendimento. Fica evidente segundo Villa (2008) também que este distanciamento do arquiteto, tem como contribuinte o processo de formação nas escolas, o qual não parece preparar via de regra, os futuros profissionais para lidar com as questões ligadas ao mercado imobiliário e também com a questão essencial da arquitetura, qual seja o usuário. Neste quadro o incorporador é quem desenvolve o produto imobiliário, mantendo contato estreito com o mercado consumidor e demandando os serviços do arquiteto, coadjuvante técnico do processo de produção de edificações.

Segundo o mesmo autor a somatória destes fatores levou a uma fragilidade e a uma desvalorização do projeto arquitetônico. Logo, com esta lógica, todo o processo de projeto, que envolve a concepção, na grande maioria dos casos, de maneira precária, contribuindo também para a má qualidade espacial do empreendimento.

Veloso (2012) complementa que a diminuição da importância relativa dos profissionais de arquitetura e urbanismo na tomada de decisões dos projetos da cidade e de seus edifícios não deixa de ser uma consequência da falta de conhecimento do processo de projeto que é antes de tudo, um processo de negociação e gestão de conflitos entre diferentes agentes, função para a qual os arquitetos não foram suficientemente preparados na academia.

Para Lyrio Filho; Rabelo e Amorim (2007) a ausência na formação dos arquitetos de disciplinas que contemplem o lado mercadológico do seu trabalho é talvez a responsável pela desvalorização profissional neste mercado. Por outro lado, a formação humanista do arquiteto o torna apto a atuar mais próximo da demanda do mercado imobiliário, influenciando na qualidade dos espaços ofertados pelo mercado imobiliário.

Ainda que as decisões formais-espaciais dos projetos de arquitetura e urbanismo permaneçam sob responsabilidade dos arquitetos, cada vez mais a coordenação global dos projetos é atribuída à profissionais da área de gestão, legisladores, engenheiros civis, ambientais ou de produção (VELOSO, 2012).

Uma análise das tendências para o futuro, segundo Fabrício e Melhado (2007) mostra que, cada vez mais, novas competências serão solicitadas dos arquitetos, particularmente aquelas dedicadas à gestão e à integração com o trabalho dos demais projetistas e com a execução das obras por eles projetadas – uma conclusão que parece ser válida para o futuro de boa parte desses profissionais no Brasil.

## O ENSINO DE PROJETO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA

O ensino de projeto nos cursos de arquitetura edifícios é abordado preponderantemente como uma práxis - “projeto se apreende fazendo”.

Para Fabrício e Melhado (2007), no ensino de projeto, o aluno é frequentemente confrontado com problemas e chamado a desenvolver soluções inovadoras (pelo

menos do ponto de vista da sua vivência pessoal) aos desafios propostos pelos professores. Se por um lado isso aproxima o aluno da vida profissional, na qual, junto aos problemas se apresentam seus roteiros ou caminhos de solução, por outro, torna o aprendizado do projeto, para muitos, uma atividade extremamente penosa e angustiante na qual cada aluno deve desenvolver seu próprio caminho, num ambiente em que o principal parâmetro são as avaliações e aportes dos professores responsáveis pela disciplina.

Em muitas escolas de arquitetura, o ensino de projeto se articula em ateliês, cujo ideal é tratar de maneira integrada as várias questões pertinentes ao projeto. Na sua formação projetual, o arquiteto é sempre chamado a considerar o edifício em relação à cidade, ao contexto urbano, ao espaço, à forma, à função, à acessibilidade, etc., e, cada vez mais em segundo plano, a materialidade ligada à construção. Também é importante ressaltar que dentro deste contexto é fato a pouca atenção dada à preparação dos alunos para a atuação em equipes multidisciplinares de projeto.

Segundo Carvalho Júnior (1994), o ensino de projeto é permeado por discussões culturais e sociais que buscam inseri-lo em um dado contexto histórico e em um debate cultural de arquitetura, mas, muitas vezes, esse debate é utilizado como justificativa para distanciar o arquiteto do domínio sobre a técnica construtiva e da realidade futura de sua execução.

Conforme constatam Lana e Andery (2001), quando se confrontam os currículos e a formação das escolas de arquitetura às exigências do mercado face à atuação dos projetistas, constata-se que os profissionais recém-formados, de maneira geral, ainda não possuem uma visão integrada do processo de produção da construção, a qual seria fundamental para a adequada resolução do binômio projeto-produção.

## CONCLUSÃO

A quase totalidade da formação de arquitetos circunscreve o exercício de projeto dos alunos no âmbito dos conhecimentos e valores da própria especialidade de projeto em estudo e, de fato, pouca atenção é dada à preparação dos alunos para a atuação em equipes multidisciplinares de projeto. Predomina a visão de que a

formação deve ser complementada pelo aprendizado prático durante os estágios ou na própria vida profissional.

Constata-se ainda que nas nossas escolas de arquitetura, a graduação dedica pequena ou nenhuma carga horária ao desenvolvimento de habilidades gerenciais, de comunicação e de liderança, sendo a formação na área de projeto muito mais voltada aos aspectos técnico-cognitivos do processo, com ênfase no desenvolvimento da criatividade ou das técnicas associadas aos projetos.

O arquiteto que, institucionalmente, deveria ser preparado para tratar de forma global o projeto do edifício tem uma formação que valoriza os aspectos estéticos e culturais da produção arquitetônica e negligencia claramente a técnica e a tecnologia construtivas, bem como a liderança e o pragmatismo necessários para a atuação em equipes multidisciplinares.

Para o mercado imobiliário que diante do século XXI se encontra em desenvolvimento e profissionalização, os projetos fazem parte do papel estratégico para o êxito dos negócios imobiliários, que acontece em duas grandes fases dos empreendimentos: i) na fase inicial, quando se define o produto e se faz o estudo de viabilidade, o projeto arquitetônico é fundamental, pois as empresas têm o desafio de conceber e lançar produtos diferenciados que agreguem valor ao cliente e gerem resultados para o investidor; e ii) na segunda fase que é a de execução das obras, na qual os projetos são os grandes indutores da racionalização da construção, da produtividade e da redução dos custos (incluindo aqui, além dos custos de produção, os de operação e manutenção ao longo da vida útil do empreendimento).

Para a primeira fase se exige do profissional de projeto é o entendimento do negócio imobiliário, da dinâmica do mercado e da legislação aplicável, cada vez mais ampla e em processo de constante mudança. Importante também é o conhecimento da estratégia da incorporadora e de seus diferenciais competitivos, além da sua interação com as empresas de pesquisa de mercado e de marketing, de forma a entender a demanda e as necessidades dos potenciais clientes de seu projeto. Para a segunda fase é preciso conhecimento sobre sustentabilidade na construção e domínio de tecnologias e dos materiais para a garantia dos custos, da qualidade e

também dos prazos da obra, minimizando os riscos técnicos do investidor e condicionando o sucesso do empreendimento.

Verifica-se que o assunto merece uma série de discussão por parte dos arquitetos, mais é importante destacar que não se trata de defender uma formação passiva voltada exclusivamente às necessidades e aspirações do mercado imobiliário, mas de preparar os profissionais para lidar com as questões vivenciadas pelo mercado de trabalho e pela produção dos empreendimentos de forma que possam ter uma postura pró-ativa na condução dos rumos do mercado e do setor de construção, postura que seja legitimada pela capacidade profissional e pela eficiência em lidar com as questões postas pelos novos e complexos projetos de edifícios

#### REFERÊNCIAS:

- BARNETT, J. How architecture improve real estate, and the other way around. *In*: STEN, J. M. (ed.) **Classic reading**. Washington:Urban Land Institute, 1986.
- CARVALHO JR. J.M.N. **Prática de arquitetura e conhecimento técnico**. 1994. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- CORDEIRO FILHO, Antonio. **Empreendedorismo no mercado imobiliário habitacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, André. **A imagem da Arquitetura e a arquitetura da Imagem: uma investigação acerca da construção dos discursos na produção do espaço urbano**. 2002. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- FABRICIO, M. Minto. **Projeto simultâneo na construção de edifícios**. 2002. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- FABRÍCIO, M. M.; MELHADO, S.B.. O projeto na arquitetura e engenharia civil e a atuação em equipes multidisciplinares. **Revista Tópos**. Presidente Prudente: UNESP, v. 1, n. 2, dez. 2007.
- FRANÇA, Valéria. A turma dos arranha-céus: quem são os arquitetos que mais fazem prédios na cidade. *Revista Veja* S. Paulo, ano 32, pp.14-19, São Paulo, julho, 1999.
- GIROTO, L. F. **O Planejamento do Produto e a Gestão da Percepção Valorgráfica do Consumidor**. 1998. Dissertação (Mestrado). Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- GOBIN, C. Le cycle conception-construction-maintenance, La demarche pro-active, une méthodologie reproductible à d'autres operations. *In*: BOBROFF, J. (Org.). **La gestion de projet dans la construction – enjeux, organization, methods et métiers**. Paris, École Nationale des Ponts et Chaussées, 1993, pp. 67-82.
- LANA, M. P. C. V.; ANDERY; P. R. P.. Integração projeto – produção: um novo paradigma cultural. *In*: **Workshop Nacional: Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios**, 1, 2001, São Carlos. Anais... São Carlos: EESC/USP, 2001.
- LIMA JÚNIOR, J. R.. **Planejamento do Produto no Mercado Habitacional**. São Paulo: EPUSP, 1993. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/110.
- LYRIO FILHO, A. M.; RABELO, P. F. R.; AMORIM, S. R. L. Importância do arquiteto na inepção: o caso brasileiro. *In*: **Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios**, 7, 2007, Curitiba. Anais... Curitiba: CP/UFPR, 2007.

MIRON, L. I. G. **Proposta de Diretrizes para o Gerenciamento dos Requisitos do Cliente em Empreendimentos da Construção**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

OLIVEIRA, M. C. G. **Os fatores determinantes da satisfação pós-ocupacional de usuários de ambientes residenciais**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

PASCALÉ, A. **Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais: uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo**. 2005. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RIGHI, R.; CASTRO, L. G. R. C. O produto imobiliário e a arquitetura contemporânea em São Paulo. *In: II Seminário Sobre Ensino e Pesquisa em Projeto de Arquitetura*, 2, 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

SIQUEIRA, D.; CUNHA, J. **Lógica de Mercado Padroniza Arquitetura**. São Paulo: Folha de São Paulo, 15 de janeiro de 2006. Caderno Dinheiro, B12, Seção Arquitetura.

VALLI, Adriana. **Armazenamento Residencial: Uma análise dos projetos da produção imobiliária da cidade de São Paulo no início do século XXI**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

VELOSO, M.. Como Trabalhar em Equipe. **Revista Arquitetura e Urbanismo**. São Paulo, edição 233, out., 2012.

VILLA, S. B. **Morar em Apartamentos: A produção dos espaços privados e semi-privados nos edifícios ofertados pelo mercado imobiliário no século XXI em São Paulo e seus impactos na cidade de Ribeirão Preto: Critérios para avaliação pós-ocupação**. 2008. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VILLA, S. B. **Apartamento Metropolitano: habitações e modos de vida na cidade de São Paulo**. 2002. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo / Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

#### **Anuários / Anais:**

EMBRAESP. Relatórios Anuais – 2000-2012.

SECOVI-SP. Balanço do Mercado Imobiliário – 2000-2011.

#### **Mídia Eletrônica:**

[www.wilsonmarchieg.com.br](http://www.wilsonmarchieg.com.br), acesso em 5 ago. 2012.

[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12), acesso em 26 mai. 2012.

[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materiasLista.php?FhldSecao=16&FhldEdicao=10](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materiasLista.php?FhldSecao=16&FhldEdicao=10), acesso em 12 abr. 2012.

[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=631&FhldEdicao=12), acesso em 20 abr. 2012

[www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=205](http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhldMateria=205), acesso em 20 abr. 2012).

#### **Entrevistas:**

Arquiteto André Comitre

Arquiteto Henrique Cambiachi Filho

Arquiteto Roberto Candusso

Arquiteto Sergio Ribera – Coordenador de Projetos da AAM Incorporadora