

Fábio Abreu de Queiroz

ex·cep·ci·o·nal

processos de *design*, arquitetura contemporânea e edifícios de apartamentos na cidade de São Paulo

Belo Horizonte
Escola de Arquitetura da UFMG
2021

Fábio Abreu de Queiroz

ex·cep·ci·o·nal

processos de *design*, arquitetura contemporânea e edifícios de apartamentos na cidade de São Paulo

Tese apresentada ao NPGAU - Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal de Minas Gerais como parte dos requisitos à obtenção do título de Doutor em Arquitetura e Urbanismo

Área de Concentração: Teoria, Produção e Experiência do Espaço.

Orientador: Prof. Dr. Flávio de Lemos Carsalade

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Escola de Arquitetura da UFMG
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Q3e

Queiroz, Fábio Abreu de.

Excepcional [manuscrito] : processos de design, arquitetura contemporânea e edifícios de apartamentos na cidade de São Paulo / Fábio Abreu de Queiroz. - 2021.

249f. : il.

Orientador: Flávio de Lemos Carsalade.

Tese (doutorado)– Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Arquitetura.

1. Arquitetura - Teses. 2. Projeto arquitetônico - Teses. 3. Edifícios de apartamentos - Teses. 4. Mercado imobiliário - Teses. 5. São Paulo (SP) – Teses. I. Carsalade, Flávio de Lemos. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Arquitetura. III. Título.

CDD 725.9



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA E URBANISMO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Excepcional: processos de design, arquitetura contemporânea e edifícios de apartamentos na cidade de São Paulo

FÁBIO ABREU DE QUEIROZ

Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Escola de Arquitetura da UFMG como requisito para obtenção do grau de Doutor em Arquitetura e Urbanismo, área de concentração: Teoria, produção e experiência do espaço.

Aprovada em 26 de outubro de 2021, pela Comissão constituída pelos membros:

Prof. Dr. Flávio de Lemos Carsalade – Orientador
EA-UFMG

Prof. Dr. Fernando Luiz Camargos Lara
University of Texas at Austin

Profa. Dra. Cynthia Nojimoto
FAU-UnB

Profa. Dra. Clarissa Ribeiro Pereira de Almeida
UNIFOR

Prof. Dra Marcelo Reis Savergnini Maia
EA-UFMG

Belo Horizonte, 26 de outubro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Um sistema complexo de relações e conhecimentos humanos. Simultaneamente aberto e fechado, em trocas e interações constantes com o meio. Em processo constante de transformação e de busca por um novo estado de equilíbrio. O observador do sistema e que dele se torna parte, também se transforma. Desse longo processo, de ir e vir incessantes, emergem uma nova Tese e um novo Eu.

Muitos foram os componentes atuando nesse sistema. Alguns introduziram desordem e caos, desequilíbrio. Outros vieram estabelecer novas trocas e contribuir para a auto-organização do sistema, para o alcance de um novo estado de equilíbrio. Houve também variáveis de afeto, estímulo, encorajamento, fundamentais nas relações deste sistema com o meio.

Aos amigos, familiares e mestres – de dentro e de fora da academia – que, em diferentes linhas de tempo, em diferentes territórios, de diferentes maneiras, fazem parte deste sistema: o Eu que dele emerge os saúda. Vocês têm minha gratidão!

Têm minha gratidão, especialmente, a Professora Ursula Kirschner pela amizade e generosidade, e os Professores Flávio de Lemos Carsalade e Fernando Luiz Lara pela confiança que depositaram em mim ao longo deste processo. Os agradeço também pela abertura, pela gentileza imensa, sempre, e pela leveza com a qual conduziram a orientação deste trabalho.

Agradeço também ao NPGAU pelo acolhimento que encontrei neste Programa, seja através de sua coordenação ou do contato com outros professores e colegas. O suporte institucional-humano das pessoas que fazem a EA foi fundamental.

Agradeço ainda à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 2008/58656-0, pelo financiamento anterior de trabalhos que tornaram possível essa experiência.

Que aquilo que emerge deste longo processo tenha vida própria e possa contribuir para o desenvolvimento de outras ideias, de outros processos, de outros sistemas.

RESUMO

Esta tese aborda um conjunto de edifícios de apartamentos cuja arquitetura pode ser considerada excepcional por apresentar características inovadoras frente à produção convencional do mercado. Tendo a produção paulistana como referência principal, a hipótese central é que os processos de *design* dos quais se originam tais edifícios se distanciam das dinâmicas comumente adotadas por empresas no mercado, em termos das relações estabelecidas entre os principais atores envolvidos nesses processos, de seus objetivos e do peso dado aos seus interesses. O objetivo principal da pesquisa é, portanto, o de investigar os processos de *design* de edifícios de arquitetura excepcional e identificar organizações mais favoráveis à exploração do potencial da arquitetura para a produção de espaços de morar mais coerentes com os modos de vida contemporâneos, em contexto de mercado privado de habitação. A ideia de sistemas complexos é utilizada como ferramenta conceitual.

Palavras-chave: arquitetura, processos de *design*, apartamentos, mercado imobiliário, São Paulo, sistemas complexos.

ABSTRACT

This thesis analyzes a number of apartment buildings produced by specific development companies in São Paulo. Their projects are considered exemplary of exceptional architecture by presenting innovative design and spatial characteristics, when compared to those of conventional buildings. The hypothesis is that such projects originate from design processes which differ from the practices commonly adopted in São Paulo's real estate market, in terms of the relations among the main involved actors, their objectives and the influence of their interests. The aim of this research is to investigate the design processes of such buildings and to identify organizations which would be more favorable for exploring architecture's potential in the production of living spaces that are more coherent with contemporary ways of living, in the context of real estate market. The idea of complex systems is used as a conceptual tool.

Keywords: architecture, design process, apartments, real estate market, São Paulo, complex systems.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Nº	NOME	FONTE	PÁG.
FICHA 01	ANGEL		
1	Foto Fachada	Base de Dados Nomads.usp	29
2	Planta Tipo	Base de Dados Nomads.usp (editada pelo autor)	29
FICHA 02	NICOLAU SCHIESSER		
1	Foto Fachada	www.saopauloantiga.com.br	30
2	Foto Fachada	www.saopauloantiga.com.br	30
3	Planta Tipo	www.saopauloantiga.com.br (editada pelo autor)	30
4	Planta Térreo	www.saopauloantiga.com.br (editada pelo autor)	30
FICHA 03	COLUMBUS		
1	Foto Fachada	www.arquivo.arq.br	30
2	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	30
FICHA 04	ARTHUR LEITE		
1	Planta Tipo	Base de Dados Nomads.usp (editada pelo autor)	31
FICHA 05	ESTHER		
1	Foto Fachada	www.archdaily.com.br	32
2	Planta Duplex	Base de Dados Nomads.usp (editada pelo autor)	32
FICHA 07	PRUDÊNCIA		
1	Foto Fachada	www.archdaily.com.br	33
2	Foto Fachada	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	33
3	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	33
FICHA 08	LOUVEIRA		
1	Foto Fachada	www.nelsonkon.com.br	35
2	Planta Térreo	Base de Dados Nomads.usp (editada pelo autor)	35
3	Planta Tipo	Base de Dados Nomads.usp (editada pelo autor)	35
FICHA 09	PAQUITA		
1	Foto Fachada	www.refugiosurbanos.com.br	36
2	Foto Fachada	www.refugiosurbanos.com.br	36
3	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	36
FICHA 10	HELENA MARIA		
1	Foto Fachada	www.arquivo.arq.br	36
2	Foto Fachada	www.arquivo.arq.br	36
3	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	36
FICHA 11	WASHINGTON		
1	Foto Fachada	www.arquivo.arq.br	37
2	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	37
FICHA 12	GUAIMBÊ		
1	Foto Fachada	www.refugiosurbanos.com.br	39
2	Foto Acesso	www.refugiosurbanos.com.br	39
3	Planta Tipo	www.arquivo.arq.br (editada pelo autor)	39
FICHA 13	GISELLE		
1	Foto Fachada	www.arquiteturabrutalista.com.br	40
2	Planta Tipo	www.arquiteturabrutalista.com.br (editado pelo autor)	40
FICHA 14	QUATIARA		
1	Foto Fachada	www.archdaily.com.br	41
2	Planta Apto	Produzida pelo autor a partir de arquivos de aula	41

FICHA 15	GEMINI		
1	Foto Fachada	www.refugiosurbanos.com.br	43
2	Foto Térreo	www.refugiosurbanos.com.br	43
3	Planta Tipo	www.archdaily.com.br (editada pelo autor)	43
FICHA 16	CLERMONT		
1	Foto Fachada	www.123uol.com.br	44
2	Planta Tipo	www.vitruvius.com.br (editada pelo autor)	44
FICHA 17	4X4		
1	Fotos Fachada	www.refugiosurbanos.com.br	70
2	Foto Exterior	www.guimattos.com.br	70
3	Foto Vão Interno	www.guimattos.com.br	70
4 a 10	Plantas Baixas	www.guimattos.com.br (editado pelo autor)	71
11 e 12	Cortes	www.guimattos.com.br (editado pelo autor)	72
FICHA 18	AIMBERÊ		
1	Fachada Frontal	www.andrademoretin.com.br	73
2	Fachada Lateral	www.andrademoretin.com.br	73
3	Dutos na Fachada	www.andrademoretin.com.br	73
4	Esquema 3D	www.andrademoretin.com.br (editado pelo autor)	73
5 a 14	Plantas Baixas	www.andrademoretin.com.br (editado pelo autor)	74
15	Elevação Lateral	www.andrademoretin.com.br (editado pelo autor)	76
FICHA 19	FIDALGA 727		
1	Fachada Frontal	www.archdaily.com.br	77
2	Foto Acesso	www.archdaily.com.br	77
3	Foto Exterior	www.archdaily.com.br	77
4 a 7	Plantas Baixas	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	77
8 q 10	Elevações	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	79
11 e 12	Esquemas 3D	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	79
13	Foto Exterior	www.archdaily.com.br	79
FICHA 20	FIDALGA 772		
1	Foto Fachada	www.andrademoretin.com.br	80
2	Foto Acesso	www.andrademoretin.com.br	80
3	Foto Térreo	www.andrademoretin.com.br	80
4 a 13	Plantas Baixas	www.andrademoretin.com.br (editado pelo autor)	81
14 e 15	Fotos Fachadas	www.andrademoretin.com.br	82
16 e 17	Cortes	www.andrademoretin.com.br	82
FICHA 21	SIMPATIA 236		
1 e 2	Fotos Fachadas	www.nelsonkon.com.br	83
3	Foto Acesso	www.nelsonkon.com.br	83
4	Planta Tipo	www.archdaily.com.br	84
5 e 6	Exemplos Layout	www.ideazarvos.com.br	84
FICHA 22	OURÂNIA 77		
1	Fachada Frontal	www.ideazarvos.com.br	85
2	Foto Fachada	www.ideazarvos.com.br	85
3	Foto Exterior	www.ideazarvos.com.br	85
4	Plantas Baixas	www.guimattos.com.br (editado pelo autor)	86
5	Foto Exterior	www.123uol.com.br	86
6	Exemplo Layout	www.123uol.com.br	86
FICHA 23	ITACOLOMI		
1	Fachada Frontal	www.nelsonkon.com.br	87
2	Fachada Lateral	www.nelsonkon.com.br	87
3	Dutos Pilares	www.nelsonkon.com.br	87
4	Plantas Baixas	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	88
5	Exemplo Layout	www.123uol.com.br	88
6	Dutos Fachada	www.nelsonkon.com.br	88

FICHA 24	360º		
1	Foto Fachada	www.archdaily.com.br	89
2	Foto Térreo	www.archdaily.com.br	89
3	Foto Exterior	www.archdaily.com.br	89
4	Plantas Baixas	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	90
5	Foto Obra	www.concretapremoldados.wordpress.com	91
6	Implantação	www.archdaily.com.br	91
7	Corte Base	www.archdaily.com.br	91
8	Detalhe	www.archdaily.com.br	91
FICHA 25	POP MADALENA		
1	Fachada Lateral	www.nelsonkon.com.br	92
2	Fachada Frontal	www.nelsonkon.com.br	92
3	Foto Piscina	www.nelsonkon.com.br	92
4	Plantas Baixas	www.andrademoretin.com.br (editado pelo autor)	93
FICHA 26	OKA		
1	Foto Fachada	www.idealzarvos.com.br	94
2	Foto Piscina	www.idealzarvos.com.br	94
3	Foto Recepção	www.idealzarvos.com.br	94
4	Plantas Baixas	www.ensaiosfragmentados.blogspot.com (editado p/autor)	95
FICHA 27	AZUL		
1	Fachada Passarela	www.idealzarvos.com.br	96
2	Foto Piscina	www.nelsonkon.com.br	96
3	Fachada Varandas	www.idealzarvos.com.br	96
4	Plantas Baixas	www.idealzarvos.com.br (editado pelo autor)	97
5	Foto Fachada	www.nelsonkon.com.br	97
FICHA 28	OITO		
1	Foto Fachada	www.archdaily.com.br	98
2	Foto Piscina	www.archdaily.com.br	98
3	Foto Acesso	www.archdaily.com.br	99
4	Plantas Baixas	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	99
5	Foto Piscina	www.archdaily.com.br	99
FICHA 29	POP XYZ		
1	Acesso Superior	www.archdaily.com.br	100
2	Acesso Inferior	www.archdaily.com.br	100
3	Render Exterior	www.idealzarvos.com.br	100
4	Plantas Baixas	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	101
FICHA 30	HARMONIA 1250		
1	Foto Fachada	www.idealzarvos.com.br	102
2	Foto Térreo	www.idealzarvos.com.br	102
3	Foto Fachada	www.idealzarvos.com.br	102
4	Planta Térreo	www.archdaily.com.br	103
5 a 7	Plantas Baixas	www.triptyque.com	103
8	Corte	www.triptyque.com (editado pelo autor)	103
FICHA 31	NIDO		
1	Render Térreo	www.idealzarvos.com.br	104
2	Apto. Modelo	www.idealzarvos.com.br	104
3	Render Fachada	www.idealzarvos.com.br	104
4	Plantas Baixas	www.plataformadevendas.com.br (editado pelo autor)	105
FICHA 32	OURÂNIA 231		
1	Render Fachada	www.idealzarvos.com.br	106
2	Render Acesso	www.idealzarvos.com.br	106
3	Render Fachada	www.idealzarvos.com.br	106
4	Plantas Baixas	www.italianaconsultoria.com.br (editado pelo autor)	106
5	Render Interior	www.idealzarvos.com.br	106

FICHA 33	FLORESTA		
1	Render Fachada	www.ideazarvos.com.br	108
2	Render Acesso	www.ideazarvos.com.br	108
3	Render Praça	www.ideazarvos.com.br	108
4	Plantas Baixas	www.ideazarvos.com.br (editado pelo autor)	109
5 e 6	Plantas Baixas	www.ideazarvos.com.br (editado pelo autor)	110
FICHA 34	MAXHAUS		
1	Foto Interior	www.archdaily.com.br	112
2	Foto Interior	www.archdaily.com.br	112
3	Planta Tipo	www.archdaily.com.br (editado pelo autor)	112
4	Opção Layout	www.maxhaus.com.br (editado pelo autor)	113

SUMÁRIO

0	INTRODUÇÃO	13
0.1	EX.CEP.CI.O.NAL	13
0.2	ANTECEDENTES	15
1	O NOVO VELHO, O VELHO NOVO	26
1.1	O NOVO SE ANUNCIA	26
1.2	JÁ NASCE VELHO	45
2	AQUILO QUE É TECIDO JUNTO	54
2.1	PROCESSO DE <i>DESIGN</i> E COMPLEXIDADE	54
2.2	UM PROCESSO AMPLIADO	64
3	AMOSTRA	68
3.1	LEITURAS GRÁFICAS	68
	EDIFÍCIO 4X4	70
	EDIFÍCIO AIMBERÊ 1749	73
	EDIFÍCIO FIDALGA 727	77
	EDIFÍCIO FIDALGA 772	80
	EDIFÍCIO SIMPATIA 236	83
	EDIFÍCIO OURÂNIA 77	85
	EDIFÍCIO ITACOLOMI 445	87
	EDIFÍCIO 360º	89
	EDIFÍCIO POP MADALENA	92
	EDIFÍCIO OKA	94
	EDIFÍCIO AZUL	96
	EDIFÍCIO OITO	98
	EDIFÍCIO POP XYZ	100
	EDIFÍCIO HARMONIA 1250	102
	EDIFÍCIO NIDO	104
	EDIFÍCIO OUTRÂNIA 231	106
	EDIFÍCIO FLORESTA	108
	EDIFÍCIO(S) MAXHAUS	112
4	UM RESULTADO ABSOLUTAMENTE INTERNACIONAL	114
4.1	PRÓLOGO AO 4, 5 E 6	114
4.2	VILA MADALENA <i>feat.</i> IDEAZARVOS	118
4.3	ÁLVARO PUNTONI E JOÃO SODRE - GRUPO SP	126
4.4	FÁBIO DIAS MENDES - GUI MATTOS	133
4.5	OLIVIER RAFFAELLI - TRIPTYQUE	138
4.6	VINÍCIUS ANDRADE - ANDRADE MORETTIN	143
5	2021, UMA ODISSEIA	150
5.1	ONE MORE TIME, VINÍCIUS ANDRADE	150
5.2	SÉRGIO MESTER - IDEAZARVOS	157
5.3	OTAVIO ZARVOS - IDEAZARVOS	161
5.4	LUIZ FELIPE CARVALHO - IDEAZARVOS	169

6	DO OUTRO LADO DO ESPELHO	167
6.1	MAXHAUS	178
6.2	POR CONTA E RISCO	178
6.3	UMA REALIDADE DISTANTE?	188
6.4	MICHAEL WINKLER - PENTA GRUPPE	192
6.5	VOLKMAR SIEVERS - GMP ARCHITEKTEN	197
6.6	MARTIN FROH - WINKING-FROH ARCHITEKTEN	199
6.7	KASPER ZARP - HOPFNER PROJECTS	201
6.8	BJARKE INGELS - BIG	203
6.9	EDNA LÜDECKE E HENNING STÜBEN – JDS ARCHITECTS	205
7	O <i>CROUPIER</i> É QUEM DIRIGE A MESA DO JOGO	212
7.1	QUE ATIRE A PRIMEIRA PEDRA	212
7.2	O CLIENTE É <i>CO-DESIGNER</i>	217
7.3	ME DIGA COM QUEM ANDAS	224
7.4	CULTURA GLOBAL	231
8	BIBLIOGRAFIA	237

INTRODUÇÃO

0.1 EX.CEP.CI.O.NAL

Raro, restrito, fora do comum, invulgar. Em que há exceção. Que é fora do comum, que ocorre além dos limites do estabelecido ou do que é normal, frequente ou corriqueiro. Que está muito acima do padrão ou da qualidade normal. Excelente, brilhante.

Assim está definida, em dicionários da língua portuguesa, a palavra excepcional, adjetivo que utilizo para delimitar um conjunto de edifícios de apartamentos, produzidos na cidade de São Paulo, e cujos processos de *design* são abordados nesta tese. Frequentemente publicados com destaque em periódicos especializados em arquitetura, tais edifícios contam com projetos assinados por escritórios de arquitetura renomados e com soluções de desenho que, em maior ou menor medida, os distanciam de edifícios convencionais produzidos por outras empresas de incorporação na capital. Do ponto de vista da linguagem arquitetônica, notadamente contemporânea, eles se alinham a um recorte da produção internacional recente – a exemplares também frequentemente reconhecidos como exemplares de boa arquitetura.

No contexto do mercado da capital paulista, romper com o domínio do estilo neoclássico na produção de edifícios residenciais já seria algo singular. Mas a excepcionalidade desses projetos não se restringe a questões de ordem estética ou à composição de fachadas. Ela se configura também pelo cuidado com sua inserção na paisagem urbana, pelo estabelecimento de diálogos positivos com seus entornos imediatos e, mais relevante para a pesquisa aqui apresentada, pelas rupturas estabelecidas frente a um modelo espacial consolidado e amplamente reproduzido por agentes do mercado paulistano – modelo que nesta tese chamarei de convencional ou burguês. Falo de estratégias de projeto voltadas à diversificação de configurações de plantas baixas ou da presença de soluções ou dispositivos espaciais que ofereçam maior liberdade, flexibilidade na apropriação por moradores.

Falamos, portanto, não apenas da valorização da arquitetura e dos arquitetos – cujos nomes são destacados na publicidade de lançamentos – mas da contemplação, em tais projetos, da diversidade de modos de vida e de comportamentos relacionados ao espaço do habitar, verificada por diversos estudiosos entre populações urbanas em grandes

idades brasileiras. São propostas que extrapolam o considerado usual, corriqueiro ou estabelecido e que podem ser consideradas, também, inovadores no contexto do mercado de incorporação paulistano. E, importante ressaltar, falamos de produtos igualmente destinados à venda, ofertados em localizações e faixas de preços semelhantes às de outros lançamentos de empresas concorrentes, e cujo desenvolvimento lidou com o mesmo conjunto de legislações e normas.

É exatamente do confronto entre as práticas de um mercado avesso a riscos e marcado pela reprodução acrítica de modelos considerados seguros por seus promotores, que nasce a pesquisa aqui apresentada. Afinal, dado o contexto de convencionalidade, que tipo de organização permitiria o desenvolvimento e produção de projetos com características inovadoras ou mesmo excepcionais?

Como um pressuposto de pesquisa, assumo que o desenvolvimento de projetos de edifícios de apartamentos em contexto de incorporação imobiliária parte de processos de caráter colaborativo, multidisciplinar. Por contarem com a participação de um conjunto de atores em interação, com saberes e interesses distintos, tais processos são aqui entendidos como sistemas complexos de relações e conhecimentos humanos e denominados como “processos de *design*”. A partir de tal pressuposto, **a hipótese que emerge** é a de que os processos de *design* dos quais se originam tais edifícios – assim como as características dos próprios edifícios – se distanciam das dinâmicas comumente adotadas por empresas do mercado em projetos de incorporação, em termos das relações estabelecidas entre os principais atores envolvidos nesses processos, de seus objetivos e do peso dado aos seus interesses.

Assim, **o objetivo principal da pesquisa** foi o de investigar os processos de *design* de edifícios de arquitetura excepcional e de identificar organizações mais favoráveis à exploração do potencial da arquitetura para a produção de espaços de morar mais coerentes com os modos de vida contemporâneos, em contexto de mercado privado de habitação.

A amostra estudada é composta principalmente por edifícios produzidos pela incorporadora IdeaZarvos na cidade de São Paulo. Contudo, de forma a alargar os horizontes da pesquisa, as discussões incluem análises sobre projetos e processos de *design* de edifícios produzidos por outras empresas, inclusive, de exemplares da produção internacional – o que se justifica do ponto de vista cultural, pela existência de tendências comportamentais convergentes entre populações de regiões metropolitanas de diferentes lugares do globo.

O desenvolvimento desta pesquisa se estende por um período de tempo mais extenso do que o prazo regulamentar para um doutorado. Entre leituras, estudos de projetos, visitas a obras, entrevistas a arquitetos e outros profissionais envolvidos com a produção de edifícios de apartamentos no mercado privado, ela se inicia na atuação como pesquisador do Nomads.usp - Núcleo de Estudos de Habitares Interativos da Universidade de São Paulo e como pesquisador convidado no Departamento de Estudos Culturais da Leuphana Universität Lüneburg (Alemanha), investigando processos de produção da cidade e de

habitação. Os anos seguintes foram de amadurecimento graças a experiências no ensino de projeto de arquitetura no Instituto Metodista Izabela Hendrix, em Belo Horizonte – exatamente em ateliers voltados à temática da produção de habitação verticalizada pela iniciativa privada –, em projetos de Extensão Internacional envolvendo professores e alunos brasileiros, alemães e argentinos (Izabela Hendrix, Leuphana e a Universidade de Buenos Aires UBA) e na prática profissional, como arquiteto e consultor de mercado para clientes de incorporação em São Paulo. Formalmente, seu desenvolvimento foi retomado é concluído no NPGAU - Programa de Pós-graduação da Escola de Arquitetura da UFMG. Todo esse desenvolvimento envolve tempo, a colaboração de muitas pessoas e, em especial, o desejo de discutir caminhos possíveis para a exploração do potencial da arquitetura na concepção de espaços de habitação mais alinhados aos modos de vida contemporâneos em grandes centros urbanos no Brasil.

0.2 ANTECEDENTES

Um amplo conjunto de estudos, desenvolvidos por diferentes pesquisadores, discute a temas relacionados à habitação contemporânea e, mais precisamente, a produção de apartamentos, sejam eles produzidos pela iniciativa privada ou pelo poder público, tanto no Brasil quanto no Exterior. Seus autores buscam entender fatores determinantes do projeto e da espacialidade dessa modalidade habitacional, abordando questões históricas, culturais, questões de mercado, financeiras, discussões relativas a sistemas construtivos, ao conforto ambiental, a avaliações pós-ocupação etc.. Dentre pesquisadores cuja questão aborda essa produção é possível citar arquitetos como Carlos Alberto Cerqueira Lemos, Lúcia Zanin Shimbo, Luiz Manuel do Eirado Amorim, Teresa Valsassina Heitor, *Sheila Walbe Ornstein*, além de engenheiros civis como Carlos Torres Forsoso, Margaret Souza Schmidt Jobim e Douglas Queiroz *Brandão*, Vanderley Moacyr John, Márcio Minto Fabrício, Sílvio Melhado.

Outros estudiosos, de diferentes campos do conhecimento, oferecem trabalhos fundamentais para uma crítica sobre a habitação contemporânea. Por exemplo, leituras sobre a evolução da sociedade, seus comportamentos e modos de vida ao longo da história e sobre como tais transformações se refletiram nos espaços e modos de morar podem ser extraídas de obras da também arquiteta Anne Debarre-Blanchard, da geógrafa Elza Berquó, dos historiadores Michelle *Perrot* e Philippe *Ariès*, dos sociólogos Georg Simmel, Manuel Castells, Monique Eleb-Vidal e Zygmunt Bauman.

Aqui, estabeleço diálogo mais estreito com discussões que exploram criticamente as relações entre o habitar e seu *habitat* como por exemplo as do Prof. Fernando Luiz Lara, *School of Architecture, University of Texas at Austin*, e com um conjunto de pesquisas que de alguma forma de vinculam ao Nomads.usp - Núcleo de Estudos de Habitares Interativos da Universidade de São Paulo, coordenado pelo Prof. Marcelo Cláudio Tramontano – e várias das quais contaram com minha colaboração. Entre essas pesquisas destaco minha

dissertação de mestrado, intitulada *Apartamento Modelo: arquitetura, modos de morar e produção imobiliária na cidade de São Paulo* (2008) à qual essa tese dá continuidade e cuja leitura recomendo àqueles que se interessem pelo tema.

Em seu conjunto, esses estudos identificam um modelo espacial para o desenho das plantas dos apartamentos contemporâneos, vinculando sua configuração às de centenas de apartamentos construídos em Paris, durante a segunda metade do século XIX, no contexto das reformas haussmannianas. Concebidos como moradia para classes burguesas, em franca ascensão social naquele período, aqueles apartamentos visavam atender às necessidades de uma família nuclear cujo formato e funções eram bem definidos: pai provedor, mãe gerenciadora do lar e filhos preparados para assumirem papéis semelhantes em suas vidas adultas (PERROT, 1991; TRAMONTANO, 1998; QUEIROZ, 2008).

Esse perfil familiar se mostrou dominante no conjunto dos grupos brasileiros durante todo o século passado. Mas vem apresentando transformações à medida que se alteram também os padrões de sociabilidade, assim como tem ocorrido entre populações que vivem em regiões metropolitanas ao redor do globo (BERQUÓ, 1989). O filósofo Manuel Castells explica que ao longo do século XX “houve uma redefinição fundamental nas relações entre mulheres, homens, crianças e, conseqüentemente, da família, sexualidade e personalidade” (CASTELLS, 1999:22). Isso implicou não apenas em mudanças na estrutura e na função da família, mas também em sua organização, que assume uma diversidade de outros formatos e cujos modos de morar também se encontram em transformação contínua.

Vários são os pesquisadores, porém, que identificam a incapacidade – ou desinteresse – de agentes do mercado imobiliário paulistano para adequar os projetos de apartamentos às transformações comportamentais de seus usuários em potencial. Isso, apesar de representar o principal mercado no país e a despeito de ter exatamente na produção de edifícios de habitação vertical seu principal produto. Partindo da análise da produção das décadas de 1940 e 1950 na cidade de São Paulo, Rossela Rossetto afirma que:

“... as soluções adotadas mostravam-se inovadoras em relação ao construído até então. Talvez até precursoras, intuindo necessidades relacionadas ao morar na metrópole, ainda não expressas em sua totalidade nos anos 50.” (ROSSETTO, 2002:197)

Mas a pesquisadora surpreende-se ao verificar que, já nos primeiros anos da década de 2000, as mesmas soluções encontram-se presentes em boa parte dos novos projetos, indicando que, apesar das transformações nos modos de vida e da crescente “complexidade do cotidiano”, uma revisão sistemática desse programa habitacional não havia ocorrido. E Rossetto não foi a única a fazer tal afirmação. Diante da semelhança entre as propostas de apartamentos oferecidas pelo mercado paulistano, o arquiteto Jorge Wilhelm afirmou que “parece que há um único protagonista a desenhar com sua ‘mão escondida’ todas as plantas” (WILHEIM, 2008). Já o pesquisador e arquiteto Fernando Lara comprova que “quando analisamos os arranjos espaciais dos apartamentos

de hoje em dia e surpreendente perceber a semelhança com os desenhos das décadas de 1920 e 1930” (LARA, 2009:26).

O que se percebe é que a manutenção de soluções de desenho, a despeito das transformações pelas quais passaram os modos de vida dos futuros moradores, está intimamente ligada a mecanismos do mercado como fatores econômicos e financeiros, aspectos construtivos e questões legais, entre outras, refletindo a priorização, ainda nas etapas de planejamento do produto, das demandas de um conjunto determinado de agentes envolvidos no processo de produção.

A manutenção de soluções de desenho, a despeito das transformações pelas quais passaram os modos de vida dos futuros moradores, é uma prática que está intimamente ligada a mecanismos do mercado como fatores econômicos e financeiros, aspectos construtivos e questões legais, entre outras, refletindo a priorização, ainda nas etapas de planejamento do produto, das demandas de um conjunto determinado de agentes envolvidos no processo de produção, como discutido por autores como Lima Junior (1993), Tomanari (2003), Pascale (2005) e Salinas (2007). Mas isso não acontece apenas em São Paulo. Ao investigar exatamente essa questão junto a grandes empresas de incorporação imobiliária, em diferentes capitais brasileiras, o pesquisador Felipe Anitelli recebeu respostas como: “é como um hambúrguer. (...), um hambúrguer do *McDonalds*” ou “é padrão, basicamente, é um *commodity*” ou ainda “a gente está tentando padronizar numa escala ainda maior, padronizar para um maior número possível de cidades” (ANITELLI, 2015:364).

Com relação a esses agentes, de acordo com Rossela Rossetto (2002) os três principais no mercado de produção privada de apartamentos seriam o incorporador, o construtor e o vendedor. Apesar de constituir uma visão limitada sobre o conjunto de atores e saberes envolvidos nessa produção, a atuação dos três profissionais apontados pela pesquisadora permite formular uma espécie de equação mercadológica que enquadra a produção de edifícios de apartamentos. Nas palavras de João Lima Junior, do ponto de vista do incorporador, a questão pode ser resumida a uma análise de viabilidade financeira, considerando dois fatores principais: “custeio da produção e receitas de comercialização” (LIMA JUNIOR, 1993:4).

Para o construtor, responsável pela execução das obras e trabalhando com prazos estreitos e remuneração definida, a reprodução em grande escala de soluções conhecidas permite desenvolver e implementar métodos construtivos eficientes e racionalizados. Isso responderia tanto aos interesses do cliente-contratante de seus serviços (incorporador) quanto aos seus próprios interesses de economia e produtividade na construção.

Já o vendedor, por lidar diretamente com os compradores, é entendido como aquele que melhor conhece as demandas e expectativas do público em potencial. Com base nesse argumento e priorizando a obtenção de maior velocidade de vendas – agilizando portanto o retorno financeiro do incorporador e sua própria remuneração –, muitas vezes o vendedor assume o papel de definir as características do produto. No caso do mercado paulistano, são os corretores das grandes imobiliárias que determinam desenho e área útil

das plantas, acabamento, equipamentos das áreas comuns e até mesmo estratégias de implantação e estilo adotado de fachadas. Para o arquiteto Luiz Fernando Rocco, autor de projetos de edifícios para diferentes incorporadoras na capital paulista, “os corretores não aceitam inovações com o argumento de que não vendem e o incorporador aceita as opiniões do corretor como se ele fosse um deus” (ROCCO, 2006:66).

Chama atenção o fato de Rossetto não considerar, nessa equação, os arquitetos. De fato, nesse contexto de produção de habitação em massa seguindo fórmulas padrão e no qual todas as decisões são tomadas por outros agentes, o arquiteto assume um papel quase de “despachante” dos projetos, como defende Frederico Bernis:

“No que diz respeito às discussões relativas à questão habitacional, o arquiteto passou a profissional desimportante, relegado à mera solução pragmática de questões burocráticas. Contratado pelas construtoras, sua tarefa agora consiste apenas em auxiliar na aprovação dos tais projetos padrão nas prefeituras e nos demais órgãos onde porventura seja necessário aprová-los, além de algumas outras tarefas de caráter meramente prático.” (BERNIS, 2008:10)

Corroborando também com essa visão sobre a organização usual do processo de concepção de projetos no mercado o arquiteto Carlos Alberto Maciel. Mas ele elabora um pouco mais a equação ao lembrar que profissionais de outros campos, como a publicidade, podem ter papel mais prevalente que aquela destinada aos arquitetos na formulação de novos empreendimentos e que regras e normas de diferentes origens podem impor restrições à criação:

“Na indústria da construção civil a definição de programa, tipologia, tecnologia construtiva e padrão de construção é realizada predominantemente pelos incorporadores e corretores de imóveis. Volumetria, padrões de circulação e aberturas decorrem quase diretamente das legislações de regulação urbana e prevenção e combate a incêndio. Ao arquiteto reserva-se a tarefa de dar um bom aproveitamento da disposição em planta – pré-definida pelo corretor, baseado nos modelos pré-existentes que são exemplos bem sucedidos de venda – e definir os materiais das fachadas – a partir de uma reduzida paleta que associa custo compatível com o empreendimento e a expectativa de representação social necessária para a boa comercialização do produto. Em alguns casos, ao trabalho do arquiteto se antecipa a participação de publicitários, convocados para pensar a fachada dentro das tendências de moda e mercado. Se arquitetos e mercado imobiliário coexistem há tempos, as variadas contradições nesta complexa relação tampouco são novidade.” (MACIEL, 2013)

Mas permanecem de fora da equação os usuários finais. Vistos, via de regra, como perfis tipificados de compradores em potencial para as unidades, os futuros moradores não são devidamente qualificados como agentes relevantes para a definição das características do produto. Suas demandas são definidas por métodos inadequados, muitas vezes

deturpados por interesses de outras partes (TOMANARI, 2003; PASCALE, 2005; QUEIROZ, 2008).

Contudo, eles não deveriam ser esquecidos. Convencidos pela promessa de valorização do capital investido, pela segurança culturalmente e financeiramente associada à posse de um imóvel, os compradores adquirem as unidades, o que fecha a equação. Quando se trata de unidades similares em termos de área útil e número de cômodos, as plantas tendem a ser extremamente parecidas. E, diante de apartamentos cujas plantas têm tamanhos e desenhos muito similares, em empreendimentos que oferecem os mesmos equipamentos de uso comum e até nos quais até o estilo das fachadas é o mesmo, potenciais compradores têm suas possibilidades de escolha resumidas a preferências sobre localização e ao preço das unidades, como bem aponta Lima Junior (1993).

Ao ocupar os apartamentos os moradores adequam seus modos de vida às limitações impostas pelos espaços que lhes são oferecidos ou, muitas vezes, efetivam sua participação como agentes de projeto ao modificar a distribuição interna de suas unidades, seja através de pedidos de alteração das plantas originais durante a construção ou, quando isso não é possível, por meio de reformas em unidades entregues. Essa necessidade ou desejo de modificar as plantas é um dado quantificado, conhecido e geralmente ignorado por empresas do mercado. O elevado número de reformas em unidades ainda novas – antes da primeira ocupação do imóvel – explicita também a insatisfação com produtos que se mostram inadequados frente às reais demandas espaciais de seu público (JOBIM, 1988).

A relevância da arquitetura e de seu potencial para a produção de edifícios mais alinhados com os modos de vida da população contemporânea ou que dialoguem melhor com o espaço urbano, foi alijada desse processo. Por consequência, ao invés de trabalhar com a observação de aspirações e necessidades reais de pessoas para a concepção de espaços, arquitetos desenvolvem os projetos a partir de números e dados equacionados pelos contratantes de seus serviços e da reprodução de modelos prontos para as plantas. Criase um grande distanciamento no processo de *design* entre as tomadas de decisões e as necessidades daqueles a quem o produto deveria atender. Como observa Dana Cuff:

“Isso tem seu preço em termos de quem tem seus interesses representados, suas prioridades respeitadas, seus problemas resolvidos: o proprietário, o usuário, os representantes, as pessoas responsáveis pela aprovação final, ou o arquiteto. [...] O isolamento dos arquitetos em relação a seus ‘clientes reais’ precipitou uma tendência rumo a um *design* mais formal, abstrato, e menos humano.” (CUFF, 1991:55, tradução nossa)¹

A consideração de estudos mais bem sistematizados sobre composição de grupos domésticos no Brasil, sobre as demandas espaciais e modos de vida de moradores de

¹ Do original em inglês: “*This takes its toll in terms of whose interests are represented, whose priorities respected, whose problems solved: the owner, the user, the representatives, the persons with the final approval, or the architect-employer. (...) ... architects’ isolation from their ‘real clients’ precipitated a trend toward more formal, abstract, and less humane design*” (CUFF, 1991:55).

apartamentos, poderia contribuir para a produção de espaços mais bem qualificados e flexíveis à apropriações distintas. E elas existem para além das pesquisas realizadas pelas próprias empresas do setor. Fora inúmeros trabalhos de avaliação pós ocupação (APO), um exemplo são as e-Pesquisas sobre Comportamentos e Espaços de Morar, desenvolvidas ao longo de uma década pelo Nomads.usp - Núcleo de Estudos de Habitares Interativos da Universidade de São Paulo (NOMADS.USP, 2007).

“A análise de seus dados permite confirmar a sobreposição de atividades nos cômodos cada vez menores da habitação urbana brasileira, e paulistana, em especial. Constata-se a grande variedade formatos familiares e de padrões comportamentais, como a tendência de individualização de seus membros, e também o desejo de morar em espaços menos confinados e com qualidades estéticas.” (QUEIROZ, 2018:21)

Talvez o problema não resida exatamente no distanciamento em relação aos usuários mas na prevalência das premissas ou raciocínios de alguns dos agentes envolvidos nessa produção. Se os interesses do incorporador parecem se sobrepor aos dos demais agentes, por ser ele o contratante dos demais, seria interessante entender o público consumidor como os verdadeiros financiadores desse processo. Afinal, num processo convencional de incorporação, bancos e outros agentes financeiros não concedem o financiamento para a obra sem a efetivação de uma determinada porcentagem das vendas dentro de um prazo pré-estabelecido. Os seja, os futuros moradores efetivamente viabilizam os empreendimentos ao adquirir unidades ainda durante a chamada fase de lançamento.

Foi a partir de meados da década de 2000 que começou a surgir, ainda que de forma inicial mas consistente, a oferta de edifícios com características outras, fora dos padrões estabelecidos. Além da linguagem arquitetônica claramente contemporânea – em negação ao domínio do estilo neoclássico na produção de edifícios residenciais na capital paulista –, os projetos mostravam cuidado com a inserção urbana, propunham diversidade tipológica e soluções voltadas à flexibilidade espacial dos apartamentos. Tratava-se, em especial, da produção da incorporadora IdeaZarvos. Ainda que reduzida, em termos quantitativos, sua produção encontrou repercussão expressiva junto à grande mídia, de forma geral, e em decorrência disso recebeu grande publicidade indireta. Mas os projetos obtiveram também sucesso perante a crítica especializada, sendo publicados em periódicos e sites de arquitetura no país e no Exterior e apontados como exemplos de boa arquitetura e inovação no mercado imobiliário. Como produto, encontrou também grande aceitação comercial junto ao público.

Claro, tais características não podem ser consideradas como uma exclusividade da produção daquela empresa. Algumas de suas qualidades podem ser observadas na produção eventual ou de outras incorporadoras ou agentes específicos atuando na capital paulista. Como exemplos da produção de edifícios com características que em alguma medida escapam do convencional, seria possível citar projetos desenvolvidos pelos Arquitetos Associados ou pelo Vazio S.A., do arquiteto Carlos Teixeira, em Belo Horizonte, ou os edifícios da incorporadora SmartArq em Porto Alegre. Mas, aqui, a cidade de São Paulo estabelece um recorte geográfico. E a discussão proposta prescinde de uma lógica

de incorporação, de uma empresa com regularidade de lançamentos e cujos empreendimentos se validem como investimentos. Neste recorte, de fato a produção da IdaZarvos se destaca. Suas obras se utilizam de meios e técnicas de construção comumente adotados na produção de outros edifícios. Seus produtos foram ofertados em meio a lançamentos de outras incorporadoras, nos mesmos bairros, com preços por metro quadrado equivalentes aos de apartamentos convencionais. Sua produção indicou, inclusive para concorrentes, a possibilidade de inovar e de conciliar a exploração do potencial da ao atendimento de premissas mercadológicas.

Vale ressaltar que, do ponto de vista desta pesquisa, são considerados inovadores os projetos que apresentam soluções que estabelecem afastamentos no que se refere ao desenho e configuração de seus espaços, em relação a um modelo espacial de origem burguesa e amplamente reproduzido. Ainda que tais soluções não representem novidades se comparadas a projetos do passado ou da produção internacional, eles avançam, inovam ao quebrar a lógica conservadora e determinista que domina o mercado (QUEIROZ, 2008).

De acordo com Christopher Freeman (1988), inovação é um processo que abarca atividades técnicas assim como concepção, desenvolvimento e gestão, e cujo resultado é a comercialização de produtos novos ou aperfeiçoados, ou a implementação de processos novos ou aperfeiçoados. Ainda segundo o autor, a inovação depende de um conjunto complexo de relações entre atores configurando um sistema – que inclui empresas, universidades e institutos de pesquisa. Stephen Emmitt corrobora com esse entendimento sistêmico ao afirmar que:

“A inovação em projetos está diretamente relacionada às características dos atores contribuindo para o projeto e as características do projeto e do cliente. (...) A inovação também será influenciada pela interação entre escritório e ambiente de projeto” (EMMITT, 2007 : 15).

Quanto ao caráter de excepcionalidade da arquitetura desses exemplares, este é atestado pelo consenso profissional acerca de sua qualidade, pela extensa publicação de seus projetos em periódicos e portais de arquitetura, pelo número relevante de trabalhos acadêmicos – não apenas no campo da arquitetura e urbanismo – que de alguma forma tratam de sua produção, e também pela forte influência que poucos edifícios foram capazes de imprimir sobre a produção paulistana nos últimos quinze anos.

Já em relação à formulação da hipótese de pesquisa, ela surge de uma aproximação conceitual entre a definição aqui utilizada para processos de *design* em arquitetura e a noção de sistemas complexos, conforme formulações do biólogo Ludwig von Bertalanffy e do filósofo Edgar Morin². Os processos nos quais se dá o desenvolvimento de projetos

² Segundo o sociólogo francês Edgar Morin, “complexus significa ‘aquilo que é tecido junto’” (MORIN, 1996 : 10). Morin apresenta a ideia de Complexidade como uma ferramenta conceitual capaz de auxiliar estudos sobre a organização de sistemas. Partindo de suas formulações, sistemas complexos podem ser entendidos como sistemas fora do equilíbrio, simultaneamente abertos e fechados em relação às trocas que estabelecem com seu ambiente e nos quais o ruído funciona como elemento organizador. Para constituir as bases do pensamento complexo, Morin se utiliza de um conjunto de

para edifícios de apartamentos em contexto de incorporação imobiliária podem ser entendidos como sistemas complexos porque contam com aportes e objetivos de diferentes atores em interação, num contexto que se auto-organiza – segundo regras internas de interação e trocas – e lida com fatores externos como, por exemplo, leis de uso e ocupação do solo ou regras de financiamento à habitação ou demandas de compradores.

Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção. E aquilo que emerge de um sistema depende da qualidade das interações entre seus componentes. Assim, nos casos dos edifícios que apresentam características arquitetônicas excepcionais ou inovações espaciais, os processos que envolvem sua concepção apresentariam também diferenças em relação aos procedimentos comumente adotados na produção privada, em termos das interações estabelecidas e dos níveis de hierarquia entre os atores envolvidos, além dos pesos atribuídos a diferentes interesses e variáveis. Apesar de tratarem da mesma problemática a ser resolvida por processos de *design* que resultam em edifícios convencionais, parto da premissa de que esses exemplares emergem de organizações menos hierarquizadas e mais favoráveis à exploração do potencial da arquitetura nos projetos.

Como discutirei mais adiante, a ideia de sistemas complexos será utilizada neste trabalho como uma ferramenta conceitual de auxílio à observação de processos de *design*. A intenção não é a de apresentar uma análise sobre cada um dos agentes ou variáveis envolvidos nos processos de incorporação de edifícios ou apresentar uma matriz para as organizações encontradas – muito menos, propor uma matriz para a organização de processos. Inúmeros são os estudos na área da engenharia civil, da economia ou da arquitetura que procuram esquadrihar objetivamente processos envolvidos na produção de edifícios ou as atividades desempenhadas por seus agentes, mas os resultados alcançados são às vezes equivocados e frequentemente inverossímeis. O interesse, aqui, é o de identificar os principais atores envolvidos nos processos de *design* e de que maneira se estabeleceram as relações – ou trocas ou organização – entre eles, e como elas impactaram o processo em si e os produtos que dele emergiram.

Da mesma forma, não interessa desenvolver estudos sobre legislações ou regras de financiamento específicas, tampouco discutir processos de apropriação da produção do território urbano pelo capital. Tais questões podem ser discutidas a partir da leitura de trabalhos de de Henri Lefebvre (2001), Hermínia Maricato (2002), Milton Santos (1990), Lizandro Shimidt *et al* (2000), Maria Adélia de Souza (1994), Maria Sposito (1991) mas, embora sejam de grande relevância para discutir lógicas relacionadas a processos de verticalização, não são centrais para a abordagem proposta. Projetos bons e ruins

teorias relacionadas à ideia de auto-organização – como as de John von Neumann, Heinz von Foerster, Henri Atlan, Ilya Prigogine. Contudo, aponta três teorias como sendo fundamentais: a Cibernética, de Norbert Wiener, a Teoria Matemática da Informação e Comunicação, de Claude Shannon, e a Teoria Geral dos Sistemas do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfy.

emergem igualmente a partir da observância das mesmas normas, enquanto a obtenção de retorno financeiro é uma premissa de qualquer empreendedor privado, não apenas na construção civil. Interessa, aqui, investigar um conjunto de relações entre atores e suas ações, em particular daquelas mais diretamente relacionadas à definição das características dos projetos. Em outras palavras, interessa entender como essas dinâmicas se refletem na qualidade do projeto final, do edifício construído e de suas unidades. A partir de tal entendimento, acredito ser possíveis discutir caminhos para concepção de edifícios de apartamentos mais adequados aos modos de vida contemporâneos.

Como também justificarei melhor mais adiante nesta tese, o uso do termo “processo de projeto”, da forma como comumente utilizado por autores como Christopher Alexander (1977, 2002-2005), Jon Lang (1974, 1987), Doris Kowaltowski *et al* (2006), será evitado por não corresponder às dinâmicas e conjunto de ações que se pretende investigar. Sigo, aqui, o entendimento apresentado por autores como Danna Cuff (2001), Márcio Minto Fabrício e Stephen Emmitt (2008), da atividade de projeto, ou de *design*, como um processo fortemente colaborativo que envolve profissionais de diferentes áreas, prefiro adotar as expressões “processo de *design*” ou “processo de concepção” ao longo do texto.

O fato de o recorte geográfico da pesquisa tomar a cidade de São Paulo como palco principal se justifica, por um lado, por se tratar do maior mercado para a produção imobiliária no Brasil. Como referência do volume dessa produção: dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP) mostram que, apenas no período de 12 meses entre os meses de julho de 2018 e junho de 2019, um total de 46.976 novas unidades residenciais foram lançadas na cidade de São Paulo. Os números superlativos da produção paulistana são acompanhados pela publicação de informações, projetos, desafios, em mídias de circulação nacional mas que estão sediadas em seu território – jornais, revistas, canais de TV. A cidade concentra ainda as principais feiras e encontros do setor da construção civil no país. a produção paulistana acaba por estabelecer tendências seguidas por produtores de outras capitais brasileiras – como comprovado pelo pesquisador Felipe Anitelli (2015) – isso para não citar o sociólogo Georg Simmel (1967) sobre o alcance da influência cultural de uma metrópole, para muito além dos limites de seu território físico. Por outro lado, concorre para tal recorte minha longa vivência e experiência, ali, como pesquisador e consultor – tanto para jornais e revistas quanto para projetos de incorporação.

Em termos da organização de conteúdos, além desta apresentação, que apresentou a hipótese, o objetivo e as premissas desta pesquisa, **a tese está estruturada em sete capítulos**. O **primeiro** deles apresenta uma revisão histórica sobre a produção de edifícios de apartamentos na cidade de São Paulo ao longo de um século XX, desde os primeiros exemplares na década de 1920 até os anos da transição para o século XXI. No texto, amparado por revisão bibliográfica³ e por leituras das plantas dos projetos, discuto a

³ Em relação à revisão bibliográfica, ao longo do desenvolvimento da pesquisa foram realizadas visitas para consultas a fontes secundárias nas bibliotecas institucionais da Escola de Engenharia de São Carlos e da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP, da Escola de Arquitetura e Urbanismo da UFMG, do Instituto Metodista Izabela Hendrix, da Leuphana Universität Lüneburg, da HafenCity

qualidade excepcional de alguns dos exemplares da arquitetura moderna, produzidos especialmente entre as décadas de 1940 e 1950, o processo de profissionalização do mercado, ocorrido entre as décadas de 1960 e 1970 e de homogeneização de projetos, até o aparecimento de inovações em meados da década de 2000.

No **segundo** capítulo, elaboro uma abordagem teórica sobre processos de *design* em arquitetura, definindo-o como um conjunto mais amplo de atividades, e estabeleço aproximações conceituais com a ideia de sistemas complexos, conforme formulações de Ludwig von Bertalanffy e Edgar Morin. O texto busca relacionar tal entendimento também à ideia de coordenação. Já o **terceiro** capítulo é inteiramente dedicado estudos de caso com a apresentação de leituras gráficas de projetos de edifícios de apartamentos considerados inovadores, verificando afastamentos em relação ao modelo convencional. A amostra analisada é composta por projetos de edifícios da IdeaZarvos.

No **quarto** capítulo, procuro apresentar uma caracterização da empresa IdeaZarvos, de suas estratégias, produtos e processos de *design*. O texto se apoia em entrevistas realizadas com um conjunto de profissionais envolvidos nesses processos em um momento em que a empresa era ainda jovem. Foram entrevistados os arquitetos Álvaro Puntoni e João Sodré (Grupo SP), Olivier Raffaelli (Tryptique), Fábio Mendes (Gui Mattos Arquitetura), Vinícius Andrade (Andrade & Morettin) e Guilherme Fiorotto (IdeaZarvos). O **quinto** capítulo dá continuidade à abordagem sobre essa incorporadora, mas com entrevistas feitas em outro momento, com uma produção e estratégias mais amadurecidas. Além de nova entrevista com o arquiteto Andrade Morettin, foram entrevistados também atores centrais aos processos de *design* junto à empresa, o engenheiro Sérgio Mester (IdeaZarvos), e dos sócios proprietários da empresa, Otávio Zarvos e Luiz Felipe Carvalho.

Seguindo uma lógica parecida, mas visando ampliar entendimentos sobre processos de *design* para além do universo da IdeaZarvos, o **sexto** capítulo discute estratégias da empresa MaxCasa, também paulistana, para a série de edifícios MaxHaus – que se valem da ideia de flexibilidade e planta livre como argumentos em sua publicidade. O texto se sustenta também a partir de entrevistas com a arquiteta e gerente de incorporação Aline Fortunato (MaxCap) e com o arquiteto Rafael Escrivão (PDG e Refúgios Urbanos). Em seguida são apresentadas visões de arquitetos e de profissionais envolvidos em processos de *design* no Exterior – mais especificamente nas cidades de Hamburgo e Berlim, na Alemanha, e Copenhague, na Dinamarca. Essa fase da pesquisa, desenvolvida durante estágio como pesquisador convidado na Leuphana Universität Lüneburg, foram entrevistados os arquitetos Wolkmar Sievers (GMP), Martin Froh (Winking Froh), Edna

University, da Universität der Künste Berlin, da Technische Universität Berlin, da Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo da UBA, da biblioteca Lo Contador da Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos da PUC Chile e da Stellenbosch University. Foram também realizadas consultas à Documentação do Nomads.usp e a periódicos como as revistas A+U (Japão); Architectural Record (Estados Unidos); Arquitectura Viva (Espanha); L'arca (Itália); L'architecture d'aujourd'hui (França); The Architectural Review (Inglaterra); Revista Projeto Design (Brasil), Revista Summa+ (Argentina) e portais de arquitetura como Archdaily.com, Arcoweb.com.br, Curbed.com e Dezeen.com.

Lüdecke e Henning Stüben (JDS Architects), e também com os executivos de incorporação Michael Winkler (Penta Gruppe) e Kasper Zarp (Hopfner Projects).

A tese se encerra com o **sétimo** capítulo, onde discuto diferentes organizações de processos de *design* e estabeleço relações e pontes entre conteúdos apresentados ao longo da tese, chegando às conclusões da pesquisa.

1 O NOVO VELHO, O VELHO NOVO

1.1 O NOVO SE ANUNCIA

Embora façam parte da paisagem urbana de grandes cidades brasileiras já a mais de um século, o edifício de apartamentos pode ser considerado ainda uma modalidade de habitação recente. No caso da cidade de São Paulo, os apartamentos correspondem, hoje, à metade das residências formais – ou seja, excluindo as áreas de ocupação irregular como aglomerados e favelas, o número de apartamentos é equivalente ao número de residências horizontais⁴.

os primeiros registros de plantas de apartamentos construídos são de projetos dos arquitetos Samuel das Neves e Victor Dubugras e datam da década de 1910. Naqueles primeiros anos, eram edifícios construídos na região do Triângulo, centro histórico da capital, ou em suas proximidades e serviam como opção de moradia tanto para comerciantes e suas famílias como para funcionários do comércio. Os projetos propunham espaços para lojas no térreo e unidades habitacionais nos pisos superiores, com plantas que ainda repetiam a organização do tradicional sobrado urbano. Uma sala ou gabinete se voltava para a rua, enquanto um corredor ladeado pelos dormitórios levava a uma sala de jantar – destinado ao convívio da família, esse espaço era ainda denominado como varanda em algumas plantas. Mais aos fundos ficavam espaços considerados de rejeição, a cozinha e o banheiro.

Mas a ideia de habitar coletivamente uma estrutura verticalizada, compartilhada por várias famílias, não foi prontamente assimilada. Inicialmente, havia rejeição por parte de moradores em potencial. Em meio à rápida expansão da população e da ocupação do

⁴ Dados apresentados em Nota Técnica do Centro de Estudos da Metrópole (CEM) mostram que nos últimos vinte anos o número de apartamentos na cidade de São Paulo cresceu de forma acelerada, passando de 723 mil em 2000 para 1,38 milhões em 2020, enquanto o número de unidades habitacionais horizontais passou de 1,23 milhões para (também) 1,38 milhões no mesmo período (MARQUES; MINARELLI, 2021).

território da cidade, qualquer forma coletiva de moradia era logo associada à má imagem de precariedade dos cortiços, que abrigavam as camadas mais pobres da população (SOMEKH, 1997 : 144). Ainda assim, de acordo com Carlos Lemos, esses edifícios, destinados ao aluguel, representavam um excelente investimento na época.

“Foram propriedades particulares advindas da economia cafeeira que garante às famílias quatrocentonas entressafras, aposentadorias e viuvezes confortáveis. O aluguel foi, naquele tempo, um rendimento ótimo, talvez o melhor deles, muito melhor que as ações” (LEMOS, 1990 : 57).

Por um lado, semelhanças na organização espacial entre as plantas baixas desses primeiros exemplares e aquelas de apartamentos dos chamados edifícios gaioleiros⁵, construídos entre as últimas décadas do século XIX e a década de 1930 no bairro das Avenidas Novas, em Lisboa, poderia sugerir que a inspiração para sua produção tivesse origens na capital portuguesa. Seria possível também relacionar seu surgimento à verticalização já em curso de metrópoles estadunidenses como Chicago e Nova Iorque, onde edifícios de apartamentos já vinham sendo construídos desde as décadas de 1870 e 1880. Mas, assim como no caso das cidades norte-americanas⁶, a principal referência para a produção de edifícios de apartamentos na capital paulista estava na remodelação da capital francesa, concebida e conduzida pelo Barão Georges Eugène Haussmann a partir do ano de 1853. As demolições para abertura de bulevares cortando o tecido da cidade gerou uma enorme quantidade de terrenos, que foram ocupados em boa parte por edifícios verticalizados de habitação, destinados à moradia de famílias burguesas.

Tais edifícios haussmannianos refletiam processos seculares que se encontravam consolidados durante a *Belle Époque* parisiense, como a urbanização da população, a industrialização da produção, o desenvolvimento das noções de público e privado na vida cotidiana e de conceitos como privacidade, moralidade e conforto, além da nuclearização da família (ARIÈS, 1991; RYBCZYNSKY, 2002). As plantas de seus apartamentos reproduziam, em versões reduzidas, a organização interna da habitação de famílias nobres e da alta burguesia francesa, os *hôtels particuliers*, um tipo de residência urbana, luxuosa, mas caracterizada sobretudo por pertencer a e ser ocupada por uma única família (ELEB; DEBARRE-BLANCHARD, 1989). Se nos *hôtels particuliers* as áreas destinadas à representação social, à intimidade dos moradores, ou à realização de serviços domésticos pela criadagem eram agrupadas em pavimentos distintos, nos apartamentos haussmannianos tal arranjo se deu pela tripartição da planta de forma a configurar, num mesmo piso, setores social, íntimo e de serviços.

⁵ Segundo a pesquisadora Sandra Marques Pereira, com o fim do tráfico negreiro, mercadores de escravos passaram a investir na construção de edifícios de apartamentos em Lisboa. Tais edifícios ficaram conhecidos como gaioleiros devido ao desenho de suas estruturas de madeira, com elementos diagonais que visavam conferir resistência a terremotos (APPLETON, 2005).

⁶ Como explica o jornalista Christopher Gray, edifícios como o Stuyvesant Apartments (1970) e o Dakota (1984), em Nova Iorque, procurava mimetizar a arquitetura de edifícios parisienses (GRAY, 2013).

Nas décadas seguintes e ao longo do século XX, essa organização espacial será amplamente difundida e assimilada, constituindo-se como um modelo para projetos de apartamentos ao redor do globo. No caso paulistano, a influência desse modelo pode ser verificada já em projetos do início da década de 1920. A adoção plantas e fachadas cujos desenhos remetiam às casas de famílias mais ricas foi inclusive uma estratégia bem sucedida para melhorar a imagem dessa modalidade de habitação.

É também a partir da década de 1920 que a influência econômica e cultural dos Estados Unidos se manifesta mais claramente na cidade. O país norte-americano despontava como nova grande potência em cenário global enquanto São Paulo crescia em ritmo acelerado. Imagens de metrópoles como Chicago e Nova Iorque, exibidas em jornais, revistas e no cinema, estabelecendo o automóvel e o arranha-céu como novos símbolos da modernidade. Mesmo que novos edifícios fossem ainda concebidos com fachadas inspiradas na arquitetura parisiense, São Paulo já explicitava a sobreposição das novas referências norte-americanas através da construção de prédios cada vez mais altos e do estímulo à circulação de automóveis na cidade – com a abertura e alargamento de vias, criação de túneis, viadutos, estacionamentos.

Já em 1929, o edifício Martinelli se destacava no horizonte da capital com seus 30 pavimentos – vinte e cinco deles destinados a escritórios e outros cinco destinados à residência de seu proprietário, comendador Giuseppe Martinelli. Como confirma Somekh,

“A aparência da cidade havia se modificado com a industrialização, consolidada nos anos 30. A tendência europeizante de intervenção urbana, defendida pela burguesia cafeeira do começo do século, não mais predomina. Em seu lugar, desde os anos 20, manifesta-se especialmente o capital americano, aliado à disseminação ideológica e cultural marcada pelo cinema, o automóvel e o arranha-céu” (SOMEKH, 1997 : 82).

O período entre os últimos anos da década de 1920 e os primeiros anos da década de 1930 é marcado também pela chegada à cidade de arquitetos imigrantes ou formados no exterior, e que traziam na bagagem a influência dos conceitos do chamado Estilo Internacional como Elisário Cunha Bahiana, Adolf Franz Heep e Gregori Warchavchik (SAMPAIO, 2002). Rino Levi, que viria a se estabelecer como um dos grandes nomes da arquitetura moderna em São Paulo nas décadas seguintes, já havia publicado uma carta no jornal Estado de São Paulo, em outubro de 1925 – isso, ainda antes de concluir seus estudos na Escola Superior de Arquitetura em Roma, em 1926, e fundar seu escritório, em 1927. O texto, intitulado “Arquitetura e estética das cidades”, representa uma das primeiras manifestações em torno da arquitetura moderna no Brasil.⁷

⁷ Importante lembrar que nesse período inicial da verticalização na cidade, era rara a formação em arquitetura no Brasil. Desde a Missão Francesa tal formação era oferecida pela Escola Nacional de Belas Artes, no Rio de Janeiro, mas vinculada à tradição e ao estilo da *École des Beaux-Arts* parisiense – apenas em 1945 o curso se autonomizaria com a criação da Faculdade Nacional de Arquitetura. Em Belo Horizonte, a Escola de Arquitetura foi fundada em 1930 como primeiro curso autônomo no país.

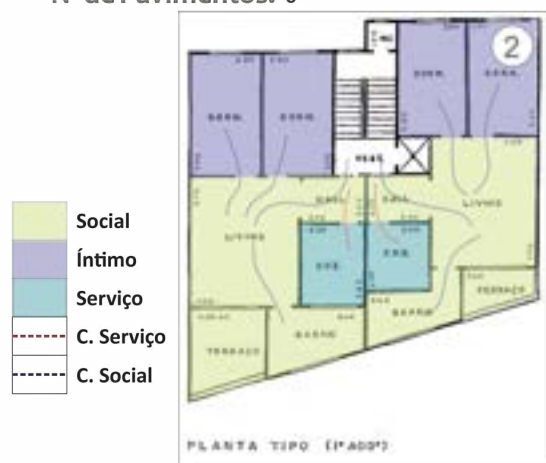
Em meio a tantos edifícios de feições ecléticas, já era possível encontrar exemplares com fachadas simplificadas, com traços modernizantes ou em estilo *art déco*. Um exemplo é o edifício Angel, de autoria de Júlio de Abreu Junior, pode ser considerado um dos primeiros exemplares da arquitetura moderna na cidade. De acordo com os de plantas, esse edifício teria sido erguido na avenida Angélica entre 1927 e 1935, com plantas simplificadas e soluções inusuais para a época. Seus apartamentos contavam com dormitórios recuados, voltados para a fachada dos fundos. Já as cozinhas ocupavam posição mais central nas plantas, sendo ventiladas por aberturas por cima dos banheiros, voltados para a rua, numa fachada totalmente despojada de ornamentos. Isso representava uma inversão dos valores que pregavam o posicionamento dos espaços sociais e de intimidade ocupando as fachadas mais nobres, relegando os fundos do terreno aos espaços de rejeição. No entanto, as dependências de empregados foram transferidas das unidades para a cobertura do edifício, exatamente como nos edifícios parisienses.

Outros exemplos são o edifício Santa Eliza, de Arnaldo Maia Lello (1928), e os edifícios Columbus (1928) e Nicolau Schiesser (1933), de Rino Levi – ambos demolidos, em 1971 e 2014, respectivamente. Esses projetos apresentavam estrutura de concreto armado, detalhamento cuidadoso de instalações, das esquadrias, e de todas as fachadas dos



Edifício Angel

- **Localização:** Av. Angelica, n.º 172 - Santa Cecília - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Julio de Abreu Júnior
- **Ano de projeto:** 1927
- **Execução:** 1935
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** Dado desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 6



Em São Paulo, a Faculdade de Arquitetura do Instituto Mackenzie seria criada apenas em 1947 e, um ano depois, seria fundada a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.



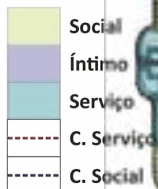
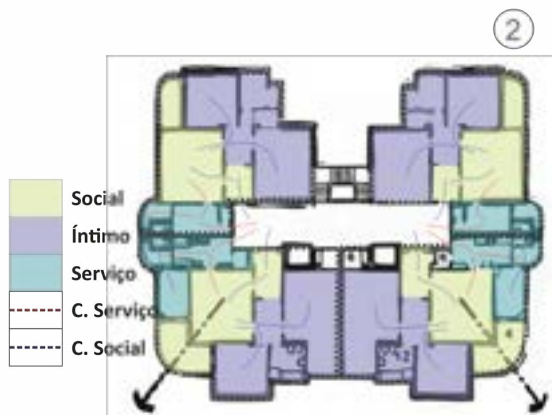
Edifício Nicolau Schisser

- **Localização:** Rua Augusta, n.º 901 - Consolação - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Rino Levi
- **Ano de projeto:** 1933
- **Execução:** 1933
- **Área do Terreno:** 1.427m²
- **Área Construída:** 1.560m²
- **Nº de Pavimentos:** 4



Edifício Columbus

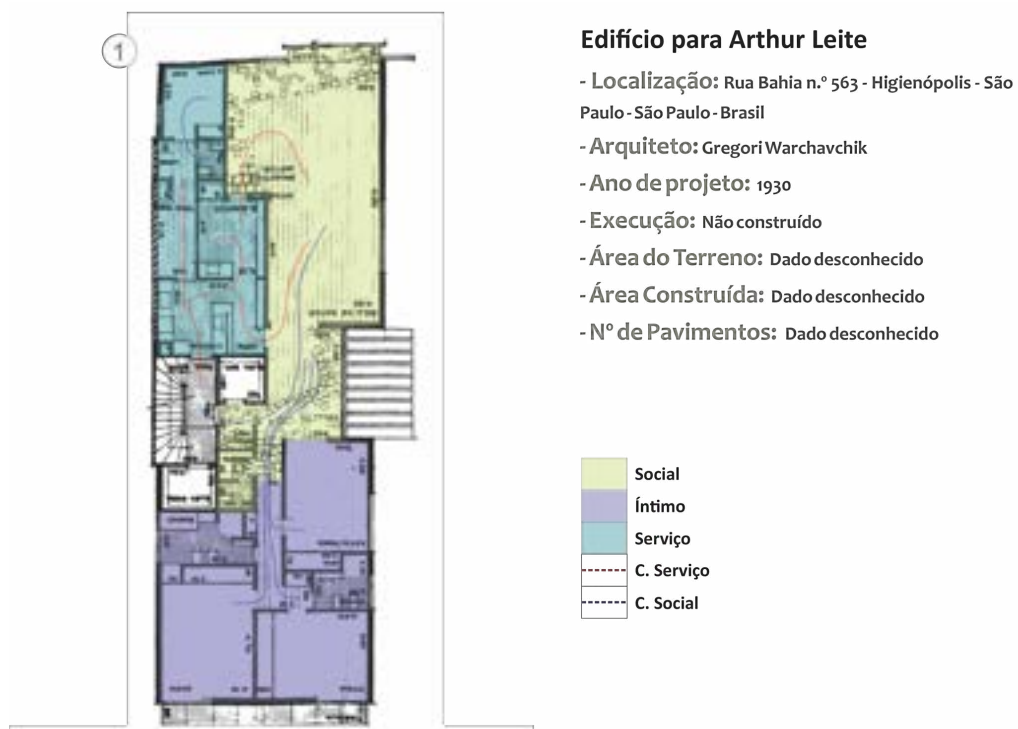
- **Localização:** Av. Brigadeiro Luis Antônio (esq. Viaduto Dona Paulina), n.º 153 - Sé - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Rino Levi
- **Ano de projeto:** 1928
- **Execução:** 1930-1932
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** Dado desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 8



edifícios, que tinham varandas curvas e linhas bastante simplificadas se comparadas aos edifícios de inspiração eclética. Havia a preocupação de abrigar famílias numerosas, com conforto, em apartamentos bem iluminados e ventilados. Nesses dois projetos de Levi, os programas propostos se espelhavam claramente na casa burguesa, dividida em áreas Social, Íntima e de Serviços, e incluindo dependências de empregados nas unidades. O Columbus chegou, aliás, a ser considerado luxuoso. De acordo com depoimento do arquiteto Paulo Bruna:

"Era um prédio muito bem acabado. Tinha quatro apartamentos por andar, dois quartos, uma boa sala, mas nada de extravagante. Hoje, ele não seria considerado de luxo, mas, para a época, era um padrão acima do normal."
(LIBORIO, 2016)

Segundo Hugo Segawa, uma das qualidades importantes e que distinguem o Columbus de edifícios projetados em anos anteriores era, exatamente, ter “planta e infra-estrutura bem resolvidas” (SEGAWA, 1975:65). A estratégia da tripartição na organização das plantas pode ser verificada em projetos para apartamentos desenvolvidos pelo arquiteto nos anos seguintes, como nos edifícios Higienópolis (1935), Guarany (1937), Oswaldo Porchat (1940) e Trussardi (1941). Mas a adoção do modelo francês em plantas não foi uma exclusividade de Levi. Ao longo da década de 1930, o modelo burguês será cada vez mais utilizado por outros arquitetos, como Gregori Warchavchik. Projeto de sua autoria para o edifício Arthur Leite (1930), não construído, apresentava-se claramente vinculado aos preceitos do International Style. Mas em suas plantas é possível observar acessos separados para moradores e empregados, desde os pilotis até o interior das unidades. Mesmo no projeto para o edifício Mina Klabin (1939), cujas unidades são compactas para a época, percebe-se a intensão de criar zonas distintas.



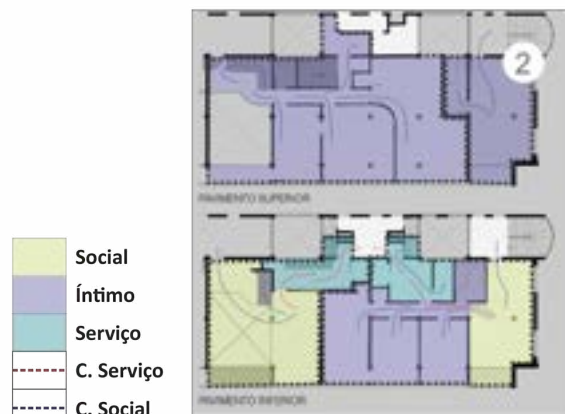
Já o edifício Esther (1936), projetado por Álvaro Vital Brazil e Adhemar Marinho, causava impacto com um projeto que seguia preceitos corbuseanos e com um programa que combinava lojas, escritórios e apartamentos. O prédio contava com um restaurante para atender os moradores, de forma que haviam desde pequenas unidades sem cozinha e que podiam ser agrupadas em módulos, até apartamentos convencionais e que adotavam o modelo francês. Existiam também unidades espaçosas, do tipo duplex e com pé-direito duplo nas salas. Vale notar que a tipologia duplex em apartamentos havia surgido apenas seis anos antes, em 1930, exatamente em um projeto de Le Corbusier. Dos 48 apartamentos do *Inmeuble Clarté*, em Genebra, 16 eram do tipo “*appartements à double hauteur*” – como o arquiteto suíço os nomeava (BOESIGER, 1971). De acordo com Henrique Mindlin, a proposta inequivocamente modernista do Esther causava estranhamento ao público:

“Este prédio residencial e comercial (...) causou uma enorme sensação devido às novidades que introduziu, entre as quais se incluíam as colunas isoladas no meio das peças. Muitos locatários pediram permissão para removê-las de seus apartamentos, prometendo repô-las nos respectivos lugares após o término do contrato de aluguel” (MINDLIN, 2000).



Edifício Esther

- **Localização:** Av. Ipiranga (esq. Rua Sete de Abril), n.º 76 - República - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Adhemar Marinho, Álvaro Vital Brazil
- **Ano de projeto:** 1936
- **Execução:** 1936-1938
- **Área do Terreno:** 2.100m²
- **Área Construída:** 10.000m²
- **Nº de Pavimentos:** 10





Edifício Prudência

- **Localização:** Av. Higienópolis, n.º 245 - Higienópolis - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetos:** Luiz Roberto Carvalho Franco, Rino Levi, Roberto Cerqueira César
- **Ano de projeto:** 1944
- **Execução:** 1944-1948
- **Área do Terreno:** 3.942 m²
- **Área Construída:** 17.135 m²
- **Nº de Pavimentos:** 9



A produção dos anos 1940, por sua vez, foi marcada por um número crescente de edifícios modernistas considerados excepcionais. É possível citar o Anchieta (1941), de Marcelo e Milton Roberto, que a exemplo do Esther propunha unidades do tipo duplex. Mas o Louveira, de Vilanova Artigas (1946) e o Prudência (1944) de Rino Levi foram dois dos principais exemplares do período, que ainda hoje se destacam na paisagem urbana. Enquanto Artigas propôs no Louveira um grande espaço verde aberto para a cidade, numa esquina da Praça Vilaboim, o projeto Rino para o Prudência era complementado por jardins e painéis concebidos por Roberto Burle Marx, no térreo, além de outros sinais de distinção. Projetado para ser um edifício luxuoso, seus apartamentos tinham aproximadamente 400 metros quadrados – ou mais, no caso das coberturas – e contavam com dois grandes dormitórios para empregados.

Assim como em projetos anteriores de Rino, a configuração de zonas social, íntima e de serviços é evidente nas plantas. Porém, percebe-se algumas rupturas em relação ao modelo burguês. Idealmente, num apartamento luxuoso, as três zonas deveriam estar dispostas de forma a garantir a independência entre elas, ou seja, deveria ser possível circular entre uma outra sem passar pela terceira (LEMOS, 1976, p. 52). Mas no Prudência, o acesso à cozinha – e demais espaços destinados aos serviços – é feito pela mesma circulação que dá acesso aos dormitórios, na zona íntima.

Ainda, a proposta original de Rino Levi previa que as divisões entre os dormitórios e salas fossem feitas usando divisórias leves e armários. Isso permitiria aos moradores maior

liberdade de apropriação, na medida em que seria possível ampliar salas ou dormitórios alterando a configuração de divisórias. Estudos de *lay-out* feitos pelo arquiteto apresentam, inclusive, a inserção de espaços de trabalho na área íntima – e flexibilidade não se estendia, contudo, à zona de serviços dos apartamentos, onde não foram previstas reconfigurações dos espaços. Mas a ideia não foi bem recebida pelos compradores e paredes de alvenaria foram executadas (VILLA, 2010). Propostas de flexibilidade espacial, aliás, não foram recorrentes na produção dos arquitetos paulistanos no período. Ao contrário, no que se refere aos espaços domésticos, o exame de plantas leva a crer que a atuação dos profissionais brasileiros foi mais influenciada pela produção internacional destinada a clientes ricos do que pelas propostas de revisão do projeto de habitação.

Já o mercado da construção começava a compreender a conveniência de certos argumentos do repertório moderno para sua produção quando a nova Lei do Inquilinato, promulgada por Getúlio Vargas em 1945, tornou a produção de edifícios para renda um investimento menos interessante. Nas palavras de Raul Justes Lores:

“Construir apartamentos para a venda virou um negócio mais atraente do que alugar, ainda que não para o bolso de qualquer cliente. A classe média, com sua demanda reprimida por moradia, acorreu a esses novos imóveis.”
(LORES, 2017:36)

Noções de padronização, racionalização, simplificação e redução de custos começaram a ser apropriadas e as plantas de projetos para edifícios distintos tornaram-se mais semelhantes. Mas haviam ainda experimentações, como por exemplo o Japurá (1945) de Eduardo Kneese de Mello, que propunha novamente a tipologia duplex – como no Esther e no Anchieta – mas em unidades econômicas. Economia, aliás, levou ao aparecimento dos projetos para as primeiras quitinetes, supostamente como uma aplicação da ideia de espaço mínimo dos modernos europeus. Nesses apartamentos de cômodo único, a regra era a sobreposição de todas as funções da habitação num mesmo espaço – ou melhor, a sobreposição daquelas atividades que ali coubessem, pois se tratava de unidades bastante pequenas. Exemplo é o edifício Brigadeiro Galvão (1944) de Dácio Aguiar de Moraes.

Se por um lado essa tipologia representou uma novidade para a época, ela não surgiu como forma de atender às demandas espaciais de um determinado grupo da população urbana, mas sim como estratégia para obter o máximo de unidades num edifício e vendê-las rapidamente (ROSSETTO, 2002; SAMPAIO, 2002; LORES, 2017). As quitinetes ganharam mais expressão na década seguinte, com edifícios assinados por arquitetos renomados, como os Normandie, Araúnas e Icarai (de 1953) de Franz Heep.

Em ebulição nos anos 1950, a produção de edifícios com arquitetura excepcional era estimulada não apenas pelo crescimento da economia da capital mas também pela aposta no novo feita por incorporadores:

“O mercado imobiliário promovia concursos entre os arquitetos mais jovens para imaginar novos formatos e otimizar o já escasso espaço virgem nas áreas centrais da cidade. Os autores das melhores ideias ganhavam o direito

de projetar novas construções que mudariam o centro da cidade. Do edifício Itália à Galeria Metrópole, a ideia do novo foi se espalhando.” (LORES, 2017:81)

Grandes conjuntos de uso misto e com galerias abertas para a cidade foram concebidos na época, como o edifício Nações Unidas (1953) de Abelardo de Souza e o Conjunto Nacional (1954) de David Libeskind, permanecem como símbolos da qualidade da arquitetura daquela época. Embora sua obra tenha se estendido por duas décadas até a conclusão, o sucesso de vendas do Copan (1952), de Oscar Niemeyer, teria estimulado incorporadores a construir edifícios com unidades de tamanhos e preços diferentes, visando atingir públicos mais amplos (LORES, 2017: 80). Mas, independentemente da escala, foram muitos os projetos excepcionais concebidos na década. Dentre eles é possível citar os edifícios Biacá, de Plínio Croce e Roberto Aflalo, o edifício Antônio Devisati, de Francisco Beck, os Chipre e Gibraltar, de Giancarlo Palanti, os Guarapirá e Hicatu, de Eduardo Kneese de Mello, o Paqueta, de Alfred Düntuch, o Três Marias, de Abelardo Riedy de Souza, todos projetados ainda em 1952. Além do já citado Copan, são projetos do ano seguinte o Eiffel, também de Oscar Niemeyer, o Imperador, de Haim Vaidergorn e Henrique Verona, o Helena Maria, de Oswaldo Bratke, o Jorge Bey Maluf, de Eduardo Corona, o Buenos Aires, de Majer Botkowski, o Cícero Prado, de Gregori Warchavchik, o Ibaté, o Lausanne, de Adolf Franz Heep – que projetaria posteriormente o Ouro Preto (1954) e o Caeté (1955).



Edifício Louveira

- **Localização:** Rua Piauí (pça. Vilaboim), n.º 1081 - Higienópolis - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Vilanova Artigas
- **Ano de projeto:** 1945
- **Execução:** 1945-1946
- **Área do Terreno:** 1.575 m²
- **Área Construída:** 5.400 m²
- **Nº de Pavimentos:** 8

②



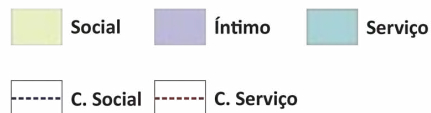
- Social
- Íntimo
- Serviço
- C. Serviço
- C. Social





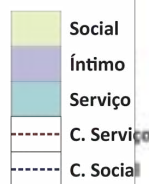
Edifício Paqueta

- **Localização:** Rua Alagoas, n.º 475 - Higienópolis - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetos:** Alfred Düntuch, Stefan Landsberger
- **Ano de projeto:** 1952
- **Execução:** 1952-1956
- **Área do Terreno:** 1.400 m²
- **Área Construída:** 10.000 m²
- **Nº de Pavimentos:** 16



Edifício Helena Maria

- **Localização:** Rua Avanhandava, n.º 416 - Bela Vista - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Oswaldo Bratke
- **Ano de projeto:** 1953
- **Execução:** 1953
- **Área do Terreno:** 693m²
- **Área Construída:** 2.315m²
- **Nº de Pavimentos:** 7



Mas há ainda o edifício Primavera (1954) de João Kon, o Diana (1956) de Victor Reif, o Nobel-Noblesse (1956) de Ermanno Siffredi e Maria Bardelli, o Paulicéia (1956) de Gian Carlo Gasperini e Jcques Pilon, o Alba de Maurício Tuck Schneider, o Carina (1959) de Israel Galman, Arper (1959) de David Libeskind.

O edifício Washington (1952), projetado pelo arquiteto polonês Bernardo Rzezak, é um raro exemplar entre os edifícios famosos do período cujas plantas não seguiram à risca a tripartição. As cores e os elementos decorativos utilizados em suas fachadas causariam incômodo aos puristas, mas nada perto das polêmicas em torno da figura João Artacho Jurado. Apesar de não possuir nenhuma formação acadêmica, Jurado foi o responsável não apenas pela concepção mas também pela construção de diversos projetos emblemáticos, como os edifícios Viadutos (1950), Planalto (1951), Bretagne (1952), Saint Honoré (1952), Louvre (1954), Cinderela (1956), Parque das Hortênsias (1957) e Parque das Acácias (1959). Os projetos para seus edifícios eram assinados por colaboradores – geralmente engenheiros – e misturavam elementos do estilo moderno a outros oriundos do *art-nouveau*, do *art-déco* e mesmo do neoclássico, resultando numa linguagem bastante rebuscada. Cores como verde, rosa, azul e amarelo também apareciam com destaque em pastilhas, pilares, paredes. Na contramão do estilo arquitetônico vigente, suas obras eram frequentemente desacreditadas por arquitetos da época, que a consideravam exageradas ou mesmo de gosto duvidoso.



Edifício Washington

- **Localização:** Av. General Olímpio da Silveira, n.º 427 - Santa Cecília - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Bernardo Rzezak
- **Ano de projeto:** 1949
- **Execução:** 1949-1952
- **Área do Terreno:** 532 m²
- **Área Construída:** 5.218 m²



Os edifícios Lugano e Locarno (1958) de Franz Heep, por outro lado, já não ousavam nas fachadas. Mas o arquiteto propunha uma praça entre os dois edifícios, aberta para a avenida Higienópolis e alinhada exatamente com o início da rua Itacolomi, num gesto de gentileza urbana que gerava uma espécie de continuidade para aquela rua. Esse cuidado em relação à inserção urbana dos edifícios e suas relações com a rua, aliás, não foi um traço incomum naquelas duas décadas. Vários projetos consideravam usos mistos, incluindo salas comerciais ao nível da rua e em galerias. Desde o Louveira, vários foram os edifícios que de alguma forma estabeleceram áreas verdes e abertas, sem grades. Em muitos casos, houve o cuidado de estabelecer condições de permeabilidade visual ou de continuidade com espaços públicos no entorno dos edifícios. Mesmo que as plantas baixas dos apartamentos já não apresentassem muitas inovações, a qualidade das relações estabelecidas entre edifício e rua, o cuidado com escala do pedestre, foi uma constante.

Apesar do conjunto relevante de projetos marcantes, entretanto, esse período assistiu ao avanço na profissionalização do mercado de construção, associado a um processo de vulgarização – e esvaziamento – dos princípios da arquitetura moderna na produção de edifícios residenciais na cidade. Ao final da década, a maioria dos edifícios construídos já era fruto de projetos pragmáticos e que priorizavam a economia em suas soluções. O programa convencional de sala, quartos, banheiro e cozinha, mais lavanderia e dependências de empregados, sempre agrupados em três zonas, já estava bastante consolidado. Nas fachadas, como o estilo moderno ainda vendia, adotava-se elementos como cobogós e grandes janelas envidraçadas, porém com desenhos simplificados. Escritórios de arquitetura renomados eram contratados para os projetos e seus nomes inseridos na publicidade dos lançamentos, mas sem que houvesse de fato compromisso com a qualidade da arquitetura a ser produzida. Exemplos são os edifícios Santa Margarida (1954) e Guaranésia (1956), projetados por Gregori Warchavchik e executados por sua própria construtora, a Warchavchik & Neumann. Sobre a atuação da empresa naquele período, Vitor Próspero afirma que:

“A atividade da construtora, como disseram seus integrantes ao serem entrevistados, não levaria a projetos propositivos e inovadores, necessariamente. Entretanto, se a articulação dos materiais novos e o desenho desses prédios, no início, se pretendia como, ao menos, auto promotora – os empreendimentos deveriam seduzir também pela arquitetura, independente de seu público Warchavchik era um nome reconhecido e naquele contexto as construtoras jogavam com o projeto de arquitetura como elemento de propaganda central – na fase da construção, tomavam uma faceta simplificadora. As linhas mestras continuavam as mesmas, mas eram simplificados seus elementos; os materiais não poderiam variar e aquele desenho inicial se transformaria num volume único apático.” (PRÓSPERO, 2011:116)

Concorre para a gradual perda de qualidade da arquitetura dos edifícios produzidos na transição a crise econômica do período. Promotores e construtores de grandes projetos dos anos anteriores viam-se em dificuldades financeiras. Obras de edifícios que se tornariam símbolos da arquitetura moderna paulistana, como a do próprio Copan,

arrastavam-se por anos enquanto compradores insatisfeitos moviam ações na justiça ou se organizavam para assumir a responsabilidade pela conclusão dos edifícios. Na impossibilidade de reajustar valores de mensalidades, a construtora Moções, de Artacho Jurado, teve problemas para concluir as obras do Bretagne, do Louvre e do Saint Honoré, vendeu a obra do Parque das Acacias para outra construtora, assim como a obra do Dona Veridiana – cujo projeto foi simplificado e rebatizado. Também a inadimplência fez com que incorporadores abandonassem os riscos de grandes projetos (LORES, 2017).



Edifício Guaimbê

- **Localização:** Rua Haddock Lobo, n.º 1447 - Jardim Paulista - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetos:** João de Gennaro, Paulo Mendes da Rocha
- **Ano de projeto:** 1962
- **Execução:** 1962-1966
- **Área do Terreno:** 610 m²
- **Área Construída:** Dado Desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 13



Longe da ebulição da década anterior, nos anos de 1960 os escritórios de arquitetura renomados passaram a receber cada vez menos encomendas de projetos para edifícios de apartamentos. O mercado de construção civil já se encontrava bastante profissionalizado e incorporava princípios de uma arquitetura funcionalista, então e voga entre arquitetos da Escola Paulista. Em termos plásticos, estruturas de concreto armado aparente ganham expressão nas fachadas, enquanto as soluções de desenho em plantas baixas não propunham inovações.

“O programa interno não apresentou mudanças significativas às praticadas nos anos 50, somente alguma sofisticação do programa induzido em parte

pelas enormes área atingidas nos apartamentos: lavabo social e suíte tornaram-se itens indispensáveis. (...) Os edifícios passam a ter, em sua maioria, a estrutura modelada e ordenada, sendo este o maior elemento plástico da composição. (...) As esquadrias, padronizadas, tenderam à homogeneização, fixadas entre os vãos da estrutura. Prioriza-se também a concentração das prumadas hidráulicas sempre que possível, resultando em soluções de plantas extremamente organizadas do ponto de vista construtivo.” (LIMA, 2013:16)

O Guaimbê (1962) de Paulo Mendes da Rocha é uma exceção ao tentar dissolver a percepção da existência do corredor na zona íntima, pelo uso de paredes curvas, e também pela criação de desníveis no piso entre as salas – mas sem romper com a lógica da tripartição e, inclusive, com hierarquização de circulações muito bem resolvida. Outros edifícios que merecem destaque no período são o Domus (1960) de Ermanno Siffredi e Maria Bardelli, o Albatroz (1960) de João Kon, o Itacolomi (1961) de Victor Reif, os Albina (1962), Antônio Augusto Galvão (1964), São Felix (1966) e Carol (1969) de Alberto Botti e Marc Rubin, o Abaeté (1963) de Abrahão Sanovicz, o Gravatá (1963) de Rino Levi e o Baía Mar (1963) de Francisco Beck.



Edifício Giselle

- **Localização:** Av. Nove de Julho / Rua Jerônimo da Veiga, 5713/54 - Jardim Paulista - São Paulo - São Paulo - Brasil

- **Arquiteto:** Telésforo Cristófani

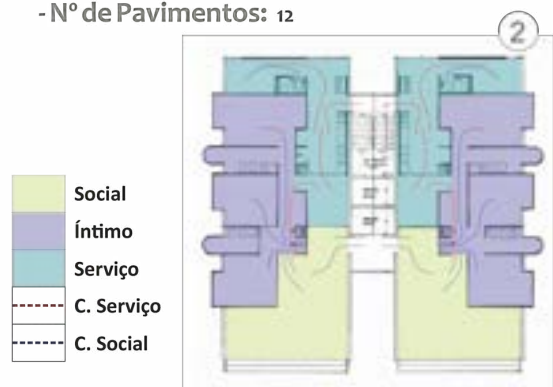
- **Ano de projeto:** 1968

- **Execução:** 1968

- **Área do Terreno:** 780m²

- **Área Construída:** Dado desconhecido

- **Nº de Pavimentos:** 12



Assim como os exemplares citados anteriormente, o projeto para o edifício Giselle (1968), do italiano Telésforo Cristófani, propunha plantas conforme o modelo convencional para os apartamentos. Em termos de composição plástica, o projeto lembra o Guaimbê, tanto

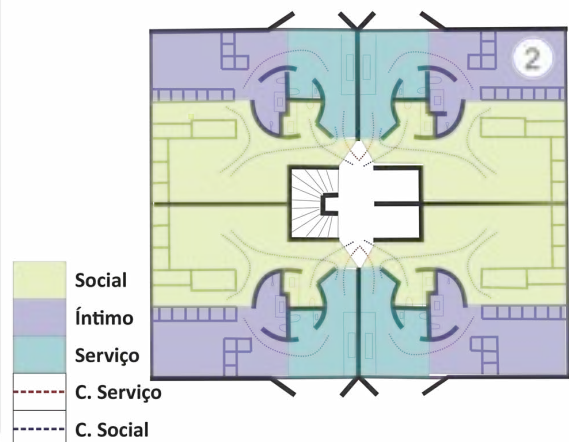
pelo estilo brutalista quanto pelo tratamento dado à fachada principal – voltada para oeste, recebe brises horizontais que se confundem com janelas em fita da sala de estar. Mas, pensado para abrigar usos mistos, esse edifício apresenta particularidades em relação às soluções para os acessos. O térreo, elevado em relação à rua, conta com lojas e com uma escada que leva às salas comerciais, no primeiro pavimento do edifício. O acesso residencial se dá pelo pavimento da garagem, semienterrado em relação à rua. Nos apartamentos, localizados a partir do segundo pavimento, elevadores para acessos social e de serviços eram segregados – solução já usual na época. Mas o elevador de serviços se abria para os patamares das escadas, de forma alternada a cada dois pavimentos, e não diretamente em cada pavimento.

Também apresentam traços brutalistas os primeiros projetos de Ruy Ohtake para edifícios de apartamentos, concebidos no início da década seguinte. No edifício Riachuelo (1972), chama atenção a valorização da zona social em relação às demais. Cerca de dois terços da área útil das unidades é destinada às salas. Já no Quatiara (1972) o arquiteto propunha uma implantação levemente rotacionada em relação ao eixo da rua, o que – junto à altura consideravelmente superior da torre – contribuiu para que ele se destacasse dos demais edifícios no entorno.



Edifício Quatiara

- **Localização:** Av. Caxingui, n.º 191 - Butantã - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Ruy Ohtake
- **Ano de projeto:** 1972
- **Execução:** Dado desconhecido
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** Dado desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 20



O prédio encontra-se muito próximo a uma das portarias do campus da USP, no Bairro do Butantã, oferece amplos espaços abertos para o convívio de moradores no térreo e uma generosa área de lazer, com piscina sinuosa – espaços que sugerem a possibilidade de

convívio e de encontro entre os moradores. Tais características somadas às dimensões bastante compactas dos apartamentos, especialmente de alguns dos dormitórios, permite inferir que estudantes da graduação e pós-graduação fizessem parte do público alvo do empreendimento.

No interior, as plantas dos apartamentos preservam a organização conforme o modelo convencional. Mas há inovações. Um bloco circular em concreto aparente reúne as unidades sanitárias – um banheiro para uma suíte, outro social e um de serviços. Mas as demais divisões internas são resolvidas com o uso de divisórias leves e de armários – e diferente do que aconteceu no Prudência, a proposta do arquiteto foi executada. Ainda, o espaço que seria o dormitório de empregados, minúsculo, conta com duas portas. Assim é possível acessá-lo tanto a partir da lavanderia ou do corredor que dá acesso aos outros quartos. Isso permite que tal espaço tenha seu uso convertido para diferentes funções – tal solução seria mais tarde conhecida no mercado como “quarto reversível – mas, também, que aconteça uma circulação em torno do bloco dos banheiros.

Mas, de forma generalizada, a passagem entre as décadas de 1960 e 1970 foi marcada justamente pelo pragmatismo dos novos projetos. Experimentos vão se tornando mais raros e mais voltados à racionalização dos projetos. Essa afirmação que pode ser ilustrada pela produção da construtora Formaespço, que preconizava o emprego de pensamento modular, a padronização de sistemas e elementos construtivos, e a possibilidade de reprodução em série dos projetos em diferentes terrenos. O projeto para os edifícios Gemini I e II (1968), desenvolvido por Eduardo de Almeida, respondia a tais preceitos.

“Visando maior lucro para a construtora, o empreendimento deveria ser de baixo custo e de rápida construção, porém não deveria deixar de ser comercialmente aceito. Além disso, o projeto também deveria ser versátil, de forma a permitir sua replicação em outros lotes que a construtora possuía.” (RIBEIRO, 2019)

Observando a encomenda da construtora, Almeida propôs estrutura em concreto armado moldada *in loco* mas respeitando vãos modulares. Para gerar economia, o arquiteto decidiu também expor a aparência natural de materiais como o próprio concreto da estrutura ou os blocos de tijolos nas vedações de fachadas, e utilizar elementos padronizados. Esse é caso por exemplo das janelas, já que uma mesma peça, industrializada, foi utilizada em todas as aberturas – exceção feita às lavanderias, que não contavam com esquadrias. O projeto do Gemini foi posteriormente adaptado e refinado, no sentido de tornar sua construção mais racionalizada, e replicado nos edifícios Coronet I e II e nos Lark I e II.

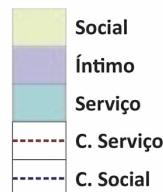
Já Abraão Sanovicz projetou para a Formaespço uma série de edifícios onde a lógica da modularidade seria expressa até em seus nomes. Os desenhos para torres e plantas baixas do edifício Modular Alfa (1970), primeiro da série, foram logo replicados em seis outros empreendimentos da construtora: Modular Beta, Modular Gama, Modular Delta I e Delta II, Modular Epsilon e Modular Dzeta. Nos anos seguintes, a série Modular teria seu projeto também adaptado para uma segunda fase de produção: Modular Lambada I e II, Modular

Omicron, Modular Eta, Modular Ômega I, II, II e IV, Modular Sigma I e II e Modular Vega. Já o projeto para o edifício Granja Julieta (também de 1970, também de Sanovicz), que se valia dos mesmos princípios da série Modular, foi também reproduzido, mas fora da capital (LIMA, 2013:57).



Edifício Gemini

- **Localização:** Rua Graúna (esq. Rua Tuim), n.º 419 - Moema - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Eduardo de Almeida
- **Ano de projeto:** 1968
- **Execução:** 1968-1970
- **Área do Terreno:** Dado Desconhecido
- **Área Construída:** Dado Desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 10



Certamente, a necessidade de refinar os projetos para aumentar sua eficiência econômica e construtiva para a repetição nas obras seguintes “exigiu de arquitetos um aperfeiçoamento do projeto arquitetônico a partir de procedimentos mais próximos do desenho industrial” (MACIEL, 2013). Mas nem sempre a lógica de reprodutibilidade pode ser observada. Por exemplo, a Formaespço contou também com projetos de Paulo Mendes da Rocha que escapavam ao padrão da época, propondo inovações espaciais, mas também à premissa de racionalidade construtiva. Na planta dos apartamentos do edifício Clermont (1973), Paulo Mendes se valeu de elementos vistos anteriormente na planta do Guaimbê – como brises, abas e uma parede curva delimitando o espaço da sala de jantar. Mas agora, corredores eram definitivamente eliminados, assim como foi abandonada a lógica da tripartição. O dormitório de empregados surgia em desnível, junto ao patamar da escada de incêndio e com acesso independente, feito por fora do apartamento – numa solução que permitia aos moradores o uso do espaço para outras atividades, como um escritório por exemplo. Mas a posição de pilares e do lavabo em relação a esse desnível

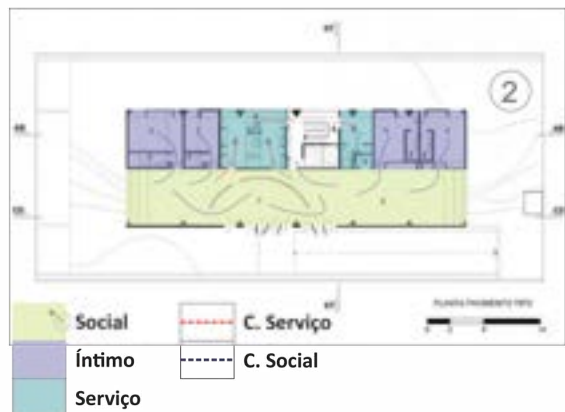
na laje do pavimento indicam que os princípios de racionalização e reprodutibilidade preconizados pela própria construtora não se sobrepuseram às soluções espaciais do arquiteto – ao menos não neste edifício. Vale notar que, diferente dos projetos anteriores, o projeto de Paulo Mendes para o Clermont não foi replicado em outras obras.

Paulo Mendes havia concebido também outro projeto para a Formaespço, o edifício Protótipo (1972). A proposta era de apartamentos menores mas, novamente, rompendo com o modelo burguês nas plantas. Embora cozinha, lavanderia e banheiro de serviço ainda configurem um agrupamento funcional, não há corredores nem zonas íntima ou social. Duas suítes eram propostas em posições opostas em planta, tendo a sala entre elas, e estudos de layout mostram a intensão de uso de divisórias leves – conferindo flexibilidade de apropriação espacial. Esse projeto, embora seja apresentado como um exemplo de inovação da construtora, nunca chegou a ser construído (ÁVILA; CANEZ, 2016).



Edifício Clermont

- **Localização:** Alameda Jauaperi, n.º 176 - Indianópolis - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquiteto:** Paulo Mendes da Rocha
- **Ano de projeto:** 1973
- **Execução:** 1973-1974
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** Dado desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 12



1.2 JÁ NASCE VELHO

Se por um lado o pragmatismo é uma marca das décadas de 1960 e 1970, um outro fato relevante no período foi o ressurgimento e a reassimilação, pelo mercado, do estilo neoclássico em projetos de apartamentos novos, especialmente em empreendimentos de luxo. O principal promotor do retorno dos neoclássicos foi a Adolpho Lindenberg, construtora inicialmente voltada ao segmento de casas de alto padrão e que lançou em 1963 seu primeiro edifício de apartamentos, o Princesa Imperial (PULICI, 2015:237). Nos anos que se seguem, a produção da Lindenberg ganha volume com uma série de outros edifícios, todos com o mesmo estilo, principalmente entre os bairros de Higienópolis e a região dos Jardins – foram eles os edifícios Dom João V, Grão-Pará, Casa de Aviz, Imperatriz Tereza Cristina, Conde dos Arcos, Príncipe de Ceuta, Dom Luís de Orleans e Bragança, Palma de Maiorca, cujos autores são desconhecidos.

O esgotamento da arquitetura modernista, consumida como um estilo, era um fenômeno global e se anunciava já desde a década de 1950 na produção paulistana. Isso se via, por exemplo, no gradual empobrecimento de projetos ditos modernos, mas também no grande sucesso comercial de edifícios de feições mais rebuscadas, como os de Artacho Juracho. Raul Juste Lores afirma que “em pleno auge do modernismo, os consumidores tinham um grande apetite pelos ornamentos e referências descartados pelos modernos” (LORES, 2017:235). A bem da verdade, mesmo após a construção de edifícios modernistas, prédios inspiradas por estilos clássicos continuaram a ser produzidos na cidade, sendo considerados às vezes mais bonitos pelo público (SOMEKH, 1997). O edifício São Luis (1940) de Jacques Pilon, por exemplo, é um os edifícios considerados como emblemáticos no entorno da Praça da República e nunca se viu intimidado pelos vizinhos Esther e Eiffel, com quem disputa a paisagem.

A partir daí, a antes frutífera relação entre mercado e arquitetura esfria. Discursos de profissionais da construção civil são cada vez mais distantes das posições defendidas por arquitetos e o afastamento entre os dois campos cresce, estabelecendo uma espécie de “divórcio” que atravessou as décadas seguintes (LORES, 2017:253). Como reflexo, já a partir dos anos 1980, poucos foram os projetos relevantes ou de arquitetos de renome associados à produção imobiliária da capital. Entre as poucas exceções estão edifícios que resultam de encomendas feitas ao arquiteto Paulo Mendes da Rocha. No projeto para o Jaraguá (1984), ele novamente jogou com desníveis em planta, mas então com finalidade de permitir vistas para o vale do rio Pinheiros, por cima do bloco formado por cozinha e lavanderia. O arquiteto projetou ainda outros dois edifícios menos conhecidos naquela década. No Golden Hill (1985), o modelo burguês foi deliberadamente assumido nas plantas. As três zonas foram claramente delimitadas e uma longa galeria articulação as circulações entre elas. A tripartição se espelha, inclusive, na volumetria do edifício. Já a volumetria desenvolvida por Paulo Mendes para o edifício Aspen (1986), “resulta de uma diretriz compositiva distinta, através da qual elementos de grande representatividade formal são literalmente acoplados à torre de apartamentos” (ÁVILA; CANEZ, 2016). Nas

fachadas, o destaque dado aos volumes de lareiras e chaminés chega a ter caráter escultórico, enquanto as plantas propostas para os apartamentos remetem àquela do projeto para o Clermont, mas com soluções menos ousadas.

Em termos de expressão plástica, aliás, o pós-modernismo teve menor representatividade na produção de incorporadoras entre as décadas de 1980 e 1990. Exemplos são projetos para edifícios do arquiteto Ruy Ohtake no período. Os destaques desses projetos se limitavam às varandas, com linhas sinuosas conferindo movimento às fachadas principais, numa versão de fácil assimilação comercial da linguagem pós-moderna – quase como se fossem caricaturas de sua própria obra. No fundo, era o que permitiam seus clientes, que desejavam apenas uma casca assinada por Ohtake como argumento de venda apartamentos construídos, às vezes, em localizações pouco desejadas – como é o caso das oito torres idênticas do condomínio Portal da Cidade (1984) e do Maison de Moquette (1998). Suas plantas não propõem soluções alternativas ao desenho encontrado em edifícios anônimos, nem há preocupação em estabelecer a integração entre os térreos e as ruas nas quais os edifícios foram implantados.

Mais marcantes no período foram modismos passageiros como plantas com desenhos chanfrados, com paredes a quarenta e cinco graus, e fachadas inspiradas pela arquitetura mediterrânea, com arestas arredondadas. Na vasta e anônima produção das inúmeras construtoras e incorporadoras que atuavam na cidade naquele período, arquitetura não era uma preocupação. O desafio estava na promoção das vendas das unidades num cenário de inflação elevada, instabilidade econômica e gradual redução da renda da população. A partir do ano de 1986, a extinção do Banco Nacional de Habitação (BNH), que por duas décadas havia funcionado como principal financiador da produção privada de apartamentos destinados às classes médias, agravou a situação ao reduzir dramaticamente o número de compradores em potencial para as incorporadoras. Esse quadro teria, inclusive, contribuído de forma decisiva “para o aumento da competição no setor” (MELHADO; FABRÍCIO, 2002).

Naquele contexto, as novidades que surgiam estavam relacionadas à exploração de produtos destinados a clientes nos extremos opostos do mercado, em termos de poder aquisitivo. Como forma de atrair um público de altíssima renda e que até então não havia demonstrado interesse por viver em apartamentos, foram lançados edifícios com um padrão de luxo bastante superior ao que era oferecido até então. Eram unidades de cinco suítes – como segmento, aquela representava uma categoria nova de apartamentos – e cujas áreas ultrapassavam facilmente os quinhentos metros quadrados. Suas plantas procuravam mimetizar a vida em grandes casas isoladas, com piscinas em varandas, churrasqueiras e outros elementos que não faziam parte do repertório de plantas de apartamentos até aquele momento. Uma das construtoras a explorar o segmento, a Kauffmann, chamava tais unidades de “mansões suspensas”.

Embora não tenham surgido como iniciativas de incorporadoras, os edifícios Vila Savoy e do Vila Adriano (ambos de 1985), projetados pelo arquiteto Raul di Pace se enquadram nesse contexto. Mas além de representarem exemplares pouco conhecidos da arquitetura pós-moderna no período, seus projetos são precursores de ideias que só viriam a ser

efetivamente exploradas décadas mais tarde. Para esses edifícios, o arquiteto propôs o que chamou de uma “arquitetura participativa”, na qual as plantas variaram de acordo com “os sonhos, as diferenças culturais e o modo de vida de cada proprietário” (PACE, 1990). Partindo da lógica da planta livre, Pace reuniu as prumadas de água e esgoto junto a pilares nas fachadas dos edifícios, oferecendo aos moradores uma flexibilidade até então desconhecido em apartamentos paulistanos. Junto ao arquiteto, os futuros moradores definiram o tamanho e a organização interna dos apartamentos – como se fosse o projeto para uma residência unifamiliar. A produção do edifício, entretanto, representava uma exceção e situava-se fora da lógica de mercado. A iniciativa, coordenada pelo próprio arquiteto junto a um grupo já determinado de moradores, levou 5 anos entre projeto e execução e não teve continuidade em novos projetos, embora proposta semelhante viesse a surgir poucos anos mais tarde: a Torre Pluralista, que seria composta por apartamentos duplex, cada um deles projetados por diferentes⁸ arquitetos, respeitando apenas posição de circulações verticais e pilares, nunca encontrou compradores interessados e não passou da fase de estudos preliminares.

Além da aposta na exclusividade para atrair compradores de alta renda, outra característica da época foi a criação de condomínios em terrenos cada vez maiores e com uma lista cada vez mais longa de espaços de uso comum. Em relação a esse movimento, Fernando Lara ressalta que:

“(…) a estagnação econômica e o consequente aumento da violência urbana também contribuíram para transformar as estruturas multi-familiares numa espécie de ‘condomínios verticais fechados’, espalhados praticamente por toda cidade e, no geral, oferecendo o maior número possível de serviços e opções de lazer dentro dos limites do condomínio.” (LARA, 2009:24)

Na outra extremidade do mercado, aliás, estavam as unidades econômicas, cujas plantas já eram bastante compactas e que passavam por nova redução de áreas e por uma simplificação do programa. Não devido a uma evolução nos costumes mas sim de maneira forçada, pela necessidade de reduzir gastos em meio à recessão, famílias de classes médias vinham substituindo o trabalho de empregadas domésticas por diaristas ou mesmo dispensando tais serviços. O fato abriu espaço para uma alteração no desenho das plantas de apartamentos destinados a tal público, com o reposicionamento do dormitório de empregada e a abertura de uma segunda porta ligando este à área íntima da unidade. Criou-se, assim, a possibilidade de que aquele espaço fosse apropriado para outros usos, como já havia sido feito por Ruy Ohtake no projeto para o edifício Quatiara, mais de dez anos antes.

“Essa solução representava, na verdade, um estoque de metros quadrados, utilizados conforme as necessidades dos usuários. A representação de layouts nas plantas da época indicava seu uso, às vezes, um dormitório de bebê, ou como quarto de hóspedes, uma pequena sala de TV, escritório ou

⁸ Miguel Juliano, Ricardo Julião, Ruy Ohtake, Carlos Bratke, Paulo Casé, Eduardo de Almeida, Marcos Acayaba, Roberto Loeb, Paulo Mendes da Rocha e Eduardo Longo (LEMBRAM, 2000).

quarto de estudos.” (QUEIROZ, 2008:42)

Mas a oferta do quarto reversível, como ficou conhecido o cômodo, só durou o tempo necessário para que agentes do mercado entendessem que o quarto de empregada já podia ser eliminado dos apartamentos de segmentos econômicos, sem que isso impedisse sua comercialização.

Outra estratégia utilizada pelas grandes construtoras para viabilizar a venda de apartamentos econômicos foi a criação de linhas próprias de financiamento, como o Plano 100 da Rossi Residencial. Seus clientes pagavam pelos apartamentos em cem parcelas de 500 dólares – um sucesso comercial que manteve a construtora na liderança do segmento até o final da década de 1990⁹.

A década de 1990, no entanto, representou também um período importante de transformações nos padrões comportamentais e nos modos de vida da população, especialmente em grandes regiões metropolitanas. A censura havia sido oficialmente apenas poucos anos antes, com a promulgação da Constituição de 1988. O processo de redemocratização avançava e o país contava pela primeira vez em décadas com um presidente eleito pelo voto popular. Logo após a posse de Fernando Collor, veio a abertura à comercialização de produtos importados – entre eles, revistas e livros sobre moda, decoração, arquitetura, estilo de vida além de eletroeletrônicos, até então pouco acessíveis aos brasileiros. É da mesma época o início das operações da TV por assinatura no Brasil¹⁰ e o início da exploração da internet comercial em território nacional. Não apenas informações mas também produtos – materiais e culturais – de outras partes do mundo começavam a circular com maior liberdade, impulsionando um processo já existente de transformação cultural (TRAMONTANO, 1998; CASTELLS, 1999; QUEIROZ, 2008).

Embora raros entre as grandes empresas do mercado, experimentos envolvendo alguma noção de flexibilidade aconteceram ao longo daquela década. De acordo com matéria no jornal Folha de São Paulo, pesquisas de construtoras tradicionais na cidade identificavam haver diversidade de demandas e desejos entre consumidores. Assim, surgiram projetos que flertavam com a noção de reconfiguração espacial e que tinham nomes sugestivos, como os edifícios Modulor Tangram ou Modulor Mobilie, da construtora Método. Esses projetos ofereciam entre três e cinco opções de plantas – não mais que isso – que na

⁹ “A Rossi Residencial entregou esta semana os dois primeiros prédios do Villaggio Romano, vendidos pelo Plano 100, promoção lançada em setembro de 1992. Os apartamentos têm 63,5 m² de área útil, com três quartos, um deles suíte e ficam na av. dos Ourives (zona sul). Os edifícios foram entregues com antecedência de 60 dias em relação à previsão inicial da empresa. O Plano 100 foi responsável por 47% dos imóveis vendidos em São Paulo naquele mês. Com um financiamento próprio de cem parcelas de US\$ 500, sendo oito de entrada e 12 na entrega das chaves, o plano concentra 90% das atividades da Rossi. Segundo o superintendente da Rossi, José Paim de Andrade Júnior, foram lançados, até o final de 1993, 41 empreendimentos, todos comercializados, com uma inadimplência de 1,72% e uma valorização de 50%. Paim disse que os compradores são usuários e investidores com renda entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000.” (ROSSI, 1994)

¹⁰ A MTV Brasil, por exemplo, fez sua estreia ainda no ano de 1990.

verdade se limitavam ao reposicionamento de paredes entre dormitórios e salas. Nas áreas molhadas não eram propostas alterações. Mas, segundo a matéria mencionada, os compradores seriam ainda “conservadores”, aderindo às configurações padrão no momento da compra. O próprio texto aconselhava que:

“as desvantagens na escolha de plantas diferentes podem surgir na hora de vender. (...) As quedas na liquidez se acentuam conforme aumenta a especificidade do projeto. Quem subdivide a sala, por exemplo, vai demorar mais para encontrar comprador com as mesmas necessidades. Para o investidor, o melhor é ficar no convencional e garantir o valor de venda.” (FIGUEIREDO, 1992)

Em relação a uma outra obra, do edifício Espaço Contemporâneo, a mesma construtora se gabava por oferecer divisórias parafusadas no piso e no forro, cujas posições podiam ser facilmente alteradas de acordo com a necessidade do morador: “Trocar a posição das divisórias dentro do apartamento não demora mais que dois dias”, afirmava um representante da empresa. Na verdade, as paredes internas eram executadas em *dry wall* – sistema composto por perfis metálicos e placas de gesso acartonado, uma novidade naquele momento. Outros empreendimentos da Método propunham flexibilidade por meio de uma porta de correr dividindo a sala e um dormitório. “Com a divisória aberta, os moradores têm um amplo *living* (...). A porta fechada permite que o ambiente menor seja transformado em um quarto adicional, um escritório ou uma biblioteca” (FIGUEIREDO, 1992) – mas eram, todos, apartamentos com plantas convencionais com a porta de correr a mais.

Na passagem da década de 1990 para os anos 2000, o aquecimento da economia gerava novo boom de verticalização na cidade. Embora o perfil demográfico e os modos de morar do público comprador de apartamentos viessem se transformando ao longo das décadas, permanecia o divorcio entre quem projetava e quem produzia, e nem mercado nem academia pareciam preocupados em discutir uma revisão de sua espacialidade. De um lado, agentes do mercado se valiam de argumentos relacionados à eficiência e viabilidade financeira para continuar reproduzindo um modelo conhecido e seguro – que sabiam produzir e vender. Em matérias publicadas nos jornais da capital, como a Folha de São Paulo, defendiam o estilo como sendo um fenômeno paulistano. “Talvez seja porque tenhamos como referência os antigos casarões da avenida Paulista ou porque temos uma proximidade com os europeus, pelos imigrantes”¹¹, especulava um consultor de uma incorporadora – cujos empreendimentos copiavam elementos de fachadas de edifícios nova-iorquinos, por determinação do proprietário da empresa. O diretor de uma concorrente garantia que o neoclássico “é um estilo que já nasce velho, por isso tende a desvalorizar menos”¹². Nas centenas de edifícios construídos a cada ano, a planta convencional burguesa associada ao estilo neoclássico nas fachadas estabeleceram o padrão para edifícios residenciais, fosse em torres luxuosas produzidas pela Lindenberg

¹¹ FISCHER, 2000.

¹² Idem.

ou pela Kauffmann, fosse em lançamentos de conjuntos econômicos – ainda que em versões bastante simplificada.

Do outro lado, arquitetos e acadêmicos, como Carlos Lemos, faziam duras críticas ao estilo que havia se proliferado e predominava na cidade. De fato, projetos que fugiam à regra ao adotar linguagens contemporâneas, como os do edifício Salvador Cardoso (1993), do escritório Aflalo & Gasperini, e do Palazzo Ducale (1998), de Marco Donini e Francisco Zelesnikar, eram raros – especialmente no seguimento de quatro dormitórios e alto padrão. Mas os questionamentos não se estendiam ainda às soluções para plantas baixas. Ter uma matriz espacial concebida ainda na *Belle Epoque* parisiense do século XIX como referência para projetos de habitação numa metrópole latino-americana já na virada para o século XXI não parecia constituir um problema dentro das escolas de arquitetura. Pelo contrário, o edifício de apartamentos vinha sendo tratado, há anos, como um programa menos importante. Para muitos professores, plantas para apartamentos representavam um problema já resolvido e que não merecia experimentações por parte dos alunos. Inovações ou soluções alternativas, presentes em projetos de décadas passadas, sequer eram estudadas (LORES, 2017:251).

Mas alguns projetos esboçavam que transformações nos modos de vida finalmente poderiam vir a ser considerados de forma mais sistematizada. O projeto para o edifício Spazio 2222 (1996), de Décio Tozzi, trazia algumas soluções interessantes. No térreo, o arquiteto criou uma espécie de praça protegida pra os moradores, cercada e coberta por um átrio envidraçado que toma toda a altura do edifício – solução semelhante à adotada no projeto para o Forum Trabalhista Ruy Barbosa (1992). A circulação horizontal nos pavimentos é feita por passarelas abertas para o vão do grande átrio, com a praça abaixo, contrariando a lógica dos corredores isolados e enclausurados de prédios convencionais. Ainda, o acesso aos apartamentos foi feito pelas varandas. Nas plantas, havia a possibilidade de configuração de um ou dois dormitórios e a cozinha, aberta e posicionada entre sala e quartos, não chegava a configurar zona de serviços.

Da mesma época é o projeto para o edifício Madaloft (1996), de Luiz Fernando Rocco para a Zarvos Engenharia. Assim como outros projetos desenvolvidos em seguida para o mesmo cliente, o Roof Madalena (2003) e Art House (2004), Rocco misturava menções aos *lofts* nova-iorquinos a soluções voltadas a permitir alguma flexibilidade – opções de planta ou planta livre, painéis moveis, pés-direitos duplos – e linguagem arquitetônica contemporânea (LIMA, 2013:148). A possibilidade de reconfiguração espacial e de personalização das unidades por seus compradores eram diferenciais de mercado desses três edifícios. Tratava-se de um nicho de mercado já identificado por grandes incorporadoras, mas ainda carente de propostas bem sistematizadas. Exemplos de empreendimentos eventualmente concebidos com esse nicho em vista foram os edifícios da Linha *Loft SP*, da Stan – também projetados por Rocco – ou o Edifício Çiragan, da Cyrela. Mas, ainda que os discursos de comercialização de tais empreendimentos buscassem associá-los a uma imagem de arquitetura contemporânea e de uma espacialidade mais flexível, o fato é que seus projetos, em termos de solução projetual das unidades e das características gerais dos edifícios não os distanciam da produção usual de seus promotores.

Mas foi apenas partir de meados da década dos anos 2000 que algo novo realmente iria emergir e ganhar visibilidade no mercado: os primeiros lançamentos de duas novas incorporadoras, com estratégias mais claras de diferenciação. A MaxCasa apresentava o primeiro lançamento de uma linha de edifícios chamada MaxHaus, enquanto a IdeaZarvos iniciava a apresentação de uma sequência de pequenos edifícios apresentados sob a alcunha de Movimento Um.

A oferta de plantas que permitam alguma possibilidade de flexibilidade no arranjo inicial de seus espaços não representava uma novidade na produção de apartamentos nem no mercado paulistano, definitivamente. Inclusive naqueles últimos anos, mas as propostas existentes eram em geral frutos de tentativas de tornar produtos semelhantes mais interessantes para usuários com demandas distintas. Tal prática se aproveitava exatamente de um crescente desejo por personalização – uma tendência clara nos hábitos de consumo de forma geral – mas os projetos geralmente apresentavam limitações porque procuravam associar unidades convencionais a uma ideia de flexibilidade, que normalmente não podia ser verificada na prática ou que apresentava muitas limitações (QUEIROZ, 2008).

Diante de um mercado altamente competitivo, certamente era importante que as empresas conseguissem criar estratégias bem-sucedidas para estabelecer vantagens em suas posições. Michael Porter define duas estratégias principais para que uma empresa possa criar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes:

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio”. (PORTER, 1989)

No caso das incorporadoras paulistanas, de forma geral, estabelecer tal vantagem competitiva representa um desafio, já que a similaridade entre os produtos oferecidos e os meios de produção empregados encontram-se padronizados há décadas. A regra que se estabeleceu é copiar e reproduzir. Estratégias de sucesso aparente – ou os *cases* de sucesso, como dizem agentes do mercado e corretores de grandes empresas imobiliárias – são logo adotadas pela concorrência. Assim, qualquer fator que gere inicialmente uma vantagem competitiva, seja por enfoque em custo ou em diferenciação, acaba por não se estabelecer como um diferencial duradouro. Nos termos de Porter, isso significa que ao se copiarem mutuamente, empresas diferentes, com seus produtos semelhantes, não seriam necessariamente percebidas de formas diferenciadas por seus consumidores (PORTER, 1999).

Entretanto, tanto IdeaZarvos quanto a Maxcasa são incorporadoras cujos empreendimentos prometiam a seus compradores a possibilidade de adaptar seus apartamentos às suas necessidades e estilo de vida, além de apostar em linguagem arquitetônica contemporânea. Ambas partiram da criação de marcas para a comercialização de seus produtos, respectivamente Movimento Um e MaxHaus, e enfatizavam em seus materiais publicitários a intenção deliberada de ser – ou de se

mostrar como – empresas diferentes ou mesmo radicalmente avessos à produção convencional de mercado. Quantitativamente, a produção dessas empresas representa, ainda hoje, um volume pequeno perante o total de lançamentos de edifícios de apartamentos realizados na cidade de São Paulo. Desde o primeiro lançamento em 2007, são dezesseis os empreendimentos que levam a marca MaxsHaus na capital, totalizando aproximadamente 2500 unidades entre edifícios entregues, em obras e lançamentos. Já a IdeaZarvos soma, em vinte e sete edifícios residenciais – também entre obras entregues, em andamento ou em fase de lançamento – aproximadamente 900 unidades¹³.

Contudo, apesar da proximidade entre os discursos das duas empresas, há diferenças fundamentais entre suas estratégias, que as levam a competir em faixas diferentes de mercado. A IdeaZarvos incorpora, geralmente, em terrenos pequenos e com formatos irregulares, predominantemente no bairro da Vila Madalena e bairros vizinhos na região Oeste do município. Seus empreendimentos apresentam, entre si, elevado grau de diferenciação devido, inclusive, à contratação de escritórios de arquitetura distintos para a elaboração dos projetos e ao eventual emprego de soluções construtivas distintas entre projetos. Alguns projetos mais recentes, contudo, têm ocupado terrenos maiores e proposto um número maior de unidades.

Já a Maxcasa lançava empreendimentos de maior porte e geralmente com um número maior de torres e de unidades, mas com alto grau de padronização de projetos e de soluções construtivas. Particularmente, seus primeiros lançamentos foram implantados em localizações menos valorizadas, o que junto à padronização dos projetos e ao sistema construtivo adotado, contribuiu para que o patamar de preços de comercialização fosse bem inferior aos das unidades produzidas pela IdeaZarvos. A empresa teve também empreendimentos em cidades do interior e em outros Estados – sempre replicando um mesmo projeto base para torres e apartamentos.

Discursos e estratégias à parte, fato é que entre os produtos oferecidos por essas empresas existem propostas interessantes quando comparados às práticas usuais do mercado. Se algumas das soluções apresentadas por seus projetos não constituem novidades, como por exemplo algumas das soluções voltadas à flexibilidade espacial, em outros aspectos tais projetos podem ser considerados inovadores em termos da exploração do potencial da arquitetura para produzir espaços mais alinhados aos modos de vida contemporâneos. Em alguns edifícios, a espacialidade dos apartamentos, o cuidado com a inserção urbana e com a própria composição do edifício como um objeto arquitetônico apresentam um nível de esmero com o projeto que é, definitivamente, raro na produção de edifícios verticalizados de habitação. Em outros casos, veremos que o discurso é mais potente do que aquilo que os projetos oferecem.

Como veremos mais adiante, alguns dos projetos analisados têm características que escapam do que é usual, frequente ou corriqueiro no mercado e, particularmente no caso de edifícios da IdeaZarvos, podem ser considerados como exemplares de arquitetura

¹³ Os dados foram obtidos a partir de consulta aos sites das incorporadoras.

excepcional. Há consenso entre profissionais de arquitetura em relação à qualidade desses projetos, atestada por premiações e pela extensa publicação de alguns dos projetos em revistas e portais especializados em arquitetura – internacionais, inclusive.

Mas, num mercado avesso a riscos e no qual a padronização de produtos e processos é a norma, no qual as relações entre atores é altamente hierarquizada e onde inovações que não representem roupagens novas para um produto seguro são rejeitadas (QUEIROZ, 2008), surge uma questão. Seriam os processos de concepção dos quais emergem os projetos de tais edifícios organizados da mesma maneira como se concebe edifícios convencionais em São Paulo? A hipótese central que emerge aqui, e que será explorada nos próximos capítulos, é que a organização dos processos de *design* dos edifícios produzidos por essas empresas apresentariam diferenças se comparados aos processos de concepção, ou de *design*, de edifícios convencionais. Interessa, em especial, observar relações estabelecidas entre os principais atores envolvidos, e entender em que medida as interações entre eles têm implicações para a qualidade do projeto. Mais que isso, como fundo teórico, conceitual, proponho uma abordagem a partir de conceitos das teorias dos sistemas, de Ludwing Von Bertalanffy (1977), e do pensamento complexo conforme definições de Edgar Morin (2005). Assim, o processo de *design* em arquitetura será abordado como um sistema complexo: um conjunto de elementos em interação, que se auto-organiza a partir das relações estabelecidas entre os elementos que constituem o próprio sistema.

2 AQUILO QUE É TECIDO JUNTO

2.1 PROCESSO DE *DESIGN* E COMPLEXIDADE

Até a década de 1950, procedimentos que buscassem auxiliar ou guiar o desenvolvimento de projetos eram inexistentes ou insuficientemente claros. É a partir da década seguinte que, frente à crescente complexidade nas atividades relacionadas à concepção de projetos, uma discussão mais aprofundada e sistematizada sobre o tema é estabelecida. Diversos autores, como Christopher Alexander (1977), John Christopher Jones (1970), Nam Suh (1990), Lumsdaine e Lumsdaine (1995), Albert Rothenberg e Carl Hausman (1976) e Peter Rowe (1987) desenvolveram teorias, ferramentas e métodos com o objetivo de orientar atividades em ações projetuais, ou de melhor compreender o processo criativo.

A expressão “processo de projeto” tem sido utilizada desde então por diversos autores – como o próprio Christopher Alexander (2002-2005), Jon Lang (1974, 1987), Doris Kowaltowski *et al.* (2006), entre outros – para tratar dos procedimentos relacionados ao desenvolvimento de projetos, sejam de objetos, edifícios ou mesmo desenho urbano. Contudo, é comum na literatura o uso dessa expressão para designar atividades e procedimentos internos aos escritórios de projeto, relacionada à prática de saberes especializados, podendo assumir um caráter redutor. Nesse contexto, como aponta Dana Cuff, “a atividade de projeto é frequentemente entendida como sendo aquilo que o *designer* faz, sozinho, na prancheta” (CUFF, 2001:61, tradução minha)¹⁴.

Considerando o universo que enquadra o desenvolvimento dos projetos de edifícios de apartamentos, procedimentos adotados internamente em escritórios de arquitetura, tal como metodologias de projeto têm, contudo, uma influência relativamente menor na definição de características do projeto final, frente à participação de outros agentes no processo. Assim, interessa aqui entender o processo de desenvolvimento de um projeto

¹⁴ Do original em inglês: “*The activity of design (as in design process) is commonly thought to be what the designer does, alone, at the drawing board*” (CUFF, 2001 : 61).

como um conjunto mais amplo de ações, que envolve a interação entre diversos campos do conhecimento – e entre diversos atores e interesses.

Entre autores como David Schön (1983), Herbert Simon (1996), Dana Cuff (2001), Howard Davis (2006), Stephen Emmitt (2007 e 2008), é comum a identificação da atividade projetual como atividade social, colaborativa, e também designada pelo termo *design process*, em inglês – ou processo de projeto, em português. Um exemplo desse entendimento pode ser dado por Stephen Emmitt, quando o autor menciona que:

“... a palavra *design* é interpretada de forma ampla para abranger a contribuição de todos os *designers*, *i.e.*, arquitetos, engenheiros, tecnólogos, técnicos, fabricantes de componentes, contratantes, artesãos e fornecedores especializados.” (EMMITT, 2007:8, tradução minha)¹⁵

De acordo com definição do economista e sociólogo Herbert Simon, a atividade de *design* não seria, de fato, uma exclusividade de áreas diretamente ligadas à projeção, mas uma atribuição natural a qualquer campo do conhecimento:

“Projetam todos aqueles que concebem linhas de ação intencionando tornar situações existentes em situações preferidas. A atividade intelectual que produz artefatos materiais não é fundamentalmente diferente daquela que prescreve medicamentos a um paciente doente ou que concebe um novo plano de vendas para uma empresa ou uma política de bem-estar social para um Estado. *Design*, construído de tal forma, é o centro de toda formação profissional [...]. Escolas de engenharia, assim como de arquitetura, de negócios, educação, direito e medicina, estão todas centralmente preocupadas com o processo de *design*.” (SIMON, 1996:111, tradução minha)¹⁶

Dana Cuff corrobora com essas visões apresentadas por Emmitt e Simon ao afirmar que a atividade de *design* enquadra-se num processo claramente colaborativo, que envolve

¹⁵ Do original em inglês: “... the word *design* is interpreted widely to encompass the contribution of all designers, e.g. architects, engineers, technologists, technicians, products/component manufactures, main contractors, sub-contractors, artisans and specialist suppliers. The creation and sharing of values is seen as key to the successful development, communication and implementation of design intent” (EMMITT, 2007 : 8).

¹⁶ Do original de inglês: “Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones. The intellectual activity that produces material artifacts is no different fundamentally from the one that prescribes medicines for a sick patient or the one that devises a new sales plan for a company or a social welfare policy for a state. *Design*, so constructed, is the core of all professional training [...]. Schools of engineering, as well as schools of architecture, business, education, law, and medicine, are all centrally concerned with the process of design.” (SIMON, 1996:111).

conhecimentos e contribuições de diferentes áreas:

“Imagine que cada indivíduo com uma voz no processo de *design* é uma espécie de *designer* – o cliente, o engenheiro, o contratante, os habitantes [...], o financiador e assim por diante. O *design* se dá quando qualquer um desses atores faz planos em relação ao futuro ambiente.” (CUFF, 2001:61, tradução minha)¹⁷

Conforme sugerem Dutra, Slimani e Ghoudous, a colaboração entre atores com conhecimentos e perspectivas diferentes deveria ser entendida como um fator fundamental em qualquer processo de *design*, na medida em que suas contribuições múltiplas contribuem para o desenvolvimento de soluções mais elaboradas, potencializando as possibilidades de surgirem inovações.

“A colaboração de indivíduos com diferentes percepções, conhecimentos e experiências tácitos geralmente resulta na geração de novas ideias e artefatos. Basicamente, alguém observando o problema a partir de uma perspectiva alternativa pode ajudar a desvendar aspectos tácitos de um problema anteriormente ocultos. Projetos colaborativos geralmente resultam em produtos de trabalho que são enriquecidos pelas experiências e habilidades múltiplas dos *designers* envolvidos na tarefa de projeto.” (DUTRA; SLIMANI; GHODOUS, 2006:128, tradução minha)¹⁸

Vê-se que o mesmo termo – *design process*, processo de projeto – é, portanto, comumente utilizado, por diferentes autores, para designar tanto um conjunto de procedimentos adotados internamente em escritórios de arquitetura, tal como metodologias de projeto, quanto para se referir a uma atividade conceitual de caráter colaborativo e transdisciplinar, que extrapola o papel dos arquitetos, suas ações e o uso de ferramentas provenientes de seu campo de conhecimento. E é com este segundo entendimento que a discussão proposta neste trabalho se articula.

Assim, até para estabelecer um afastamento em relação às proposições de Alexander, Lang, Rowe, etc., a expressão “processo de projeto” será evitada neste trabalho. O processo de desenvolvimento de projetos, entendido como um conjunto de ações que

¹⁷ Do original em inglês: “*Imagine instead that every individual with a voice in the design process is a kind of designer - the client, the engineer, the contractor, the inhabitants [...], the fundraiser, and so on. Design, then, is taking place whenever any of these actors make plans about the future environment.*” (CUFF, 2001:61).

¹⁸ Do original em inglês: “*The collaboration of individuals with different insights, tacit knowledge and expertise generally results in the generation of new ideas and artifacts. Basically, someone viewing the problem from an alternative perspective can help in uncovering tacit aspects of a problem previously hidden. Collaborative designs generally result in work products with are enriched by the multiple expertise and skills of the designers engaged in the design task.*” (DUTRA; SLIMANI; GHODOUS, 2006:128).

abarca saberes e contribuições diversos e que extrapolam as ações dos arquitetos em seu campo de conhecimento, tal como apresentado por Schön, Simon, Cuff, Emmitt, será aqui tratado pela expressão “processo de *design*” – como processo de concepção de um produto que envolve múltiplos agentes. Já a palavra “projeto” será utilizada para se referir ao produto que emerge ao final de tal processo.

Considero, dessa forma, que o processo de *design* – na arquitetura de forma geral e, particularmente para a pesquisa, no desenvolvimento de edifícios de apartamentos – abarca um conjunto de ações e interações entre diversos atores que resulta no edifício construído e ocupado. Esse reconhecimento do envolvimento entre distintos atores e campos profissionais co-laborando (hífen proposital aqui) ou trabalhando conjuntamente para a produção de objetos arquitetônicos para uso cotidiano – como *loci* do habitar –, permite aproximar o processo de *design* das teorias dos sistemas e da complexidade, conforme formulações de Ludwig von Bertalanffy e Edgar Morin.

A Teoria Geral dos Sistemas foi formulada pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, entre as décadas de 1920 e 1940, não como um pensamento isolado, mas integrando uma tendência entre estudiosos de diferentes campos disciplinares. A ideia de sistema foi definida por ele como “um complexo de elementos em interação” (BERTALANFFY, 1977:84). Essa definição básica de sistema implica em duas premissas. A primeira, da existência de um número qualquer de elementos que se inter-relacionam; a segunda, de que tais inter-relações também são partes do sistema. Ou seja, fica posta a necessária percepção de um aspecto global, de um todo, mas também de um aspecto relacional, sem o qual o todo não se constitui (MORIN, 2005).

A ideia de inter-relações diz respeito às formas de conexão ou trocas entre elementos em um sistema, enquanto a ideia de organização remete à disposição e às séries de ações-reações encadeadas entre tais elementos a partir de suas inter-relações. Como explica o filósofo francês Edgar Morin:

“A organização liga de maneira inter-relacional os elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que desde então se tornam os componentes de um todo. (...) A organização, portanto: transforma, produz, religa, mantém.” (MORIN, 2005:133)

Em outras palavras, a ideia de organização (de algo) numa abordagem complexista considera que os componentes que formam um sistema são capazes de se auto-organizar a partir da introdução de uma nova informação – o que pode ser exemplificado pela alteração da temperatura do ambiente, no caso de seres vivos, ou pelo surgimento de um novo dado de projeto, no caso da arquitetura. Tal organização se dá por meio de regras simples que regem as inter-relações, ações-reações entre componentes, num ciclo no qual uma determinada variável, ou novo dado, ao provocar uma situação inicial de desordem, conduz conseqüentemente a uma reorganização dos componentes e de suas inter-relações. O sistema, então, se auto-organiza rumo a um novo estado de equilíbrio,

diferente do anteriormente estabelecido e que considera o meio que o enquadra. Essa capacidade de auto-organização está intimamente relacionada à emergência de qualidades e propriedades novas a partir da organização do todo, como acredita Morin:

“Pode-se chamar de emergências as qualidades ou propriedades de um sistema que apresentam um caráter de novidade com relação às qualidades ou propriedades de componentes considerados isolados ou dispostos diferentemente em outro tipo de sistema.” (MORIN, 2005:137)

De fato, o conceito de sistema, associado a um conjunto de estudos sobre auto-organização – como as teorias de Heinz von Foerster, Henri Atlan e Ilya Prigogine –, contribuiu para a construção das bases do que Edgar Morin chamaria de pensamento complexo. Além da Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy, a Cibernética, de Norbert Wiener, a Teoria Matemática da Comunicação, de Claude Shannon e Warren Weaver, são apontadas por Morin como sendo as bases para a ideia de Complexidade (MORIN, 1996:13), apresentada como uma ferramenta conceitual capaz de auxiliar estudos sobre a organização de sistemas. De fato, a ideia de organização é fundamental pois é através dela que se constroem pontes entre os aspectos global e relacional dentro de um sistema, tornando essas noções indissociáveis: “*complexus* significa ‘aquilo que é tecido junto’” (MORIN, 1996:10).

Assim, em processos de *design*, em função da organização dos atores e dos elementos que compõe um sistema, podem resultar emergências – alterando, por exemplo, os próprios processos e seus produtos. Por essa ótica, um sistema deve ser entendido como algo maior que a soma de suas partes. Sua unidade global seria constituída não apenas pelas partes mas também pelas maneiras como elas se inter-relacionam e, ainda, pelas qualidades ou propriedades emergentes a partir da organização existente dentro do sistema. A existência de um contexto de auto-organização é, inclusive, uma premissa para a ideia de emergência, como explica a pesquisadora Clarissa Almeida:

“(...) não existe emergência se não existe auto-organização. Em sistemas complexos adaptativos que mostram comportamento emergente, o processo de auto-organização gera um todo organizado – um macro-comportamento observável que se constitui a partir das interações entre as partes, seguindo regras locais, além de interações entre o todo e o ambiente. A interação com o ambiente implica adaptabilidade, ou seja, a capacidade de o sistema se reestruturar, se re-organizar sob uma outra perspectiva, em função das interações dinâmicas de trocas de informação, de energia, de matéria com o ambiente.” (ALMEIDA, 2016:66)

A possibilidade de emergências a partir da auto-organização implica também, portanto, na noção de imprevisibilidade como sendo própria a um sistema (ALMEIDA, 2006; PINILLA CASTRO, 2006). Exatamente no sentido de repensar as relações entre sujeito e objetos do conhecimento através de abordagens menos deterministas que Morin faz uma crítica ao

pensamento científico clássico:

“O fato de todo objeto poder ser definido a partir de unidades elementares pelas quais ele é constituído exclui todas as referências ao observador e ao ambiente, e a referência à organização do objeto só pode ser acessória.” (MORIN, 2005:125)

Sobre o uso da complexidade como método de observação científica, o físico Nelson Fiedler-Ferrara explica que:

“O pensar complexo não afirma que ‘tudo é complexo’, sinônimo de ‘não se pode compreender’. Não é um pensamento da imprecisão, da incerteza – apesar de incluir a imprecisão e a incerteza. A sua finalidade é servir de base para construir conceitos e metodologias – utensílios de pensamento, reflexão e ação no mundo – para articular saberes especializados. Ele não forma uma ‘teoria acabada’, mas sim um equipamento conceitual em curso de elaboração.” (FIEDLER-FERRARA, 2003:2)

O pensamento complexo representa, assim, um caminho que procura alargar a moldura epistemológica do pensamento científico clássico, por meio do qual é possível construir olhares mais amplos, capazes de promover diálogos entre diversos campos do conhecimento. Contudo, é importante notar que:

“... a complexidade não é um pensamento holístico que privilegia o global sobre a análise das partes, dos seus componentes. Ele pretende articular o todo com as partes, o global e o particular num ir e vir incessantes.” (FERRARA, 2005:325)

Ainda, partindo de um olhar complexista, entende-se que o observador, ao aproximar-se de um determinado objeto de estudo para examiná-lo, estabelece relações com o mesmo. Seja em função do olhar que ele lança sobre o sistema, a partir de seu campo do conhecimento ou em função dos elementos e variáveis que ele identifica como sendo integrantes daquele sistema. Um outro observador, com um outro conjunto de conhecimentos ou outro aporte teórico, observando aquele mesmo conjunto de elementos a partir de outro ponto de vista, estabeleceria uma relação também outra com o sistema e o influenciaria diferentemente. Entende-se que a própria existência de um observador interfere na organização e, portanto, naquilo que emerge de um sistema. O observador passa, de acordo com Morin, a integrar o próprio sistema que ele observa.

“Assim, o observador e o estudo de um sistema encadeiam, ambos, em termos sistêmicos, a organização física e a organização das ideias. O sistema observado, e conseqüentemente a *physis* organizada do qual ele faz parte, e o observador-sistema, e conseqüentemente a organização antropossocial do qual ele faz parte, tornam-se inter-relacionados de maneira crucial: o

observador *também* faz parte da definição do sistema observado, e o sistema observado *também* faz parte do intelecto e da cultura do observador sistema. Cria-se em e por tal inter-relação uma nova totalidade sistêmica que engloba ambos.” (MORIN, 2005:179)

Lançar um olhar através da complexidade sobre um determinado conjunto de fatores significa entendê-lo como um sistema complexo, uma rede de vínculos construída a partir de inter-relações entre as componentes internas e variáveis externas ao sistema, incorporando ainda referências ao ambiente e ao observador. De acordo com as pesquisadoras Clarissa Almeida e Anja Pratschke, a adoção de princípios de um pensamento complexista no estudo de processos de *design* “convida, sobretudo, a uma reavaliação das relações entre conceptor, usuários, objeto e ambiente “ (ALMEIDA; PRATSCHKE, 2003:90).

Exemplo da aplicação dessa noção sobre sistemas complexos no pensamento arquitetônico foram as proposições do arquiteto francês Yona Friedman, cujas formulações viriam a influenciar trabalhos do grupo britânico Archigram, do arquiteto japonês Kenzo Tange e do alemão Eckhard Schulze-Fielitz. No livro *L’architecture Mobile*, de 1957, Friedman define o conceito de uma “arquitetura móvel” partindo da hipótese de que arquitetos não possuíam o poder de determinar, definitivamente, o uso ou caráter dos edifícios que projetavam. Assim, toda arquitetura deveria ser adaptável como um sistema complexo, ou “móvel”, no sentido de não impedir que transformações acontecessem no futuro, incorporando *feedbacks* de usuários e do uso de estruturas adaptativas. O objetivo de Friedman era, inclusive, que essa compreensão estabelecesse uma disciplina ensinável.

Mas o foco de Friedman estava no processo de *design* em si, compreendido a partir da cibernética, da teoria da informação e da teoria geral dos sistemas. A abordagem do arquiteto se estruturava a partir da transmissão de mensagens – ou de interações ou trocas – entre atores envolvidos no processo. No livro *Pour une architecture scientifique*, de 1971, ele descreve o que chama de ‘processo de informação’, no qual arquiteto funcionaria como o canal para o conteúdo informacional ou mensagem que, recebida do usuário, seria traduzida em arquitetura. Segundo Friedman,

“Esse processo foi simples, composto de uma ‘estação emissora’ (o usuário futuro), de um ‘canal’ (arquiteto + artesão), de uma ‘estação receptora’ (o *hardware* definitivo) e de um ‘retorno de informação’ ou ‘*feedback*’ (ou seja, a ‘usabilidade’ do produto colocado à disposição do cliente). Esse sistema não permitia nenhuma correção, nenhum ajuste, em caso de ‘*feedback*’ não satisfatório. Se, no entanto a ‘estação receptora’ (a casa, o ‘*hardware*’ final) não tivesse recebido a ‘mensagem’ (necessidades específicas) da ‘estação emissora’ (cliente), a responsabilidade pertencia ao ‘canal’ (arquiteto + artesão). Todo ajuste posterior era impossível, o período de ‘tatear’ – período de informação durante o qual o arquiteto aprendeu a conhecer as necessidades dos usuários – tinha de ser seguramente longo, para que assim

os conhecesse anteriormente.” (FRIEDMAN, 1971:16, tradução minha)¹⁹

Assim, como um sistema complexo, o processo de *design*, seria constituído pelas ações e interações dos sujeitos também com esse *hardware* dele resultante – ou com a arquitetura que pode acontecer a partir dele. O sistema se organizaria e desenvolveria ao longo do tempo, alternando estágios de ordem, desordem e organização, em função de transformações nas necessidades dos usuários, do desenvolvimento tecnológico e de mudanças do próprio ambiente e contexto no qual estivesse inserido.

Por ser uma atividade de caráter, em princípio, colaborativo, podemos considerar a complexidade como uma característica própria do processo de *design*. Para Zamenopoulos e Alexiou, a complexidade em se resolver problemas em *design* se dá não apenas porque esses problemas são frequentemente de difícil resolução ou às vezes mal definidos ou mal interpretados, mas também porque sua solução envolve atores, ações, objetivos e expectativas distintos.

Como uma das manifestações do *design*, a produção de obras de arquitetura não depende do trabalho isolado de arquitetos, mas do desenvolvimento conjunto de profissionais de diversas áreas, além de aporte financeiro para desenvolvimento dos projetos e realização de obras – tornando idealizações em objetos reais. A necessidade de alargar a compreensão de arquitetos em relação ao ambiente que enquadra a produção de edifícios é destacada por Silvio Melhado, para quem o desenvolvimento de projetos de arquitetura deve assumir uma dimensão multidisciplinar, “[...] envolvendo desde análises de *marketing*, análise de custos, até decisões acerca da tecnologia e do processo de produção” (MELHADO, 1997:15). Márcio Fabrício concorda com essa visão ao afirmar que:

“... vários projetistas, consultores e agentes do empreendimento são mobilizados para contribuir no projeto. Cada agente participa com os seus interesses e conhecimentos de forma a desenvolver uma parte das decisões e formulações projetuais.” (FABRÍCIO, 2002:76)

Entender o *design* como uma atividade colaborativa, entretanto, chama atenção para aspectos de comunicação e colaboração, para a identificação de como as estruturas sociais

¹⁹ Do original em francês : “Ce processus était simple, composé d’une ‘station émettrice’ (le futur utilisateur), d’un ‘canal’ (l’architecte + l’artisan), d’une ‘station réceptrice’ (le hardware définitif), et d’un ‘retour d’information’, ou ‘feedback’ (c’est-à-dire ‘l’utilisabilité’ du produit mis à la disposition du client). Ce système ne permettait aucune correction, aucun ajustement, en cas de ‘feedback’ non satisfaisant. Si donc la ‘station réceptrice’ (la maison, le ‘hardware’ final) n’avait pas reçu le ‘message’ (besoins spécifiques) de la ‘station émettrice’ (client), la responsabilité en appartenait au ‘canal’ (architecte + artisan). Tout ajustement après coup était impossible, la période de ‘tâtonnement’ – période d’information pendant laquelle l’architecte apprenait à connaître les besoins de son client – devait être fort longue, ainsi que nous l’avons vu précédemment” (FRIEDMAN, 1971:16).

que enquadram o processo conduzem e são, ao mesmo tempo, conduzidas pelo *design*. Em outras palavras, para o caráter relacional dos sistemas, e para a irreduzibilidade do todo em suas partes. Ainda segundo Zamenopoulos e Alexiou, estudos sobre *design* como atividade colaborativa buscariam, essencialmente, definir suas habilidades em termos de interações sociais. Assim, “[...] as equipes de *design* são vistas e estudadas como redes complexas com estruturas e regras de interação características” (Zamenopoulos; Alexiou, 2005:96, tradução minha)²⁰.

Ao se observar o *design* particularmente enquanto atividade colaborativa, temos uma situação na qual agentes diferentes têm objetivos não apenas distintos como, às vezes, conflitantes. Assim, torna-se importante o reconhecimento e a formatação de objetivos gerais e específicos para o processo coletivo de *design*. Esses mesmos autores identificam a coordenação tanto como uma questão que emerge em função da distribuição de conhecimento, recursos e objetivos dentro do sistema, quanto como um processo de trabalho inserido numa rede complexa de interdependências, conflitos e restrições. Sua função seria a de contribuir na condução do processo de *design* rumo a um estado de equilíbrio ou a soluções mutuamente satisfatórias.

“Podemos então começar a entender a coordenação como um processo de gerar e reconciliar objetivos, mas também gerar e conciliar soluções alternativas. Esta visão de coordenação, não apenas estende sua compreensão para além de gerenciamento por incluir o *design* criativo, mas também situa o *design* criativo em um contexto distribuído, social.” (ALEXIOU; ZAMENOPOULOS, 2008:588, tradução minha)²¹

Para os autores, então, a coordenação não deve ser vista como uma função de controle, de um coordenador de tarefas e prazos. É preciso pensar não na necessidade de um coordenador, mas em como coordenar – ou organizar – o que e como os atores podem fazer juntos, mas independentemente de um controle central.

Uma ideia de coordenação com ênfase na determinação de escopos de trabalho e atribuições me parece, em certa medida, reforçar a noção de que os conhecimentos específicos de cada campo disciplinar permaneceriam restritos aos limites dos especialistas que os detêm. O que implicaria numa concentração – e não no compartilhamento – de saberes entre as partes envolvidas, como argumenta Domeshek:

“Temos dito que vários participantes do *design* podem não compreender

²⁰ Do original em inglês: “... *design* teams are seen and studied as complex networks with characteristic structures and rules of interaction.” (ZAMENOPOULOS; ALEXIOU, 2005:96).

²¹ Do original em inglês: “We can thus start understanding coordination as a process of generating and reconciling distributed goals, but also generating and reconciling alternative solutions. This view of coordination, not only extends the understanding of coordination beyond management to include creative design, but it also places creative design (or co-evolutionary design) in a distributed, social setting.” (ALEXIOU; ZAMENOPOULOS, 2008:588).

uns aos outros quando cada um fala sua própria linguagem nativa, particularmente quando eles falam em termos abstratos e técnicos.” (DOMESHEK *et al.*; 1993:146, tradução minha)²²

Isso sugere que a atividade de projeto deveria ser vista, antes, como uma atividade transdisciplinar e não multidisciplinar, por contar não com a simples soma mas com uma troca entre campos de conhecimento, com a implementação de saberes e aprendizados coletivos.

De acordo com Malone e Crowston, as definições amplas de coordenação costumam incluir quase tudo o que acontece quando atores com papéis distintos trabalham juntos: a definição de objetivos a serem alcançados, a seleção dos atores e seus papéis, e a execução de todas as atividades complementares para a conclusão dos objetivos em questão. Segundo suas análises, ser capaz de focar explicitamente sobre elementos específicos pode ser útil para alguns propósitos dentro do âmbito da coordenação. Mas um elemento fundamental para a coordenação, e que estaria implícito na ideia de “trabalhar juntos em harmonia”, seriam as interdependências existentes entre diferentes atores, papéis e saberes. Nesse sentido, os autores definem o conceito de coordenação como sendo “o ato de gerenciar interdependências entre atividades realizadas para atingir um objetivo” (MALONE; CROWSTON, 1990:361, tradução minha)²³.

Obviamente, do ponto de vista da execução de uma determinada tarefa que depende das ações de múltiplos agentes, a definição de uma matriz de atribuições e tarefas para cada agente se faz necessária. Mas se os saberes necessários para a realização colaborativa de determinada tarefa estão distribuídos entre agentes – de acordo com suas especialidades –, então a coordenação deveria se envolver com a síntese ou a construção de um conhecimento comum, coletivo, para a realização de tal tarefa. A partir disso, as decisões de *design* poderiam ser tomadas em nível local, impulsionadas por metas e necessidades de cada agente, sem a necessidade de um controle externo (ALEXIOU; ZAMENOPOULOS, 2008:589).

Ou, numa abordagem complexista, a coordenação de processos de *design* deveria ter como foco o gerenciamento do compartilhamento de conhecimentos especializados entre as partes envolvidas, agindo como estratégia potencializadora de trocas – e articuladora de interdependências – entre componentes do sistema. Ou seja, estimulando o fluxo de informações e a reorganização do sistema. A riqueza dessa abordagem está na admissão do que é imprevisível, de onde podem surgir outras possibilidades em termos de processos e produtos.

²² Do original em inglês: “*We have said that various design participants may not understand each other when each speaks their own native languages, particularly when they talk in abstract and technical terms.*” (DOMESHEK *et al.*; 1993:146).

²³ Do original em inglês: “*the act of managing interdependencies between activities performed to achieve a goal.*” (MALONE; CROWSTON, 1990:361).

“O *design* envolve a coordenação de conhecimento, recursos, objetivos e requisitos que vem de outros agentes igualmente importantes, como clientes, outras partes interessadas e usuários. De fato, o *design*, em suas manifestações (*web design* e *design* gráfico, *design* de produto, projeto arquitetônico e urbano, projeto organizacional, projeto de políticas públicas etc.), está se tornando cada vez mais uma atividade que envolve múltiplos agentes com necessidades, conhecimentos e objetivos diferentes.” (ALEXIOU; ZAMENOPOULOS, 2008:586, tradução minha)²⁴

Consideramos, assim, que o papel de uma coordenação em processos de *design* em arquitetura, a partir de um olhar complexista, vai além de valorizar as interações existentes entre os diferentes atores envolvidos. É necessário pensar as interações possíveis, ou aquelas que talvez nem foram possíveis ou não foram permitidas em função da organização dos processos. Mais do que compreender melhor o papel e as contribuições de cada um dos atores o problema é, agora, pensar em como eles podem trabalhar junto e, ao mesmo tempo, com autonomia, para atingir objetivos.

2.2 UM PROCESSO AMPLIADO

Se o processo de *design* em arquitetura pode ser visto a partir de um olhar das teorias dos sistemas, então a produção de edifícios de apartamentos se coloca como um problema mais amplo. Instrumentais provindos exclusivamente da arquitetura, da engenharia, da administração ou de outros campos disciplinares, separadamente, não são suficientes para produzir respostas satisfatórias (GRILO *at al*, 2007:7). Além da participação de um conjunto de atores, há ainda um conjunto de variáveis como leis de uso e ocupação do solo, regras para concessão de financiamento, aspectos técnicos, que configuram uma trama de elementos inter-relacionados. Como bem aponta Domeshek, trata-se de um problema que envolve expectativas diversas em relação ao produto e cuja solução requer soluções concertadas.

“Uma equipe de *design* é usualmente composta de indivíduos provenientes de diferentes especialidades. Eles vêm para o projeto com diferentes conhecimentos e expectativas prévios. Eles podem estar trabalhando para

²⁴ Do original em inglês: “*Design involves the coordination of knowledge, resources, goals and requirements that comes from other equally important agents, like clients, stakeholders and users. Indeed, design, in all its manifestations (web and graphic design, product design, architectural and urban design, organizational design, policy design, etc.), is increasingly becoming an activity that involves multiple agents with different needs, knowledge and goals.*” (ALEXIOU; ZAMENOPOULOS, 2008 : 586).

satisfazer agendas diferentes. Eles se enquadram em papéis diferentes, e esses papéis determinam parcialmente como eles podem influenciar o projeto.” (DOMESHEK *et al.*; 1993:144, tradução minha)²⁵

Ainda segundo o autor:

“O gênio solitário do *design*, se não mítico ou completamente extinto, está certamente na lista de espécies em risco de extinção. Hoje, projetos de *design* significantes requerem equipes de *designers* coordenando seu variado conhecimento para alcançar soluções de *design* efetivas.” (DOMESHEK *et al.*; 1993:143, tradução minha)²⁶

Pode-se entender que a maneira como se dá a organização dos atores no processo é determinante para restringir ou potencializar sua contribuição – e o peso que será dado, também, a seus interesses. A organização comumente defendida em estudos sobre coordenação de projetos, que foca em escopos de trabalho e atribuições claramente estabelecidos, certamente é importante ao estruturar ações específicas das diversas disciplinas envolvidas, como sugerem Malone e Crowston. Mas ao adotar tal estratégia, corre-se o risco de restringir a etapas precisas do processo a contribuição de atores cujos conhecimentos poderiam ser complementares em outras etapas. Estimular trocas e interações entre membros da equipe de *design* poderia, num caminho oposto, contribuir para potencializar a emergência de novas ideias. A inclusão de especialistas desde as etapas de planejamento do produto, por exemplo, poderia ser positiva nesse sentido, por permitir eventualmente a antecipação de possíveis problemas inicialmente ocultos para os demais atores, assim como antecipar possíveis soluções – conforme afirmam Dutra, Slimani e Ghodous (2006).

Partindo de uma perspectiva sistêmica, podemos assumir que quanto maior o nível de controle externo para a organização do processo, mais elevado também é o grau de hierarquia nas relações entre agentes. Isso, por um lado, poderia ser entendido como uma forma de tornar as inter-relações entre partes mais objetiva ou funcional. Mas implicaria em diálogos mais restritos, em menor quantidade de informação, em barreiras para a construção de saberes coletivos. Contrariamente, quanto menor o controle externo, maior o nível de auto-organização. Uma quantidade maior de informação circulando e contribuindo para emergências no sistema significa, também, que menos previsíveis são

²⁵ Do original em inglês: “A design team is usually composed of individuals drawn from different specialities. They come to the project with different prior knowledge and expectations. They may be working to fulfill different agendas. They fit into different roles, and those roles partly determine how they get to influence the project. These differences multiply as more downstream stakeholders are brought into the earliest design deliberations.” (DOMESHEK *et al.*; 1993:144).

²⁶ Do original em inglês: “The lone design genius, if not mythical or completely extinct, is surely on the endangered species list. Nowadays, significant design projects require teams of designers coordinating their varied expertise to arrive at effective design solutions.” (DOMESHEK *et al.*; 1993:143)

seus produtos. Há um maior grau de indeterminação de seus resultados (MITCHELL, 2009). O processo de *design*, partindo de seu entendimento como sistema, deve ser, ainda, permeável, de forma a incluir as visões de novos agentes ou novas variáveis.

É curioso notar que a participação de projetistas de outras especialidades é vista por arquitetos, na prática profissional, como algo secundário. Contudo, sua participação a jusante leva, frequentemente, a alterações e redesenhos nos projetos – o que é inclusive lamentado por arquitetos. De fato, projetos complementares como os de instalações hidráulicas ou elétricas podem interferir ou mesmo determinar, por exemplo, a disposição de móveis e equipamentos no espaço. Podem influenciar no potencial de flexibilidade das plantas, permitindo reconfigurações espaciais, simplificando ou inviabilizando reformas (QUEIROZ, 2008; PINHO, 2005).

Não se trata, no contexto aqui discutido, de conferir importância aos projetistas de outras especialidades porque eles são responsáveis por desenvolver determinadas soluções propostas pelo arquiteto, pelo construtor, pelo vendedor. Mas de considerar que esses profissionais também poderiam contribuir para as soluções de projeto. Se convidados a participar desde o início do processo de desenvolvimento do projeto, talvez eles sugerissem ou desenvolvessem soluções alternativas. O mesmo pode ser dito em relação a fornecedores, por exemplo. A participação de parceiros da indústria de materiais de acabamento, componentes para a construção ou sistemas prediais, entre outros, poderia ser uma forma de estimular a inovação, levando ao desenvolvimento de novos produtos – ou de produtos aperfeiçoados (FREEMAN, 1988). Trata-se do reconhecimento do papel e da importância de todos os atores envolvidos no processo.

Assim, um edifício de apartamentos não deveria ser visto como produto de interesses específicos de determinados atores envolvidos em seu planejamento. Partindo de um olhar complexista ele se consistiria também como resultado de inter-relações entre as partes envolvidas e variáveis externas, além de fatores emergentes a partir dessas inter-relações. Isso significa que projetar a partir de uma perspectiva sistêmica é uma ação colaborativa, que abre espaço para a expressão dos atores envolvidos. Tal postura deve considerar, ou estimular, a possibilidade de desenvolver produtos com maior diversidade, admitindo “uma pluralidade de soluções para resultados finais, sem que os mesmos deixassem de obedecer a determinados limites estabelecidos” (QUEIROZ; TRAMONTANO, 2010).

Discutindo o papel dos arquitetos nesse processo, Cuff enfatiza que a percepção do contexto que enquadra o desenvolvimento de projetos é fundamental. A desconsideração ou desvalorização de tal contexto resultaria em perdas não apenas para os próprios arquitetos como para os outros envolvidos, em termos de processos, e para os usuários finais, em termos de produtos. A percepção e o envolvimento com esse contexto representaria a possibilidade de elaborar propostas mais efetivas, atendendo simultaneamente interesses de todas as partes envolvidas. A autora afirma que:

“Algumas vezes os arquitetos negam a significância do papel de outros atores no projeto ou sugerem que prestar atenção a essas relações é um comportamento intrinsecamente não-arquitetônico – tal trabalho deveria ser deixado para os empresários e administradores. Esse estudo (das partes envolvidas) revelaria que ignorar o contexto social no qual os edifícios são projetados é contraprodutivo para todas as partes envolvidas, principalmente para os arquitetos. Ao se desvalorizarem as condições que enquadram o processo criativo, um espectro de restrições e oportunidades é ignorado e retirado do controle potencial do arquiteto.” (CUFF, 1991:56, tradução minha)²⁷

Dana Cuff defende ainda que a qualidade dos projetos é fruto da interação entre atores envolvidos, que teriam uma expectativa maior em relação ao objeto resultante, respeito pelos co-participantes e flexibilidade na tomada de decisões, além de preocupação em satisfazer aos usuários finais do edifício. O resultado de processos com essas características, de acordo com a autora, seria uma produção voltada mais para a qualidade do objeto, e menos orientada aos negócios.

Por fim, Howard Davis, arquiteto que trabalhou com Christopher Alexander, corrobora as visões ao afirmar que edifícios são produtos não de “fenômenos que resultam em atos independentes de criação” mas de processos sociais, que variam de acordo com o lugar, com a época e com o contexto. Para Howard, o ambiente construído, como aquilo que vemos edificado ao nosso redor e também suas constantes transformações ao longo do tempo, é o mero resultado visível de um sistema complexo e integrado de relações e conhecimentos humanos, que ele denomina pelo termo “*building culture*” em inglês, cultura da construção – e que deveria, inclusive, incrementar positivamente a vida cotidiana das pessoas nela envolvidas.

“Como o mundo edificado é produto de culturas da construção, precisamos ser capazes de olhar criticamente para culturas da construção em termos de sua efetividade na produção de bons ambientes e na melhoria das vidas das pessoas que nelas trabalham e habitam – e que as constroem. Isso nos conduz à ideia de culturas da construção saudáveis.” (DAVIS, 2006, p 13, tradução minha)²⁸

²⁷ Do original em inglês: “*Architects sometimes deny the significance of others actors’ roles in design, or suggest that paying attention to these relations is inherently nonarchitectural behavior – that work should be left to businesspersons and managers. From this study it should be apparent that to ignore the social context within which buildings are designed is counterproductive for all parties involved, most assuredly for architects. By devaluing the conditions that frame the creative process, a spectrum of constraints and opportunities are overlooked and removed from the potential control of the architect.*” (CUFF, 1991:56).

²⁸ Do original em inglês: “*As the built world is the product of building cultures, we need to be able to critically look at building cultures in terms of their effectiveness in making good environments and*

3 AMOSTRA

3.1 LEITURAS GRÁFICAS

Neste capítulo são apresentadas leituras sobre projetos de edifícios de apartamentos produzidos pela incorporadora IdeaZarvos, na cidade de São Paulo. É apresentada também análise do projeto que serve como base para os edifícios da linha MaxHaus, da Maxcasa. As análises aqui apresentadas são de caráter qualitativo e têm como objetivo verificar aspectos que contribuem para a excepcionalidade dos projetos frente à produção convencional de mercado, assim como apontar aspectos de inovação percebidos nos apartamentos. Ao invés de um texto descritivo, opto pelo uso de imagens e das próprias leituras gráficas como estratégia narrativa. As imagens encontram-se organizadas em fichas específicas para cada um dos projetos analisados – observações na forma de tópicos complementam as leituras gráficas ao final de cada ficha.

Para a pesquisa foram considerados excepcionais ou inovadores os projetos que, em termos de soluções arquitetônicas, apresentem afastamentos frente à produção de mercado. Sobretudo, interessam soluções de projeto que impliquem em rupturas com o modelo espacial convencional, burguês, amplamente reproduzido em exemplares da produção de mercado paulistana. Assim, serão destacadas soluções relacionadas à oferta de flexibilidade espacial e à reconfiguração dos espaços, que mostrem-se possivelmente mais adequadas frente aos modos de vida contemporâneos. Além de rupturas em relação às características que definem o modelo convencional de apartamento, conforme definido por Tramontano (1998) e Queiroz (2008), um critério para a seleção foi a publicação de diversos dos projetos de vários dos edifícios da IdeaZarvos em periódicos e portais da internet especializados em arquitetura. A busca por informações foi ampliada através de consultas aos acervos de bibliotecas institucionais e a sites de escritórios de arquitetura e de empresas de incorporação, de material publicitário dos lançamentos dos edifícios e de

improving the lives of people who work and dwell in them – and who built them. This leads to the idea of healthy building cultures” (DAVIS, 2006, p 13).

anúncios de venda de apartamentos. Foram também realizadas visitas a alguns dos edifícios apresentados.

Para as leituras, foram retomados procedimentos desenvolvidos anteriormente durante pesquisa de mestrado (QUEIROZ, 2008) a partir de metodologias desenvolvidas por Douglas Brandão (2002), Sheila Ornstein, Gilda Bruna e Marcelo Romero (1995), João Branco Pedro (1999) e Marcelo Tramontano (2004). Embora tenham sido verificados elementos como o desenho interno das unidades, considerando dimensão, forma e posicionamento de cômodos na planta, articulações e circulações entre cômodos e o exterior da unidade, além de alguns aspectos dos projetos dos edifícios propriamente ditos, é importante lembrar que o foco da pesquisa não está nos produtos, mas sim no processos de *design* que envolveram sua concepção e produção.

Quanto ao recorte temporal, os projetos aqui apresentados foram desenvolvidos entre os anos de 2005 e 2020, o que permite verificar transformações nos produtos ao longo e, eventualmente, inferir alterações nos processos de *design* investigados ao longo desse período.

A seguir, as fichas com as leituras dos seguintes projetos da IdeaZarvos:

- **4x4** (2006) Gui Mattos Arquitetura;
- **Aimberê 1749** (2006) Andrade & Morettin;
- **Simpatia 236** (2007) Grupo SP;
- **Fidalga 727** (2006) Triptyque;
- **Fidalga 772** (2007) Andrade & Morettin;
- **Ourânia 77** (2007) Gui Mattos Arquitetura;
- **Itacolomi 445** (2008) Grupo SP;
- **360º** (2009) Isay Weinfeld;
- **POP Madalena** (2010) Andrade & Morettin;
- **Oka** (2011) Isay Weinfeld;
- **Azul** (2013) Isay Weinfeld;
- **Oito** (2013) Isay Weinfeld;
- **POP XYZ** (2014) Triptyque;
- **Harmonia 1250** (2014) Triptyque;
- **Nido** (2018) Brasil Arquitetura;
- **Orânia 231** (2018) Studio MK27.

E também a ficha com leituras para o projeto base dos edifícios MaxHaus, da MaxCasa:

- **MaxHaus** (2005) Rocco Vidal + Arquitetos.

As fontes das imagens estão indicadas junto à lista de ilustrações.



Edifício 4x4

- Localização: Rua Cristiano Viana, n.º 1211 - Pinheiros
- São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Gui Mattos
- Ano de projeto: 2006
- Execução: 2008
- Área do Terreno: Dado desconhecido
- Área Construída: 4.009m²
- Nº de Pavimentos: 8

- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes e que ocupam porções de pavimentos distintos, encaixando-se umas às outras.

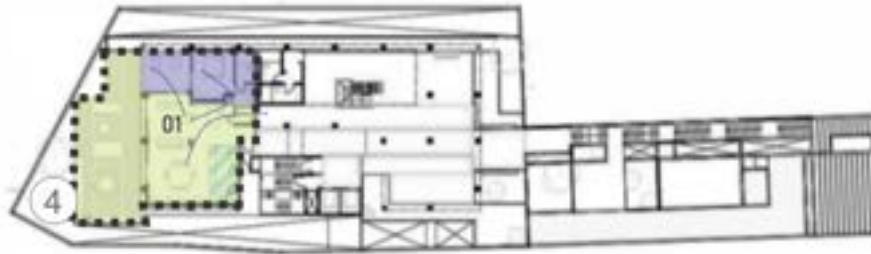
- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas isoladas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".

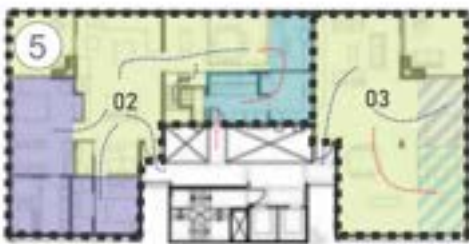
- Prumadas de esgoto em PVC pintado nas fachadas e no vão aberto no interior do edifício, junto às circulações horizontais.



Edifício 4x4



Térreo



1º



2º



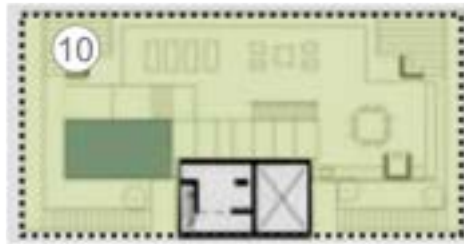
4º



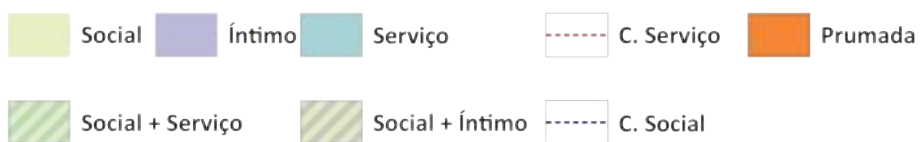
5º



8º



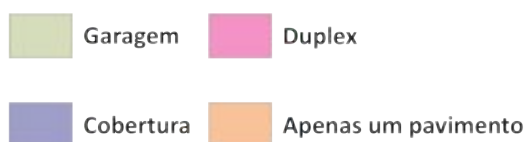
Terraço



Edifício 4x4



- Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos.
- O uso de estrutura metálica segue definição do projeto de arquitetura.
- No térreo, unidade duplex tipo "casa" ocupa a porção de fundos do lote, com pé-direito duplo e área privativa externa.
- Apartamento do tipo linear ocupa o último pavimento e tem direito de uso da laje de cobertura como terraço.
- A estratégia de implantação com o pavimento térreo elevado cerca de 7 metros acima da cota dos passeios se deve a recurso previsto na LPUOS - Lei de Parcelamento, Uso e Ocupação do Solo do município. Solução demonstra refinamento no entendimento da legislação urbana.
- Solução de implantação prevê também ventilação natural para pavimentos de garagem.





Edifício Aimberê

- **Localização:** Rua Aimberê, n.º 1749 - Sumaré - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Andrade Morettin
- **Ano de projeto:** 2006
- **Execução:** 2010
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** 3.685 m²
- **Nº de Pavimentos:** 9

- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes e que ocupam porções de pavimentos distintos, encaixando-se umas às outras.

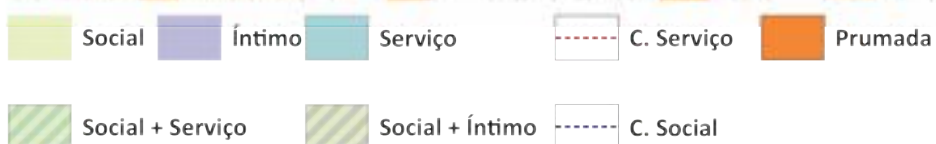
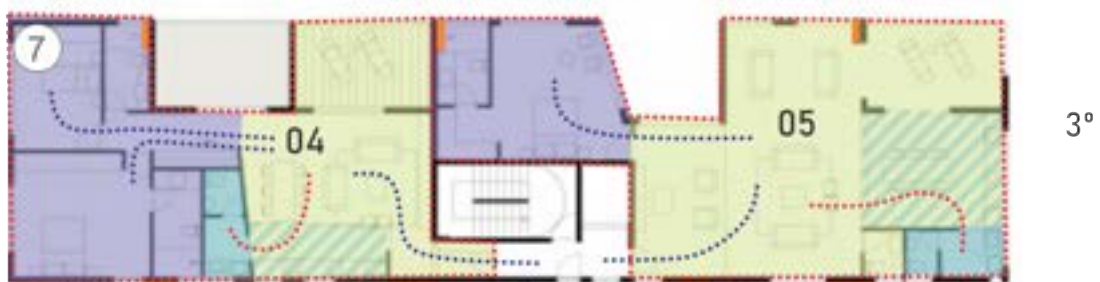
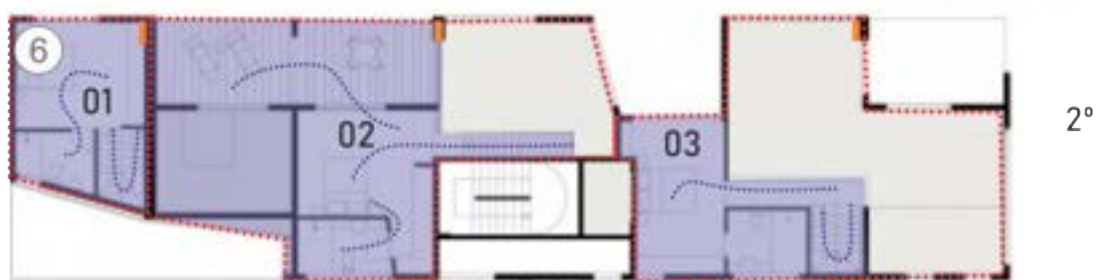
- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.

- Prumadas de esgoto localizam-se tanto externamente, na fachada sul, quanto embutidas em alvenaria junto a pilares na fachada norte.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".



Edifício Aimberê

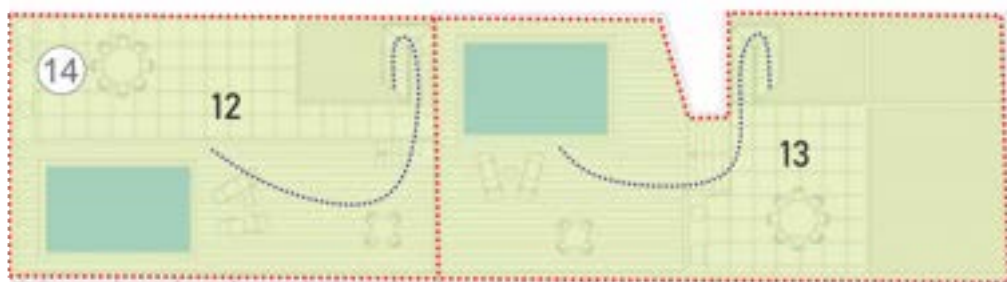


Edifício Aimerê





9º



Cobertura

- Social
- Íntimo
- Serviço
- Social + Serviço
- Social + Íntimo
- C. Serviço
- C. Social
- Prumada



- Dimensionamento de vãos de janelas não restringe possíveis usos, embora janelas na fachada sul sejam menores.
- Unidades duplex do tipo "casa" ocupam o pavimento térreo, com pé-direitos duplos e áreas privadas externas.
- Áreas de uso comum reduzidas às circulações e jardins externos.



Edifício Fidalga 727

- **Localização:** Rua Fidalga, n.º 727 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Triptyque
- **Ano de projeto:** 2006
- **Execução:** 2012
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** 2.778,00 m²
- **Nº de Pavimentos:** 9

- Diversidade tipológica a partir de unidades com um pavimento, ou duplex.
- No térreo, unidade duplex tipo "casa" ocupa a porção de fundos do lote, com pé-direito duplo e área privativa externa.
- Acesso aos apartamentos feito por passarelas; apartamentos de cobertura do tipo duplex, com acesso pelo piso superior, mas com direito de uso da laje de cobertura (o que acaba configurando um triplex sem área construída no terceiro piso).
- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.



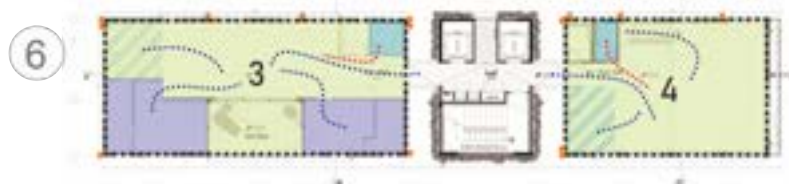
Edifício Fidalga 727



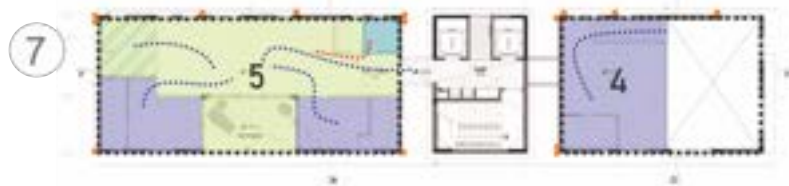
PLANTA TÊRREO 1/100



PLANTA 1º AND. 1/100



PLANTA 2º AND. 1/100



PLANTA 3º AND. 1/100

- Prumadas de esgoto externas, junto às fachadas, em PVC pintado.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".

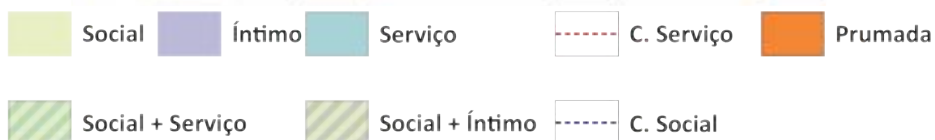
- Dimensionamento e posicionamento de vãos de janelas consideram os projetos de personalização feitos pela incorporadora atendendo aos compradores originais; impedem restrições a reformas futuras.

- Áreas de uso comum reduzidas às circulações e jardins externos.

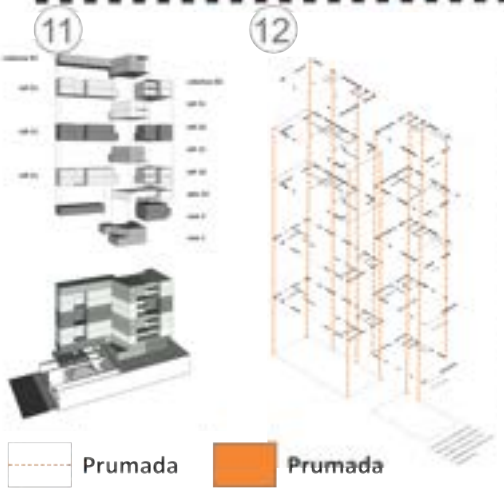
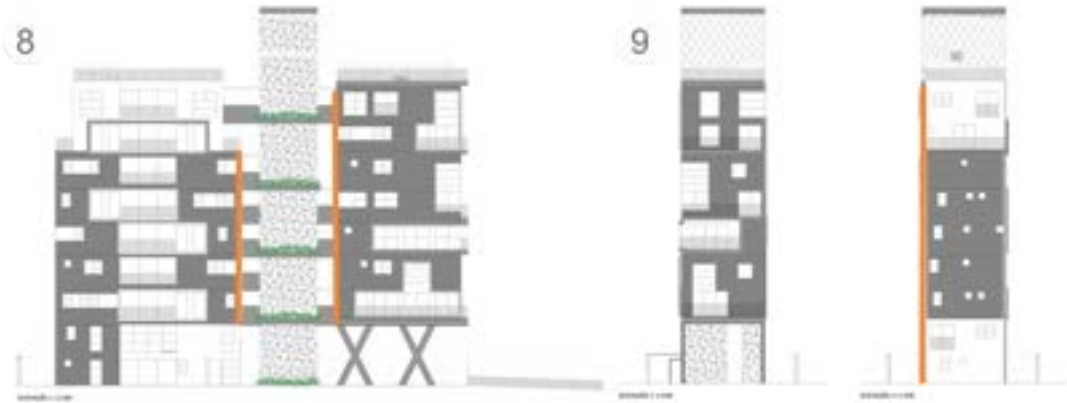
- Jardim de acesso ao edifício aberto para a rua, configurando gesto de gentileza urbana.

- Núcleo de circulação desviado entre térreo e subsolo para liberar espaço em garagem.

- Proposta de transformar núcleo de escadas em jardim vertical frustrada por falha de projeto.



Edifício Fidalga 727



Prumada Prumada



1

Edifício Fidalga 772

- **Localização:** Rua Fidalga, n.º 772 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Andrade Morettin
- **Ano de projeto:** 2007
- **Execução:** 2011
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** 3.775,00 m²
- **Nº de Pavimentos:** 9

- Projeto contorna casa em terreno não incorporado ao projeto.

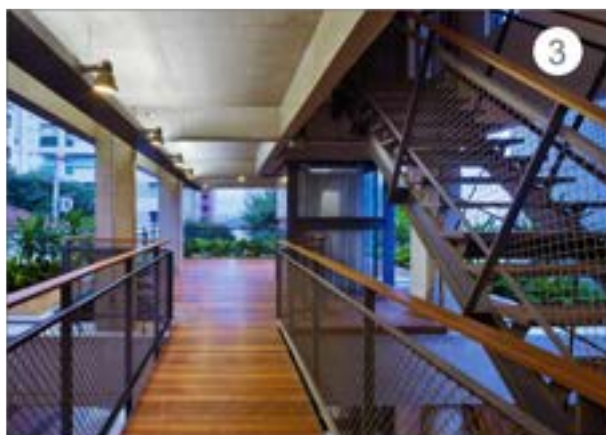
- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes e que ocupam porções de pavimentos distintos, encaixando-se umas às outras.

- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.

- Frumadas de esgoto embutidas junto às fachadas.



2

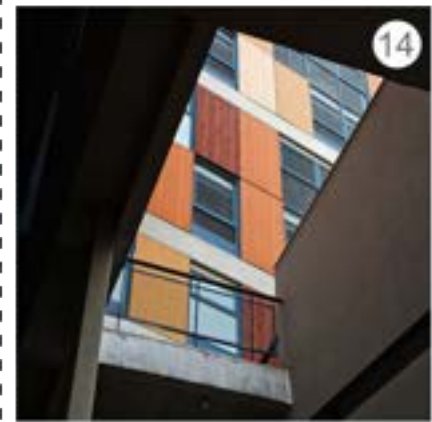
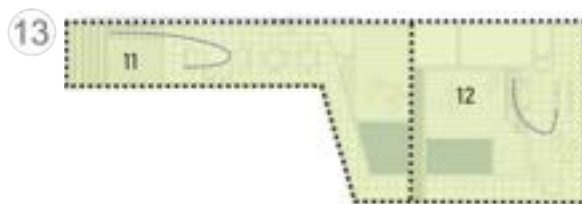
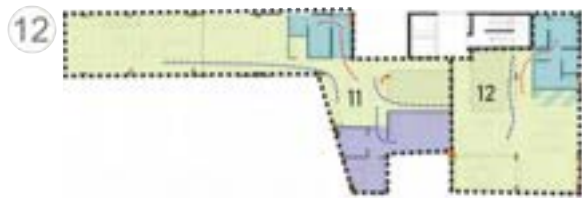
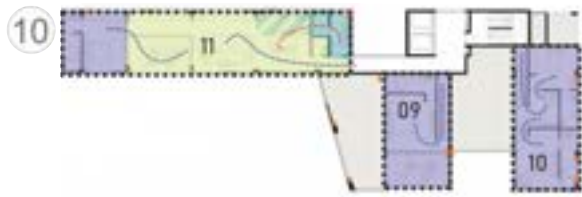


3

Edifício Fidalga 772



Edifício Fidalga 772



- Social (green square)
- Íntimo (purple square)
- Serviço (teal square)
- C. Serviço (dashed red line)
- Prumada (orange square)
- Social + Serviço (diagonal green lines)
- Social + Íntimo (diagonal purple lines)
- C. Social (dashed black line)



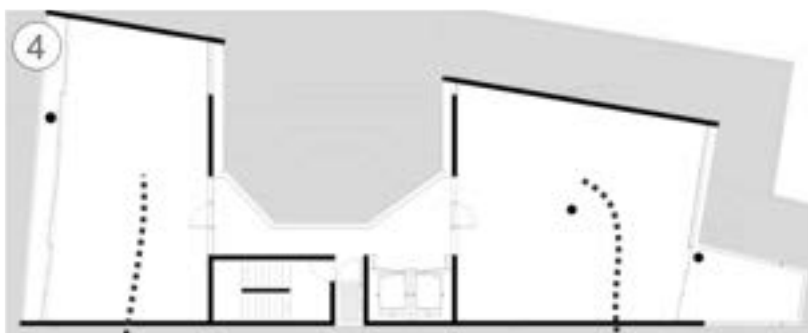
Edifício Simpatia 236

- Localização: Rua Simpatia n.º 236 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Grupo SP
- Ano de projeto: 2007
- Execução: 2011
- Área do Terreno: Dado Desconhecido
- Área Construída: 3.000,00m²
- Nº de Pavimentos: 9

- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.
- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enclimamentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".
- Plumadas de esgoto em PVC pintado nas fachadas laterais do edifício.
- Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos, esquadrias seguem lógica modular.



Edifício Simpatia 236



· Estratégia de implantação concentra potencial construtivo em porção mais longa do terreno e cria passarela de acesso com área de jardim rebobada em relação ao passeio.

· Abas horizontais nas fachadas resultam de atendimento a normas de proteção contra incêndios.

· Áreas de uso comum com programa reduzido e presença de alçador.





Edifício Ourânia 77

- Localização: Rua Ourânia n.º 77 - Alto de Pinheiros
- São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Gui Mattos
- Ano de projeto: 2007
- Execução: 2009
- Área do Terreno: Dado desconhecido
- Área Construída: 4.4440,00m²
- N° de Pavimentos: 9

- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes e que ocupam porções de pavimentos distintos, encaixando-se umas às outras.

- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.

- Prumadas de esgoto em shafts junto aos pilares.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".



Edifício Ourânia 77





Edifício Itacolomi 445

- Localização: Rua Itacolomi, n.º 445 - Higienópolis - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Grupo SP
- Ano de projeto: 2008
- Execução: 2014
- Área do Terreno: 328,50m²
- Área Construída: Dado desconhecido
- N.º de Pavimentos: 14

- Unidades duplex de mesma área e uma cobertura triplicada.

- Conceito de planta livre associado ao conceito de "loft" (espaço vazio com pé-direito duplo).

- Prumadas de esgoto externas, junto às fachadas, em PVC pintado.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".

- Solução para prumadas confere liberdade de posicionamento de áreas molhadas, mas posição de acessos de serviços aos apartamentos determinou posição de lavanderias e cozinhas (mesma localização em plantas de todas as unidades).



Edifício Itacolomi 445



 Prumada

Na execução dos apartamentos, os banheiros executados no segundo pavimento das unidades receberam ramais de esgoto sob a laje, escondidos por forro, mas ainda dentro da própria unidade (sem interferência no apartamento de baixo).

Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos (janelas em fita).

Áreas de uso comum com programa reduzido e apartamento de zelador.



Edifício 360°

- Localização: Rua Camburiú, n.º 651 - Alto de Pinheiros - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Isay Weinfeld
- Ano de projeto: 2009
- Execução: 2013
- Área do Terreno: 2.793,00 m²
- Área Construída: 15.898,77 m²
- N° de Pavimentos: 23

- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes e que ocupam porções de pavimentos distintos, encaixando-se umas às outras.

- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.

- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas isoladas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos".

- Prumadas de esgoto em PVC pintado nas fachadas e no vão aberto no interior do edifício, junto às circulações horizontais.



Edifício 360°

4



PLANTA DO PAVIMENTO | TIPO A
FLOOR PLAN | TYPE A



PLANTA DO PAVIMENTO | TIPO A1
FLOOR PLAN | TYPE A1



PLANTA DO PAVIMENTO | TIPO B
FLOOR PLAN | TYPE B



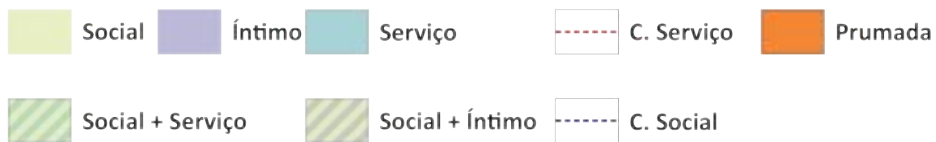
PLANTA DO PAVIMENTO | TIPO B1
FLOOR PLAN | TYPE B1



PLANTA DO PAVIMENTO | TIPO C
FLOOR PLAN | TYPE C



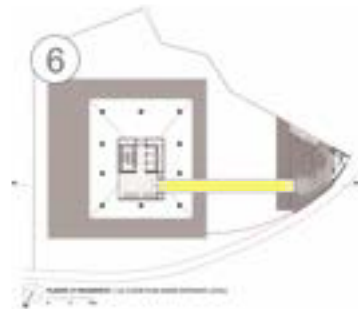
PLANTA DOS APTOS DE COBERTURA
FLOOR PLAN | PENTHOUSES



Edifício 360°

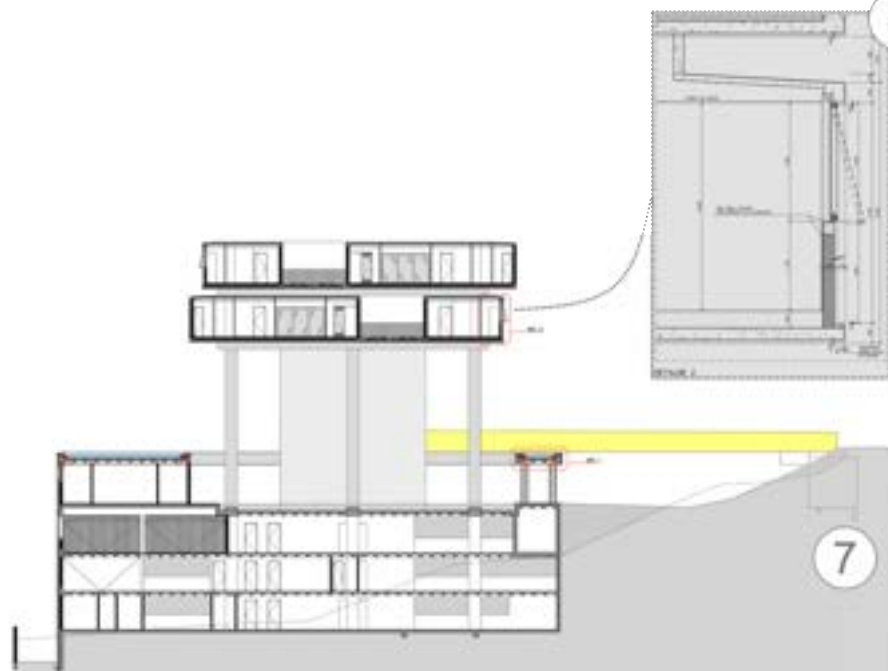


5



6

- Prumadas de esgoto descem em shafts junto aos pilares.
- Conceito de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.
- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através do enchimento do piso dos apartamentos, de forma a não gerar degraus.
- Implantação tira partido da topografia e considera térreo em nível intermediário entre acesso de pedestres e veículos. Solução demonstra refinamento no entendimento da legislação urbana.
- Solução de desenho permite que o acesso aos apartamentos seja feito pelas varandas e respeitar Código de Obras e Edificações simultaneamente. Demonstra refinamento no entendimento da legislação urbana.



8

7



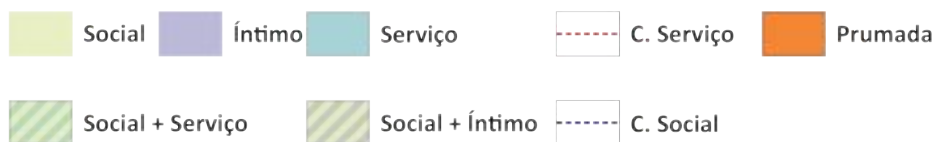
Edifício Pop Madalena

- Localização: Rua Madalena n.º 32 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Andrade Morettin
- Ano de projeto: 2010
- Execução: 2015
- Área do Terreno: 1.533,00m²
- Área Construída: 7.682,00m²
- N° de Pavimentos: 12

- Edifício de uso misto com espaços comerciais voltados para duas ruas.
- Estratégia de implantação que tira partido do grande desnível entre duas ruas e permite permeabilidade visual como gesto de gentileza urbana.
- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes, algumas do tipo duplex com pés-direitos duplos.
- Prumadas de esgoto embutidas junto às fachadas ou pilares.



Edifício Pop Madalena





1

Edifício Oka

- **Localização:** Rua Senador César Lacerda Vergueiro n.º 87 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Isay Weinfeld
- **Ano de projeto:** 2011
- **Execução:** 2017
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** 5,983,00m²
- **Nº de Pavimentos:** 14

- Estratégia de implantação tira partido do grande desnível entre duas ruas e propõe espaço para loja voltado a uma das ruas.

- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes.

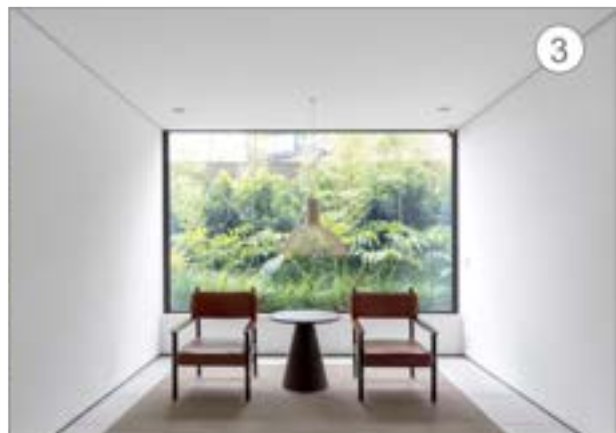
- Prunadas de esgoto embutidas junto às fachadas ou pilares.

- Distribuição de ramais de esgoto por baixo das lajes, com forros, de forma convencional; devido à variação na sobreposição de banheiros entre unidades diferentes, os tetos dos apartamentos são completamente rebaxados com forros.

- Potencial de flexibilidade mais limitado à configuração inicial dos apartamentos.

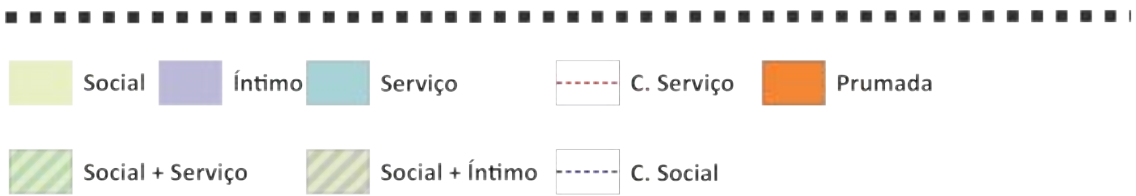


2



3

Edifício Oka





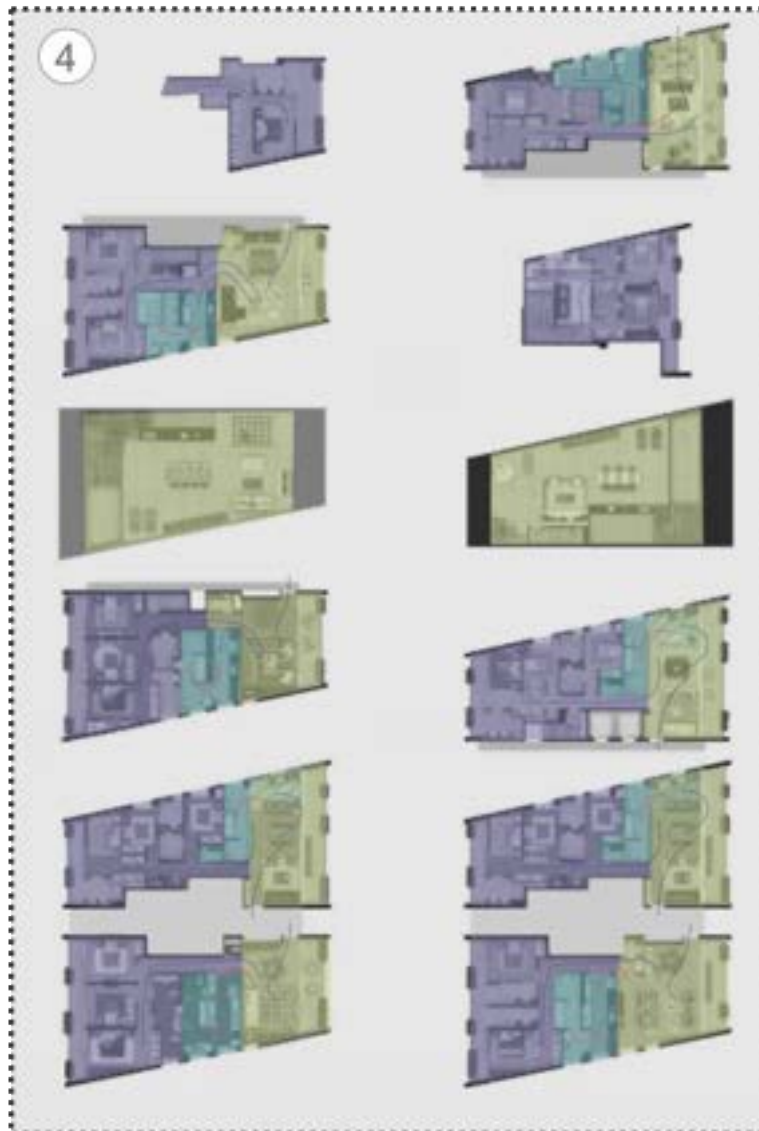
Edifício Azul

- Localização: Rua Simpatia, n.º 272 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Isay Weinfeld
- Ano de projeto: 2013
- Execução: 2016
- Área do Terreno: Dado desconhecido
- Área Construída: 5.275,00 m²
- N.º de Pavimentos: 9

- Estratégia de implantação tira partido do grande desnível entre duas ruas e propõe a segregação entre acessos comercial e residencial em ruas e níveis distintos.
- Acesso residencial feito por passarela com laterais altas para esconder coisas vizinhas e direcionar o olhar para a torre.
- Concreto de planta livre inclui liberdade de posicionamento de áreas molhadas.
- Frumadas de esgoto embutidas junto às fachadas.
- Diversidade tipológica a partir de unidades de tamanhos diferentes.



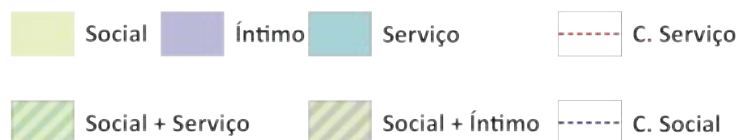
Edifício Azul



- Distribuição de ramais de esgoto por cima da laje, ocultos através de enchimentos de pisos em áreas molhadas e shafts horizontais que a empresa chama de "rodapés técnicos", ou por baixo das lajes e com forros de gesso (solução convencional) em alguns pontos.

- Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos.

- Varandas com jardineiras em diferentes posições funcionam como segunda pele; associadas a fundo revestido em alumínio camufla posição alternada de janelas (potencial para flexibilidade em reformas).





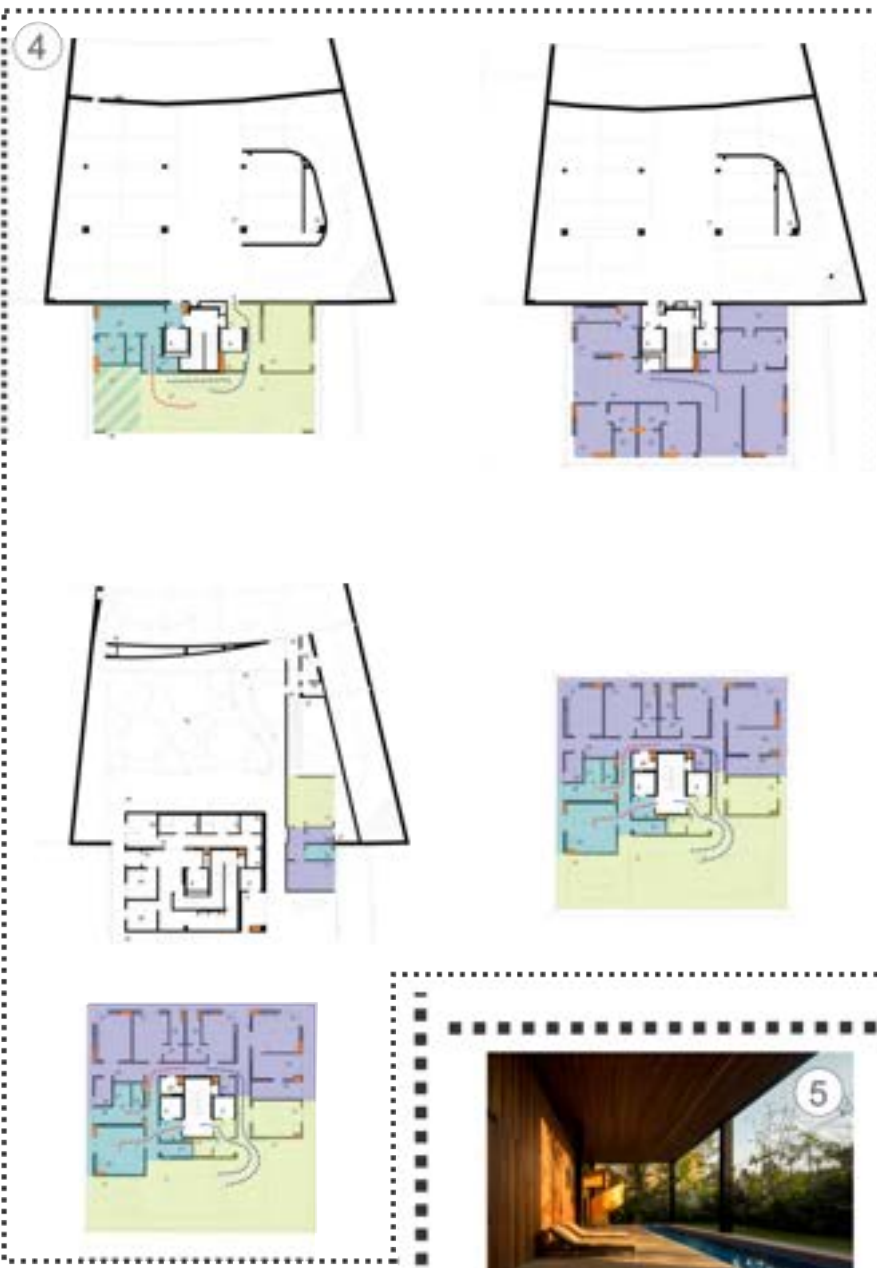
Edifício Oito

- **Localização:** Rua Senador César Lacerda Vergueiro n.º 151 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Isay Weinfeld
- **Ano de projeto:** 2013
- **Execução:** 2014
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** 6.788,00m²
- **Nº de Pavimentos:** 12

- Estratégia de implantação tira partido do grande desnível entre duas ruas.
- Apartamento tipo mais uma unidade duplex aproveitando o desnível do terreno.
- Prumadas de esgoto embutidas junto às fachadas ou pilares (número maior de prumadas do que a leitura inicial das plantas sugere).
- Distribuição de ramais de esgoto por baixo das lajes, com forros, de forma convencional; devido à variação na sobreposição de banheiros entre unidades diferentes, os tetos dos apartamentos são completamente rebafados com forros.



Edifício Oito



- Potencial de flexibilidade mais limitado à configuração inicial dos apartamentos mas potencializada por possibilidade de alterar janelas de dormitórios e banheiros em fachadas.
- Varandas com jardineiras em diferentes posições funcionam como segunda pele; associadas a fundo revestido em alumínio camufla posição alternada de janelas (potencial para flexibilidade em reformas).
- O uso de estrutura metálica segue definição do projeto de arquitetura.



1. SALA
2. COZINHA
3. BANHEIRO
4. HALL
5. SUITE
6. SALA DE REUNIÃO/ESTUDO
7. BANHEIRO
8. BANHEIRO
9. BANHEIRO
10. BANHEIRO
11. SALA DE BANHEIRO
12. SUITE
13. SALA DE BANHEIRO
14. SALA DE BANHEIRO
15. BANHEIRO
16. COZINHA
17. LAVANDARIA
18. SALA DE BANHEIRO
19. SALA DE BANHEIRO
20. SALA DE BANHEIRO
21. SUITE
22. BANHEIRO SUITE
23. COZINHA
24. COZINHA
25. SALA DE BANHEIRO
26. LAVANDARIA
27. COZINHA
28. COZINHA
29. SALA DE BANHEIRO
30. SALA DE BANHEIRO
31. SALA DE BANHEIRO
32. SALA DE BANHEIRO
33. COZINHA
34. COZINHA
35. SALA DE BANHEIRO
36. SALA DE BANHEIRO
37. COZINHA
38. COZINHA
39. SALA DE BANHEIRO
40. SALA DE BANHEIRO
41. SALA DE BANHEIRO

Social
 Íntimo
 Serviço
 C. Serviço
 Prumada

Social + Serviço
 Social + Íntimo
 C. Social



Edifício Pop XYZ

- Localização: Rua Arapiraca n.º 22 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Triptyque
- Ano de projeto: 2014
- Execução: 2016
- Área do Terreno: 1.633,00m²
- Área Construída: 8.000,00m²
- N° de Pavimentos: 12

- Estratégia de implantação tira partido do grande desnível entre duas ruas e cria espaços de fruição e jardins abertos ao bairro, em gesto de gentileza urbana.

- Edifício de uso misto com lojas junto a um dos acessos ao edifício.

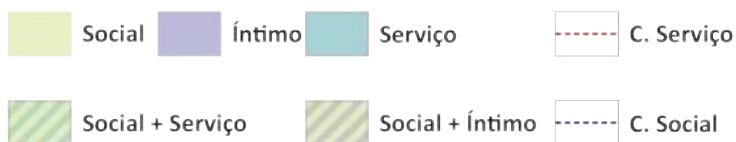
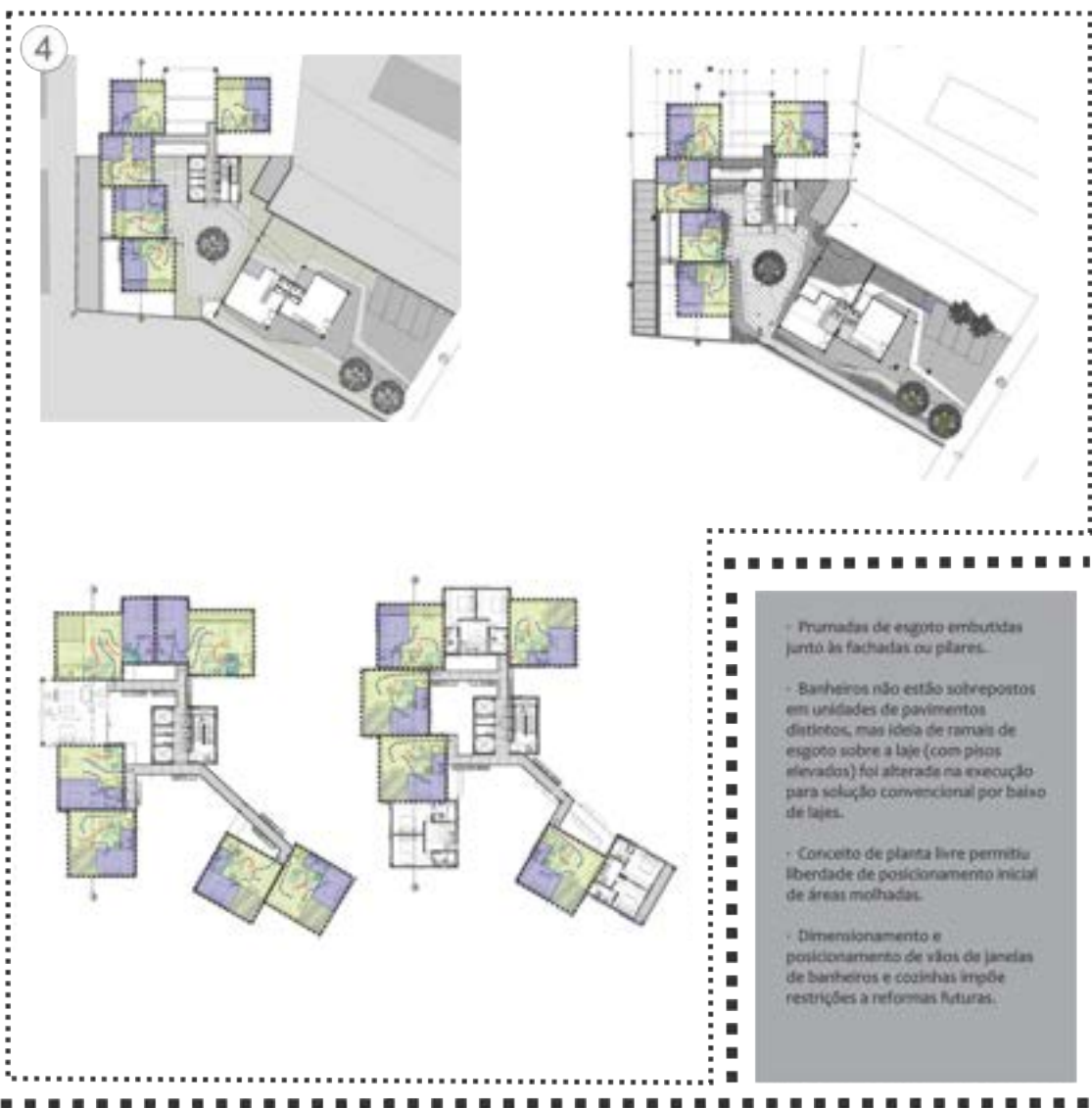
- Diversidade tipológica a partir da composição de módulos na horizontal ou vertical, criando unidades de tamanhos diferentes ou do tipo duplex.

- No térreo, unidade residenciais têm acesso diretamente por pátio interno e descoberto, algumas com áreas privativas.

- Acesso aos apartamentos nos demais pavimentos é feito por passarelas que conectam oito diferentes blocos ao núcleo de circulação vertical.



Edifício Pop XYZ





Edifício Harmonia 1250

- **Localização:** Rua Harmonia n.º 1250 - Vila Madalena - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Triptyque
- **Ano de projeto:** 2014
- **Execução:** 2020
- **Área do Terreno:** Dado Desconhecido
- **Área Construída:** 11.173,00m²
- **Nº de Pavimentos:** 14

Estratégia de implantação tira partido do grande desnível entre duas ruas.

- Projeto desenvolvido de acordo com Plano Diretor de 2004 (já propõe mescla de uso misto na torre; espaços para lojas junto às duas ruas (fachadas ativas); circulações verticais são compartilhadas por pavimentos de escritórios (unidades não residenciais) nos pisos intermediários e por apartamentos nos pisos superiores.

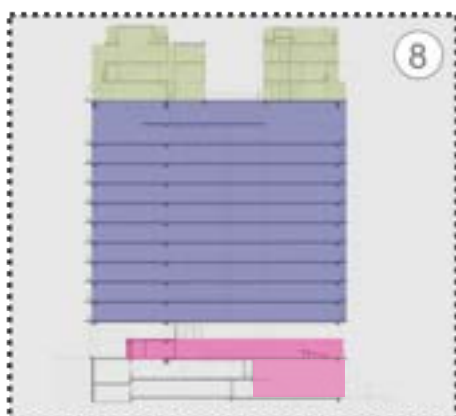
- Diversidade tipológica a partir da composição de módulos na horizontal ou vertical, criando unidades de tamanhos diferentes ou do tipo duplex; espaços para escritórios são também modulares.

- No térreo, um café interno ao edifício e aberto para a paisagem do bairro ocupa o saguão de acesso aos elevadores e à escada de emergência.



Edifício Harmonia 1250

- 1. Acesso ao edifício
- 2. Sala de reuniões
- 3. Sala de espera
- 4. Sala de espera
- 5. Sala de espera
- 6. Sala de espera
- 7. Sala de espera
- 8. Sala de espera
- 9. Sala de espera
- 10. Sala de espera
- 11. Sala de espera
- 12. Sala de espera
- 13. Sala de espera
- 14. Sala de espera
- 15. Sala de espera
- 16. Sala de espera
- 17. Sala de espera
- 18. Sala de espera
- 19. Sala de espera
- 20. Sala de espera



- Acesso aos escritórios e apartamentos se dão por passarelas que conectam os blocos do edifício ao núcleo de circulação vertical.
- Prumadas de esgoto embutidas (a partir dos desvios, na base do edifício, as prumadas ficam visíveis).
- Posicionamento de áreas molhadas é determinado em projeto; ramais de esgoto por baixo de lajes com forros.
- Composição volumétrica e tratamento plástico dos andares de topo (onde estão os apartamentos) admite alteração de esquadrias em reformas futuras.

- Lojas
- Residencial
- Corporativo



Edifício Nido

- **Localização:** Rua Capitão Alceu Vieira, n.º 44 - Vila Ipojuca - São Paulo - São Paulo - Brasil
- **Arquitetura:** Brasil Arquitetura
- **Ano de projeto:** 2018
- **Execução:** 2021
- **Área do Terreno:** Dado desconhecido
- **Área Construída:** Dado desconhecido
- **Nº de Pavimentos:** 10

- Estratégia de implantação tira partido do desnível no alinhamento do terreno para criação de lojas (fachada ativa) em cotas distintas do acesso ao edifício.

- Edifício composto por duas barras separadas por praça interna para moradores no nível térreo mas conectados nos pavimentos por passarelas de acesso aos apartamentos.

- A circulação vertical de cada barra dá acesso a unidades localizadas também na outra barra, através das passarelas.

- Diversidade tipológica a partir da oferta de unidades de tamanhos distintos, unidades do tipo duplex e unidades do tipo "casa" no térreo (duplex e áreas externas privativas, com solo natural).

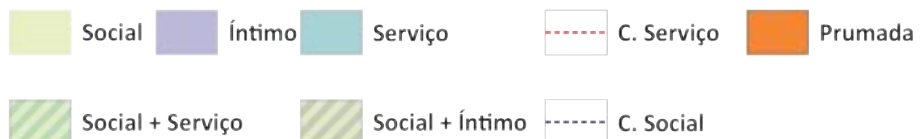


Edifício Nido

4



- Conceito de planta livre incorpora ideia moderna de reunir instalações para áreas molhadas numa faixa ou bloco, nos apartamentos; considera liberdade de remanejamento de plantas (respeitando limites).
- Prumadas de esgoto embutidas mas em quantidade maior do que uma análise inicial de plantas sugere expande flexibilidade inicial.
- Distribuição de ramais de esgoto por baixo das lajes, com furos, de forma convencional.
- Dimensionamento de vãos de janelas de banheiros e cozinhas restringe possíveis usos em reformas.
- Ampliação de espaços de lazer na espera de uso comum.





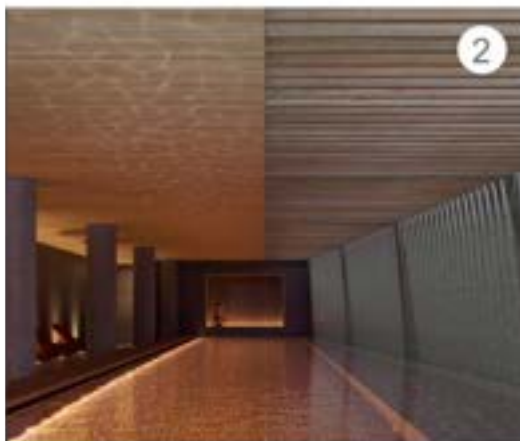
Edifício Ourânia 231

- Localização: Rua Ourânia n.º 231 - Alto de Pinheiros - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: Marcio Kogan
- Ano de projeto: 2018
- Execução: Em Obras
- Área do Terreno: 1.422,00m²
- Área Construída: 8.290,00m²
- N.º de Pavimentos: 9

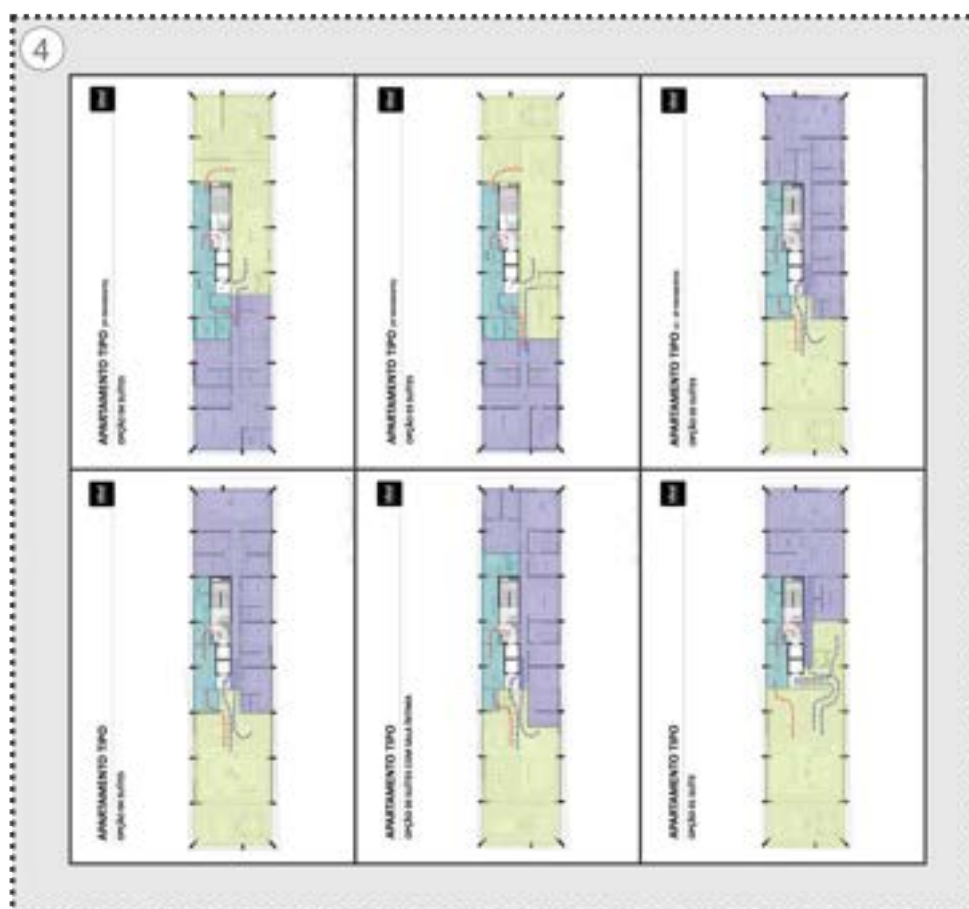
- Conceito de planta livre potencializado pela instalação de prumadas de esgoto com isolamento acústico embutidas junto aos pilares em todo o perímetro do pavimento.

- Distribuição de ramais de esgoto por balço das lajes, com forros, de forma convencional; devido à variação na sobreposição de banheiros entre unidades diferentes, os tetos dos apartamentos serão completamente rebaiçados com forros.

- Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos; painéis de vedação para fachadas consideram os usos propostos na configuração de cada unidade junto aos compradores.

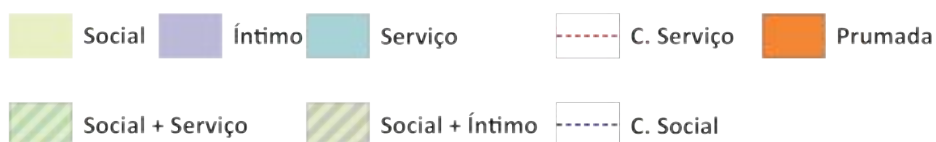


Edifício Ourânia 231



- Potencial de flexibilidade mais voltado à configuração inicial dos apartamentos.

- Potencial de reconfiguração espacial em reformas futuras pode ser elevado (pela presença das prumadas, planta livre e possibilidade de alterar painéis de fachadas) ou limitada pela necessidade de intervir na unidade de baixo (ramais de esgoto).





Edifício Floresta

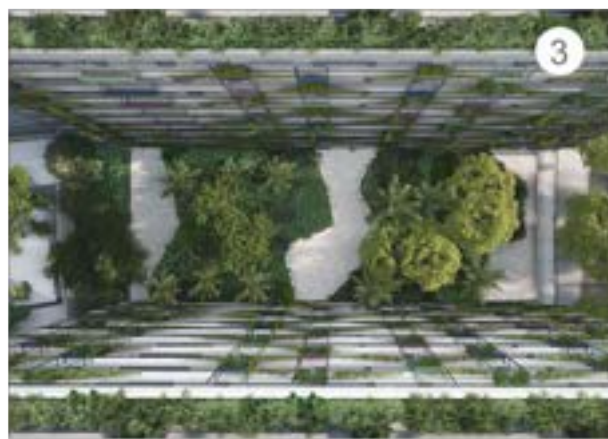
- Localização: Rua Capitão Alceu Vieira, n.º 101 - Vila Ipojuca - São Paulo - São Paulo - Brasil
- Arquitetura: MMBB
- Ano de projeto: 2020
- Execução: Em andamento
- Área do Terreno: Dado desconhecido
- Área Construída: Dado desconhecido
- N° de Pavimentos: 12

- Estratégia de implantação tira partido do desnível no alinhamento do terreno para criação de loja (fachada ativa) em cota distinta do acesso ao edifício.

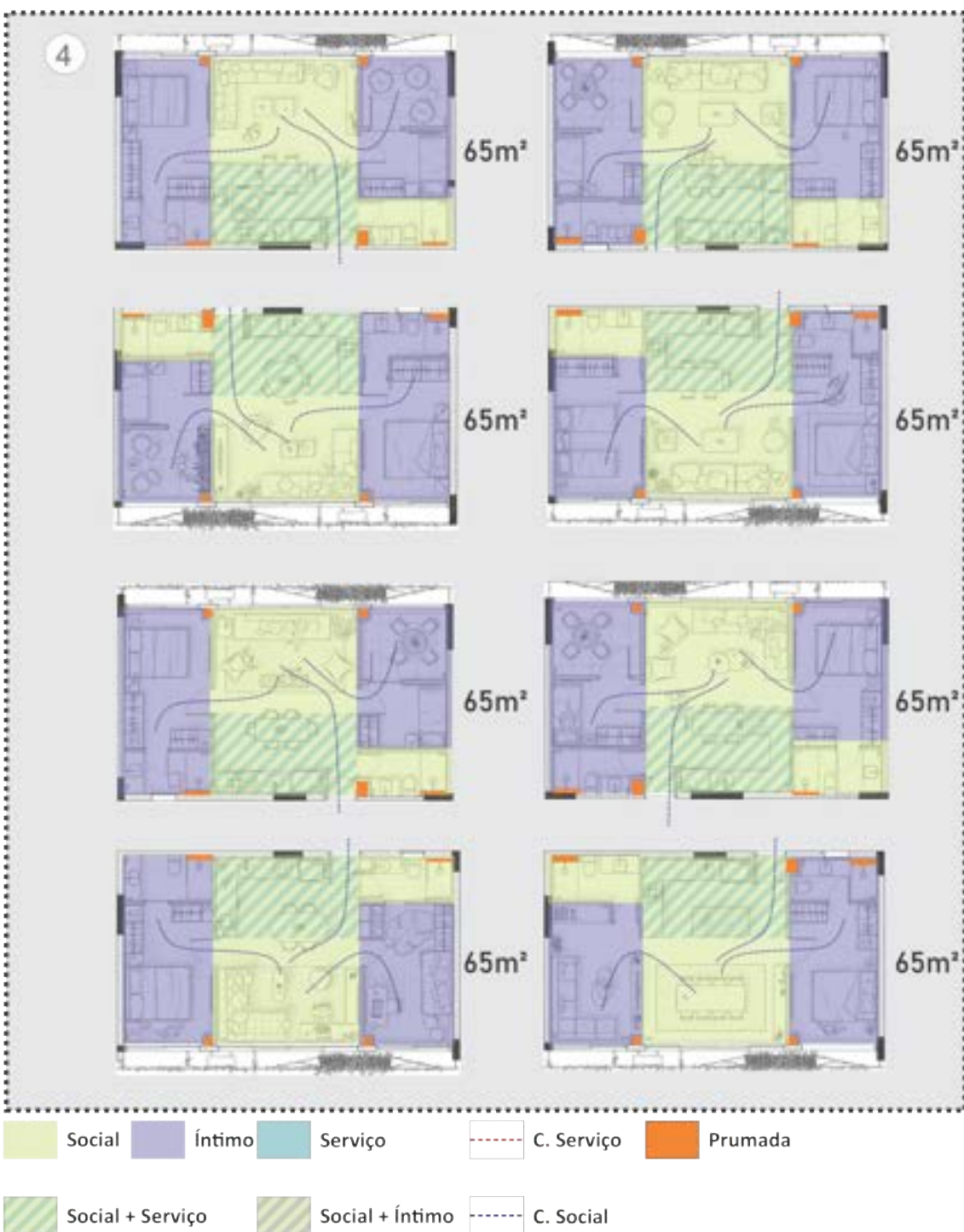
- Edifício composto por duas barras separadas por praça interna para moradores no nível térreo.

- Diversidade tipológica a partir da oferta de unidades de tamanhos distintos e unidades do tipo duplex do tipo "garden" abaixo do térreo (com áreas externas privativas, com solo natural).

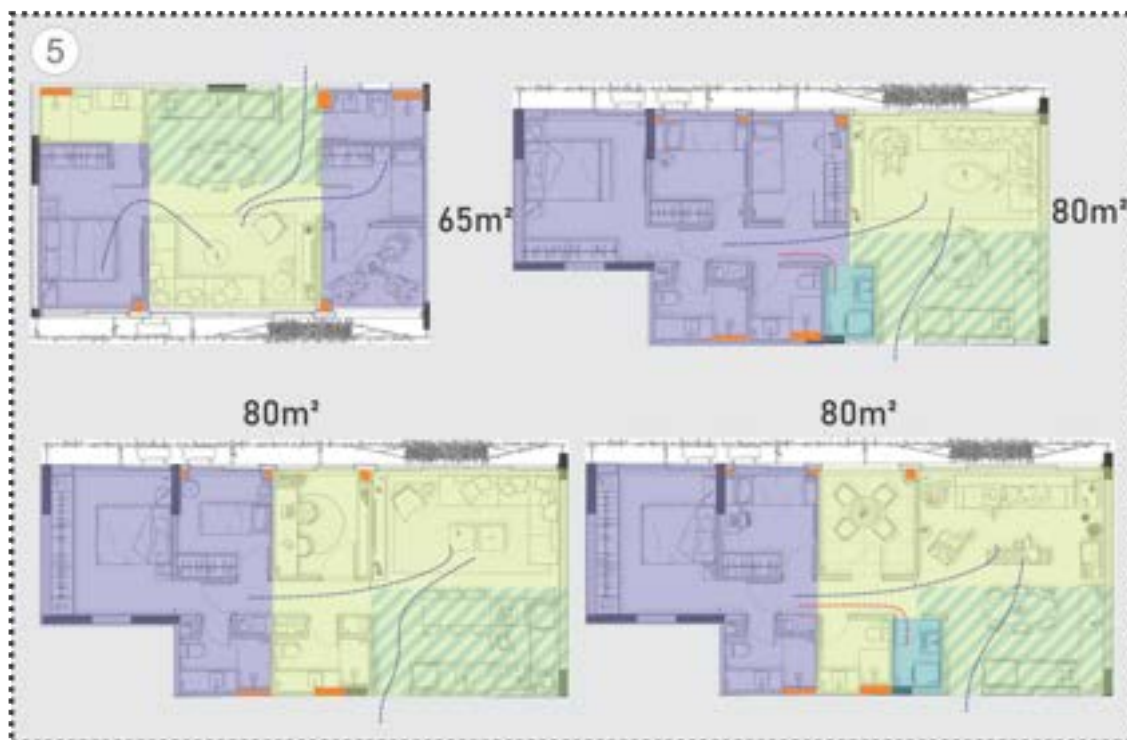
- Apartamentos com orientação única; banheiros com ventilação mecânica e espaços de cozinhar integrados e iluminados indiretamente pela sala.



Edifício Floresta

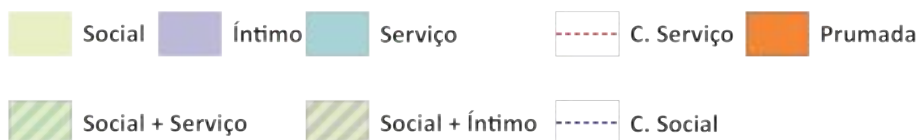
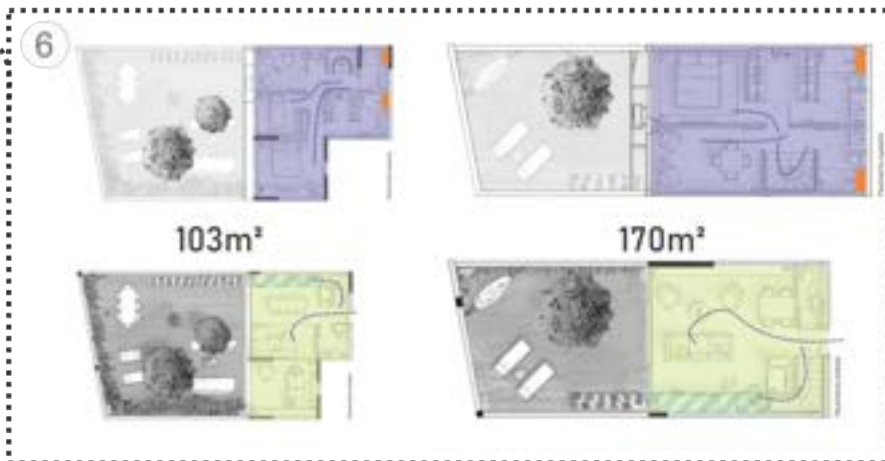


Edifício Floresta

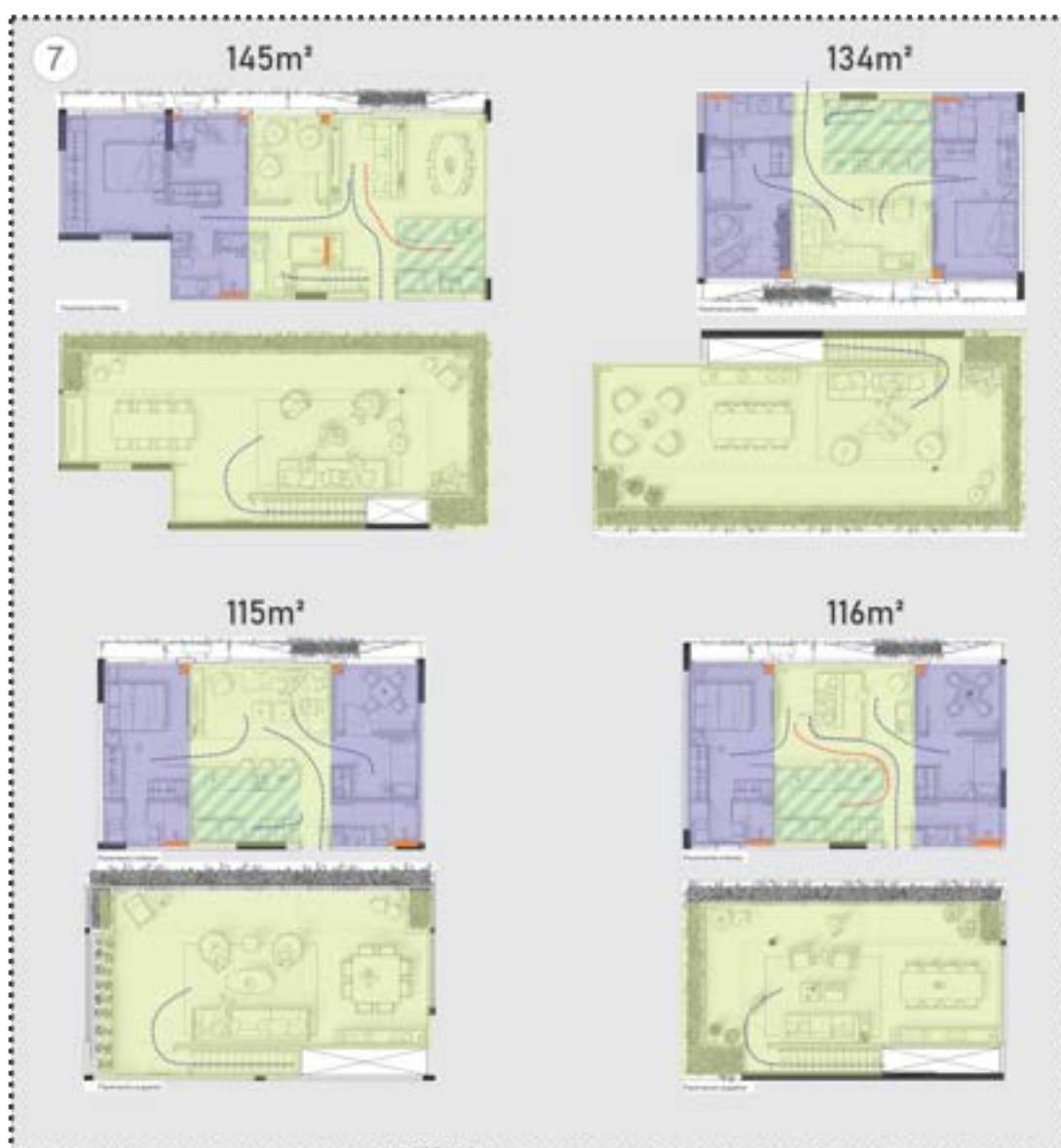


Apartamentos Garden

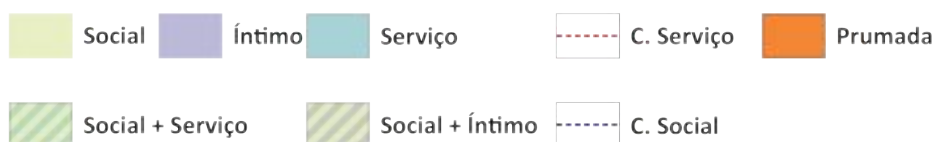
- Conceito de planta livre incorpora ideia moderna de reunir instalações para áreas molhadas numa falsa ou bloco, nos apartamentos; considera liberdade de remanejamento de plantas (respeitando limites).
- Prumadas de esgoto junto às fachadas expande possibilidades de reconfiguração; orientação única restringe.
- Distribuição de ramais de esgoto por baixo das lajes, com foros, de forma convencional.
- Ampliação de espaços de lazer na espera de uso comum se comparado a outros projetos anteriores.



Edifício Floresta



Apartamentos
de Cobertura





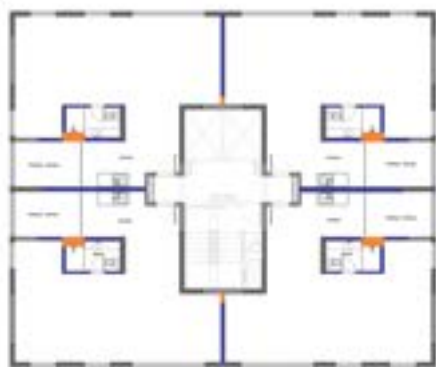
Max Haus

Planta única (e área única) para todas as unidades; apartamentos com configuração atípica existem para aproveitar aproveitamento de acordo com regras de afastamento progressivo (plantas de unidades atípicas não foram encontradas para análise).

- Conceito de planta livre mas com determinação de posicionamento de áreas molhadas.
- Distribuição de ramais de esgoto por baixo da laje, de forma convencional.
- Dimensionamento e disposição de vãos de janelas não restringem possíveis usos, as posição de banheiros e cozinha estão determinados.
- Geometria e dimensões de pavimentos não pode ser alterado; método construtivo está baseado na reutilização de formas auto trepantes de alumínio.
- Opções de personalização apresentadas em campanhas publicitárias e em apartamentos modelo nos lançamentos não estão disponíveis nem são entregues pela incorporadora ou construtora.
- "Kits de personalização" oferecidos pela empresa cria, na verdade, plantas convencionais de 1 ou 2 dormitórios com suíte, ou 3 dormitórios sem suíte.
- Banheiro adicional executado com piso do box elevado e ramal de esgoto sobre a laje (para conexão com shaft existente).
- "Quintal" indicado em plantas e publicidade é lavanderia: espaço contíguo à cozinha, entregue com tanque, com pontos para instalação de máquina de lavar roupas e para aquecedor a gás e sem fechamento com esquadria.
- Variação tipológica é possível a partir da união de unidades iguais na horizontal ou vertical; projeto e execução da configuração é responsabilidade dos compradores.
- Intervenções nos apartamentos feitas fora das opções, regras e prazos estabelecidos durante a construção implicam em perda de garantia sobre o imóvel.



3



 Prumada

 Paredes Demolíveis

4 UM RESULTADO ABSOLUTAMENTE INTERNACIONAL

4.1 PRÓLOGO AO 4, 5 e 6

Nos próximos três capítulos procuro identificar os principais agentes e ações envolvidos nos processos de *design* de duas empresas de incorporação atuando no mercado paulistano, e que têm, como estratégia de diferenciação de mercado, a oferta de edifícios de apartamentos cujos projetos estariam mais alinhados aos modos de vida contemporâneos. Como apelo central em seus discursos, ambos explicitam as ideias de diversidade e de potencial de reconfiguração das unidades e valorização da arquitetura. Contudo, a análise dos projetos demonstrou que nem sempre discursos e práticas estão alinhados. Assim, resta compreender como se deu a organização dos processos de design dos quais se originaram, como foram as relações e trocas estabelecidas entre eles, quais foram os graus de hierarquia e como evoluíram ao longo do tempo.

Partindo de revisão bibliográfica, seria possível estabelecer uma lista inicial com diversos profissionais de campos diferentes. Para além daqueles responsáveis pela incorporação, construção e comercialização dos apartamentos, apontados por Rossella Rosseto (2002) e Carlos Alberto Maciel (2013), a literatura aponta para um conjunto de outros atores e variáveis de acordo com o empreendimento, com a fase de desenvolvimento de projeto, ou mesmo com a perspectiva e interesses de quem determina tal conjunto. De acordo com Luciana Miron:

“(...) constata-se que não existe consenso sobre as definições dos participantes ou agentes intervenientes envolvidos na realização de empreendimentos da construção civil. Essa falta de consenso parece ser ainda maior quando são feitas as definições do cliente e usuário de uma edificação. No entanto, é possível considerar que todos os intervenientes, participantes e clientes do processo de desenvolvimento do produto na construção civil, particularmente do desenvolvimento de empreendimentos habitacionais, podem ter inúmeras relações cliente-fornecedor nas diversas etapas do processo, sendo que essas relações vão se alterando de acordo com a evolução do processo e com a realidade de cada empreendimento.” (MIRON, 2010:43)

Márcio Minto Fabrício, Sheila Ornstein e Silvio Melhado reforçam essa visão ao considerar que o desenvolvimento de projetos de edifícios constitui-se como atividade coletiva cujos produtos contam com clientes de natureza diferentes como “construtores, empreendedores e usuários finais” (FABRICIO, ORNSTEIN, MELHADO, 2010:8-9). Para Garry Stevens:

“Clientes estão sempre interferindo com o que o arquiteto deseja fazer; consultores continuam vindo com novos problemas, autoridades fazem todo tipo de exigências em relação aos edifícios e sempre, sempre: custos, custos, custos.”²⁹ (STEVENS, 1998:94, tradução minha)

Se são potencialmente muitos os agentes de alguma forma envolvidos nos processos de *design* estudados, dentro dos limites estabelecidos para essa pesquisa, busquei identificar aqueles que assumem maior centralidade – ou influência – na determinação ou das características principais dos projetos, das características que conferem aos edifícios e suas unidades atributos que os distinguem da produção convencional do mercado. Por não haver bibliografia que trate particularmente dessas questões em relação à amostra estudada e por se tratar de uma produção focada em nichos específicos de mercado, cujos produtos apresentam características que os distinguem da quase totalidade da produção do mercado paulistano, decidi levantar tais informações por meio de consultas a fontes primárias.

O procedimento adotado foi a realização de entrevistas qualitativas de formato aberto. Como explica a pesquisadora Silke Kaap, diferente de entrevistas fechadas com questionários, no qual os entrevistados são estimulados a apresentar suas visões acerca dos temas propostos ou a partir de perguntas mais gerais. “Nesse caso o número de entrevistas é reduzido, e cada uma delas configura uma unidade de análise de direito próprio, interpretada conforme o contexto teórico da pesquisa” (KAAP, 2006:9). É possível também considerar que as entrevistas tiveram caráter etnográfico porque os entrevistados pertencem aos recortes e contextos abordados – os processos de design de edifícios dos quais eles participaram diretamente como agentes – e porque o pesquisador já possuía algum entendimento sobre eles, através de revisão bibliográfica e da realização anterior de entrevistas exploratórias.

Pelo formato aberto e por seu caráter etnográfico, as entrevistas deveriam ser realizadas sempre de forma presencial, face-a-face, no local de trabalho dos entrevistados. E deveriam ser realizadas com pessoas diretamente envolvidas nos processos de design estudados, fossem os arquitetos titulares dos escritórios e proprietários das empresas de incorporação ou seus gerentes de projeto ou seus representantes nos casos estudados. Os entrevistados foram informados, desde o primeiro contato, sobre os temas dos quais a entrevista trataria, as principais questões de interesse e sobre quais projetos iríamos conversar: com base no entendimento de processos de design como atividades

²⁹ Do original em inglês: “Clients are always interfering with what the architect wishes to do; consultants keep coming with new problems; authorities place all sorts of requirements on buildings, and always, always: cost, cost, cost.” (STEVENS, 1998:94)

colaborativas, com aportes de vários atores e campos disciplinares, interessava discutir questões relacionadas à sua organização, particularmente no que diz respeito aos principais atores envolvidos nos processos, seus interesses e pesos na definição das características dos projetos, as interações e trocas entre eles. A exposição dos temas e hipóteses funcionou como um fio condutor para o desenvolvimento de respostas, como um roteiro implícito “cuja existência a pessoa entrevistada percebe claramente” (KAAP, 2016:11).

As entrevistas, propriamente, iniciavam-se com perguntas de ordem mais genérica sobre a formação e experiências profissionais dos entrevistados. Então, na medida em que as perguntas progrediam em direção às questões e temas centrais, o formato de uma entrevista formal era abandonado. Os entrevistados tiveram a liberdade, portanto, de transitar entre temas distintos e retornar a questões anteriores – inclusive relacionando aspectos ou questões que julgassem pessoalmente relevantes para a entrevista. A intenção foi a estabelecer rapidamente uma relação de confiança com os entrevistados, deixando-os confortáveis para expressar suas visões e compreensões sobre os processos, sobre suas práticas e experiências. Em nenhum caso, os entrevistados tiveram acesso antecipado às perguntas específicas antes da realização da entrevista, de modo que tivessem o tempo para elaborar respostas antecipadamente.

Já a realização de entrevistas no ambiente de trabalho dos entrevistados – algumas vezes nas salas onde ocorrem as reuniões e apresentações de projetos – funcionou como uma interface para sua condução (KAAP, 2016) e foi importante no sentido de permitir que os entrevistados pudessem recorrer a material como desenhos processuais, peças gráficas e outros documentos que, inicialmente, não considerariam apresentar durante a entrevista caso a mesma ocorresse em outros espaços. Outro aspecto positivo foi a possibilidade de conhecer os espaços físicos dos escritórios e empresas, observando de que forma estruturas hierárquicas se refletem em sua organização espacial. Por fim, a exigência de que as pessoas entrevistadas estivessem diretamente relacionadas com os projetos estudados tem clara relação com a necessidade de obter relatos e observações em primeira pessoa, de agentes envolvidos nos processos de *design* estudados.

Aqui cabe, porém, fazer uma ressalva. Nos próximos textos, pontes são construídas entre falas de profissionais entrevistados em diferentes momentos, entre os anos de 2009 e 2021 – o que permite inclusive comparar posturas e visões ao longo do tempo. A maior parte das entrevistas de fato aconteceu de forma presencial e nos escritórios dos entrevistados, como previsto inicialmente. Contudo, em função da pandemia provocada pelo vírus COVID-19 e com as medidas de distanciamento social adotadas a partir do início do ano de 2020, a realização de entrevistas segundo essa premissa foi inviabilizada. Com um novo pico de casos e internações, já em 2021, entendi ser necessário conduzir de forma remota algumas entrevistas ainda essenciais para a conclusão do trabalho. O caráter face-a-face, contudo, foi mantido graças ao uso de vídeo chamadas. Mesmo com o contexto de distanciamento, porém, a possibilidade de realizar entrevistas por telefone ou por escrito não foi considerada – e por essa razão alguns dos arquitetos contatados não foram entrevistados.

Os textos que se seguem revelam, a partir das entrevistas, a escolha de caminhos distintos pelos clientes estudados, assim como a existência de processos de *design* e de culturas bastante distintas entre IdeaZarvos e MaxCasa. Na sequência, como forma de alargar o horizonte da pesquisa, apresento também conteúdos extraídos de entrevistas conduzidas com arquitetos e outros profissionais envolvidos em processos de *design* de edifícios de apartamentos no Exterior, durante realização de estágio como pesquisador convidado no departamento de Estudos Culturais da *Leuphana Universität Lüneburg*, Alemanha. Foram adotados os mesmos procedimentos previstos para a realização de entrevistas no Brasil.

Além dos conteúdos que serão apresentados nos capítulos seguintes, durante o desenvolvimento da pesquisa foram feitas outras entrevistas e visitas, a profissionais, pesquisadores e obras. Contudo, especialmente no Exterior, essas atividades foram realizadas com caráter exploratório com o objetivo de estabelecer um “ponto de partida para conhecer um contexto de que o pesquisador ainda sabe pouco, geralmente num momento em que também a pergunta de pesquisa está relativamente imprecisa”(KAAP, 2006:13). Se nem sempre foi possível produzir conteúdos relevantes para a discussão aqui proposta, tais entrevistas e visitas contribuíram para refinar hipóteses e estratégias para a realização de novas entrevistas.

Por exemplo, visita foi realizada com o arquiteto Fernando Forte (FGMF) ao edifício Corujas em São Paulo – de uso comercial e onde fica a sede da IdeaZarvos – mas sem a formalização de uma entrevista. Outras visitas realizadas em Hamburgo também não levaram à realização de entrevistas, como ao escritório BRT Arkitekten, onde presenciei reunião de projeto entre os arquitetos Hadi Teherani e Alexander Maul; ou visita realizada às obras do Elbphilharmonie – edifício que conta com apartamentos em seu programa – acompanhado do arquiteto Leo Schneidwind (Herzog & De Meuron / SKA Sibylle Kramer Architekten). Ainda, em Berlim, entrevistas realizadas com arquitetos renomados como Winfried Brenne (Brenne Architekten) e Zvi Hecker não produziram conteúdos que enriquecessem a pesquisa, mas ajudaram a definir perfis de arquitetos mais adequados para novas entrevistas. Da mesma maneira, entrevistas conduzidas com os arquitetos Marcus Beale (Marcus Beale Architects) em Londres, ou Adrián Russo e Alexis Schächter (Monoblock) em Buenos Aires, embora instigantes, não avançaram além de um caráter de exploração dos contextos em Londres e Buenos Aires, respectivamente.

Por fim, foram também realizadas reuniões científicas com diversos pesquisadores, o que contribuiu para ampliar o referencial teórico ou alargar (ou filtrar) entendimentos e recortes sobre as questões estudadas. Foram consultados: Prof. Dr. Marcelo Tramontano e Prof. Dr. Márcio Minto Fabrício (IAU/USP), Prof. Dr. Silvio Melhado (POLI/USP), Prof. Dr. Francisco Segnini Jr. (FAU/USP), Prof. Dr. Nelson Fiedler Ferrara Jr. (IFUSP), Prof. Dr. Fernando Luiz Lara (University of Texas at Austin), Profa. Dra. Ursula Kirschner (Leuphana Universität Lüneburg), Prof. Dr. Wolfgang Willkomm, Profa. Dra. Katharina Lehmann, Dr. Olaf Fechner e Prof. Dr. Thomas Hagedorn (Hafencity University), Prof. Dr. Hugo Mondragón (PUC de Chile), Prof. Dr. Lucho Oreggioni (UDELAR), Prof. Dr. Demián Rotbart, Prof. Dr. Alfredo Garay e Prof. Dr. Markus Vogl (UBA).

4.2 VILA MADALENA *feat.* IDEAZARVOS

“Tijolos brasileiros. Concreto brasileiro. Vidro brasileiro. E um resultado absolutamente internacional.” Assim era apresentado o edifício Fidalga 727, projeto do escritório franco-brasileiro Triptyque, em material de publicidade do lançamento em brochura e o site da incorporadora IdeaZarvos. Criada em 2005 com o objetivo de explorar um nicho de mercado, a empresa oferecia edifícios de apartamentos de alto padrão com projetos arquitetônicos assinados e cujas unidades tivessem como principal diferencial a possibilidade de reconfiguração das plantas e a personalização dos acabamentos. A estratégia de mercado adotada pela empresa focava na diferenciação, oferecendo um produto distinto daquele produzido por grandes incorporadoras na cidade de São Paulo. Para Luiz Mauro Passos, “os empreendimentos da IdeaZarvos são focados a nichos específicos de mercado, no interior do segmento superior de valor, embora diferentes das usuais categorias desse segmento” (PASSOS, 2011:69).

De acordo com o arquiteto, Guilherme Fiorotto (2009), que fez parte da equipe de projeto da empresa, a ideia de explorar o caráter arquitetônico dos edifícios e de ampliar as possibilidades de personalização das unidades teria surgido de experiências anteriores de seu fundador e diretor, Otávio Zarvos, em empresas de incorporação. Uma constatação importante teria sido a de que, mesmo quando os projetos das unidades comercializadas ofereciam um número grande de opções de configuração das plantas, os compradores desejavam outras soluções espaciais. Isso indicava que as opções apresentadas, baseadas na retirada ou alteração de posição de paredes internas (visando a integração de alguns espaços, a ampliando salas ou alteração do número de dormitórios e suítes) mostravam-se limitadas no sentido de atender às demandas dos compradores.

Sobre essa oferta de opções de plantas, que busca, no fundo, convencer a uma gama mais ampla de compradores de que um produto é adequado para o atendimento de suas demandas, João Alberto Fernandez e Norberto Hocheim afirmam que:

“Atualmente, modificações no arranjo físico inicial são praticamente uma imposição do mercado revelando a inadequação dos projetos originais aos segmentos para os quais foram concebidos.” (FERNANDEZ, HOCHHEIM, 1999:2)

Tal percepção foi verificada, primeiramente, na boa aceitação dos edifícios produzidos por sua primeira empresa de incorporação, a Zarvos Engenharia – Mada *Loft*, *Roof* Madalena e *Art House*, projetados pelo escritório Rocco Vidal. Tratava-se de edifícios com unidades menos compartimentados e com pés direitos duplo em algumas unidades, que permitiam maior liberdade de apropriação dos espaços, remetendo à espacialidade dos *lofts* nova-iorquinos – à época, edifícios da Linha Loft SP da Stan, projetados pelo mesmo escritório de arquitetura, também encontraram boa aceitação de mercado.

Por fim, ficou claro haver um perfil de compradores, geralmente formado por grupos de renda e nível cultural mais elevados e que tiveram experiências de residência no exterior, que buscavam por apartamentos semelhantes com algo que haviam conhecido fora do país. Mas tais imóveis não estavam disponíveis no mercado paulistano. Para Eliane Monetti, “o conhecimento do público-alvo, traduzido por seus anseios e necessidades com relação ao produto imobiliário, é fundamental para o desenho do produto imobiliário” (MONETTI, 2014:28).

A IdeaZarvos foi, então, criada com o objetivo de produzir edifícios cujos projetos permitissem exatamente a possibilidade de personalização das unidades por seus compradores, através da reconfiguração espacial. Seguindo um caminho contrário ao de outras empresas, que buscaram a padronização, a empresa investiu em diversificação de soluções de desenhos de plantas e de soluções construtivas, como uma estratégia de diferenciação no mercado. Claro, adotando linguagens estéticas que espelhassem sua aproximação a estilos de vidas de grandes metrópoles mundiais.

Com a finalidade de apresentar alguns de seus primeiros lançamentos, mas também como forma de viabilizar financeiramente os empreendimentos, foi criada uma marca, o Movimento Um. Além da própria IdeaZarvos, faziam parte do selo a imobiliária Axpe³⁰, especializada em imóveis com características especiais, e a construtora CP3. Ainda de acordo com Fiorotto (2009), a parceria entre as três empresas e um pequeno grupo de investidores permitiu produzir edifícios com poucas unidades em terrenos de dimensões limitadas sem a necessidade de recorrer a linhas formais de financiamentos – portanto, sem a participação de agentes financeiros como bancos.

A região geográfica em que a empresa atua corresponde, com poucas exceções, ao bairro da Vila Madalena e bairros próximos como Pinheiros, Alto de Pinheiros, Sumaré, Vila Ipojuca e, mais recentemente, Jardim Paulista e Itaim Bibi. São todos bairros valorizados da região Oeste da capital, localizados entre o eixo da Avenida Paulista e o Rio Pinheiros. De acordo com Porter, o estreitamento das áreas geográficas de atuação representa um elemento que pode ser relacionado à obtenção de vantagens competitivas (PORTER, 1989). Os terrenos comprados têm geralmente entre 600m² até 1.500m² e, em função de suas dimensões e formatos, são muitas vezes considerados desinteressantes por grandes incorporadoras. Quando comparados aos empreendimentos de outras incorporadoras, os projetos da IdeaZarvos são de pequeno porte – alguns dos edifícios contam com apenas oito unidades residenciais.

De acordo com informações fornecidas pela empresa, o tempo de desenvolvimento dos empreendimentos é maior que o usual no mercado, podendo se estender por mais de 24 meses entre a compra do terreno e o lançamento, sendo desenvolvidos no máximo cinco ou seis projetos simultaneamente. As áreas úteis das unidades oferecidas até o momento variam desde 27 m² a até mais de 600m². O valor por metro quadrado varia, dependendo

³⁰ Criada em 2004 pelo publicitário José Casarin, a Axpe buscava um público que valorizava a arquitetura dos imóveis. No site da empresa, os filtros para busca de imóveis incluíam as categorias *Vintage*, *Arquitetura de Autor*, *Algo Especial*, *Mirante*, *Verdes*, *Descolados* (LARA, 2020).

das características específicas de cada projeto e de fatores como a localização e o estágio de desenvolvimento do empreendimento – em projeto, lançamento, em construção ou entregue.

Também de acordo com informações fornecidas pela empresa, processo de *design* de um empreendimento típico conta com a participação de um conjunto de atores envolvidos com a montagem do negócio, com sua viabilização econômica, com a elaboração dos projetos e com a execução das obras. O incorporador é representado, no caso, pelos proprietários da empresa – os sócios Otávio Zarvos e Luiz Felipe Carvalho – assumindo papel de liderança e de decisão sobre o lançamento de novos empreendimentos. Em conjunto com sua equipe, o incorporador é responsável pelos estudos de viabilidade, pela captação de terrenos, pelo *briefing* e pela definição das características gerais do produto. Sua estratégia é explorar uma lacuna existente no mercado, oferecendo edifícios cujos projetos arquitetônicos permitam a reconfiguração espacial das unidades. A empresa é também a responsável pela coordenação do empreendimento e do processo de *design*.

A empresa apresentou crescimento ao longo da última década, mas conta ainda com um número reduzido de funcionários. Atualmente, cerca de sessenta pessoas se dividem em equipes de incorporação, marketing, vendas, produto, projeto, engenharia, financeiro e administração. Os escopos de trabalho das equipes são distintos mas não estanques, de forma que pessoas de uma equipe colaboravam nos trabalhos de outras equipes.

Os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento e construção dos projetos são obtidos junto a investidores, que entram apenas com o capital, buscando retorno mas sem interferir no processo de planejamento ou em decisões de projeto. A empresa trabalha com um pequeno grupo de investidores habituais e também mobiliza capital próprio.

Os projetos da empresa envolvem três tipos diferentes de projetistas. Escritórios de arquitetura renomados são contratados pelo incorporador para a elaboração dos projetos arquitetônicos. Eles teriam liberdade de criação, desde que atendendo ao *briefing* definido pelo incorporador (número de unidades vendáveis e suas áreas úteis, além da definição das características do edifício, como áreas de lazer, número de vagas etc.). O *briefing* não abarcaria questões de desenho, permitindo aos arquitetos o desenvolvimento de propostas nesse sentido – o incorporador afirma que discute as soluções, mas que o projeto de arquitetura e as definições do arquiteto contratado prevaleceriam.

Lidando com graus de hierarquia presumidamente menos rígidos no processo de *design*, nas relações estabelecidas com o contratante e com outros agentes envolvidos, os arquitetos teriam a possibilidade de experimentar e propor soluções projetuais que, geralmente, não seriam possíveis no contexto que usualmente enquadra as atividades de desenvolvimento de projetos para grandes incorporadoras.

A escolha dos escritórios de arquitetura para desenvolvimento dos projetos levaria em conta dois critérios principais. O primeiro deles, que os arquitetos participem com frequência de concursos e fossem premiados. O segundo critério seria contar com a publicação de projetos na mídia especializada. Fiorotto conta, por exemplo, que para o

projeto do Edifício Itacolomi, no bairro de Higienópolis, o escritório Grupo SP (Álvaro Puntoni e João Sodré) teria sido contratado porque sua produção é reconhecida por estabelecer diálogos com a arquitetura modernista. Assim, esperava-se que o novo prédio se integrasse à paisagem do bairro. Já para o terreno para o projeto do Edifício 360º, que tinha uma localização menos valorizada, contrataram o arquiteto Isay Weinfeld e inscreveram o projeto em concursos de arquitetura, de forma que a publicidade em torno de uma premiação internacional e do nome do autor do projeto contribuíssem para a comercialização das unidades (FIOROTTO, 2009).

Já os projetos de compatibilização – elétrica, hidráulica, estruturas etc. – seriam desenvolvidos por projetistas de outras especialidades, também contratados pelo incorporador. Mas a equipe de projeto da própria incorporadora seria responsável pela elaboração dos projetos de compatibilização para alguns dos empreendimentos, assim como pelos projetos de personalização de unidades (exceção feita aos casos em que os compradores decidem receber suas unidades inacabadas para contratar, posteriormente, os serviços de um profissional externo à empresa para a elaboração do projeto).

Para cada empreendimento, os engenheiros da incorporadora escolheriam uma construtora específica, a partir de uma concorrência entre empresas conhecidas. Os principais critérios de escolha seriam a competência técnica para executar os projetos conforme suas especificações e a qualidade dos serviços. No caso da IdeaZarvos, como os construtores seriam contratados apenas após a elaboração dos projetos, não teriam então o poder de interferir nas definições de características dos projeto – nem mesmo em relação à escolha de sistemas construtivos. A construtora CP3, apesar de ter integrado a marca *Movimento Um*, tinha papel de investidor, não sendo necessariamente responsável pelas obras.

Embora a Axpe fosse parceira nos empreendimentos sob o selo do Movimento Um, a própria incorporadora já era a responsável pelo maior volume de vendas. A Axpe teria sua participação mais voltada à formatação do *briefing* de alguns dos primeiros empreendimentos, com a participação de seu proprietário, o publicitário José Casarim, nas reuniões de projeto – junto com os sócios Otávio Zarvos e Luiz Felipe Carvalho, além dos arquitetos contratados. Mas seu papel principal estaria relacionado à divulgação dos empreendimentos além de alguma colaboração na comercialização de unidades.

É importante, contudo, notar que não havia investimento da incorporadora em propagandas através de canais como anúncios em jornais e televisão. Mesmo a criação de *stands* de venda só viria a ser adotada como ferramenta de suporte à comercialização para alguns dos projetos mais recentes, em função de sua escala. A empresa apostava, especialmente nos primeiros anos, em propaganda “boca-a-boca” e na obtenção de mídia espontânea com a publicação de matérias sobre os projetos em cadernos de imóveis de jornais de grande circulação, revistas e *sites* especializados em arquitetura.

De acordo com as falas de Fiorotto (2009), os compradores podiam ser considerados como atores centrais no processo de *design*, uma vez que o processo de personalização das unidades era parte da proposta central da empresa. Eles efetivamente discutiam os

projetos de suas unidades junto à equipe de projeto da incorporadora que, dentro das limitações técnicas e legais, tentavam atender às suas vontades.

Já agentes financeiros tradicionais, que geralmente têm grande importância para os diversos setores da construção civil e têm peso na definição de características de projetos no setor imobiliário, não exerciam uma influência relevante no caso específico da IdeaZarvos – ao menos não no sentido de interferir na definição de características dos projetos. Isso porque o financiamento para início das obras se daria por meio de capital próprio da incorporadora e a partir de recursos de investidores privados. Como comentado anteriormente, seus investidores buscam o retorno do capital aplicado no empreendimento mas, de acordo com as informações obtidas até então, sem interferir em definições do projeto. Agentes financeiros oficiais, como bancos, poderiam ter o papel de financiar a compra de unidades, sem interferir na definição de características dos projetos.

Ainda de acordo com Fiorotto, a incorporadora era responsável por toda a compra de materiais junto a fornecedores. Os fornecedores de materiais básicos era feita pelo menor preço. No caso de materiais que tenham especificação, como revestimentos e outros materiais de acabamento, cerâmicas, pastilha de vidro etc., o fornecedor que oferecesse o material especificado na quantidade necessária e pelo menor preço seria escolhido. No caso de materiais cuja qualidade interferisse diretamente na qualidade final do produto, como esquadrias ou assoalhos de madeira, por exemplo, seria escolhido o fornecedor que entregasse produtos de qualidade superior – e nesse caso o preço não seria fator determinante. Como indica Michael Porter “a aquisição de matérias-primas e de outros insumos pode afetar o desempenho do produto final e, portanto, a diferenciação” (PORTER, 1989:112). Já subempreiteiros seriam contratados não pela incorporadora e sim diretamente pela construtora de cada obra. Mas a incorporadora fiscalizaria a qualidade dos serviços da construtora, incluindo o que fosse executado por subcontratados.

Como foi comentado anteriormente, o grande diferencial das unidades seria o de permitir que seus compradores e futuros usuários pudessem, respeitando limitações técnicas, definir a configuração de seu desenho interno assim como os materiais de acabamento. De acordo com o arquiteto Guilherme Fiorotto (2009), então responsável pelo gerenciamento de projetos na empresa, nos primeiros empreendimentos realizados pela incorporadora, os compradores podiam optar pelos materiais que desejassem e a empresa se encarregava de entregar as unidades conforme tais especificações. Mas esse procedimento teria sido alterado de forma a simplificar o processo de produção dos projetos e a execução das obras, sendo que teria adotado uma estratégia de “quatro etapas de personalização”:

Na primeira opção, chamada de “apartamento vazio”, a unidade seria entregue apenas com a chegada dos pontos de elétrica e hidráulica em um local próximo ao acesso à unidade, além de pontos para saídas de esgoto, presentes em diversos locais da plantas. O comprador assinaria um termo de responsabilidade técnica de projeto tornando-se responsável pelo projeto e pela obra que seriam realizados após a entrega da unidade, isentando a incorporadora e a construtora de eventuais problemas que pudessem afetar outras unidades do edifício. Na segunda opção, chamada então de “paredes + instalações”,

o apartamento seria entregue com todas as paredes e com instalações elétricas e hidráulicas prontas, mas sem qualquer material de acabamento. O proprietário ficaria responsável pela compra de materiais e por sua instalação, também assumindo a responsabilidade pela execução de obras após a entrega do edifício.

A terceira opção seria a “paredes + instalações + acabamentos nas áreas molhadas”, na qual a unidade seria entregue como é o usual no mercado paulistano, com acabamentos apenas nas áreas molhadas, e contando com contrapiso preparado para a instalação de piso em madeira (tacão 7x42cm) nos demais espaços. Por fim, na opção “paredes + instalações + acabamento completo”, a unidade seria entregue completa, com todos os acabamentos, incluindo o piso em tacão de madeira em salas e dormitórios.

As unidades residenciais seriam vendidas por um preço fechado, considerando o projeto de *layout* apresentado nas plantas de comercialização e um memorial básico de acabamentos, que incluía os revestimentos de áreas molhadas e, em alguns empreendimentos, o piso colocado nas áreas social e íntima e a infraestrutura para instalação de ar-condicionado. Além do memorial básico dos empreendimentos, que especifica materiais de revestimento como porcelanato e pastilhas porcelanizadas, existia um “memorial de *upgrades*” no qual são oferecidas outras opções de acabamentos. Entre os materiais disponibilizados chamam atenção a possibilidade de escolher pisos em placas de concreto ou em madeira mesmo em banheiros e cozinhas, bancadas em materiais como *Silestone* ou *Corian*, pastilhas de vidro em paredes e pisos, misturadores do tipo monocomando para água quente-fria e diversas opções de cubas para banheiros, cozinha, e tanques. Os itens do memorial de *upgrades* eram escolhidos separadamente, não estando vinculados a pacotes de acabamento definidos. E os compradores poderiam ainda escolher materiais não relacionados nos memoriais, como bancadas em cristal ou outros revestimentos. O custo desses *upgrades* seria cobrado separadamente.

Nos casos em que a opção fosse por receber as unidades numa etapa de personalização sem acabamentos ou sem as divisões internas, os compradores receberiam um desconto relativo aos materiais não entregues com o apartamento – ou seja, aquilo que não for entregue na unidade teria seu custo abatido do valor de comercialização do imóvel. Apenas no caso da troca de materiais de acabamento é que haveria acréscimo no preço, sendo que as mudanças nos *layouts* das unidades não alterariam seu preço, independentemente do desenho da planta, do número de dormitórios ou banheiros ou da opção por ausência de paredes. De acordo com informações da empresa, os compradores geralmente pagariam à vista, ou dividiriam o pagamento em poucas parcelas.

A definição de acabamentos, assim como dos *layouts* das unidades, seria feita em reuniões com os compradores, dentro da empresa, junto à equipe de projetos. Seriam realizadas tantas reuniões quantas fossem necessárias para sua definição, mas procurando respeitar prazos estabelecidos para a finalização dos projetos de personalização. Com o *layout* e os acabamentos definidos, a planta da unidade seria assinada pelo comprador (na tentativa de evitar futuros pedidos de alterações) e então enviada para escritórios contratados para a elaboração dos projetos complementares – ou compatibilização dos projetos seria feita posteriormente, também pela equipe de projetos da incorporadora.

Em relação à troca e compartilhamento de arquivos entre os envolvidos, era utilizada a plataforma *Construmanager*, sistema que permite que todos os envolvidos nos projetos disponibilizem as últimas versões dos desenhos em nuvem. Por um lado, o sistema facilita a administração e o compartilhamento de informações como de peças gráficas e outros tipos de documentação, como relatórios e imagens. Por outro, permite o gerenciamento de atividades e o controle mútuo entre os envolvidos em um projeto, avisando automaticamente aos usuários sobre as atualizações disponíveis, evidenciando suas responsabilidades e evitando possíveis confusões geradas por falhas de comunicação entre os participantes.

É interessante notar que, embora a empresa tenha uma estratégia de mercado clara, não há um planejamento estratégico, nem sistema da qualidade implementado na empresa. As decisões são tomadas pelos dois sócios-proprietários da empresa, que assumem os papéis de direção, e pela equipe de incorporação. Aqui, vale citar Cunha e Mello, quando os autores chamam atenção para as diferenças estruturais que existem entre empresas de grande e de pequeno porte:

“Por exemplo, nas grandes organizações, as estratégias são geralmente planejadas. No processo de planejamento estratégico, são definidas a missão e a visão, a análise de oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa, e os objetivos. A estratégia empresarial é formulada para atingir esses objetivos. As estratégias funcionais seriam planejadas para, dentro de suas áreas, apoiar a estratégia da empresa e atingir os objetivos. Porém, nas organizações de pequeno porte esse processo é diferente, principalmente porque as estratégias, geralmente, não são planejadas, necessitando, assim, de uma abordagem particular” (CUNHA, MELLO, 1999).

Os autores defendem que, nas pequenas empresas, devido a fatores como o menor número de pessoas e o conseqüente “achatamento na hierarquia organizacional” e da influência exercida por *stakeholders*, entre outros, as estratégias acabam não sendo planejadas mas tomadas com base na percepção dos donos ou diretores em relação ao ambiente externo, a partir de decisões mais flexíveis e incrementais – distinguindo-se do processo de planejamento estratégico em grandes empresas. Assim, “a característica mais marcante nessas empresas é o poder exercido pelo líder, ou o ‘dono’” (CUNHA, MELLO, 1999). Thompson e Strickland corroboram essa ideia ao afirmar que:

“(...) as empresas gerenciadas pelos proprietários, sócios ou parceiros tipicamente têm somente um ou dois estrategistas uma vez que nos negócios de pequena escala a função de execução e implementação de estratégias pode ser desempenhada por poucas pessoas” (THOMPSON, STRICKLAND, 2002:5).

De acordo com um arquiteto da empresa, o perfil cultural dos compradores é bastante similar, ainda que renda, faixas etárias ou formatos familiares não o sejam (solteiros, casais sem filhos, casais com filhos, casal de idosos, divorciados, viúvos etc.). E a verificação da satisfação dos compradores seria feita através do acompanhamento se seu uso do edifício,

à medida em que ele são ocupados ou alterados – o que implica na prestação de um atendimento continuado aos proprietários e moradores³¹.

Isso remete à ideia defendida por Willian Maloney (2002), de que a produção de edifícios entrega, mais do que produtos, serviços. Nesse sentido, é importante observar que a empresa estudada conta com outras fontes de diferenciação frente à concorrência. Porter aponta que:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. (...) A diferenciação pode originar-se de valores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior” (PORTER, 1989:31).

No caso estudado, os compradores estão em contato direto com a empresa desde o momento da compra até a entrega e uso das unidades, mesmo após o final das obras. Os projetos de personalização também são desenvolvidos na empresa, a partir de reuniões dos compradores com a equipe de projeto. Isso significa que os compradores têm a oportunidade de tornarem-se familiares não apenas com o espaço físico da empresa mas também com as pessoas que ali trabalham. Tal característica certamente contribui para estreitar laços entre as cadeias de valores da empresa e dos compradores, influenciando o valor percebido por estes nos produtos adquiridos. Mesmo o espaço físico da empresa, localizado em um de seus edifícios comerciais – o edifício Corujas, de autoria do escritório FGMF –, já expressa em sua configuração alguns preceitos valorizados nos empreendimentos. Trata-se de um escritório de pequeno porte para uma incorporadora e que mistura espaços de exposição – numa galeria com maquetes dos empreendimentos em exposição –, espaços com pé-direito duplo, mezaninos e espaços integrados – remetendo aos *lofts* nova-iorquinos – e uma área externa com uma pequena arquibancada e vegetação sobre solo natural, para convívio, palestras e reuniões ao ar livre – e que lembra o quintal de uma casa. A experiência espacial distancia-se da daquela comumente associada a espaços corporativos e contribui para a estratégia de diferenciação, na perspectiva de clientes.

“A diferenciação, então, provém de todas as ligações entre uma empresa e seu comprador nas quais a empresa é singular. (...) O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo da singularidade para o comprador em toda sua cadeia de valores” (PORTER, 1989:124).

Porter aponta ainda que outras formas de valorizar a singularidade seriam “desenvolver um novo tipo de vendedor; envolver pessoal técnico na venda; modificar a mídia e o conteúdo da publicidade; modificar materiais de vendas” (PORTER, 1989:144). Assim, ao

³¹ Essa informação será posteriormente confirmada por falas do arquiteto Rafael Sorrigotto, apresentadas no último capítulo.

realizar vendas através da equipe da empresa, em contato direto com os compradores, a empresa aumenta a diferenciação e pode, simultaneamente, reduzir custos como os relacionados a corretagem ou à montagem de uma estrutura voltada à comercialização das unidades. Como veremos mais adiante, a montagem de *stands* de venda apartamentos modelo nos terrenos dos empreendimentos apenas seria adotada mais recentemente, e para projetos com número maior de unidades.

Geralmente, os únicos materiais de venda produzidos são catálogos dos empreendimentos, além de página sobre cada projeto no *site* da própria empresa, na *internet*. De acordo com o arquiteto da empresa Guilherme Fiorotto, a estratégia de era totalmente baseada no boca-a-boca. “Quem nos conhece fala pra um amigo, que conta pra outro, e assim vai...” (FIOROTTO, 2009).

Uma vez caracterizadas empresa e produto, apresentarei visões de um conjunto de profissionais diretamente envolvidos em projetos para edifícios pela IdeaZarvos – arquitetos contratados ou integrantes da própria incorporadora, com papel de decisão nos processos de *design*. Como explicado anteriormente, o texto se constrói a partir de entrevistas. E alguns dos entrevistados relataram experiências no desenvolvimento de projetos de edifícios de apartamentos junto a outras empresas incorporadoras, o que permitiu ampliar leituras e estabelecer comparações entre outras organizações. O foco, entretanto está nos processos de design de edifícios que compõem a amostra da pesquisa – da IdeaZarvos.

4.3 ÁLVARO PUNTONI E JOÃO SODRÉ - ARQUITETOS, GRUPO SP

Os arquitetos Álvaro Puntoni e João Sodré, do Grupo SP, foram contratados pela IdeaZarvos para o desenvolvimento dos projetos para os edifícios Simpatia 236 (2007) e Itacolomi 445 (2008), construídos respectivamente nos bairros da Vila Madalena e Higienópolis.

“A gente teve notícias que os agentes do Movimento Um (...) estavam se propondo a repensar as formas de se morar na cidade, e isso chamou a nossa atenção. A gente sabia que se ficássemos parados jamais teríamos a chance de participar, então nos ocorreu uma idéia de ligar o Movimento Um e apresentar o nosso escritório, o nosso trabalho. Foi assim que a gente se aproximou deles.” (PUNTONI, 2011)

Assim o arquiteto Álvaro Puntoni explica como se deu a aproximação entre seu escritório, o Grupo SP, e a incorporadora IdeaZarvos, empresa para a qual viria a desenvolver projetos para dois edifícios residenciais. A resposta que o escritório teve, a partir dessa iniciativa, teria sido um convite logo em seguida para pensar um projeto para um terreno, na rua

Simpatia³². “Havia a perspectiva de compra de um terreno na Vila Madalena e pediram se a gente poderia fazer um estudo de viabilidade para que eles pudessem efetivar a compra” (PUNTONI, 2011).

De acordo com o arquiteto, os clientes queriam verificar a possibilidade de implantar um edifício no terreno em questão e solicitaram um estudo que apresentasse uma possível ocupação do lote, aproveitando ao máximo seu potencial construtivo e o que isso poderia representar em termos de área construída, o que isso representaria em número de unidades e vendáveis. O cliente pretendia se certificar, particularmente, que seria possível organizar, naquele terreno, garagens com vagas para dois veículos para cada unidade.

Puntoni explica que, nesses primeiros contatos, o cliente era representado por duas figuras centrais. Uma delas seria o proprietário da empresa, Otávio Zarvos, vinha de uma experiência familiar de mercado imobiliário e de incorporação e já havia produzido alguns empreendimentos com unidades que remetiam aos *lofts* nova-iorquinos no bairro da Vila Madalena. Como comentado anteriormente, trata-se dos edifícios Mada Loft, Roof Vila Madalena e Art House, cujos projetos foram assinados pelo arquiteto Luiz Fernando Rocco. Tais edifícios não tinham, ainda, o caráter pretendido para os projetos do Movimento Um, mas já podiam ser considerados notáveis por contarem com projetos assinados por um escritório de arquitetura de renome (Rocco Vidal + Arquitetos) e por oferecer maiores possibilidades de reconfiguração das plantas.

A outra figura central nesse primeiro momento seria a do publicitário José Casarin, proprietário da Axpe. Álvaro Puntoni aponta que Casarin se apresentava como um estudioso de arquitetura, alguém que entendia de arquitetura e que manifestava um incômodo particular com a baixa qualidade da arquitetura que o mercado imobiliário vinha produzindo recentemente na cidade. O publicitário apresentava também uma visão bastante comercial, acreditando na possível constituição de um nicho de mercado, baseado em edifícios com boa qualidade arquitetônica, que poderia ser explorado.

“É incrível imaginar que o mesmo capitalismo faz o Conjunto Nacional, com as marquises na Paulista, uma arquitetura que tem uma gentileza urbana, o térreo aberto etc. e em seguida faz a Berrini, com seus térreos fechados, seguranças, arquitetura anti-mendigos.” (PUNTONI, 2011)

Completavam a formação do Movimento Um os empresários Rafael Canto Porto, proprietário da construtora CP3, e Tônico Canto Porto, oriundo do mercado financeiro (LIMA, 2013:133). Embora a parceria entre os empresários viabilizasse financeiramente os primeiros empreendimentos, Puntoni aponta que, desde o primeiro momento, havia ficado clara a existência de divergências. A Zarvos se responsabilizava pela coordenação da incorporação, pelo controle e acompanhamento das obras, mas também concentrava a comercialização das unidades. A Axpe também se envolvia na comercialização e Casarin tinha participação nas reuniões de projeto, mas com uma visão mais idealizada sobre as

³² O terreno em questão é o mesmo para o qual o escritório Andrade Morettin faria o projeto do edifício Simpatia 236, em seguida.

demandas que os edifícios deveriam satisfazer – por exemplo, o publicitário acreditava que os projetos deveriam explorar a questão da eco-eficiência como um apelo importante, tratando da reciclagem do lixo no próprio edifício. Os outros sócios teriam papel de investidores e não tomariam, de acordo com Puntoni e Sodré, partido na definição do programa e nas reuniões de projeto.

De acordo com os arquitetos, o escritório desenvolveu um estudo atendendo a um *briefing* ainda muito preliminar apresentado pelos clientes:

“Em uma semana a gente fez um projeto completo. Todas as plantas, perspectiva eletrônica, maquete, um quadro de áreas. Só que o projeto do edifício propriamente não atendia, ainda não atendia o que havia sido conversado muito preliminarmente.” (PUNTONI, 2011)

Segundo João Sodré, a IdeaZarvos tinha uma ideia sobre o perfil dos compradores em potencial até devido às experiências de projetos anteriores, mas não havia um perfil claramente definido para o público-alvo.

“A preocupação deles era saber ‘olha, você pode construir tanto em altura, a taxa de ocupação é tal, não vai ter outorga onerosa... então se virem’. Eles queriam dois apartamentos por pavimento, apartamento do zelador necessariamente voltado para a entrada do edifício, porque a ideia de gestão do condomínio é ter sempre essa pessoa responsável por tudo. Quase como um caseiro. Aí tinha uma área mínima que era entre 75 e 90 metros, sem a varanda.” (SODRÉ, 2011)

Embora o estudo inicial não atendesse às necessidades do cliente em relação ao terreno, sua concepção teria sido fundamental para que o escritório fosse contratado para desenvolver, posteriormente, novo projeto para o edifício construído no terreno. O momento de contratação trouxe, porém, uma novidade. Para tornar o empreendimento viável, foi comprado um terreno vizinho, que fazia divisa de fundos com o lote anterior, de forma que seu potencial construtivo pudesse ser incorporado ao projeto, viabilizando-o. A junção dos lotes resultou numa geometria irregular e que atravessava o quarteirão, mas que permitiu construir uma área maior e que foi aproveitada no corpo principal do edifício. Puntoni conta que inicialmente consideravam adotar a estratégia de flexibilidade baseada na concentração das instalações hidráulicas:

“Num primeiro momento a gente pensou num edifício dentro de uma linha de pensamento que a gente vinha desenvolvendo em arquitetura, de concentração de serviços para liberação de áreas servidas, de vazios e de áreas de vivência. A gente estava testando isso em vários projetos, concursos. E na primeira conversa com eles, ele disseram que tinham uma ideia completamente diversa.” (PUNTONI, 2011)

Naquele momento, o Movimento Um já contava com as experiências de dois outros projetos, de um edifício na rua Aimberê, projetado pelos arquitetos Vinicius Andrade e

Marcelo Morettin, do escritório Andrade Morettin, e o edifício 4x4, projetado pelo escritório Gui Mattos Arquitetura, ambos em fase de construção. Nesses dois edifícios as instalações hidráulicas haviam sido dispostas de forma não usual para o mercado paulistano. A alimentação de água se dava por tubulação flexível, a partir de um shaft central, enquanto prumadas de esgotos foram distribuídas em diversos pontos nos pavimentos – ou embutidas junto a pilares ou em planos de vedação, ou expostas, correndo de forma aparente nas fachadas.

Essa solução para as prumadas garantiu um alto potencial de flexibilidade para os apartamentos. Somadas a uma oferta de grandes vãos de janelas e com a redução de elementos estruturais como pilares e vigas no interior das unidades, os compradores dos apartamentos tinham a possibilidade de escolher a posição de áreas molhadas nas plantas, como cozinhas, banheiros e lavanderias. Essa intenção de permitir uma grande liberdade de arranjos espaciais internos, imposta pelo cliente, assim como a utilização dessa solução técnica para as prumadas, obrigou os arquitetos a rever o projeto.

“Agora, a dinâmica de trabalho do Movimento Um. A gente nesse momento concentrava todas as conversas na área técnica da Zarvos, que ainda era incipiente. Hoje é uma estrutura super organizada de arquitetos, engenheiros que prestam suporte. Mas era uma conversa quase *vis-à-vis* com o Otávio. E era um processo assim, era um projeto por semana. Mostrava uma ideia, ele pedia uma reflexão, e na próxima semana tinha que levar aquela reflexão em forma de projeto. Eram outros desenhos.”
(PUNTONI, 2011)

Puntoni chama atenção para o fato de que, nesse início, as informações do briefing nunca eram completas. Dados novos e surpresas surgiram durante o processo de desenvolvimento do projeto, resultando em inúmeras revisões das propostas. O arquiteto compara esse processo com um tratamento a base de pílulas, administradas aos poucos. Durante as reuniões para apresentação e discussão das propostas de projeto, o cliente apresentava novas demandas – seja em relação a alterações no programa, como a inclusão de mais unidades residenciais ou modificações nas configurações de unidades desejadas ou número de vagas de garagem, ou mesmo a necessidade de atendimento de uma norma até então não considerada.

Sobre a participação de representantes do cliente em reuniões de projeto, o arquiteto João Sodré explica que:

“Em algumas reuniões de formalização, de entrega, aí tem os quatro interessados. Incorporação, construção, investimento, e a Axpe. A Axpe tinha uma coisa mais da imagem do prédio. Dos acabamentos perfeitos. Da imagem dada a esse produto. Já o Otávio era um cara sempre entusiasmado, com todos os projetos. E a questão dele sempre foi basicamente a configuração das garagens (...). Havia uma preocupação excessiva com as vagas.” (SODRÉ, 2011)

Além das mudanças frequentes nos dados da encomenda, que resultavam em seguidas revisões de todo o projeto, a organização das equipes de projetistas responsáveis pelos projetos complementares também representaria uma dificuldade durante o desenvolvimento do projeto para o edifício da rua Simpatia. Segundo Sodré, por motivos de economia com honorários, todos os projetos complementares foram contratados junto a profissionais de fora de São Paulo. O responsável pelo projeto estrutural, por exemplo, seria um escritório de engenharia localizado na cidade de Curitiba, no Paraná. Não havia uma plataforma para troca de arquivos, nem havia a possibilidade de contato pessoal ou mais direto com os outros projetistas, o que teria contribuído para atrasos no processo. De acordo com o arquiteto, o cliente passou, nos projetos seguintes, a contratar escritórios da cidade de São Paulo, para simplificar a coordenação – feita pela própria IdeaZarvos –, e a contar também com a consultoria de um escritório especializado em legislação.

Em relação ao segundo projeto desenvolvido pelo escritório para a Zarvos, do edifício da rua Itacolomi, em Higienópolis, Puntoni e Sodré explicam que o desenvolvimento para esse projeto coincide justamente com o momento em que a marca Movimento Um se dissolve. Otávio Zarvos havia comprado a participação dos demais sócios nos projetos e a empresa assumiu efetivamente a responsabilidade pela produção dos edifícios. Para os arquitetos, esse momento de extinção do Movimento Um coincidiu também com uma reorganização do processo de desenvolvimento do projeto, agora efetivamente sob coordenação da IdeaZarvos.

Por um lado, as diferenças na organização desses dois processos de design estariam claramente relacionadas à crescente profissionalização da incorporadora. Por outro lado, ela estaria também relacionada às diferenças de perfil dos empreendimentos e do público alvo visado para cada edifício. Em relação aos dados das encomendas para os projetos, Sodré afirma que no caso do Simpatia havia uma aposta e uma liberdade maior de proposição de ideias, enquanto para o Itacolomi já havia um perfil de comprador mais claramente traçado.

Chama atenção o tempo de desenvolvimento do projeto para o edifício da rua Simpatia. De acordo com os relatos dos arquitetos, a primeira proposta teria sido desenvolvida e apresentada no mês de Dezembro de 2006, enquanto a entrega dos projetos executivos foi protocolada em Setembro de 2008. Foram, portanto, quase dois anos, o que é um período de tempo bastante prolongado considerando-se as práticas junto a outras incorporadoras paulistanas.³³

“Para aprovação a gente fez um *layout* básico, que eram dois quartos. A gente tem varias versões, algumas que a gente gosta mais, outras que eles gostam mais. Mas o que foi aprovado estava configurado como dois quartos, uma cozinha, um lavabo. Pra gente acho que era a pior planta, um dois quartos nominal. E para o executivo a gente fez duas plantas. Com um quarto

³³ De acordo com depoimento do arquiteto Rafael Escrivão Sorigotto, da equipe de desenvolvimento e coordenação de novos projetos da incorporadora PDG, o desenvolvimento de novos projetos para a empresa leva até quatro meses. (SORRIGOTTO, 2014)

só e com dois quartos.” (SODRÉ, 2011)

Sobre a participação de outros projetistas na definição de características do projeto, Sodré e Puntoni afirmam que houve várias alterações – particularmente relacionadas às soluções de estrutura. Contudo, não seriam redefinições fundamentais de projeto e sim redesenhos e adaptações de questões pontuais. Ou seja, o desenvolvimento dos projetos complementares teria envolvido apenas questões relacionadas a soluções técnicas. As interferências relevantes, em termos da definição das características dos projetos, se originavam do diálogo com o cliente ao longo do processo. Para Sodré, “...foi um processo de ir-e-vir. Bem intenso, eu acho.” O arquiteto afirma também que “a garagem sempre foi um problema muito imediato para todos eles. O Itacolomi foi praticamente projetado de baixo pra cima” (Sodré, 2011). Especificamente em relação ao edifício de Higienópolis, a necessidade de atender a uma demanda por grande número de vagas de garagem – uma exigência do cliente tendo em vista o perfil dos compradores potenciais – levou o escritório a desenvolver mais de vinte diferentes versões para esse projeto.

É importante notar que, de acordo com os arquitetos, não houve instâncias de projeto colaborativo ou o desenvolvimento simultâneo de projeto a partir de arquivos ou bases compartilhadas. Cada projetista desenvolvia suas soluções tendo o projeto arquitetônico como base, e todo o trabalho de coordenação e compatibilização teria sido feita pela equipe de projetos da incorporadora, dentro da empresa.

Em relação ao Simpatia, João Sodré chama atenção para poucas alterações de projeto que considera mais significativas. Em função da decisão do cliente de ter piscinas nos apartamentos de cobertura, foi necessário incluir um pilar no centro de um dos tipos de apartamentos. O material de revestimento das fachadas teria sido substituído já durante a fase de obras, em função de uma oferta feita por um dos fornecedores. “Jogaram fora todo o desenho de paginação, não nos pediram outro tipo de desenho” (SODRÉ, 2011). E teria sido abandonada a proposta de montar uma lavanderia coletiva para os moradores, no térreo: “Obviamente, todas as unidades que foram feitas têm sua área de serviço, então não fazia sentido uma lavanderia coletiva quando cada apartamento tinha a sua” (SODRÉ, 2011). O espaço originalmente destinado a essa lavanderia coletiva teve seu uso convertido, tornando-se um depósito.

Sobre a influência da legislação na definição dos projetos, um bom exemplo está numa proposta que foi abandonada no projeto do edifício Itacolomi. Os arquitetos propuseram que o acesso às unidades fosse feito por uma varanda – como acontece nos apartamentos do edifício Spazio 2222, de Décio Tozzi. Mas tal solução se mostrou inviável para aprovação do projeto junto à prefeitura. Segundo os arquitetos, a Zarvos precisou discutir durante um ano com os técnicos da prefeitura para aprovar uma solução semelhante, adotada pelo arquiteto Isay Weinfeld no projeto para o edifício 360º. Para evitar um longo processo de discussão para a aprovação do projeto, a ideia foi descartada.

Quanto às relações estabelecidas com o cliente, tanto Puntoni quanto Sodré apontam que existiram diferenças ao longo do desenvolvimento de cada projeto:

“Acho que no Simpatia houve muito menos ingerência do que no Itacolomi, a gente teve muita liberdade com a arquitetura. Não sei se eles se arrependeram mas o Itacolomi foi bem diferente. Não sei se porque era um terreno num bairro muito mais caro, uma unidade mais cara, o risco era maior (...). É uma aposta ser um prédio novo em Higienópolis, que é um bairro cheio de boas arquiteturas. Sei lá, com 600 ou 800 mil eu compro um apartamento num prédio do Artigas ou do Rino Levi. Também não sei se um cara que moraria nesse é um que moraria no outro.” (SODRÉ, 2011)

Para Sodré, no caso do Simpatia a coordenação do projeto era uma coisa “mais caseira”, o que gerou problemas mas permitiu que os arquitetos tivessem um envolvimento maior e também mais controle do projeto. Já o Itacolomi, para Puntoni, é um produto cuja encomenda chegou mais formatada. Seu processo de projeto não foi tão flexível pois alguns aspectos estavam bem definidos.

Apesar das diferenças, os arquitetos mostram-se positivos e satisfeitos com os processos de design dos dois edifícios – ainda que no segundo caso houvesse menor flexibilidade para o desenvolvimento de propostas. No caso do edifício Simpatia, eles afirmam ter tido a oportunidade de conhecer compradores das unidades, que estariam também satisfeitos com o edifício.

“O pessoal da Axpe fez na época um catálogo muito simpático. Eles pegaram alguns perfis como casal solteiro, casal jovem, casal *gay*. Perfis desses usuários e opções de planta. Acho que isso tem algum retorno de pesquisa de mercado que eles fizeram, de outros projetos que eles fizeram também na Vila Madalena. (...) Eu acho que teve essa aprovação do projeto. Os moradores com quem cruzei gostam do térreo. Eles compraram o projeto sabendo o que estavam fazendo, eu acho.” (SODRÉ, 2011)

Entre o desenvolvimento dos dois projetos para a IdeaZarvos, o escritório desenvolveu o projeto de um edifício de apartamentos para outra incorporadora que atua na capital paulista. E tanto Puntoni quanto Sodré notam uma grande diferença quando comparam as experiências nos processos de desenvolvimento junto a esses diferentes clientes.

“A gente fez um outro prédio, num outro esquema (...) que a gente acha muito ruim. Tinha um oficial que mandava assim (*faz gesto de pancadas ritmadas com as mãos*). Não teve nem maquete pra você ter uma ideia. Naquele prédio, 50% dos apartamentos foram comprados por investidores.”

Além das diferenças na forma de conduzir a coordenação do processo e da diferença no perfil dos compradores das unidades, os arquitetos apontam também para o peso maior que questões técnicas tiveram para a definição – ou para a restrição – de soluções de desenho.

“Não foi bom por isso. O projeto foi mudando conforme as alterações de área, de um jeito que tudo esbarrava em algum problema, de corpo de

bombeiro, de fundação. E ele foi ficando um projeto absolutamente sem interesse, do ponto de vista de arquitetura. Eles têm quatro versões e escolhem a pior possível, é até engraçado. (...) E aí eles têm um outro tipo de pegada, de publicidade, que não é a da Zarvos. Acho que eles estão mais para as perspectivas que saem todo dia no caderno de imóveis, no jornal. Sabe? Que a cada três semanas sai uma página e você acha que é o seu prédio mas não é, e que os caras não fazem questão nenhuma de por o seu nome. Enfim é até uma vantagem a gente não ser divulgado como autor desse projeto.” (SODRÉ, 2011)

Ainda sobre o processo junto a essa outra incorporadora, os arquitetos afirmam que o porte da empresa também implica em diferenças importantes na relação com o cliente.

“São três andares de escritório, acho que é outro tipo de relação com relação ao cliente. A Zarvos ainda tem uma coisa, a equipe deles é pequena. Você conhece a secretária, conhece o Otávio, conhece todos os caras que trabalham com ele. Eu acho que é uma coisa, nesse sentido, mais próxima do tipo de trabalho que a gente desenvolve aqui com o cliente.” (SODRÉ, 2011)

4.4 FÁBIO DIAS MENDES - ARQUITETO, GUI MATTOS ARQUITETURA

Um dos escritórios frequentemente contratado é o Arquitetura Gui Mattos, responsável pelo desenvolvimento do projeto para o primeiro edifício residencial do Movimento Um, o edifício 4x4 (2006) – no bairro de Pinheiros –, e posteriormente pelos projetos dos edifícios Ourânia 77 (2007), Módulo Bruxelas (2008), UNE (2010) e Flora (2013) – todos na Vila Madalena. Hoje sócio do BM Estúdio, em São Paulo, o arquiteto Fábio Dias Mendes atuou como arquiteto associado no escritório Gui Mattos Arquitetura, onde coordenou o desenvolvimento dos projetos do 4x4 e do Ourânia 77. Tendo participado de todas as reuniões referentes a esses projetos com o cliente, Mendes destaca o perfil distinto tanto de cliente quanto de seus produtos.

“O Movimento Um era uma junção do Zarvos com outras pessoas, que lança essa ideia, esse partido de fazer um apartamento com o *layout* livre para o morador comprar um espaço e realmente montar do jeito que ele quer. Que é totalmente diferente da, digamos, personalização que se vende aí ainda. Esses corretores de mercado colocam isso muito em evidência como se fosse a palavra da ordem em termos de vender um apartamento. ‘Vamos fazer uma personalização’. Mas você tem duas opções, quebrar uma parede ou ter dois banheiros na suíte do casal.” (MENDES, 2011)

O arquiteto deixa claro, porém, que a aproximação entre o escritório e o cliente estava estabelecida a algum tempo, tanto pelo desenvolvimento de projetos anteriores como em função de relações de amizade.

“Antes de eu trabalhar aqui, o escritório fez um projeto para um condomínio no Morumbi, pro Otávio Zarvos, que antes tinha uma construtora. Zarvos Engenharia. E aí por volta de 2005 ele voltou com essa ideia do 4x4. (...) O contato começou daí, que eu sei. Mas eles, Otávio e Guilherme, já se conheciam há tempos, são amigos.” (MENDES, 2011)

Vale notar aqui, como defende Garry Stevens, que conexões sociais são fundamentais para o estabelecimento de relações com futuros clientes – e não apenas para arquitetos. O autor defende que, em muitas carreiras, estar inserido em um contexto social que favoreça contatos naturais com possíveis clientes representa uma vantagem considerável para o sucesso.

“Para arquitetos, isso significa contato com clientes potenciais ricos e com tomadores de decisão, sejam eles politicamente ou socialmente baseados. Um número de arquitetos famosos ganharam acesso a clientes por causa dos contatos sociais de suas famílias e porque eles frequentaram escolas prestigiadas onde seus colegas de classe incluíam futuros clientes.” (STEVENS, 1998:117, tradução minha)³⁴

Com relação à encomenda recebida, o arquiteto explica que os edifícios deveriam apresentar algumas características em comum. Os edifícios deveriam contar com um pavimento térreo mais oito pavimentos. O térreo deveria ser aproveitado para fazer apartamentos, sempre voltados para o fundo do terreno, se possível usando um pé-direito duplo para configurar um mezanino. Tais unidades, que ganham áreas privativas e jardins com áreas permeáveis, foram comercializados pelo cliente com o nome de “casa”. E o último pavimento deveria sempre configurar um terraço, vendido como área privativa do apartamento de cobertura. Mas um aspecto principal da encomenda seria a necessidade de desenvolver soluções que permitissem grande flexibilidade para a configuração e reconfiguração das unidades. “Então. O pedido é mais ou menos essa história da liberdade, de fazer um prédio cuja planta fosse suscetível a alterações, a formas diferentes.” (MENDES, 2011)

A encomenda definiria também um número aproximado de unidades e os tipos de unidades desejadas – em termos de metros quadrados e configuração como “casa” ou duplex, por exemplo –, tendo por base a taxa de ocupação e potencial construtivos permitidos pelos terrenos.

³⁴ Do original em inglês: “For architects, this means contact with wealthy potential clients and with decision makers, whether they are politically or socially based. A number of famous architects did gain access to clients because of their families’ social contacts and because they attended Ivy League schools where their classmates included potential future clients.” (STEVENS, 1998:117)

“Eles vêm com um número na cabeça (...), então vai dar um prédio de tanto por tanto, e então eu vou ter tantos apartamentos de tantos metros quadrados. Mas não vem uma fórmula pronta. Como briefing, isso não é uma caixa fechada. (...) O dado é: ‘pegue esse pacote e torne isso algo interessante’. Não é com essas palavras, mas é isso.” (MENDES, 2011)

Além de um briefing definido com certa margem de liberdade para que os arquitetos pudessem propor soluções e características dos edifícios, as reuniões de projeto para discussão das propostas contaram com a participação de poucos atores. De acordo com Mendes, apenas os arquitetos e representantes do cliente tiveram papel decisivo em tais reuniões.

“Nós, eu e o Gui. (...) Hoje a gente tem um esquema de coordenação de projeto e arquitetos colaboradores que desenvolvem o projeto, mas na época a gente não tinha isso. Então quem coordenava o projeto desenhava, ia na reunião fora (do escritório), ia levar um envelope no correio se precisasse, e tudo. No caso desses projetos era eu, tanto do 4x4 quanto do Ourânia. Então éramos eu, o Gui Mattos, o Otávio Zarvos e o Felipe que é um arquiteto que trabalha com ele. Não sei dizer que cargo ele tem, mas ele faz parte da empresa.”³⁵ (MENDES, 2011)

O intenso envolvimento do cliente no processo de design parece ser um traço forte da IdeaZarvos durante o desenvolvimento de seus produtos. Tal percepção, indicada por Sodré e Puntoni, é confirmada por Mendes. Para os arquitetos, Otávio Zarvos seria um cliente muito participativo durante o processo de concepção, demonstrando sensibilidade e entendimento sobre a qualidade resultante dos projetos, tanto em termos da arquitetura quanto, também, da inserção urbana dos edifícios. Várias das características dos projetos teriam sido desenvolvidas em conjunto com o cliente, em reuniões semanais.

“Então, como ele tinha esse aspecto participativo, a gente fez junto praticamente. Óbvio que a gente sempre propunha tudo. (...) Mas não é uma coisa que vai, bate e volta, e faz, vai bate e volta. Tem uma colaboração. Colaboração, mesmo. E no Ourânia eu vejo isso como uma coisa até fulminante.” (MENDES, 2011)

Especialmente sobre o edifício Ourânia, o arquiteto afirma que as soluções centrais do projeto foram definidas logo na terceira reunião com o cliente, com um partido muito claro e que já contava com as soluções de forma, instalações e estrutura, e que não se alterou durante o processo. A partir da fala do arquiteto, é possível entender que as soluções técnicas adotadas para as instalações hidráulicas – que potencializam a flexibilidade espacial desejada pelo cliente – foram desenvolvidas pelo escritório Gui Mattos

³⁵ O arquiteto Luiz Felipe Carvalho, também mencionado por outros entrevistados, era responsável pela coordenação de projetos, tendo envolvimento nas áreas de formatação de produto, marketing e viabilidade financeira dos empreendimentos. Em 2010, o arquiteto foi convidado por Otávio Zarvos a se tornar sócio-diretor da incorporadora.

Arquitetura. Sobre a solução de utilizar múltiplas prumadas, Mendes explica que:

“Surgiu da ideia de se fazer um *layout* livre. Se eu posso colocar um banheiro em qualquer lugar, como é que eu vou resolver isso? A gente tinha que inventar um jeito. Primeiro por custo, obviamente. Você tem uma laje que tem que ser o mais fina possível, e você não vai fazer enchimento de vinte centímetros no apartamento inteiro pra colocar tubulação onde você quiser. E aí surgiu essa ideia, de colocar as prumadas na periferia do prédio. (...) No Ourânia a gente achou que de alguma forma esconder fosse uma evolução, daí vem a ideia de esconder junto aos pilares.” (MENDES, 2011)

Assim como afirmado por pelos arquitetos do Grupo SP, Mendes aponta que o número de vagas de garagem era um ponto importante para o cliente e que, ao longo do processo de desenvolvimento, foi necessário fazer ajustes no projeto para otimizar o aproveitamento máximo do potencial construtivo. Assim como nos casos dos projetos para os edifícios Simpatia e Itacolomi, foi necessário usar 10% da área de lajes como varandas cobertas, de forma a ampliar as áreas computáveis para aprovação³⁶. Mas os maiores limitantes de projeto estariam relacionados a aspectos da forma e topografia dos terrenos e a dados da legislação, não havendo grandes restrições à criação impostas pelo cliente.

Também confirmando observações feitas por João Sodré e Álvaro Puntoni, Mendes afirma que não houve instâncias de projeto colaborativo ou simultâneo junto aos demais projetistas envolvidos. Havia a troca de arquivos em formato DWG – por *emails* ou por meio de uma plataforma específica para troca de arquivos, o *Construmanager*. O escritório foi responsável pela compatibilização dos projetos complementares, mas a coordenação do processo foi realizada pela própria IdeaZarvos. “Claro que a gente compatibiliza todos os desenhos técnicos, mas eles que ficam fazendo a coisa andar. Mas todos os desenhos a gente que faz. Arquitetura que centraliza tudo” (MENDES, 2011).

Contudo, o cliente foi integralmente responsável pela execução de todos os projetos de personalização das unidades, assim como por todos os projetos de compatibilização relacionados às alterações nas unidades.

“Cem por cento a Zarvos. Todas as alterações, todas as personalizações, todos os *layouts* finais, os executivos dos apartamentos, e inclusive compatibilização com personalização de hidráulica, de elétrica. Óbvio que, antes, no processo de projeto, a gente teve que criar *layouts* pra mostrar que (a flexibilidade) funciona.” (MENDES, 2011)

É interessante notar que, também assim como os arquitetos do Grupo SP, os projetos desenvolvidos pela Gui Mattos Arquitetura se estenderam por um prazo longo, entre um ano e meio e dois anos desde a contratação até o início das obras – o que representa um

³⁶ A estratégia de ampliar a área das unidades através da inclusão de varandas deve-se a parâmetros do código de obras e edificações de São Paulo e é usual no mercado, tendo também sido adotada nos projetos da Maxcasa para a linha de edifícios MaxHaus.

prazo bastante longo frente ao usual no mercado imobiliário paulistano. A Gui Mattos Arquitetura também não foi contratada para o desenvolvimento de nenhum dos projetos de personalização dos apartamentos. Fábio Mendes afirma conhecer algo do que foi executado, mas unicamente por visitar as obras e, portanto, ver o que estava sendo feito nos apartamentos. Segundo o arquiteto, o acompanhamento dessa etapa não fazia parte do escopo de trabalho do escritório, e não haveria também o interesse – por parte do próprio escritório – no desenvolvimento de projetos para as unidades.

Em relação à organização do processo de desenvolvimento dos projetos e dos pesos atribuídos à participação de diferentes atores nesse processo, Mendes afirma que o escritório de arquitetura assume uma posição mais central, mais próxima do cliente e com maior peso nas decisões, se comparada às posições de outros agentes. Mas não deixa de destacar que a organização é centralizada pelo cliente.

“Porque? Eles controlam todo mundo. Eles pedem coisas pra gente, a gente devolve, bate e vem. (...) Mas todo mundo trabalha com a definição que sai daqui (das decisões entre cliente e arquiteto). Única e exclusivamente. (...) Quem lidera é esse cara aqui (o cliente). E ele me cobra. Assim como ele cobra do cara da hidráulica o que ele vai entregar, mas ele me cobra antes para que eu entregue com a decisão correta.” (MENDES, 2011)

Mas a valorização do papel dos escritórios de arquitetura contratados, de acordo com a percepção de Mendes, estava claramente relacionada à estratégia de mercado explorada pelo cliente. Aos arquitetos foi atribuído papel intencionalmente central na definição das características dos edifícios (como produto) pois o objetivo do cliente era justamente o de explorar a arquitetura como um diferencial. O público almejado valorizaria *design* e se veria atraído pela estética contemporânea dos projetos e, especialmente, pela possibilidade de individualizar o projeto interno dos apartamentos. Nesse contexto, seria mesmo fundamental posicionar os arquitetos de maneira mais central no processo de tomadas de decisões quanto às características dos projetos. O cliente, atendendo aos seus próprios interesses, assume, aí, um papel participativo e não impositivo no processo de *design*.

Comparando com experiências junto a outros clientes, Mendes sugere que a organização dos processos e o papel atribuído aos arquitetos e aos outros agentes envolvidos depende das diferentes visões de diferentes empreendedores.

“Nesse caso dos prédios foi por intenção. Ele foi atrás de um nicho de mercado, de gente que... Se você vê as pessoas, é até engraçado, é o mesmo perfil de pessoa. É aquele jovem, com grana, bacana, publicitário. Esse tipo de casal jovem com grana, que gosta de comprar coisas bacanas, coisas interessantes. E por isso ele investe em arquitetos que possam proporcionar coisas interessantes.” (MENDES, 2011)

4.5 OLIVIER RAFFAELLI - ARQUITETO, TRIPTYQUE

Fundado pela brasileira Carolina Bueno e pelos franceses Greg Bousquet, Guillaume Sibaud e Olivier Raffaelli, o Triptyque é outro dos escritórios de arquitetura que desenvolvem com frequência projetos para a IdeaZarvos. Em entrevista, Raffaelli apresenta sua visão sobre o processo de *design* do projeto desenvolvido para o edifício Fidalga 727 (2006), e trás também leituras da experiência junto a uma outra incorporadora, para um edifício fora da capital. Posteriormente, o escritório desenvolveu projetos para os edifícios POP XYZ (2014), Harmonia 1250 (2014), POP Grafite (2020) e Onze22 (2019), todos da Zarvos.

O primeiro escritório de arquitetura convidado para desenvolver um projeto para o Movimento Um pode ter sido o franco-brasileiro Triptyque – fundado pelos franceses Grégory Bousquet, Guillaume Sibaud e Olivier Raffaelli e pela brasileira Carolina Bueno, todos formados pela *École d'Architecture de Paris-La Seine*, na França.

De acordo com Raffaelli, o escritório franco-brasileiro recebeu um convite para desenvolver o estudo para um edifício no terreno da rua Aimberê – que viria depois a ser construído seguindo projeto do Andrade Morettin. O desenvolvimento desse primeiro estudo, no entanto, não teria funcionado, como explica o arquiteto:

“Eu não sei bem quando foi, mas um pouco antes de o Morettin ser contratado, nós fomos chamados pelo Zarvos, por ele e pelo Casarin, para pensar um projeto para o terreno da rua Aimberê. A gente desenvolveu um projeto mas, até um certo ponto, não deu certo. Porque a cultura nossa é muito diferente daquela do Zarvos e da cultura geral de construção em São Paulo. Mas o desejo que a gente tinha de trabalhar com a Zarvos nesse mercado era muito grande, e mesmo assim a gente combinou com a Zarvos de reexperimentar uma outra situação. (...) E alguns anos depois nós voltamos a trabalhar pra ele, no caso da (rua) Fidalga.” (RAFFAELLI, 2011)

O arquiteto conta que os arquitetos e os clientes, que à época configuravam o Movimento Um, não conseguiram chegar a um consenso sobre o projeto.

“Acho que fazer um edifício de habitação é muito difícil. A Zarvos arrisca muito e a gente tem que entrar numa série de... *compromet*³⁷, aceitar decisões que não são suas. E na época nós não tínhamos a capacidade de aceitar isso. Tivemos que andar um pouco mais para aceitar esses

³⁷ O arquiteto não se lembrou, durante a entrevista, da tradução para a palavra francesa “*compromet*”, que pode ser traduzida como “concessões”, no contexto da fala do arquiteto (tradução minha).

compromet.” (RAFFAELLI, 2011)

Para Raffaelli, uma grande dificuldade enfrentada pelos arquitetos nos processos de *design* para a Zarvos foi o formato das encomendas, feitas de forma oral. O arquiteto explica que o costume, ao trabalhar em projetos na França, é o de receber um “*cahier des charges*”, que é um documento com todas as especificações e informações para o desenvolvimento do projeto.

“Nesse caso, não é assim. É um processo muito difícil, uma grande, grande dificuldade que a gente tem. A gente senta e: ‘Vai um terreno aqui, aqui são as medidas mais ou menos, vê aí. Toca vinte apartamentos, tanto por tanto’... Aí a gente desenha o projeto, mostra, aí falam: ‘Hum... não. Não vai ser apartamento de sessenta metros quadrados, vai ser apartamento de quarenta metros quadrados mais apartamento duplex de oitenta’. Aí volta. ‘Hum... não. Vai ser duas casas...’ E vai assim”. (RAFFAELLI, 2011)

O arquiteto sugere que o cliente, nesse caso, criava o programa para o projeto ao mesmo tempo em que os arquitetos desenvolviam as propostas, como se fosse testando e verificando quais seriam as melhores possibilidades para aquele terreno, junto com os arquitetos.

Assim como os demais entrevistados, Raffaelli aponta que as pessoas com poder de decisão sobre as características dos projetos foram as que participavam das reuniões de projeto: nomeadamente, Otávio Zarvos e Luiz Felipe Carvalho (da IdeaZarvos), José Casarin (da Axpe) e os arquitetos do Triptyque. “Só”. Outros projetistas apenas teriam entrado mais tarde no processo, após a definição do anteprojeto de arquitetura, não influenciando nas definições de projeto. “Eu tenho a impressão de que a gente estava num pingue-pongue com o Zarvos. Depois vai aparecendo pessoas. Estrutura aparece, engenheiro aparece. Mas depois do pingue-pongue.” (RAFFAELLI, 2011)

Assim como Puntoni, Sodré e Andrade, Raffaelli afirma que não houveram etapas de projeto colaborativo reunindo projetistas de diferentes especialidades. Foram feitas apenas trocas de arquivos em formato DWG, por emails, para a elaboração dos projetos complementares. A coordenação, assim como nos outros casos, foi realizada pela equipe da própria Zarvos. Relato anterior do arquiteto Guilherme Fiorotto, que fez parte dessa equipe, confirma que, por exemplo, a contratação de empresas de construção para execução das obras somente ocorria após a conclusão dos projetos de arquitetura (FIOROTTO, 2009).

Raffaelli aponta que, além das constantes redefinições do programa, também o atendimento das normas para aprovação de projetos na prefeitura representaram um grande desafio para os arquitetos durante o desenvolvimento do projeto.

“A gente não conseguia equacionar prefeitura, projeto. Mesmo o Zarvos tirando o preconceito do mercado. Mesmo assim a gente não conseguia encaixar. E tirando também o peso econômico, porque a gente tinha

liberdade de gastar um pouco mais, um pouco menos”. (RAFFAELLI, 2011)

O arquiteto admite que a falta de domínio sobre a legislação local foi um grande problema do escritório na época. Nesse sentido, o envolvimento do cliente no processo de design foi ainda mais decisivo pois, além de participar efetivamente das discussões sobre as soluções de projeto, a equipe do incorporador assumiu também o papel de auxiliar aos arquitetos na interpretação da legislação.

“A gente brincava com regras sem ter o domínio dessas regras. (...) Vamos dizer que a gente chegou sem conhecimento no mercado. Sem conhecimento do funcionamento de um prédio. Então o Zarvos ensinava pra gente ao mesmo tempo em que a gente entregava os projetos. Então pra mim foi um processo de escola: faculdade, cliente”. (RAFFAELLI, 2011)

Atender às necessidades do cliente em relação ao aproveitamento do potencial construtivo do terreno como área líquida, como metros quadrados para venda, também foi um desafio. Entretanto, o cliente mostrava flexibilidade em relação ao rigor com os custos, permitindo que partidos diferentes de arquitetura fossem explorados, ainda que implicassem numa obra mais cara. Na opinião do arquiteto, o fato de produzir prédios pequenos permitia ao cliente experimentar e arriscar mais.

“Num projeto em que você quer experimentar coisas novas, seu sócio número um, seu inimigo número um, é a prefeitura. Eu não tenho mais problema com o incorporador, porque o incorporador quer experimentar. A Zarvos cria uma onda de pessoas que querem experimentar coisas. Mas a prefeitura tem que ajudar nesse processo”. (RAFFAELLI, 2011)

Para os arquitetos autores do projeto, o edifício Fidalga 727 se diferencia frente à produção convencional do mercado paulistano por fugir da solução usualmente adotada, de empilhamento de apartamentos iguais e repetição do mesmo projeto.

“Nesse caso a gente tem vários apartamentos diferentes um do outro. Basicamente a gente procurou uma diversidade visual, interna, e a gente tentou recriar dentro do prédio a cidade. Uma riqueza de tipologia para sair do racionalismo e do sentimento de mecanização radical”. (RAFFAELLI, 2011)

É interessante lembrar, contudo, que um dos fatores que permitiu aos arquitetos a possibilidade de propor tal diversidade de arranjos foi a estratégia adotada pelo cliente para viabilizar financeiramente seus empreendimentos. Como discutido anteriormente, a IdeaZarvos fez uso de recursos próprios e de investidores privados para financiar sua produção. No caso de grandes incorporadoras, a dependência de linhas oficiais para o financiamento da produção, contratado junto a agentes financeiros como bancos de varejo, implica no atendimento de um conjunto de diretrizes de projeto que influencia o desenho dos edifícios e das unidades. A necessidade de atender tais normas, definidas por agentes financeiros, limita ou mesmo inviabiliza iniciativas de inovar no mercado.

Assim como os demais arquitetos entrevistados, Raffaelli ressalta o envolvimento do cliente, especificamente da figura do próprio dono da empresa, como um ator com participação ativa no processo de *design*. Os projetos do Triptyque seriam sempre desenvolvidos dentro do escritório, em conjunto pelos quatro arquitetos. Mas esse caso foi diferente:

“Você tem que entender que o Fidalga tem um processo muito especial. Porque a gente trabalha, aqui, desenhando tudo aqui, nós quatro. No caso da Zarvos, o Zarvos está muito dentro do processo de criação. O Otávio. E o projeto final, eu não posso falar que ele é meu. Meus desejos de arquitetura são bem diferentes, no início, do que aconteceu no final. Então, é um processo realmente a quatro mãos, no sentido de que tem a incorporadora e o arquiteto”. (RAFFAELLI, 2011)

Para o arquiteto, o projeto do edifício da rua Fidalga representa a mistura das culturas do cliente e dos arquitetos. O cliente teria conceitos muito fortes para a concepção dos produtos, que ajudam os arquitetos a propor soluções diferentes, como a exigência por grandes janelas para ampliar iluminação e ventilação naturais no interior dos apartamentos, a possibilidade de propor elementos de gentiliza urbana – como a criação de espaços de uso público em frente aos edifícios. As características dos terrenos incorporados pelo cliente também seriam vistas como um fator positivo para a elaboração de projetos diferentes do convencional. “Os terrenos que a Zarvos pega são fantásticos. A gente tem a impressão de que eles pegam os terrenos que as grandes construtoras não querem. O formato é sempre muito interessante” (RAFFAELLI, 2011).

Olivier conta que o desenvolvimento de *layouts* para os apartamentos representou uma parte pesada do projeto, por serem exigidas muitas opções diferentes, como verificação da capacidade do projeto de atender à premissa de flexibilidade interna. Mas, assim como os demais arquitetos entrevistados, eles não foram chamados por compradores para desenvolver o projeto de nenhum dos apartamentos. Sobre essa questão, vale retomar uma observação feita por João Sodré:

“Eu não sei como foi a gestão interna. Mas nenhum dos compradores nos consultou. Eles tinham os desenhos que a gente deu pra eles e, enfim, (...) cada um contratou seu decorador ou seu arquiteto. Alguns (compradores) eram arquitetos e acabavam fazendo o projeto.” (SODRÉ, 2011)

Apesar de não terem participado dos projetos de personalização das unidades e de terem diminuído sua participação no processo durante a fase de obras, Raffaelli afirma que as pessoas que adquiriram os apartamentos entenderam a ideia de flexibilidade e “compraram o conceito” de outras reorganizações espaciais. Para ele, entretanto, o público alvo dos edifícios produzidos pela Zarvos conta com “condições culturais” e tem estilos de vida que contribuem para que entendam e assimilem as propostas.

“Eu vejo que o grande desafio da habitação é criar para novos modos de vida (...), criar mais por metro quadrado com menos dinheiro. Criar novas ideias

dentro da nossa maneira de viver. No caso da Zarvos você consegue realmente mudar sua casa e evoluir dentro de um tempo. Mas, de uma certa forma, não tem muita novidade, já que quem compra apartamento lá... me parece, tem que fazer o estudo... mas pelo menos o *target* deles é diretor, solteiro, que tem dinheiro. O apartamento custa muito caro. Então a pessoa que vai comprar isso compra o conceito, sim. Mas ele tem a capacidade de comprar esse conceito. Vou dizer que não é uma revolução pra ele. Como você é solteiro, ter uma cozinha aberta, uma sala aberta, um quarto aberto, não importa. Porque afinal de contas você é sozinho.” (RAFFAELLI, 2011)

O arquiteto diz, contudo, não acreditar que os edifícios produzidos pela IdeaZarvos representem, do ponto de vista da organização das plantas, das possibilidades de *layout*, algo que mude de maneira radical o jeito de viver das pessoas. Para ele a configuração dos projetos, tanto em relação às possibilidades de reconfiguração quanto em relação à expressão arquitetônica, tem relações mais estreitas com o *marketing* dos projetos e ao enfoque da Axpe – ainda para o Movimento Um – “(...) que vende caro imóveis descolados. Não tem estande de vendas, não tem modelo decorado, não tem matéria paga. Então o *design* do prédio vai criar esse diferencial e assumir o papel da comercialização tradicional numa incorporadora grande” (RAFFAELLI, 2011).

Raffaelli faz tal afirmação baseado, também, em experiência do escritório na elaboração de um projeto de edifício residencial para outra incorporadora no litoral paulista. Ele conta que foi necessário criar uma “quase-luta interna” no processo, para quebrar a rigidez do sistema estabelecido dentro da empresa. No caso, os departamentos de incorporação e engenharia eram os mesmos e, como resultado, as demandas da engenharia dominavam o processo, impondo restrições e barreiras às propostas de inovação apresentadas pelos arquitetos.

“Incorporação e engenharia era junto. Agora eles quebraram, porque a engenharia só quer fazer a mesma coisa, repetir e economizar no processo. Como a engenharia entrou no início, o produto acabou sendo destruído pela engenharia”. (RAFFAELLI, 2011)

Para o arquiteto, é preciso entender qual é a cultura da empresa quando se inicia um trabalho novo junto a uma incorporadora. É importante entender qual o braço mais forte no processo de tomada de decisões em relação aos projetos, entender quais os pesos atribuídos aos departamentos de incorporação, de engenharia, de vendas, entender quais são os setores da empresa – ou os agentes – cuja participação é decisiva no processo, e saber qual é o orçamento destinado ao projeto.

“Muitas vezes a incorporadora busca a gente pra fazer uma coisa nova. Depois de um momento já digo que não vão conseguir, já sei. Porque a maneira de vender um produto, a maneira de fazer... eles estão muito animados, vão me contratar e daqui a seis meses vão rasgar o projeto e jogar no chão, vão brigar comigo. Ou você muda o processo, ou a gente está pronto pra mudar, ou desse jeito você não vai conseguir trabalhar comigo”.

(RAFFAELLI, 2011)

O arquiteto enxerga que para obter um produto com qualidades arquitetônicas outras, é necessário que o processo de *design* seja organizado de forma orientada a esse objetivo. Do contrario, corre-se o risco de não se alcançar resultados positivos ou de desenvolver projetos cujas novidades sejam apenas superficiais, sem ultrapassar o tratamento de fachadas. Para ele, o projeto propriamente dito deveria ser colocado no centro dos processos. Os arquitetos deveriam contar, de início, com todos os parâmetros necessários para o desenvolvimento dos projetos, incluindo dados de legislação, definições para os projetos estrutural e hidráulico.

De acordo com sua visão, a concepção deveria depender menos de outros atores – inclusive do cliente. Os arquitetos deveriam controlar o processo, deveriam contar com maior liberdade na fase de conceituação do produto, sem tantos limites impostos pela técnica ou custos. Ele considera que essa seria uma forma de evitar que os arquitetos ficassem “infantilizados” dentro desses processos de *design*, sem poder de decisão, obedecendo às determinações de outros agentes ou subjugados numa relação “mestre-incorporador” versus “arquiteto-aluno”.

4.6 VINÍCIUS ANDRADE - ARQUITETO, ANDRADE MORETTIN ARQUITETOS

Os arquitetos Vinícius Andrade e Marcelo Morettin são os sócios fundadores do escritório que leva seus sobrenomes e que desenvolveu diversos projetos de edifícios para a IdeaZarvos. O primeiro deles, o Aimerê 1749 (2006), lançado sob a marca Movimento Um, foi seguido pelos projetos para os edifícios Fidalga 772 (2007) e POP Madalena (2010), além dos comerciais Box 298 (2009) e Pop+ (2013). Mais recentemente, o escritório projetou também os edifícios Autem e Joaquim 499 (2019). Foram realizadas duas entrevistas com Vinícius Andrade, em 2011 e em 2021 – portanto com uma diferença de dez anos entre elas. O arquiteto falou sobre o processo de *design* junto à IdeaZarvos e sobre como as relações com esse cliente evoluíram ao longo do tempo. Ele estabeleceu também comparações com os processos de desenvolvimento de projetos para outras incorporadoras.

Logo no início da primeira entrevista, realizada em 2011, o arquiteto contou que teve experiências prévias com mercado imobiliário mas que o processo “era muito difícil, muito restritivo, muito complicado. Era mais difícil se impor, ou vamos dizer assim, era mais difícil a negociação para conseguir alguma melhoria de projeto” (ANDRADE, 2011). O primeiro prédio de apartamentos efetivamente construído a partir de projeto realizado pelo escritório teria sido, justamente, o edifício da rua Aimerê – que foi também o primeiro edifício de apartamentos da IdeaZarvos, lançado ainda pelo selo Movimento Um.

“Na ocasião era o Movimento Um, que era uma junção da Zarvos com a Axpe, uma imobiliária, digamos assim, com um enfoque diferente. E tanto o Otávio Zarvos quanto o José Casarin, eles gostam de arquitetura. Os dois têm algum repertório de arquitetura. Então toda a iniciativa do conceito, do nicho de mercado que eles iam explorar partiu deles”. (ANDRADE, 2011)

De acordo com Vinicius Andrade, os clientes já tinham um terreno em mente, assim como tinham um público alvo definido. E a partir do conhecimento inicial que tinham sobre arquitetura, selecionaram um pequeno grupo de escritórios paulistanos e encomendaram alguns estudos. “Eles são ligados. A gente não conhecia eles mas eles conheciam a gente. Eles que entraram em contato e chamaram para conversar e fazer um estudo” (ANDRADE, 2011).

“Eles já conheciam os escritórios que eles chamaram. Eram todos escritórios mais jovens e sem experiência com mercado imobiliário, e eles queriam mais é testar a capacidade desses escritórios jovens e pequenos em atender a solicitação. (...) Então eles não queriam tanto ver a cara do prédio. Eles queriam ver se você era capaz de cruzar os dados de programa com os dados da legislação, ver se você era capaz de desenvolver um projeto com essa complexidade. (...) E resolveram arriscar. A gente nunca tinha feito nada desse tipo”. (ANDRADE, 2011)

A fala do arquiteto corresponde com declaração dada por Otávio Zarvos sobre os critérios de seleção de arquitetos: “Eu estava começando, então pensei: vamos dar espaço para quem está no início também” (ZARVOS *apud* FLORESTA, 2011).

Uma análise inicial da viabilidade do empreendimento seria encomendada pelo cliente a consultores externos – escritórios especializados em legislação – e entregue aos arquitetos. Tal estudo, baseado nos parâmetros urbanísticos, indicaria dados para o projeto como taxa de ocupação, coeficiente de aproveitamento e potencial construtivo, altura de gabarito etc., e seria acompanhado de dados da encomenda propriamente dita: o projeto deveria contar com um número aproximado de unidades, com áreas (no caso do Aimberê) entre 80 e 120 metros quadrados. Os apartamentos deveriam também ser diferentes entre si e apresentar uma qualidade bastante específica, que era um grande potencial de flexibilidade de configuração das plantas das unidades. Além disso, o projeto deveria apresentar uma linguagem contemporânea. “A encomenda era essa” (ANDRADE, 2011).

Sobre o processo de desenvolvimento dos projetos, Andrade confirma a visão apresentada por Puntoni, Sodré e Mendes, de um cliente participativo e que negocia as decisões sobre o produto com os arquitetos. Andrade afirma que além dos arquitetos, tiveram papel central no processo de definição dos produtos apenas os representantes do cliente. Num primeiro momento, participavam das reuniões Otávio Zarvos e José Casarin. Com a dissolução do Movimento Um, Casarin deixou de ter participação enquanto o arquiteto da incorporadora, que posteriormente se tornaria sócio, Luiz Felipe Carvalho, passou a acompanhar e coordenar os processos.

“O modelo de trabalho deles é assim: a gente faz um estudo, muito simples, vai pra lá, conversa com eles, vê o que está certo, o que não está, volta... Então tem uma série de idas e vindas, uma sequência, até que a coisa esteja boa para ambas as partes. O processo é bastante dialético, digamos assim. Eles participam bastante, dão opinião, também sabem ouvir. É uma relação de trabalho que eu acho que é o maior mérito deles. Conseguir criar uma relação de trabalho produtiva, em que todo mundo participa. Com eles você não entrega um produto pronto e definitivo. Não”. (ANDRADE, 2011)

A participação de outros projetistas, como especialistas de estruturas e instalações, teria sempre resultado na necessidade de ajustes dos projetos. Mas apenas depois que as características centrais dos edifícios estivessem definidas e respeitando tais definições. “No caso da Zarvos, é assim. A ênfase deles no produto não é técnica. A ênfase é conceitual e de mercado. Então, dentro dessa lógica, os (outros) projetistas, especialistas, se adequam ao projeto” (ANDRADE, 2011).

Em relação aos prazos para desenvolvimento dos projetos, Andrade afirma que existe uma preocupação muito clara com o limite para a aprovação do projeto na prefeitura. Esse prazo seria rigidamente estabelecido por fazer parte do modelo de negócio, pois a partir dessa aprovação as unidades residenciais podem ser comercializadas. É o a partir do qual o projeto se torna, efetivamente, um produto para venda.

“Este prazo, que coincide com o anteprojeto, é pré-estabelecido e bastante rígido. Então primeiro o tempo corre muito na rédea curta da parte deles. Isso é muito cobrado porque eles têm esse prazo para comercializar. Depois que eles estão comercializando existe uma previsão de prazo para o executivo ficar pronto, mas aí já não é tão apertado. Essa segunda parte é bastante flexível. (...) A partir daí é um pouco o ritmo do escritório (de arquitetura) com os projetistas especialistas. É isso que dita o ritmo”. (ANDRADE, 2011)

O arquiteto explica que nessa fase, após a finalização do anteprojeto, foi utilizada a plataforma *Construmanager* para a troca de arquivos entre projetistas. Como afirmado por outros arquitetos entrevistados, uma equipe do cliente era responsável pela coordenação do projeto e pelo acompanhamento a etapa de compatibilização. O objetivo seria justamente o de eliminar possíveis interferências de outros agentes na definição dos projetos. Contudo, em função do crescimento do negócio e com a necessidade de coordenar um número maior de projetos e obras, haveria a intenção de que as construtoras contratadas participassem desde o começo dos processos de projeto e assumindo o gerenciamento das obras. “Eles cresceram, têm um monte de projetos, não estão dando conta” (ANDRADE, 2011). Como veremos mais adiante, nos anos seguintes essa decisão teria implicações para os processos de *design* e para os projetos que deles emergem.

Para Andrade, o grande diferencial de projeto apresentado pelos edifícios produzidos pela Zarvos, naqueles primeiros anos, estava nas soluções que permitiam possibilidades de

“ocupação radical” dos apartamentos. E essa era uma demanda claramente colocada pelo cliente, não uma sugestão elaborada pelos arquitetos.

“Tem essa premissa. Ela onera um pouco a construção porque ela sobrecarrega o edifício de prumadas e instalações, mas isso é a maior diferença desses prédios em relação aos outros. O fato de a maioria ser duplex e ter esse monte de prumadas que permitem que até o banheiro e a cozinha sejam em lugares diversos de um mesmo apartamento. Isso que é o grande diferencial. (...) Acho que do ponto de vista do mercado, de venda, para o interesse deles, tem a coisa da linguagem, da estética do edifício. Mas em termos de substância, de conteúdo, o que difere realmente do mercado é essa questão dessa flexibilidade radical”. (ANDRADE, 2011)

Baseando-se nas experiências anteriores do escritório com o mercado imobiliário – que o arquiteto qualificou como malsucedidas –, Andrade disse acreditar que o principal fator restritivo ao desenvolvimento de projetos para o mercado imobiliário se origina, na verdade, do entrecruzamento entre o desejo do lucro daquele que está construindo, o empreendedor, e as restrições impostas pela lei de uso e ocupação do solo.

“Realmente. Esse pra mim é um grande nó. Mas não é nenhum dos dois isoladamente. O problema é o confronto das duas coisas. (...) A nossa lei de uso e ocupação do solo não ajuda nada. É uma lei que poderia ajudar muito mais a preservar a qualidade da arquitetura, mas no final ela impõe uma série de restrições ao interesse do incorporador, ao mesmo tempo sem garantir a qualidade do espaço urbano”.³⁸ (ANDRADE, 2011)

Andrade sugere também que, normalmente, os empreendedores buscam a especulação, visando a obtenção do máximo lucro possível em cada novo projeto, e que essa busca se impõe sobre todas as demais qualidades de um projeto. Já a legislação urbana não contribuiria para a proposição de projetos com melhor qualidade – seja para os usuários dos edifícios ou para a cidade – na medida em que ela implicaria em algumas restrições ao abuso construtivo, mas apenas limitando o volume construído, sem criar artifícios que ajudem a arquitetura.

“Mas não é o caso da Zarvos. O (Otávio) Zarvos é um incorporador bastante flexível, a ponto de abrir mão do aproveitamento máximo. Ele realmente tem alguma flexibilidade porque ele entende que está trabalhando para um nicho de mercado muito específico, que pra esse nicho vale a pena abrir mão de algumas coisas em benefício de uma qualidade arquitetônica. Não estou dizendo que ele é bonzinho, muito ao contrário. Eles está lidando com o público dele! O público dele tem olho pra essas coisas”. (ANDRADE, 2011)

De acordo com o arquiteto, o escritório teria se envolvido com o acompanhamento das

³⁸ É importante notar aqui que essa foi anterior à aprovação do atual Plano Diretor de São Paulo, de 2014.

obras dos edifícios, do início ao fim, realizando visitas semanais – ou com maior frequência, dependendo da fase da obra. Esse acompanhamento funcionaria como uma fonte de retroalimentação, ajudando no controle de problemas de projeto e nas especificações para execução. Mas o escritório não teria sido responsável pela definição dos projetos finais dos apartamentos.

“Na verdade, os *layouts* que a gente faz são menos para aprovação e mais para a verificação da própria Zarvos de que é possível colocar um apartamento dentro daquele espaço. E depois outros arquitetos da própria Zarvos ou arquitetos contratados é que vão fazer os *layouts* internos dos apartamentos. O que a gente projeta é o volume servido de infraestrutura. É isso que a gente projeta de fato”. (ANDRADE, 2011)

Mas, justamente por acompanhar as obras, Andrade afirma conhecer as configurações finais dadas às unidades. E, segundo ele, a flexibilidade oferecida pelas soluções de projeto se confirmam exatamente na heterogeneidade de soluções espaciais encontradas ao final das obras. Há desde unidades que foram configuradas de forma completamente aberta até apartamentos cujos pés-direitos duplos foram eliminados com o prolongamento de lajes, criando espaços mais convencionais.

Apesar de considerar a diversidade verificada nos projetos dos apartamentos como uma resposta positiva, como uma confirmação de que o conceito da flexibilidade funciona, o arquiteto faz observações em relação ao perfil dos compradores.

“Esse público da Zarvos é muito especial. É gente que conhece arquitetura, que sabe quem a gente é. É uma raridade! Que morador de apartamento em São Paulo sabe quem foi o arquiteto que fez o projeto? Não é à toa que os prédios são pequenos. Existe pouca gente com esse perfil”. (ANDRADE, 2011)

Ao comparar os processos de design dos diferentes projetos projetados pelo escritório para a Zarvos, Vinicius Andrade enxerga similaridades e a consolidação de procedimentos que têm como foco as fases iniciais de projeto, quando são definidas as características centrais dos edifícios. A grande mudança, e positiva de acordo com ele, seria o estreitamento das relações de confiança entre os arquitetos e os clientes.

“A parte estrutural, que é a percepção que eles têm de dividir o processo como um todo entre conceituação e técnica, permaneceu. A forma de dialogo com eles nessa primeira fase, a presença do Otávio está em todas as reuniões, o Felipe... continua idêntica. (...) Mas acho que agora a gente tem uma confiança maior um no outro e isso reflete numa rapidez maior. Por exemplo, esse último projeto (do edifício POP Madalena), nós resolvemos em um mês. Ele tem mais a nossa cara”. (ANDRADE, 2011)

Ter ganhado a confiança do cliente teria sido importante pois permitiria empregar com maior liberdade suas “convicções arquitetônicas” ao projeto.

Após as primeiras experiências com a IdeaZarvos, o escritório foi também contratado para desenvolver um projeto de edifício de apartamentos para a incorporadora estadunidense Tishman Speyer, também na capital paulista. De acordo com Andrade, a incorporadora estaria procurando experimentar no desenvolvimento de projetos com características menos convencionais do que usualmente produziam em São Paulo, procurando afastar-se do padrão do mercado. O objetivo da empresa seria a de iniciar a renovação de sua linha de produtos, apostando em edifícios com identidade marcante, de forma estabelecer um diferencial no mercado frente a outras grandes incorporadoras.

Assim como comentado anteriormente por Puntoni e Sodré, diferenças entre o porte dos projetos e das empresas contratantes implicam também em diferenças nos processos de *design*. Enquanto os edifícios da IdeaZarvos contam com um número relativamente pequeno de unidades, o edifício Vila Nova *Luxury Home Design* (2010) – os arquitetos preferem chamá-lo de “edifício da rua Marcos Lopes” – conta com cerca de cento e oitenta unidades. Não só pelo tamanho do edifício em si, mas pelo volume consideravelmente maior de recursos financeiros investido, o processo de desenvolvimento do projeto teria sido mais restritivo, especialmente do ponto de vista do rigor da obra e do controle de custos. Ainda assim, o arquiteto considera que o processo se constituiu como uma experiência interessante.

“Eles têm um processo diferente na Tishman, claro. É uma empresa mais formatada, mais rígida, é menos pessoal. O dono da empresa não está lá pra conversar com a gente. Nem está no Brasil. Tem uma equipe. Então a coisa é um pouco menos flexível. E, uma outra diferença, eles já começam a envolver os projetistas desde o começo. Eles têm um rigor maior no controle técnico. São menos relaxados desse ponto de vista porque isso tem uma incidência no custo grande, o investimento é maior. (...) Mas eles estão abertos também. Receberam bem a proposta”. (ANDRADE, 2011)

Desde o momento da encomenda, os representantes da Tishman teriam apresentado convicções mais claras sobre o produto final, enquanto para a IdeaZarvos tudo poderia ser experimentado – desde que verificado. O processo de *design* junto à Tishman seria coordenado com “rédeas mais curtas” mas, partindo de uma perspectiva ampliada, Andrade considera que ele não seria tão diferente daqueles junto à IdeaZarvos.

“Você vai até o ponto em que conceitua e cria o produto de vendas e daí muda a equipe. Na Tishman também. No começo é uma equipe de vendas que participa desde o início. Resolvido isso, fez o tal mobiliado deles lá, a maquete, agora entra a equipe de obras da Tishman e fica batendo em cima dessa coisa de custo, de desempenho técnico”. (ANDRADE, 2011)

Apesar de outros projetistas participarem desde o começo do processo – e estrutura, instalações –, suas participações estariam restritas à definição de aspectos técnicos e respeitando questões de conceito do produto.

“Se você for analisar, conceitualmente, o processo inteiro, eu acho que eles

são parecidos. (...) Mas eu acho que o nosso projeto lá na Tishman já é uma exceção. Ele começou um pouco diferente do que é o padrão deles. Eles estão fazendo um prédio diferente do que eles costumam fazer.” (ANDRADE, 2011)

5 2021, UMA ODISSEIA

5.1 ONE MORE TIME, VINÍCIUS ANDRADE

Um hiato de dez anos separa as entrevistas realizadas com profissionais envolvidos em processo de *design* de edifícios produzidos pela IdeaZarvos. Por um lado foi um hiato, por outro lado não foi um vazio. Nesse tempo, importante para o amadurecimento das ideias relacionadas à pesquisa e de suas hipóteses, foram coletados outros materiais. A produção da IdeaZarvos – assim como da MaxCasa – e sua evolução continuaram sendo acompanhadas, assim como sua influência na produção de outras empresas. Visitas a obras, reuniões científicas com pesquisadores e entrevistas foram conduzidas no Brasil e também no Exterior, em viagens a países como Alemanha, Espanha, República Tcheca, Inglaterra, Escócia, Dinamarca, Itália, Estados Unidos, Argentina, Uruguai, Chile. Algumas delas visavam compreender a organização de processos de *design* em outros contextos ou se ou junto a outras incorporadoras. Informações obtidas através de alguns desses contatos e que considero pertinentes à discussão desenvolvida neste trabalho, serão apresentados mais adiante.

O “hiato” foi importante também para a aplicação de conteúdos, como professor de projeto de arquitetura – justamente em ateliers cujo tema era o edifício vertical de habitação numa relação com o mercado – e também como arquiteto, em trabalhos de consultoria, de projeto e em estudos de viabilidade relacionados à incorporação de edifícios de apartamentos em São Paulo.

Entre os anos de 2019 e 2021, todos – repito, todos! – os escritórios de arquitetura envolvidos em projetos para edifícios da IdeaZarvos, além da própria incorporadora, foram contatados. Por fim, após uma longa sequência de negativas ou de ausência de respostas, o “jejum” enfim foi interrompido quando o empresário Otávio Zarvos, fundador da empresa que leva seu nome, concordou em conceder entrevista – com a condição de que ela fosse realizada remotamente. Em seguida, ao ser contatado, o arquiteto Vinicius Andrade prontamente aceitou o convite para atualizar a entrevista feita a dez anos atrás. Registro, aliás, meu agradecimento especial ao Vinicius, através de quem outras

entrevistas importantes e que apresento em seguida puderam acontecer.

Na segunda entrevista, realizada em 2021, Vinicius Andrade apresentou uma visão amadurecida sobre os processos de design junto à IdeaZarvos. Como explicado anteriormente, essa entrevista foi feita por meio de vídeo chamada – curiosamente, já num contexto de pandemia mais controlada, um novo encontro presencial com o arquiteto viria a acontecer, em seu escritório. Aqui, Vinicius retoma a conversa anterior e trata mais diretamente das transformações percebidas nesses processos e de como, em seu entendimento, elas se relacionam a mudanças de estratégia de incorporação da empresa. Novamente, estabeleceu paralelos a experiências com outros clientes.

“Como realmente a gente fez junto com eles o primeiro prédio deles, a gente tem uma boa percepção de como a coisa se desenvolveu. Evoluiu, aliás. Porque a Zarvos foi nosso primeiro cliente incorporador. A gente era totalmente verde quando começou com eles e, de certa forma, eles também eram. Então houve um aprendizado e amadurecimento mútuo e de certa forma simultâneo. Daí hoje a gente consegue ter uma percepção melhor da postura da Zarvos porque a gente trabalha também com outros incorporadores. Que, sem exceção, se miram na Zarvos como exemplo. E acho que o fato de nos procurarem é justamente porque de alguma forma desejavam ter aquilo que a Zarvos tem.” (ANDRADE, 2021)

Andrade fala, então, de como o sucesso da produção da IdeaZarvos foi capaz de influenciar outras empresas e descreve experiências que o escritório teve com encomendas de outras incorporadoras desde que os primeiros edifícios projetados para a Zarvos ganharam visibilidade.

“Uma coisa que me chamou a atenção foi o poder de influenciar o mercado. Muitas incorporadoras apareceram, estimuladas pela história da IdeaZarvos. Mas, de dez que vêm bater na nossa porta, uma ou duas são capazes de fazer o que eles estão fazendo. E isso também explica um pouco o sucesso eles têm. Por que as limitações são, primeiro, técnicas, mas principalmente financeiras. A técnica é assim, o cara que já está estabelecido, trabalha com um sistema construtivo e não quer de jeito nenhum sair daquilo que eles já sabem fazer. Arriscam muito pouco. Essa é a questão técnica. Então é assim, com muitas incorporadoras não deu nem pra começar. E com outras a gente saiu no meio do processo porque o cara começa achando que vai fazer, o dono da incorporadora, o visionário. Aí começa a entrar o time da casa. E a gente acabou de sair de uma (...). O cara que sempre fez predinho convencional e sonhou em fazer um business lá e chamou a gente. ‘Aqui é um prédio diferente, vocês vão poder fazer o que quiserem’ e tal. E a gente caiu no canto da sereia, depois de velho ainda cai! E começamos. E aí começou a entrar o time da casa. Estou te contando essa história porque isso aconteceu várias vezes nesses últimos dez anos com a gente.” (ANDRADE, 2021)

Andrade dá continuidade ao relato, apontando um exemplo para ilustrar aquilo que considera a cultura que as empresas do mercado de incorporação, de forma geral, têm na produção de edifícios de apartamentos.

“É uma visão que se tem da arquitetura. O cara achou que a decoração da fachada seria diferente e que ia poder tolerar isso. E é quando ele começa a entender que todo o processo é diferente, que isso repercute em toda a cadeia produtiva dele, não só na visão dele. O time da casa começa a falar pro cara que ‘meu, isso não vai dar, isso aí eu não vou assinar embaixo’. ‘Putá, não é de alvenaria autoportante?’ Pô, vai ficar caro isso aí’. E o cara começa a amarelar e chegou uma hora que o cara falou assim, no caso o (Marcelo) Morettin que era o contato com eles: ‘ó, Morettin, eu acho que não dá pra gente fazer com vocês’ (risos). E não foi a primeira vez que aconteceu isso com a gente. Aí a gente fez um acordo pra sair.” (ANDRADE, 2021)

E o arquiteto apresenta uma informação relevante, sobre o alcance da influência dos projetos da IdeaZarvos, que extrapola os limites geográficos da capital ou do estado de São Paulo:

“Então, o poder de imagem, imagético, da Zarvos, é difícil um incorporador que não ficou assim ‘uau, eu também quero’. Mas são raros, dá pra contar nos dedos aqueles que conseguem. Eu não consigo nem precisar (com) quantas incorporadoras a gente conversou nesses últimos dez anos. De São Paulo, de Goiania, de Belo Horizonte, de Curitiba. Centenas. (...) Hoje a gente consegue trabalhar com três. Mesmo assim, sofrido heim. Pra ter um produto, uma abordagem, um processo parecido com o da Zarvos? Muito sofrido, muito esforço (por parte do cliente).” (ANDRADE, 2021)

Desde os primeiros edifícios, lançados ainda como Movimento Um, edifícios da IdeaZarvos tiveram seus projetos extensamente publicizados, e de forma espontânea, em distintas mídias como jornais de circulação nacional, revistas e portais de internet especializados em arquitetura, estilo de vida ou economia. Isso sem falar em fotos e vídeos em redes sociais. Era de se esperar que tamanho sucesso de crítica e público viesse a influenciar não apenas arquitetos, mas também agentes do mercado imobiliário – que historicamente copiam, deliberadamente, soluções bem sucedidas. Aliás, não é novidade que o mercado imobiliário paulistano seja uma referência para empresas que atuam em outras regiões (ANITELLI, 2015). Mas o caso da IdeaZarvos é particular porque suas práticas escapam ao que é usual no mercado, e isso parece estabelecer um obstáculo para outras empresas.

“E isso tudo é uma parábola que nos leva de volta à IdeaZarvos. É o seguinte. Eles se aprimoraram, aperfeiçoaram esse processo deles mas, sim, eles abriram mão de uma TIR³⁹ maior, uma taxa de retorno maior. É isso. Isso não

³⁹ A Taxa Interna de Retorno (TIR) indica se um empreendimento será ou não lucrativo pela comparação entre investimento inicial e previsão de despesas futuras com o potencial de retorno financeiro com as vendas.

explica tudo mas é o que permite que eles façam o que eles fazem. Apesar de o Otávio falar sempre que dá pra fazer arquitetura boa, tem uma redução, sim. Tem uma flexibilização do retorno. A gente sabe disso, agora, depois de observar muita planilha Excel por aí.” (ANDRADE, 2021)

Mas abrir mão da maximização do lucro não é a única diferença. Na visão de Andrade, a empresa adotou desde os primeiros projetos uma estratégia de reposicionar os atores e os pesos atribuídos a cada um deles como parte estratégia para conseguir desenvolver seus projetos de acordo com suas visões – de mercado, de produto, de arquitetura. Como parte dessa lógica, a empresa reposiciona a participação do arquiteto que “realmente, na IdeaZarvos, desde o começo, é trazido para perto como um dos colaboradores mais importantes” (ANDRADE, 2021).

Ele destaca também a eliminação do tradicional corretor de imóveis e de grandes empresas de corretagem no processo. Esse agente tão central para a equação formulada por Rossella Rossetto (2002) perde seu poder uma vez que a própria incorporadora assume a função de comercializar as unidades produzidas – a equipe de vendas da própria incorporadora é responsável pela venda da maior parte das unidades produzidas. Mas, na percepção de Andrade, foram reorganizações que permitiram concentrar no incorporador um domínio ainda maior sobre o desenvolvimento dos projetos:

“Então eles se libertaram (do corretor tradicional). Mas isso é um processo que eles fizeram, quando eles nos chamaram esse processo já estava feito. E isso é outra coisa que eu queria te trazer, que eu acho que vem a reboque. Na verdade, eles assumiram um protagonismo de absoluta independência. Eles, incorporadores. E aí eles arbitraram que o arquiteto seria o parceiro mais próximo deles. Mas está neles essa mudança de percepção, de política. No incorporador. E eles são, e o tempo foi mostrando isso mais claramente sabe, Fábio. Eles são o centro, e eles não negociam isso com ninguém, o centro do processo todo de cabo a rabo. Eu acho que, na verdade, essa tomada de poder deles é que fez a diferença. E eles optaram por trazer alguns arquitetos que seriam colaboradores diretos deles. Mas o poder está com eles. Eu não acho que eles distribuíram ou atribuíram esse poder aos arquitetos.” (ANDRADE, 2021)

O arquiteto passa a discorrer, então, exatamente o domínio da IdeaZarvos sobre os projetos, em comparação as outras incorporadoras com as quais trabalharam:

“Tanto que o controle que eles têm sobre o nosso trabalho é maior do que com outras incorporadoras, e não o contrário. Eles mandam mais no nosso projeto do que as outras incorporadoras. As outras incorporadoras limitam mais, o que é diferente. ‘Ó, não pode gastar tanto, não pode fazer isso’. Mas aí você faz o que você quer, dentro de muita limitação. Se você quiser que seja chanfrado, que seja retangular, ou que sejam vertical a janela ou horizontal, o cara não vai opinar, contanto que caiba na planilha dele. A IdeaZarvos não, ela controla muito mais o projeto, ela discute o projeto de

arquitetura com os arquitetos. Ela dá palpite no design. Então é uma postura totalmente diferente, mas eu não acho que eles necessariamente atribuíram mais poder a nós. Eles atribuíram mais valor ao nosso trabalho! Mas não distribuíram mais poder. É que o controle é em lugares diferentes. (...) E eu não estou reclamando, a gente aprendeu muito com eles, mas é um processo em que eles participam muito da arquitetura. Eles vão até a escolha da cor, tudo é feito com eles. Tudo.” (ANDRADE, 2021)

E Andrade associa a capacidade de participar tão ativamente do desenvolvimento dos projetos ao fato de um dos sócios da empresa, Luís Felipe Carvalho, ser também arquiteto. E, em suas palavras, um arquiteto extremamente competente:

“O Felipe é o cara. No começo era mais tênue essa separação mas já existia, hoje é muito claro: o Otávio é o visionário, empresário, e o Felipe é o cara que faz, que controla, que fiscaliza, que dá soluções. Ele é um cara que dá soluções técnicas, construtivas, arquitetônicas, estéticas.” (ANDRADE, 2021)

Ainda, a profissionalização da empresa ao longo dos anos teria permitido um controle ainda maior das características dos projetos, durante o desenvolvimento. A empresa teria em sua equipe, por exemplo, pessoas especializadas na interpretação da legislação urbanística, de forma muito apurada, o que permitiria compensar alguma generosidade nas soluções adotadas por arquitetos nos projetos. Teria contribuído nesse sentido o reposicionamento da engenharia no processo. Desde o princípio, as construtoras eram contratadas apenas quando os projetos já estavam desenvolvidos, e isso não se alterou. Mas se nos primeiros anos a empresa contava com engenheiros que não se envolviam com o desenvolvimento dos projetos – eles tinham o papel de consultores em relação à contratação de construtoras e de acompanhamento de obras – isso, se alterou com a contratação do engenheiro Sérgio Mester, com longa experiência em construtoras.

“Pra mim hoje é claro isso, o quanto a Zarvos centraliza o processo. Então, por exemplo, eles tiraram, e é claríssimo isso, a construtora como fator determinante no processo. Ela entra depois de tudo. Mas isso gerou um problema, que você só vai descobrir problemas técnico-construtivos quando você chega na hora de a construtora entrar. (...) E o que eles fizeram? Eles trouxeram um engenheiro, de construtora, para dentro da empresa. Naquela época, quando a gente conversou (primeira entrevista) não existia essa figura.” ANDRADE, 2021)

O arquiteto afirma que a participação do engenheiro no processo de design teria sido estratégico para reduzir a ocorrência de erros nos projetos mas também para uma melhoria na qualidade das obras. Atuando como uma espécie de representante de uma hipotética futura construtora, o engenheiro adiantaria o alinhamento de questões relacionadas à compatibilização de projetos complementares ou a resolução de soluções estruturais, acompanhando o desenvolvimento dos projetos e também a execução das obras – novamente contribuindo para concentrar o controle sobre o desenvolvimento dos projetos na incorporadora.

“Então, o importante aqui é entender que, no projeto de centralização, do controle de todo o processo, que eles queriam ter, eles precisaram ter essa figura dentro da equipe. O cara que é uma construtora antecipada, a construtora da casa que não constrói. E ele é também o cara que faz a concorrência das construtoras depois, conversa, pressiona, faz a medição. Assim eles conseguiram concentrar ainda mais o processo. Eu acho que o segredo deles, o segredo estratégico, está nessa concentração. E porque é estratégico pra eles, o arquiteto é um dos atores principais. Mas não está dentro do círculo.” (ANDRADE, 2021)

Por fim, Andrade chama atenção para o papel da equipe de produto, que seria a maior em número de pessoas dentro da empresa. Ela trabalharia na interlocução direta com os clientes, desde a formulação inicial do programa para um novo edifício, até o processo de personalização e entrega final das unidades.

“A Zarvos tem uma ideia de produto, que muda bastante. No decorrer do projeto, às vezes o mesmo prédio começa com apartamentos de 130 (metros quadrados) e quando termina são apartamentos de 45 metros. Eles mudam muito porque eles fazem essa interface o tempo todo. E fazem também a personalização. Depois de o projeto estar pronto, depois de já ter mudado várias vezes, eles começam a vender. E o pessoal de produto continua a acompanhar essa venda. Então, sei lá, você compra três apartamentos da Zarvos e quer juntar os três. Aí as meninas da personalização, são arquitetas também, tem bastante arquiteto no processo, elas redesenham o layout interno. E vão mandando pra gente analisar.” (ANDRADE, 2021)

Andrade aponta ainda uma mudança importante em termos de projeto, e que teria relação com uma revisão de estratégias de produto nos projetos de anos mais recentes. A empresa passa a adotar abordagens diferentes em relação a flexibilidade espacial, com o uso de soluções diferentes – essa mudança de postura foi, inclusive, percebida durante a fase de análise das plantas dos apartamentos, no capítulo anterior.

“No começo, a flexibilidade era mais conceitual. Por exemplo lá no Aimberê e no Fidalga, eram apartamentos de pé direito duplo com um mínimo mezanino. O cara comprava e fazia essa personalização dentro desse apartamento. (...) A gente tinha um superdimensionamento de prumadas. Isso mudou, isso caiu por terra, porque eles acabaram descobrindo que essa modalidade de personalização pós-venda era mais efetiva do que a flexibilidade conceitual, que vinha do projeto. Hoje não fazemos mais isso, o produto é diferente.” (ANDRADE, 2021)

Assim, nos projetos mais recentes desenvolvidos pelo escritório, a estratégia de flexibilidade adotada tem sido a de concentradas as instalações e prumadas em áreas determinadas – onde serão dispostas as áreas molhadas dos apartamentos – e conferir

maior liberdade de reconfiguração nas demais áreas durante a etapa de personalização dos apartamentos.

“E a flexibilidade acaba sendo transferida para esse processo de personalização, que é um processo pós venda. Então a gente aprova o projeto com apartamentos padrão, regulares, no sentido de serem quase todos iguais. E ao vender, cem por cento dos apartamentos, quase, são redesenhados pela equipe deles. Às vezes o cliente traz o arquiteto próprio pra fazer esse redesenho lá dentro. O Triptyque, o Ângelo Bucci têm feito apartamentos em prédios nossos. Mas em geral a própria equipe da Zarvos faz. Então eles já vendem com esse argumento de poder modificar. Mas dentro de um grid menos flexível do que aquele. (...) E aqui tem uma questão de repertório. Pra nós, arquitetos, desde Mies van der Hohe, a gente já trabalha com o conceito do edifício flexível, com estrutura independente, vãos grandes. Então os prédios dele já eram flexíveis nesse sentido. Eles só não percebiam ou não estavam interessados nessa flexibilidade, porque faziam de outro jeito. São só percepções diferentes. Eles mudaram. Antes tinha essa flexibilidade radical e agora eles usam outro repertório de flexibilidade, que é utilizar a estrutura independente, a planta livre e tal. Mas o prédio pra nós sempre foi assim, o arquiteto moderno sempre teve o olho pra isso. (...) Acho que são percepções diferentes da mesma coisa.” (ANDRADE, 2021)

Concluindo a entrevista, Vinicius Andrade defende que uma grande contribuição dos arquitetos para a produção de edifícios de apartamentos na capital está na possibilidade de se discutir e propor uma melhor qualidade da inserção urbana dos projetos:

“Talvez a nossa maior contribuição esteja em como o prédio se relaciona com o ambiente urbano. E acho que esse já seria um legado muito importante para a cidade. Porque São Paulo se ressentia muito desses prédios feios, mas o problema principal dos prédios feios, é que eles são murados ou gradeados ou não estabelecem nenhuma simbiose com a rua, com a calçada. Jane Jacobs puro, isso aí que eu estou falando é o básico que qualquer aluno de faculdade de arquitetura já sabe no segundo ano. Mas a gente nunca conseguiu por em prática, e agora essa oportunidade existe. Claro, o plano diretor, de 2014, melhorou. Mas a Zarvos já fazia.” (ANDRADE, 2021)

5.2 SÉRGIO MESTER – ENGENHEIRO CIVIL, IDEAZARVOS

O engenheiro civil Sérgio Mester fez parte da equipe da IdeaZarvos entre os anos de 2012 e 2021. Com uma experiência de vinte anos na construção de edifícios residenciais de alto padrão em uma construtora familiar, teve passagem pela PDG, como um dos três diretores, logo que a empresa foi criada⁴⁰. Mester explica que sua aproximação com a IdeaZarvos aconteceu durante as obras do edifício 360º (2009, projeto de Isay Weinfeld), onde havia uma colaboração na incorporação entre a Zarvos e a Stan, e que tinha a PDG como principal investidora.

“E num desses investimentos da holding existia um empreendimento que era o 360º, que é o prédio da Zarvos com a Stan. Lá era Zarvos, Stan, que era a incorporadora, e a PDG. Só que eu respondia por 50%, então tinha reuniões mensais lá que eu ia na reunião e respondia por 50%. Eu era o dono do dinheiro, basicamente. E eram reuniões onde tinha várias pessoas. Tinha a consultora que era a Barbara. Eu, técnico. O pessoal da Stan que não era nada técnico, eram de incorporação. E o Otávio não entendia nada (da parte técnica). Eu basicamente que discutia a reunião inteira. E depois (...) o Otavio me convidou pra ir para a Zarvos. Eu nem sabia quem era a Zarvos, não sabia nada, nunca tinha visto, não conhecia no mercado, ela tinha cinco ou seis anos. Fui lá conhecer os empreendimentos deles e acabei indo.” (MESTER, 2021)

O engenheiro então relata que encontrou diversos problemas técnicos nos edifícios da incorporadora, como infiltrações, que segundo ele se originavam de erros nos projetos arquitetônicos.

“Então, quando eu entrei na IdeaZarvos, a gente tinha um prédio do Isay, que era o W305, onde é o escritório do Isay, com muitos problemas, muitos problemas. Tinha o Fidalga, que é do Morettin, também com muitos problemas. E tinha um outro prédio do Gui Mattos, o Ourânia, também com bastante problema. E basicamente os problemas, não vou te dizer que eram construtivos, eram detalhamento de projeto. Muito culpa do arquiteto que quer porque quer, sempre. O arquiteto quer quer quer e dava os B.O.s. Então nos primeiros anos eu fiquei basicamente apagando incêndios e resolvendo os problemas. O problema lá (no Fidalga 772) eram os caixilhos de ferro, não encostavam no Hipertec⁴¹, não dava vedação, dava problema.

⁴⁰ Criada pelo BTG Pactual a partir da compra de construtoras existentes e que atuavam em diferentes regiões do país (Goldfarb, Agre, CHL), a PDG conta com recursos de fundos imobiliários do próprio banco. Atualmente é a segunda maior empresa de incorporação do país, atrás apenas da Cyrela.

⁴¹ Nome comercial dos painéis industrializados do tipo sanduiche que foram utilizados nas fachadas do edifício Fidalga 772.

Reformamos esses três prédios e resolvemos todos os problemas. E nos novos projetos eu sempre entrei trabalhando e criticando. Então, até certo ponto, o Vinicius, o Morettin, gostam do meu trabalho. Mas eu sempre fui o chato, eu era o chato neste processo.” (MESTER, 2021)

A partir de sua participação desde o início nos processos de desenvolvimento dos projetos para novos edifícios, parâmetros técnicos e financeiros teriam ganho maior importância.

“O processo da Zarvos é assim. Na concepção de projetos, eu não entrava no começo. Era só o Otávio e o Felipe, vai lá e viaja tudo. E depois chegava na minha mão e eu condenava o projeto, brigava, mexia tudo. ‘Cara, não dá certo, aqui tá errado, não cabe na nossa viabilidade porque é uma questão de custo’. O arquiteto e o Otavio viajam. Os dois têm a liberdade pra viajar. O Felipe é mais pé no chão um pouco, segurava um pouco. E eu mais ainda porque eu sabia os números que eu tinha que construir.” (MESTER, 2021)

Mester discute então a lógica de incorporação e da importância de se equacionar as soluções de projeto aos custos e aos riscos financeiros envolvidos com o negócio.

“O valor do terreno já tá consumido, você já comprou o terreno. O valor de venda é o que você colocou na viabilidade, e se o mercado piorar, o valor de venda vai diminuir em relação ao que você colocou na viabilidade. Sobrou a obra. Então onde você ajusta? É na obra. E pra você ajustar na obra, você precisa ajustar em projeto. Então projeto precisa conversar com os custos de obra. O arquiteto sempre teve muita liberdade para executar as coisas, ‘vamo fazer, vamo fazer’, e depois eu ia cortando.” (MESTER, 2021)

Para ilustrar esse entendimento, ele cita soluções ousadas ou não usuais de alguns projetos, como os grandes balanços do edifício POP+ (Andrade & Morettin). Pilares de sustentação construídos durante a construção e que foram, ao final da obra, eliminados.

“Enfim, dá pra fazer (tecnicamente)? Agrega (valor para a venda)? Pô, legal, agrega! Às vezes agrega, às vezes não agrega. Não tirando a liberdade do arquiteto, mas você tem que ponderar onde ele pode brincar e onde ele não pode brincar. E isso é muito importante. A gente ficava indo pra frente e pra trás (nos projetos). E eu comecei a me envolver desde o início nos projetos na Zarvos, pra gente não perder tempo. E, diferente de quando eu entrei na Zarvos, que eu vim com uma cabeça de obras padrão, de mercado, depois na PDG que também é padrão, eu aprendi a virar a minha cabeça. A deixar o cara criar e não só falar não não não não.” (MESTER, 2021)

Em relação à sua postura, de atuar como uma espécie de preposto de uma hipotética construtora durante o desenvolvimento dos projetos, Mester explicou que isso se devia às suas experiências anteriores. Ele sabia o que seria possível executar e como. Tal postura seria importante, inclusive, para a definição da contratação das construtoras que efetivamente executariam os projetos posteriormente.

“Eu sempre fui um cara de acompanhar a obra, de ir na obra, de fazer, pé na massa, pé no barro, eu sempre fiz obra. Então quando eu ia discutir algo com a construtora e diziam que não dava pra fazer, eu dizia que dava e dava os caminhos. ‘Faz assim assim assim’. É como o Vinicius te disse, eu aprovava todos os projetos sem ter a construtora do meu lado, porque eu era a construtora. Eu sempre era a construtora, eu sei o que dá pra fazer e como fazer e quanto vai custar. Depois é só contratar alguém pra executar daquele jeito. Ah, disse que não dá pra fazer? Contrata outro, muda (de construtora). (...) E, junto de um arquiteto, precisa ter um trabalho técnico do lado. E muitas vezes, alguns escritórios autorais que trabalham com a IdeaZarvos, os caras viajam. Alguns viajam e não sabem de nada. Mas outros não, no caso do Morettin, o MGMF, eles têm uma postura diferente. Antes de viajar e fazer alguma coisa, eles já chamam um calculista e validam aquela solução deles. Quando eles trazem o negócio, eles já trazem sabendo que aquilo é possível. O resto depois são ajustes e detalhes. E falta pra muita gente ter essa postura, deveriam ter.” (MESTER, 2021)

Quanto à participação de diferentes agentes ou pessoas ao longo do desenvolvimento dos projetos, Mester enxerga o arquiteto como parte dos agentes principais. Mas explica que a própria empresa assume papéis importantes, seja na figura de seus proprietários, seja através da atuação de membros de sua equipe.

“Voltando às caixinhas da incorporadora, na empresa. A gente tem o arquiteto, tem a figura do dono. E a gente pode chamar Felipe e Otavio como dono. Tem uma figura de produto, que está respondendo para os donos. E o meu lado é um lado técnico e financeiro. Quais eram as decisões? ‘Ah, eu quero isso, isso e isso’. Cabe no meu preço? Você quer fazer por um milhão mas dá pra fazer por duzentos. Cabe um respaldo do dono pra tomar a decisão desse gasto fora do normal. Na questão técnica, eu tinha uma força muito grande. Se eu dizia que vai dar problema, eles me ouviam. Poucas vezes que eles não me ouviram e a gente brigava, deu problema. Mas mudou muito (no sentido de evitar) as patologias, elas estragam o nome da empresa e do arquiteto também.” (MESTER, 2021)

Perguntado sobre a visível simplificação nas soluções adotadas pela IdeaZarvos para prover os apartamentos de flexibilidade espacial – como a redução do número de prumadas de esgotos – nos projetos de edifícios mais recentes, Mester respondeu que foi o responsável pela alteração nas estratégias de flexibilidade. Ele justifica que as mudanças foram necessárias por questões técnicas, de custo e de atendimento a normas. E explica que tal solução ficou restrita aos empreendimentos cujas unidades são mais caras.

“A culpa de tudo isso é minha (risos), bem clara! O que aconteceu foi que os projetos que tinham problemas lá atrás, foram pensados assim. O Otavio sempre quis ter a liberdade de os clientes poderem fazer o que quisessem. Era livre. Pra isso, eu não poso fazer a aranha do banheiro (ramais horizontais das tubulações de esgoto) por baixo, porque eu preciso entrar

no apartamento de baixo. Então tudo era feito por cima. Era tudo bacia com saída horizontal e não havia ralos nos banheiros. E o box era elevado. Eu tive problemas de impermeabilização e patologias em todos os apartamentos dessa geração antiga, dessa ideia do Otavio. Eu não fiz nenhum nessa ideia. O que tinha essa ideia, eu mexi e alterei. Um prédio que a gente fez meio brincando com isso aí foi o POP XYZ, que é um projeto da Triptyque, que eu acabei puxando várias prumadas por fora da fachada. Porque o prédio ia rodando, então o banheiro tava uma hora aqui outra hora ali. E isso custa uma fortuna. Então eu preferi jogar pra fora. Mas era por baixo (da laje), não era por cima, não era bacia com saída horizontal. A saída por cima a gente só usou, pra dar liberdade mesmo, nos prédios comerciais. Nos residenciais eu reduzi isso e comecei a pedir pra trabalhar com banheiro em cima de banheiro. E existem várias plantas, quando você vai fazer um projeto da Zarvos existem cinquenta opções de planta. Só que isso é ruim também, o Otavio não pega o pós. Você ter uma aranha em cima do seu quarto não é nada agradável. É ruído, você tem que abaixar o forro do quarto. Alguns projetos a gente fez com pé-direito mais alto e forrou o apartamento inteiro, pra ganhar essa liberdade. Só que essa liberdade te permite fazer durante o projeto, durante a obra. E uma específica, de altíssimo padrão, é o Ourânia, um por andar, do Kogan. E lá eu descii uma prumada de esgoto em cada pilar, pra dar essa liberdade. Lá cabe, cabe no bolso, porque o prédio custa uma fortuna, então eu tenho uma prumada que já é feita com material acústico. Mas também não era por cima, era por baixo. Pra fazer depois vai ter que entrar no apartamento de baixo, que já tá habitado, ocupado. A MaxHaus fazia muito disso, só que a Max Haus era diferente. Ela trabalhava com o banheiro naquele cantinho e às vezes com piso elevado. Com piso elevado você garante. Mas na Zarvos a gente elevava o box, não pode hoje! Se você olhar por norma de acessibilidade, você não pode elevar o box, não pode fazer nada.” (MESTER, 2021)

Ainda explicando a necessidade de alterar a forma de resolver a distribuição dos ramais de esgoto, agora feitos sempre de forma convencional, por baixo das lajes, ele acrescenta:

“Eu tive um problema (numa construtora), trinta anos atrás, num projeto. Havia um lavabo e o flexível da bacia, que antigamente era rígido, duro, quebrou. O cliente estava viajando e a água da caixa d’água inteira desceu no apartamento fechado. Não tinha ninguém. Alagou o lavabo, alagou o apartamento, alagou o elevador, queimou o elevador social. E quem tomou esse processo foi a construtora. Foi uma briga feia. E ela tomou esse processo porque o material rompeu e porque não tinha ralo. Você dá garantia de materiais que não é você quem faz. Em outro caso, o ralo de um banheiro que nunca tinha sido usado estava entupido de pedras da obra. Mas isso é problema de execução mesmo, não de projeto. (...) Se você for atrás da norma, você é obrigado a ter um ralo. Ralo de segurança. Você é obrigado a ter um ralo.” (MESTER, 2021)

Ao encerrar a entrevista, Mester conta que havia recentemente deixado a IdeaZarvos para criar uma incorporadora própria. Com sua saída, a empresa contratará outro engenheiro para desempenhar o papel de consultoria ao longo do desenvolvimento dos projetos e de acompanhamento às obras. Mas uma outra pessoa, com visões também outras, pode impactar os processos de *design* e levar à adoção de outras práticas pela empresa nos próximos anos. Assim, de forma bem humorada, Mester deixa uma provocação:

“Daqui a quatro anos você me liga de novo e me diz se a Zarvos mudou de novo e voltou ao que era antigo. Aí você vai saber exatamente que foi por causa da minha saída! ‘Agora vamos fazer tudo que o Sérgio não deixava fazer’ (risos)!” (MESTER, 2021)

5.3 OTAVIO ZARVOS – ADMINISTRADOR, SÓCIO, IDEAZARVOS

Formado em Administração de Empresas pela FAAP - Fundação Alvares Penteado, o empresário Otávio Zarvos é sócio fundador da incorporadora IdeaZarvos e formulador das premissas iniciais de conduziram os processos de desenvolvimento dos primeiros edifícios da empresa. Suas respostas, algumas bastante longas, expressam com clareza sua visão e caminhos adotados pela empresa. Ilustram também como o papel de liderança impacta o estabelecimento de uma cultura de incorporação. Opto por transcrever, em alguns momentos, grandes trechos da entrevista, de forma não interromper seu raciocínio – e adotarei a mesma lógica em seguida, em relação à entrevista de seu sócio, Luiz Felipe Carvalho. Otávio já inicia a entrevista falando sobre as origens e a criação da empresa, sobre os princípios que guiam as encomendas para os projetos, sobre a aproximação com arquitetos e com princípios da arquitetura – especialmente em relação a um pensamento de urbanidade. Fala também sobre os critérios para seleção de escritórios e sobre como a empresa articula a resolução de conflitos entre variáveis distintas no processo de desenvolvimento dos projetos.

“Eu comecei uma empresa com muito pouca gente, intuitivamente. Primeiro, eu gosto de desenhar e eu gosto de construir coisas. Eu não fiz arquitetura porque eu achava difícil conseguir sobreviver como arquiteto e optei por administração de empresas. Mas eu tinha essa característica de gostar de desenho e da parte criativa. Então quando eu tive uma experiência na Zarvos Engenharia com meu irmão, (...) eu pude amadurecer uma série de coisas. Porque nada do que eu fiz eu aprendi na faculdade, então foi um período importante de oito, nove anos de amadurecimento, de aprender, de empreender sozinho, sem recursos e tal. (...) Depois desse período eu realmente fiquei inquieto porque eu queria fazer uma incorporadora diferenciada.

E a nossa incorporadora, que era a Zarvos Engenharia, ela estava

caminhando para um processo muito de racionalização. Uma racionalização que ia contra o meu instinto criativo de buscar um produto diferente. Ainda nem estava falando de arquitetura, porque também eu não tinha uma cultura arquitetônica nessa época. Então era mais uma coisa intuitiva de ver como as pessoas habitavam e trabalhavam fora do Brasil, principalmente Estados Unidos, Londres, *lofts*, essa vida urbana mais moderna e como era nosso mercado imobiliário. E tinha um *gap* enorme. E isso começou a me deixar inquieto. Mas ainda sem saber, enfim, o que que era essa arquitetura, quem eram esses arquitetos e tal. Então, a partir desse momento, a gente decidiu terminar a empresa, que eu tinha com meu irmão, e criei uma empresa sozinho que é a IdeaZarvos.

Os primeiros prédios da IdeaZarvos seguiram então o que instintivamente eu queria, o caminho que eu queria. Que eram prédios mais modernos. Não entendia direito o que era uma arquitetura autoral, quem eram os arquitetos que a crítica coloca numa posição privilegiada e tal. E comecei com arquitetos que eu achei interessantes e que eu já conhecia. Como o Gui Mattos. E depois eu vi como que o arquiteto se encaixa nesse mundo também, mas ele era também meu amigo. Era um cara moderno e eu confiava nele pra que ele desenhasse o que eu queria. A partir desse momento que começou. A IdeaZarvos começa não por uma estratégia, mas por uma posição pessoal minha, de como eu gostaria de fazer o negócio e o que eu gostava de fazer. E eu pensei sempre em fazer prédios pra mim, que eu morasse ou trabalhasse neles. Lógico que, isso fazem quinze anos ou dezesseis anos, e nesse período houve um amadurecimento sobre como fazer isso e inclusive um amadurecimento urbanístico também, de entender um pouco mais a cidade, os bairros, como eles se desenvolvem, como que eles morrem, como eles melhoram.

Paralelamente a isso também, o que ajudou muito esse lado urbanístico, foi a convivência com arquitetos que são considerados pela crítica arquitetônica séria, vamos dizer assim, de um outro nível. Que produzem arquitetura autoral e, mais que isso, eu aprendi, que produzem reflexões sobre a cidade nos projetos deles. Não é só sentar sobre um papel e desenhar. Aquilo vem a partir de uma reflexão, seja ela certa ou errada, existe uma reflexão antes do desenho que não é só de tentar por um apartamento de três dormitórios em setenta metros quadrados. Eu comecei a entender um pouco como funciona arquitetura, como eles trabalhavam com isso. E isso sempre me agradou muito, porque eu sou uma pessoa que gosta de refletir antes de agir. A vida é essa. Você precisa refletir e daí sim a ideia aparecer. E ela tem poder.” (ZARVOS, 2021)

O empresário continua sua fala sobre sua interface com a arquitetura e com os arquitetos, e sobre como a valorização da pensamento arquitetônico contribuiu para a formulação de premissas básicas que todos os edifícios da IdeaZarvos deveriam observar.

“Conhecer esses novos arquitetos, que foi através do (José) Casarin e do meu sócio também atual, que é o Felipe, me abriu um outro mundo. E, desses arquitetos, a parte urbanística, que eles dão muita importância. E eu pude me aculturar um pouco também, conversar com eles e entender a cidade, esse pensamento. E daí, eu sou uma pessoa que gosta de refletir, claro, eu também tiro minhas próprias reflexões a respeito disso. Não sou uma pessoa que se prende muito a teorias, meu lado acadêmico é zero. Eu fiz uma faculdade de administração de empresas pra conseguir ter um diploma e sobreviver. Mas fiz nenhum outro curso, nem palestra, nada disso. Eu procuro adquirir conhecimento através de dos outros, como com você por exemplo. E por isso eu sempre me interessou em conversar, porque eu acho que sempre tem uma troca de conhecimento.

A partir do momento em que a gente começa a conviver com esses arquitetos, então tem um amadurecimento da empresa com relação a como fazer esses projetos. E como a gente deve fazê-los, como é o *briefing* pra eles, e o que que a gente quer. Isso cada vez foi ficando mais claro na minha cabeça e eu sempre procurei colocar isso pra equipe toda. Até o momento que é hoje, que a gente tem muito claro quando a gente vai fazer um prédio, o que ele precisa ser. Ele precisa ter três coisas: Esteticamente ele precisa ser muito bonito. Ele tem que ser um prédio que o entorno imediato dele seja amigável, que seriam os muros, a fachada ativa, a calçada, a relação com quem passa na frente. E terceiro, que ele melhore o bairro onde ele esteja. Não estou nem falando da cidade porque a cidade é muito complexa. Mais o bairro. Ou seja, propor alguma coisa que o bairro não tenha em abundância e precise. Que é justamente esse o conceito contrário do mercado imobiliário aqui em São Paulo. Normalmente eles falam que fazem mais o que estão fazendo, e aparentemente andam tendo sucesso. Mas infelizmente, urbanisticamente acabam matando os bairros, algo que a gente já viu uma série de vezes.

Então, hoje, se você me perguntar, quando a gente vai fazer um *briefing* – e tô falando hoje, porque a gente pode voltar pra trás –, hoje, quando a gente dá um *briefing* pra um arquiteto, esses três conceitos têm que estar absolutamente fortes dentro do projeto. Tem que ser bonito, tem que ter um entorno imediato interessante, e tem que ser interessante pro bairro.

E o arquiteto, uma coisa que as pessoas não entendem muito bem, como que a gente consegue trabalhar com esses arquitetos? Porque o conhecimento deles do mercado é zero e existe uma mentalidade, que ela é antagônica também ao mercado imobiliário, que é cuidar da cidade. Isso provoca diversos ruídos (com clientes) em reuniões e tal. E conosco isso é o contrário, deixa de ser antagônico pra ter uma sinergia. Então, porque que a gente consegue trabalhar com esses arquitetos? Porque a gente tem três pilares na empresa que ajudam a gente a deixa-los livres para trabalhar com os conceitos que eles, enfim, aprenderam na faculdade. E desenvolver o que é.” (ZARVOS, 2021)

Otávio fala então sobre como a empresa abarcou em sua estrutura equipes capazes dar suporte ao desenvolvimento dos projetos, abarcando conteúdos que nem sempre fazem parte do domínio ou do rol de preocupações dos arquitetos – em particular, conteúdos relacionados a variáveis técnicas, financeiras e legais.

“A gente tem uma área de engenharia extremamente sênior e muito boa, que possibilita que a parte técnica, de custos e durabilidade do projeto funcione bem. Então o arquiteto, não é que ele não tem que se preocupar com isso, mas ele não tem esse conhecimento, então a gente provê esse conhecimento pra ele. A outra é a parte legal, a gente tem arquitetos no escritório que cuidam dessa parte legal, que é como aproveitar bem o terreno, todas as regras e tal. E a terceira é a parte mercadológica que é, então, pra quem esse apartamento vai servir, quanto tem que ter de armário, como são os banheiros, pra onde que ele vai estar virado, onde é a melhor vista, onde é a varanda. Tudo isso às vezes não é a preocupação principal do arquiteto autoral, que às vezes se desvia um pouco pela obra dele, esquecendo um pouquinho o ser humano e, enfim, a necessidade ou o desejo que a pessoa tem de ter aquele apartamento. Eu acho que esse é um dos principais problemas que o mercado imobiliário não acredita muito no arquiteto. No arquiteto autoral. Porque de fato ele não consegue ter esse equilíbrio com essas três coisas aqui. Ele tem conhecimento e toda a boa vontade, mas quando fala de custos e qualidade, a parte de legislação e parte mercadológica, realmente a gente vê que tem um *gap* muito grande do que ele aprendeu na faculdade e a realidade do mercado imobiliário. A gente procurou juntar as coisas, elas todas têm que estar presentes né. Mas a gente procura, através dessa estrutura, entregar um prédio que seja muito próximo da ideia inicial do arquiteto. Porque normalmente é o contrário, ele tem uma ideia inicial e aquilo vai se desvirtuando e, puta, no final fica um prédio horroroso. A gente vê que no nosso caso é o contrário, a ideia original é boa e ela fica muito melhor porque a gente tem um nível de discussão muito alto.” (ZARVOS, 2021)

Mesmo sem citar nomes, é possível inferir que ele se refere ao papel do engenheiro Sérgio Mester, às pessoas especializadas em legislação urbanística e à equipe de produto – que foram mencionadas anteriormente pelo arquiteto Vinicius Andrade. O empresário faz questão de reforçar a importância da participação das equipes da própria incorporadora ao longo do desenvolvimento dos projetos, como forma de potencializar as soluções dos projetos de arquitetura.

“Ontem mesmo a gente tava fazendo um projeto novo com o MMBB, por exemplo, onde apareceram diversas soluções interessantes, que eles nem tinham proposto, que a equipe sugeriu e tal. E assim que tem que ser. Eu acredito num trabalho conjunto em equipes, as ideias não são minhas nem do arquiteto, nem de... não tem lobo solitário, entendeu? É um negócio que, não é um Chuck Norris, que o cara chega e mata todo mundo. A gente conversa e deixa um ambiente para que as melhores ideias perdurem, elas

que vão seguir em frente, não a ideia minha porque sou dono da empresa, ou a do arquiteto porque ele é vaidoso ou, enfim, do cara de vendas porque ele acha que é o que vai vender. Todo mundo tá conectado num mesmo propósito. Eu acho que isso faz muita diferença pra nós, a gente sabe qual é o propósito da empresa.

O propósito é construir coisas que estejam dentro dessas três coisas que eu te falei, que é a estética, o entorno imediato e o bairro. Todo mundo tá ligado nisso quando a gente tá fazendo um projeto, não sou só eu nem só o arquiteto. Até o gerente de vendas tá ligado, o engenheiro tá ligado. Então, na hora que a gente conversa, a gente conversa num ambiente que é muito mais frutífero. Não dá pra comparar. E não é cada um querendo puxar a brasa pra sua sardinha. Todo mundo tá querendo levar a sardinha pro melhor lugar pra ela, sei lá, enfim.” (ZARVOS, 2021)

Retomando a formulação das premissas básicas que os projetos devem considerar, Zarvos lembra de aspectos importantes que guiaram os primeiros projetos da empresa. Os apartamentos não deveriam ser caros, e os prédios não deveriam ter estilo neoclássico.

“Hoje é assim. E isso foi um processo. No começo pareceu, pra nós, que era muito mais importante... É, esses três itens que estão aqui, na verdade eles eram no início um prédio que era flexível, que era esteticamente interessante e que era acessível. Era um prédio barato, era pra ser um prédio espartano. Quando eu comecei a empresa os três itens que eu te falei agora não eram. Eram esses outros três, e aí a gente evoluiu. A primeira evolução foi que depois de só o prédio ser flexível, acessível e bonito, moderno... eu nem falava em arquitetura autoral também, o problema é que tinha que ser uma coisa moderna, não ser neoclássico, não ser aquele negócio requentado. A gente acresceu um novo item que foi que o prédio fosse bom também pra cidade, não só pra quem vai morar ou investir nele. E finalmente a gente veio para um terceiro estágio que é o atual.” (ZARVOS, 2021)

E o empresário confirma ainda fala do arquiteto Guilherme Fiorotto, sobre os critérios para a contratação de escritórios para o desenvolvimento de projetos.

“Com relação aos arquitetos, que sempre perguntam como a gente escolhe, eu não sou arquiteto, não sou crítico de arquitetura. Embora eu goste, não sou um estudioso de arquitetura também. Nem de artes nem de nada disso. Então o que eu procuro é ser pragmático, eu procuro olhar as críticas que os veículos têm feito dos arquitetos. Que são a AU, a Monolito, essas revistas. E eu dou muito valor pra isso, muito mesmo. E concursos, e pesquisas de amigos, da equipe interna, sobre quem está fazendo um trabalho legal. Mas eu levo muito em conta quando ele está num patamar em que ele começa a ser publicado. Porque muita gente já viu o trabalho dele. E eu realmente confio nesses veículos, sabe? Eu acho que todos são realmente muito

apaixonados por arquitetura pra colocar ali um cara que não tenha feito um bom trabalho. Então eu realmente confio.” (ZARVOS, 2021)

A pergunta seguinte incluía uma provocação, procurando explorar a visão do empresário quanto à ideia de exclusividade associada aos edifícios da IdeaZarvos. Ao mencionar o fato de que os arquitetos “dele” – que em geral não tinham experiências anteriores com o mercado imobiliário – passaram projetar também para empresas concorrentes, o empresário riu: “Meus arquitetos!” E apresentou então uma visão crítica sobre tal produção de outras empresas.

“É. E isso acabou sendo um problema. Eu até tive uma reunião (com arquitetos), faz uns quinze dias e tal, sobre esse movimento (...) que inicialmente eu imaginava que seria bom a hora que a gente democratizasse mais esse negócio. Mas se demonstrou uma coisa ruim na verdade, porque o arquiteto passa pela IdeaZarvos e produz bons prédios, que são viáveis no mercado imobiliário. Aí ele é acessado pelo resto do mercado, porque ele (o concorrente) viu naquilo uma coisa interessante, que dá visibilidade e tal, e principalmente porque ele sabe que a nossa empresa é lucrativa. E daí, ele pega esse arquiteto e tenta colocar pra ele a cultura que ele tem dentro da empresa e os projetos ficam horríveis. Então eu comecei a não repetir mais os projetos com (alguns) arquitetos que estavam trabalhando com a gente. Mas eu falei pra eles o motivo. ‘Ó, eu acho que a sua produção tá vulgarizando’. Eu acho que se você vai fazer um trabalho pra outro e faz um trabalho sensacional, pra mim é melhor! Porque, porra, eu tô apostando de uma certa forma na sua grife também, não é só a IdeaZarvos. (...). Mas na medida que o seu prédio para outro incorporador ficou horroroso, porque o cara passou um monte de cortes no seu projeto e aquela ideia inicial se prostituiu e virou uma merda, eu falo: ‘Cara, você não vai produzir mais pra mim. Vai, vive sua vida, faz o que você quiser aí’. E eles concordaram, entendeu? Porque agora é que esses prédios estão ficando prontos e, puta, tão muito ruins, não teve um bom praticamente. Eu vi um do Fermín que eu achei que ficou legal. Acho que é pra Huma⁴². Mas o resto ficou horroroso! Puta! É uma pena, enfim. E agora eles estão nesse processo de reflexão sobre isso. Que eu falei, olha, não esperar milagre do mercado imobiliário, o mercado imobiliário é muito ignorante. É, você vai ter pouquíssimas oportunidades de trabalhar com um cliente, vamos dizer, que é o incorporador, que vai colocar seu projeto pra cima. Na maioria das vezes ele vai detonar com aquilo e vai usar seu nome, vai suar um pouco do que a gente produziu juntos e tal e, meu, vai sair um prédio ruim.” (ZARVOS, 2021)

Neste ponto, retomo a questão da participação ativa do cliente e suas equipes durante o desenvolvimento dos projetos. A presença ativa da IdeaZarvos, inclusive dos proprietários

⁴² Otavio se refere ao edifício Forma Itaim, do escritório b720 Fermín Vázquez Arquitectos, para a Huma Incorporadora.

da empresa, no processo de *design* – propondo soluções, discutindo o desenho, instruindo, num “processo a quatro mãos” – foi um ponto ressaltado nas falas de todos os arquitetos entrevistados.

“Nunca, jamais, a gente considera que o prédio é mais nosso do que deles, jamais. E isso é uma coisa que seria muito mais simples. Assim... ‘Ah, porque vocês não pegam aí um arquiteto interno e, enfim, fazem vocês mesmos?’ Justamente porque eu acho que vai começar a se perder aquela ideia inicial da autoralidade, que ela é importante. O arquiteto aprendeu com a gente mas a gente aprendeu com ele também. Tem diversas coisas que os arquitetos falam, inúmeras, que também a gente vai refletindo sobre isso e tornando o diálogo melhor. A partir do momento em que você começa a fazer tudo sozinho, tudo na vida, vai começando a massificar. Você vai simplificando e tal. Então eu acho que ter esse processo externo de colaboração é super importante. E de fato a gente dá um briefing pro arquiteto que é muito certo, a gente sabe exatamente o que a gente quer, mas sempre a autoralidade é deles. E a gente jamais reivindica isso. Ficamos felizes por o prédio conseguir ser viável.” (ZARVOS, 2021)

Sobre a participação dos proprietários da empresa nos processos:

“Obviamente que no começo eu tinha que fazer tudo. Então eu era a pessoa de vendas, a de marketing, a área técnica. Conforme foi crescendo, que é onde a gente está hoje, a empresa tinha... no começo a empresa era eu, uma secretária e uma conta pra pagar. (...) O Felipe entrou e começou a me ajudar nos processos. Hoje tem umas 60 pessoas na empresa. Então quando a gente começa uma reunião, tá todo mundo, tem uma equipe muito maior dentro da reunião. Eu realmente participo mais no começo, das reuniões. Depois, da parte técnica, só se tiver coisas que estão fora. Eles sabem do que eu gosto e tal. Tem muito mais eficiência hoje. Eu poso ter essa equipe hoje que eu não podia ter antigamente.” (ZARVOS, 2021)

Pergunto então sobre a formulação dos dados para as encomendas, os *briefings* para os projetos. Se há uma definição quanto a número, tamanho e tipos de apartamentos e, a partir daí os arquitetos têm a liberdade para elaborar suas propostas. Se ele é formulado a partir de intuição ou de estudos de mercado.

“O briefing não é bem assim. Ele é praticamente todo o projeto. O gente dá a altura, as varandas, pra onde que o prédio vai ser virado, por onde que entra, por onde que sai, quantos quartos. O *briefing* é muito completo. A gente desenha tudo antes, mas mais uma vez, com uma ideia de ter mais eficiência, de ser mais comunicativo. Mas a gente dá um *briefing* muito mais completo do que isso, a gente praticamente desenha o prédio. Daí fala: ‘É isso aqui gente. Se a ideia de vocês mudar ou melhorar isso a gente vai seguir a sua ideia, se não a gente vai seguir nessa ideia’. Daí todo mundo vai colaborar com ela, entendeu? Mas é mais completo do que isso.

Ao perguntar se seria possível ter acesso a algum briefing, como exemplo, o empresário respondeu que “não tem material de briefing. (...) Não tem rabisco, eu não desenho nada. É conversado, é oral” (ZARVOS, 2021). Peço a ele, então, que fale sobre a alteração na estratégia de flexibilidade espacial adotada nos projetos, diante da visível simplificação em termos de instalações em projetos mais recentes.

“Vou explicar do começo que fica mais simples. No começo da empresa, a quantidade de apartamentos era muito pequena. E a gente achava que era importante dar flexibilidade total, para o cliente customizar total o apartamento dele. A gente viu que isso, na hora de construir, era muito complicado. Então à medida que a quantidade de apartamentos, o número, foi aumentando, a gente procurou racionalizar um pouco, mas deixando o prédio flexível. Entendeu? O apartamento não precisa ser customizado por nós. O Prédio é flexível para que ele possa ser mexido, enfim, daqui a cem anos, cinquenta anos. E a gente tem diversas prumadas no prédio. Muitas vezes não é como no 4x4, mas a gente deixa o prédio flexível. O que a gente não faz é a customização total porque a gente viu que nós não conseguíamos entregar com qualidade. Tem, hoje, prédio como esse da (rua) Ourânia 43, por exemplo, que são poucos apartamentos e são apartamentos de quinhentos metros. Então é óbvio que a gente tem que ter um atendimento um pouco diferente e a escala permite que a gente faça esses apartamentos mais como alfaiataria mesmo. Mas de fato foi um processo, mesmo, que a gente aprendeu e viu que isso ia dar problema.” (ZARVOS, 2021)

Ainda em relação às instalações, especificamente sobre a distribuição de ramais de esgoto horizontalmente, por cima da laje:

“Hoje a gente nem faz isso, a gente não distribui horizontalmente mais. Porque pra elétrica não precisa fazer isso, você resolve dentro do apartamento. A água também. O problema é esgoto. E aí a gente se preocupa em deixar uma quantidade de prumadas que permita muitas tipologias de apartamentos. E as janelas também, que são um limitador.” (ZARVOS, 2021)

O empresário concluiu a entrevista explicando o que foi o Movimento Um, através do qual alguns dos primeiros edifícios foram lançados.

“Deixa eu te explicar o que era o Movimento Um. O Movimento Um era o seguinte. Eu tinha uma empresa que não tinha capital nenhum. Eu conheci a Axpe quando ela já tinha alguma visibilidade. O Casarin me procurou e falou que tinha alguns investidores que estavam interessados em investir. Isso pra mim fazia toda a diferença. Eu falei, ‘Zé, tá bom. Vamos criar um

⁴³ Edifício Ourânia 231, projetado pelo Studio MK27, do arquiteto Márcio Kogan.

selo separado para que esses investidores possam investir diretamente em empreendimentos pequenos'. (...) Então, como o Movimento Um nasceu? Ele nem uma empresa era. Não tinha ninguém lá dentro. Era uma marca (...). Quando os terrenos fossem pequenos, a gente ia fazer com o Movimento Um, quando forem maiores a gente ia fazer com a IdeaZarvos. E assim foi." (ZARVOS, 2021)

5.4 LUIZ FELIPE CARVALHO – ARQUITETO, SÓCIO, IDEAZARVOS

Formado em Arquitetos e Urbanista pelo Mackenzie, Luiz Felipe Carvalho conta que desde o início da graduação já trabalhava, tanto em serviços não relacionados a arquitetura, durante intercâmbio na Inglaterra, quanto como estagiário em escritórios pequenos em São Paulo. Foi ainda durante a graduação que ele teve um primeiro contato com o universo da construção de edifícios residenciais, durante estágio em uma grande empresa paulistana.

“A Gafisa era incorporadora e construtora. Eu participei de um processo de estágio e fui contratado para a área de coordenação de projeto. Então era muito mais ligado à engenharia do que à incorporação. Foi uma grande escola pra mim, no sentido de visão de projeto e de viabilidade de projeto. Nada a ver com arquitetura ou com o mercado imobiliário, mas de processos construtivos mesmo, uma visão que na faculdade era muito distante. O quanto se aprende na prática, em reuniões intermináveis de compatibilização de projetos, de instalações, enfim. Então eu trabalhei na Gafisa e na sequência eu fui para um escritório pequeno, mas com projetos grandes.” (CARVALHO, 2021)

Ele discorre sobre outras experiência em estágios e conta que, ao se formar, montou um escritório de arquitetura, mas já com foco não apenas em projetar mas também construir.

“Eu sempre tive essa questão de, talvez por uma questão econômica, pra mim o projeto não era suficiente para que eu tivesse um certo padrão de vida. Então eu comecei a construir e, no início, a construir segundas residências. Eu comecei a fazer projetos e a construir em Ilhabela. Então eu projetava as casa, construía. (...) E eu sempre me interessei pelo mercado imobiliário, mas não tinha nenhuma *expertise* em incorporação. (...) Eu conversei com a minha família e eles adiantaram o que seria minha herança. O que daria uns cem mil dólares mais ou menos, que eu receberia de herança. Eu peguei essa grana e fui procurar uma incorporadora que tinha feito dois predinhos na Vila Madalena, que eu achei um pouquinho diferentes do que o mercado fazia. Na época era a Zarvos Engenharia, que

era uma empresa do Fábio e do Otávio (irmãos sócios na empresa). E aí eu disse que queria investir com eles, mas com a condição de eu pudesse, sem ganhar nada, participar das reuniões. Eu queria entender como era esse processo de incorporação, meu objetivo era obviamente poder aprender pra depois ter a minha (incorporadora). E esse era o caminho que eu tinha pra poder entrar, que seria fazer um investimento com essa condição. Eles toparam. O que aconteceu foi que esse negócio deu errado. (...) Mas eu tive uma boa relação com o Otávio e ele gostava muito de Ilhabela. E aí ele, antes na verdade de se separar do irmão, ele (...) quis que eu construísse uma casa pra ele em Ilhabela. Ele me chamou para fazer uma casa a quatro mãos, ele já tinha umas ideias e eu fiz o projeto e construí a casa dele.” (CARVALHO, 2021)

Segundo Carvalho, após desfazer a sociedade com o irmão, que era engenheiro, Otavio Zarvos o teria convidado para ajudar numa nova empresa, a IdeaZarvos.

“A empresa era ele, a Telma (secretária) e a Sandra (financeiro). Eu aceitei, lógico, eu tinha o maior interesse. Querendo ou não eu estava entrando no mercado imobiliário. Na época, para coordenar o projeto do 4x4. Eu mantive meu escritório e era coordenador do 4x4. Como coordenador, eu logicamente ia fazer a parte de compatibilização e tal, mas eu comecei a entrar em vários aspectos. Conceituação, *marketing*, eu comecei a fazer aquilo que eu iria fazer na Zarvos Engenharia. Tava ali a minha chance e eu comecei a fazer. E aí foi indo, eu comecei a coordenar os projetos, mas não só ficar na coordenação técnica, a entrar no negócio mesmo. A entender como aquilo era feito, desde a concepção até *marketing*, vendas, viabilidade, comecei a aprender um pouco de tudo.

A fala de Carvalho corresponde à de Zarvos, em relação a uma forma mais intuitiva de montar o negócio e de não se mirar nas práticas usuais de outras empresas de incorporação na cidade e de valorizar o potencial da arquitetura.

E essa foi a minha escola, eu nunca fui fazer uma pós-graduação, um mestrado ou nada ligado ao mercado imobiliário. Eu comecei junto com a IdeaZarvos, com uma formação de arquiteto. Então eu não tinha um parâmetro de como era uma incorporadora, de quais eram os processos, quais eram os agentes. (...) O Otávio também não tinha uma formação (na área). Talvez tenha estagiado na empresa do pai, que era uma incorporadora mas que também era uma coisa meio intuitiva. E a gente foi, de alguma maneira, desenvolvendo a incorporadora dentro de um pilar que... Pra mim, só fazia sentido porque era uma coisa na qual eu acreditava, eu adorava arquitetura. Então encontrei ali um cara que também gostava de arquitetura e disposto a incorporar com arquitetos que não trabalhavam para o mercado imobiliário. E a gente foi fazendo isso dar certo.

Em relação a alguns dos primeiros edifícios incorporados pela empresa, ainda apresentados como projetos do Movimento Um, Carvalho acrescenta informações relevantes. A estratégia de personalização – ou deflexibilidade radical, nas palavras de Vinicius Andrade – mostrou-se um fator de complicação frente à previsão de custos e de prazos para as obras. Mas há de se considerar também a empresa havia acumulado, até aquele momento, pouca experiência.

“E aí veio o Movimento Um. Na verdade a IdeaZarvos começou antes do Movimento Um. O Movimento Um foi um selo que a gente criou para fazer projetos muito pequenos, em parceria com mais três sócios. Na época eu ainda não era sócio da IdeaZarvos. No Aimerê, no Simpatia e no Fidalga eu era ainda terceirizado da IdeaZarvos. Depois, no Itacolomi, a gente concebeu o Itacolomi no Movimento Um mas depois ele foi desenvolvido com a Engecorp (construtora) e o Movimento Um acabou. E o Movimento Um, na verdade, é o exemplo do que não deve ser feito. Os projetos que a gente fez através do selo Movimento Um, (...) a gente não teve lucro nenhum nesses projetos. Eles foram uma grande escola pra gente, deram muita visibilidade, principalmente pra mídia espontânea. Mas a gente (...) errou em certos aspectos, em dimensionar custo de obra, prazo de obra, principalmente na questão obra, projeto e obra. A gente personalizava todas as unidades independente do tamanho do projeto. (...) Não era opção de planta. Era uma casca flexível, a gente realmente sentava com o cara e a gente vazia a planta junto. Isso gerou uma proximidade com o cliente, o que foi muito rico, mas também deixou de ser uma relação de incorporador-cliente. Era uma relação de arquiteto, eu sabia como era o armário do cara, o que não é algo que está na escala incorporador-cliente. Isso teve seus prós e seus contras. Mas o que aconteceu com o Movimento Um foi que, esses processos todos que a gente tentou na época, fizeram com que os empreendimentos simplesmente não tivessem resultado. Ou seja, o custo da obra era sempre muito mais alto do que a gente dimensionava, a questão da personalização gerou uma série de refrações por uma questão de processos.” (CARVALHO, 2021)

Por refrações, o empresário se refere a questões como atrasos nos prazos previstos para a entrega das obras, provocados por exemplo por outros atrasos na elaboração dos projetos para cada unidade ou pela necessidade de re-aprovação dos projetos na prefeitura. O arquiteto Guilherme Fiorotto já havia falado anteriormente sobre a necessidade de cumprir prazos para a aprovação de projetos de personalização naqueles primeiros anos da empresa.

“E a partir daí a coisa foi andando, mas de uma forma muito orgânica. Quando você pergunta quais são os agentes, a gente não estudou como funcionava uma incorporadora padrão pra ver como a gente ia romper aquele tipo de processo. A gente criou o nosso próprio processo de trabalho. E por isso que eu acho muito difícil quando as incorporadoras tradicionais tentam fazer projetos com esse tipo de arquitetura. É muito complexo

porque eles não têm isso no DNA deles. Eles querem pegar um modelo que funciona tipo indústria e ter o resultado que a gente tem fazendo de maneira artesanal. É muito difícil.

Em relação ao processo de design e de quais são as pessoas que participam efetivamente do processo de desenvolvimento dos projetos para os edifícios, Carvalho acrescenta novamente uma informação importante. Dentro da empresa, as funções atribuídas às pessoas observariam mais os talentos – ou aptidões – das pessoas envolvidas nas equipes do que suas formações acadêmicas.

“Você fala, bom, quais são os agentes? Os agentes são pessoas que a gente... Por exemplo, eu sou arquiteto, embora na verdade eu não faça muita arquitetura. Eu sou muito mais o CEO de uma empresa do que um arquiteto. Mas meu DNA é de arquiteto, então o tempo que eu me dedico na concepção de um projeto é desproporcional ao tempo que um CEO de uma empresa incorporadora vai se dedicar ao desenvolvimento, à concepção daquele projeto. O meu diretor comercial é arquiteto. Meu diretor de *marketing* é administrador (...), ele fez administração pública na GV (Fundação Getúlio Vargas). A gente acabou vendo que a formação não necessariamente é a vocação! Então a gente começou a buscar pessoas nas suas vocações certas. O cara do planejamento financeiro pra mim, é engenheiro elétrico e entrou na empresa no (setor de) contas a pagar. A gente começou a tentar ver o potencial das pessoas e, de alguma maneira, construir a empresa com pessoas que amam o que estão fazendo, cada uma na sua função. Talvez se eu contratasse pessoas do mercado... Porque a empresa começou a crescer depois de algum tempo. E aí veio a dúvida sobre chamar pessoas do mercado, experientes, capacitadas. Talvez ela tivesse se desvirtuado um pouco. Se eu tivesse trazido uma equipe de agentes do mercado, de outras incorporadoras, a coisa tivesse se desvirtuado. A gente conseguiu manter essa essência porque a coisa foi sendo construída. Os processos foram sendo construídos, nosso formato de trabalho e as pessoas, os principais agentes, são apaixonados pelo que eles fazem. São pessoas que estão lá a sete anos, oito anos, dez anos, e isso foi ajudando no formato da empresa que a gente tem hoje.”(CARVALHO, 2021)

E o empresário fala, assim como Vinicius Andrade, de uma cultura de incorporação como elemento fundamental para a definição daquilo que uma empresa produz.

“Se a gente tivesse importado a cultura das outras empresas a gente estaria fazendo a mesa coisa que eles, ou eu nem conseguiria fazer (risos)! É muito interessante isso, eu não consigo me ver trabalhando numa incorporadora diferente. Tudo bem, eu sou sócio a onze anos, agora. Mas naqueles primeiros três anos eu poderia ter resolvido trabalhar numa incorporadora diferente. Mas isso não existia, eu não conseguia trabalhar em um outro lugar porque ali eu consegui de fato me realizar, justamente viabilizando uma arquitetura, que eu aprendi, num mercado imobiliário que era tão

pobre de projetos com o que eu chamo de arquitetura. Questão de boa ou ruim, isso é subjetivo. Mas o que eu considero uma arquitetura atual, contemporânea, que está sendo feita com as reflexões do tempo no qual ela está sendo construída. E isso é algo que eu falo, o prédio que eu fiz a dez anos atrás era um prédio, o que eu vou fazer daqui a dez anos será uma outra coisa, diferente. Não é o mesmo prédio, isso que é muito interessante. Cada projeto nosso é um projeto, não é uma fórmula que eu vou replicar, deu certo aqui eu vou fazer de novo ali. É um constante aprendizado, a gente tá sempre procurando melhorar. E melhorar significa às vezes voltar atrás em determinadas decisões.

A história da personalização que eu te falei, lá atrás. Hoje a gente ainda faz? Faz, mas faz numa escala de apartamentos de altíssimo padrão, poucas unidades, porque o custo é inviável pra você fazer em maior escala. Por exemplo, um prédio, o Onze22, do Triptyque, são cento e quarenta apartamentos. Não tem como eu atender cento e quarenta pessoas. Agora, o projeto do Marcio Kogan, o Ourânia, ou o do Bernardes, que é o Pascoal Vita, um tem oito e o outro tem doze compradores. São apartamentos de quatrocentos, quinhentos metros, eu posso sim sentar com cada um deles, a gente envolve os arquitetos. A gente de alguma forma precifica esse processo. Mas eu continuo fazendo os apartamentos com opção A B C de planta, memorial A B C, eu dou opção pro meu cliente. Mas não da maneira como eu dava no início da empresa com apartamentos pequenos cujos clientes não conseguem remunerar esse serviço. A gente vai ajustando as rotas.” (CARVALHO, 2021)

Interessante verificar que a proposta de entregar os apartamentos acabados, de acordo com opções de memoriais de acabamentos, permanece como uma prática da empresa. E as unidades são, via de regra, entregues acabados. E, ao perguntar se os apartamentos ainda são entregues acabados, como nos primeiros anos, Carvalho responde que:

“Eles são sempre entregues acabados. O que acontece é que lá atrás a gente podia entregar eles no osso. Ou no osso, ou o cara escolhia um memorial padrão, ou podia personalizar cem por cento. Hoje, a pessoa não pode personalizar qualquer coisa. Ou eu entrego ele no osso, ou entrego ele com memorial A ou B ou C. Se a pessoa quiser personalizar, eu entrego no osso e ela faz isso depois.” (CARVALHO, 2021)

No contexto paulistano, isso também representa um diferencial, já que a prática do mercado é, já há décadas, entregar unidades sem os acabamentos. O usual em São Paulo é que apenas as áreas molhadas das unidades sejam entregues com acabamentos – por obrigação para obtenção do habite-se – das linhas mais básicas das marcas indicadas nos memoriais descritivos de projeto. Obviamente, o objetivo disso é gerar economia para os incorporadores, mas tal prática é apresentada por corretores da capital como um benefício para os proprietários, que poderão customizar os revestimentos de suas unidades.

Na sequência, questiono o empresário sobre as origens ou referências para as soluções de instalações dos ramais de esgoto por cima da laje, adotadas nos primeiros edifícios. Afinal, ele teve experiência de viver no exterior já como estudante de arquitetura e o sócio, Otavio, havia falado sobre o estilo de vida de metrópoles internacionais como Nova Iorque ou Londres. A publicidade dos primeiros edifícios, inclusive, fazia menção a uma produção contemporânea internacional.

“A gente queria flexibilidade. E, lá atrás, a gente não queria que a pessoa, ao reformar o apartamento, tivesse qualquer interferência com o apartamento de baixo. E a única forma de fazer isso é com esses banheiros elevados. Isso é uma solução dos projetistas daqui, talvez com alguma inspiração no que acontece lá fora, mas não é o ideal ter um degrau para entrar no banheiro. E isso pode gerar uma série de problemas que, hoje, a nossa norma combate. Que é a questão de acessibilidade. Se tiver um vazamento e não tiver um ralo vai inundar o apartamento. O que a gente tentou na época e o que a gente viu? Que existia um formato onde os vasos tinham saída horizontal e você poderia fazer só o box com piso elevado. Mas a gente não abandonou isso por causa do box elevado, a gente abandonou por causa do processo de personalização. Eu te diria que a gente voltou atrás porque a gente viu que o prejuízo de entrar no apartamento de baixo para poder fazer algum tipo de reforma é menor do que prejuízo de estar fora de uma norma de acessibilidade ou de ter um problema no box e danificar o piso. Que é o problema de você não ter ralo em lavanderia, não ter ralo na parte seca do banheiro. E não vejo isso como um problema. Hoje a gente tem o Ourânia com a planta flexível, para que a pessoa possa fazer o apartamento do jeito que ela quiser, mas o box não é elevado. Se for reformar, ele vai ter de fato que entrar no de baixo. O que a gente procura fazer hoje, em termos de instalações, é ter muito mais prumadas do que o necessário para aquele layout definido, para dar essa flexibilidade para a pessoa. Mas não acho que houve uma inspiração na Europa, ou que a gente tenha feito porque o consumidor conhecia isso da Europa. Acho que o consumidor via que havia um benefício pra ele e que o ônus dele era ter o box elevado. Ele via isso como um ônus. Mas ele via uma série de outros bônus que justificavam aquilo.” (CARVALHO, 2021)

Questionado sobre a participação da Axpe nas estratégias de comercialização, Carvalho explica que a imobiliária, mesmo sendo especializada em imóveis com características especiais, nunca chegou a ter uma participação relevante no marketing ou nas vendas de apartamentos. Desde o início, a própria IdeaZarvos teria sido a principal responsável pela comercialização, sendo que “a performance da Axpe como imobiliária ao longo da nossa história foi muito pequena. (...) Mesmo quando a gente tinha o Movimento Um e o Casarin era sócio, a gente vendia mais apartamentos do que ele” (CARVALHO, 2021).

E tal comentário se estende ao papel de corretores de grandes empresas imobiliárias da capital paulista. Segundo Carvalho, as ferramentas ou a *expertise* que corretores de outras empresas têm para vender apartamentos são muito diferentes porque não havia um

produto materializado e porque a incorporadora não se valia de métodos comuns no mercado.

“A gente só foi fazer apartamento decorado recentemente, até então a gente não tinha nem *stand* nem apartamento decorado. (...) A Zarvos ainda é o principal vendedor da IdeaZarvos, e no principio éramos eu e o Otávio. Hoje não, é mais a gente, mas ainda é a estrutura da IdeaZarvos, que nem é uma estrutura grande. A gente tem oito corretores, só, que estão com a gente há alguns anos. E é interessante, porque é muito o (mesmo) perfil do corretor da Axpe, mas que foi acostumado, ou que foi de alguma maneira... eu não diria treinado, mas que cresceu junto com a gente e que de fato respira o que a gente faz. Então é muito autêntica a venda. Quando a pessoa que está vendendo acredita no que ela está vendendo, é muito mais fácil a venda. De repente a pessoa nem é um super vendedor, mas apresenta aquele produto com tanta emoção e com tanto orgulho que ela passa credibilidade. E pra você vender você tem que passar credibilidade. Eu diria que ainda setenta e cinco ou oitenta por cento do que a gente vende, hoje, é com equipe própria. Eu e o Otávio, a gente ainda vende alguma coisa, mas para pessoas dos nossos círculos de relacionamentos, amigos de amigos. Mas quem chega de outra forma, equipe de vendas.” (CARVALHO, 2021)

De acordo com Carvalho, o uso do apartamento modelo como ferramenta de vendas surgiu a partir do porte de alguns dos últimos lançamentos da empresa. Para ele, “dependendo da escala, do número de unidades”, a montagem de um *stand* com apartamento modelo seria importante para obter uma boa performance nas vendas. Já em relação à organização do processo de design para novos edifícios, Carvalho explica que, além dos arquitetos contratados, os demais atores seriam pessoas de equipes da própria incorporadora. E confirma se tratar de um processo mais longo do que o usual no mercado.

“O processo de projeto na empresa dura um ano, um ano e pouco. Eu e o Otávio, a gente tá muito junto nos primeiros quatro ou cinco meses do projeto. Desde o *briefing*, da concepção do projeto, a gente participa de reuniões a cada 10 dias ou duas semanas com os arquitetos e o que a gente espera deles é que tragam reflexões e croquis, e é um processo que a gente vai construindo junto. Nesses quatro ou cinco meses, de concepção, sentam vários agentes da IdeaZarvos. Senta a Priscila, que é de legalização. Senta a Natália, que é quem faz o dia-a-dia do produto e que está lá fazendo a parte realmente organizacional. A gente senta na reunião, dá ideia, conversa, discute, palpita, mas não formaliza. Então precisa de alguém de fato cuidando desse dia-a-dia, recebendo o material do arquiteto, fazendo as críticas. Então sentam projeto, produto e engenharia. A engenharia é um pouquinho mais pra frente, talvez no segundo terceiro mês, ela senta também. Porque a gente tem um custo alvo para aquele projeto, então a gente tem que ver onde a gente vai investir naquele projeto. Hoje, a gente tem um banco de dados de trinta e cinco prédios que ajuda a antecipar

custos de soluções de fundações, fachadas, térreo, com base nesses índices para parametrizar (os custos) ao longo do desenvolvimento. Mais recentemente, inclusive *marketing* senta com a gente. Paulo Velasco (diretor de *marketing*) senta com a gente desde o começo para que ele assimile essa concepção e possa fazer uma boa defesa de *marketing*. Tem momentos em que a gente chama o diretor comercial, que é o Fernando, ou a gente pega subsídios dele pra entender o que o mercado está fazendo. Durante um tempo nós fomos muito fechados, em nós mesmos. Com o tempo, fomos começando a perceber que a gente tem outros *players*, que afinal começaram a vender arquitetura, entre aspas, e que vão concorrer com a gente no lançamento. Então a gente tem que entender o que esses caras estão fazendo. E essa parte de inteligência de mercado é relevante, e esse *input* vem da área comercial, eles são responsáveis por trazer isso pra gente. Normalmente a gente vai muito na contramão do mercado, se o mercado tá fazendo muito uma coisa, a gente começa a fazer outra. Porque a gente quer sempre um produto que seja escasso, se não vira uma batalha de preço. E não é esse o caminho.” (CARVALHO, 2021)

Quanto à rentabilidade da empresa e à viabilidade econômica dos empreendimentos, o empresário afirma que os edifícios lançados como Movimento Um, nos primeiros anos, não foram lucrativos. Mas que a empresa hoje não apenas é lucrativa como consegue ter mais segurança em relação às vendas realizadas do que a média do mercado.

“Com o Movimento Um não era. Hoje em dia, o nosso retorno é, se não maior, pelo menos igual ao da concorrência. O nosso preço de venda ele é, em média, dez por cento maior do que o de um outro tipo de prédio. Mas a nossa velocidade de vendas não é muito grande, não é aquela coisa que faz um *stand* e vende tudo em uma semana. Porque a gente não trabalha com esse modelo de represamento. Mas são vendas muito mais sólidas. Quando veio a crise houve um momento de muitos distratos, foi em 2017. E a gente teve talvez 13 por cento de distrato, a concorrência teve 50. São vendas muito mais trabalhadas, mas com uma curva diferente.” (CARVALHO, 2021)

Por fim, pergunto a Carvalho se a atuação de arquitetos como incorporadores poderia ser um caminho para explorar melhor o potencial da arquitetura na produção imobiliária – opinião defendida pelo sócio, Otávio, em entrevista concedida à Revista AU (FLORESTA, 2011). E cito o exemplo do *Fideicomiso* imobiliário, recurso da legislação argentina que simplifica o processo de incorporação por arquitetos (MACIEL, 2013). O empresário afirma ser possível mas que, baseado em sua própria experiência, a incorporação exige compromissos que talvez muitos arquitetos não estejam preparados para assumir.

“Há um truque aí nessa história. Eu consigo ser arquiteto e ter uma incorporadora que teve o reconhecimento que teve, porque eu não fiz nenhum projeto meu. Eu sou uma pessoa que consegue separar o que é produto, do que é arquitetura, do que é custo, enfim.

Eu ter consciência de que há outros arquitetos, que estão dedicados a esse tipo de reflexão e que de fato irão brigar pelo projeto, e que eu posso contratar esses arquitetos e contribuir para o projeto deles, extraindo o que eles têm de melhor, com o fim de viabilizar isso no mercado imobiliário, parte do pressuposto de que eu não sou o arquiteto que vai assinar aquele projeto. Entende?

O lance de o arquiteto ser o incorporador, eu acho muito difícil. Eu acho que ele deveria ser o parceiro do incorporador, mas não o incorporador. A grande armadilha é que o arquiteto se apaixona pelo projeto dele, e aí ele pode esbarrar em alguma coisa que não vai vender ou que vai custar muito mais caro, que carrega as convicções dele. Mas você revisa oferecer o que o mercado está demandando e não apenas aquilo em que você acredita. Você tem que projetar com a cabeça de quem vai usar aquilo. E uma das coisas que a gente mais faz com os arquitetos, que eles não fazem mas a gente faz, é se imaginar como usuário. Eu me imagino como usuário de cada apartamento que a gente já fez. Os arquitetos estão preocupados com a fachada, com a entrada, com a foto que vai ser feita, qual é o ângulo, qual é a... Eu tô preocupado com a vida do cara que vai morar em todas as unidades. Eu acho que isso, de alguma forma, não inviabiliza mas restringe muito o número de arquitetos que poderiam ser incorporadores.”
(CARVALHO, 2021)

6 DO OUTRO LADO DO ESPELHO

6.1 MAXHAUS

Neste texto, procuro caracterizar a incorporadora MaxCasa, incorporadora criada em 2006 por José Paim de Andrade, ex-CEO da Rossi Residencial e criador do Plano 100. A empresa é responsável pela concepção e produção dos edifícios com a marca MaxHaus e também procura estabelecer uma diferenciação para seus produtos no mercado. Assim como no caso da IdeaZarvos, o discurso é de exploração do potencial da arquitetura para oferecer apartamentos alinhados aos modos de vida contemporâneos, mas estratégias diferentes são utilizadas. Também diferentes são suas premissas, a organização de seus processos de *design*, e seus resultados em termos das qualidades apresentadas pelos projetos.

Entrevista foi realizada com a arquiteta Aline Fortunato, então gerente de incorporação da empresa, que explicou a lógica de desenvolvimento do produto. Segundo ela, algumas premissas foram determinadas já como ponto de partida. Deveriam ser adotadas soluções padronizadas que contribuíssem para a racionalização dos sistemas construtivos utilizados e considerassem a replicação do projeto do projeto do edifício e suas unidades. Deveria também ser desenvolvido um desenho de planta que permitisse diferentes possibilidades de ocupação, com o intuito de oferecer no mercado um produto padronizado mas com planta livre e que incorporasse elementos de *design* – tanto no edifício quanto no interior das unidades – como uma forma de agregar valor percebido ao produto. Para conceber o projeto que serviria como base para os edifícios, foi contratado o escritório Rocco Vidal, do arquiteto Luiz Fernando Rocco, que já contava com alguma experiência no desenvolvimento de projetos para o mercado imobiliário, inclusive para a Zarvos Engenharia, incorporadora que antecedeu a criação da IdeaZarvos. E os arquitetos trabalharam com essas definições.

De acordo com Fortunato, uma das particularidades que diferenciam fundamentalmente a produção da empresa, se comparada à da IdeaZarvos, é exatamente o fato de a planta dos apartamentos ser sempre a mesma, havendo apenas duas possibilidades para a planta de pavimento. Esse fator dificulta a compra de terrenos, pois é necessário encontrar lotes nos quais seja possível implantar um empreendimento maior e com diversas de suas características – como projeção na implantação e tipo de unidades – já determinados.

“A gente tem essa dificuldade de cara, que é encontrar um terreno onde a conta feche pra gente. (...) Apesar de a gente ter essa linha do *design*, que está na nossa marca, a conta é a mesma pra todo mundo. O terreno está lá disponível pra gente, pra Gafisa, pra todos os tipos de empreendedores.” (FORTUNATO, 2014)

De fato, os edifícios da linha MaxHaus já contavam com vários de seus elementos definidos mesmo antes da existência de um primeiro terreno para sua implantação, incluindo aí as plantas de suas unidades. A definição do *briefing* para os projetos dessa linha, formulado pelos diretores da empresa, considerou como diretrizes centrais as ideias de eficiência construtiva, flexibilidade espacial e inovação em *design*. Para o presidente da empresa, José Paim, “a grande mudança social que vemos é a necessidade de autoexpressão. (...) O tênis *Nike* agora tem que ser como eu quero, o *Mini Cooper* tem que ter a minha cara, o meu *FIAT* não pode ser mais como o de todo mundo” (PAIM *apud* MESCHINI, 2014).

Assim o projeto deveria ser capaz de, mesmo partindo de soluções de desenho e construtivas padronizadas – que viabilizassem sua reprodução em escala, em diversos empreendimentos, em localizações e terrenos distintos –, permitir a personalização e reconfiguração espacial das unidades conforme as necessidades e estilos de vida dos moradores. O projeto deveria também incluir alguns elementos de *design* que funcionassem como diferencial no mercado: entre eles, uma porta com desenho especial para o acesso aos apartamentos, sistema de automação residencial controlado pelo *smartphone*, banheiro entregue com acabamentos de alto padrão.

“Na época a empresa era super pequena. (...), não existia departamento de incorporação. Eram quatro pessoas, uma sala super simples. Eles primeiro fizeram a concepção do produto pra daí comprar um terreno. O importante era fechar como ia ser o produto, e aí ir atrás do terreno.” (FORTUNATO, 2014)

Nos primeiros lançamentos, de acordo com Fortunato, esse escritório assumiu todas as etapas do projeto arquitetônico. Desde a formulação das características básicas do produto até a realização dos projetos executivos, incluindo os estudos de viabilidade e de formatação do produto para vendas, tudo era desenvolvido pela Rocco Vidal. Contudo, de acordo com a arquiteta, houve um posterior desmembramento do processo de desenvolvimento, em busca de maior eficiência dos projetos. Os estudos de viabilidade para a compra de terrenos passaram a ser feitos por escritórios especializados em legislação. Esses mesmos escritórios tornaram-se responsáveis pela definição de características como implantação das torres nos terrenos, números de pavimentos e de vagas de estacionamento, com o objetivo de esgotar o potencial construtivo de cada lote incorporado – mas sem discutir questões relativas a desenhos de fachadas ou usos das áreas comuns.

“Esse é o nosso primeiro desafio. (...) Nesse momento eu não desenvolvo produto, meu primeiro desafio é fazer a minha planta caber no terreno. Não sei se vai ser uma, se vão ser duas (torres), se lá em cima eu terei que criar

um apartamento atípico pra esgotar esse potencial.” (FORTUNATO, 2014)

A partir dessa definição, o escritório Rocco Vidal assume o que o incorporador define como “definição do produto de venda”, ou o “conceito” do produto. Trata-se, basicamente, da configuração de fachadas, do tratamento dado aos acessos ao edifício, desenho do coroamento e embasamento, além dos projetos das áreas de uso comum e produção das imagens destinadas à campanha e vendas. Mas respeitando as definições de implantação e de massas – número de torres e pavimentos e localização de áreas permeáveis definidos anteriormente, na fase de viabilização. De acordo com Fortunato, a adoção dessa estratégia de divisão do projeto se deve à necessidade de a empresa ser mais eficiente em termos de viabilizar a compra de terrenos.

Apos a aprovação do produto de vendas – que corresponde ao anteprojeto arquitetônico, há uma nova divisão e uma terceira equipe assume o desenvolvimento dos projetos executivos. “Então hoje a gente trabalha com três equipes. A equipe do desenvolvimento da viabilidade, a equipe do desenvolvimento do produto, e a equipe do executivo” (FORTUNATO, 2014).

De acordo com a arquiteta, a equipe de viabilidade precisa ter domínio da legislação para otimizar o aproveitamento do potencial construtivo, tornando a compra do terreno mais interessante. Mas ela não precisa ser boa na elaboração de fachadas, ou no projeto de interiores. Já, segundo ela, o escritório que desenvolve um excelente “conceito” dificilmente apresentava domínio da legislação, e também não teria domínio sobre os projetos executivos para a produção dos edifícios.

Dentro da empresa, as duas primeiras fases dos projetos são coordenadas pelo departamento de incorporação, da compra do terreno até o lançamento do produto. As etapas de projeto executivo e obras seriam coordenadas pelo departamento de engenharia da empresa, cuja equipe é responsável pelo acompanhamento e controle de obras. Essa equipe de engenharia seria chamada para participar de reuniões de validação das propostas iniciais, verificando localização e dimensionamento de espaços técnicos do edifício. Uma vez validado o projeto, essa equipe só é novamente envolvida após o lançamento do empreendimento, para a fase de projetos executivos e obras.

Essa divisão do desenvolvimento do projeto em fases claramente distintas, com equipes também distintas, parece ter se tornado típica na produção imobiliária.

“Na intenção de dinamizar os processos de projeto e atender a demanda do mercado, os escritórios desenvolvem internamente metodologias de trabalho que chegam a lembrar a produção em série das indústrias. As etapas do projeto são divididas em grupos específicos de trabalho, formado por arquitetos e projetistas, em: estudo de viabilidade, projeto legal, projeto básico, projeto executivo e pós projeto. Essas etapas podem ainda ser subdivididas, tendo equipes responsáveis pela elaboração de plantas, outras pela elaboração de fachadas e outras responsáveis pelo projeto executivo como um todo. O que ocorre na realidade é um esfacelamento do projeto,

e poucos arquitetos envolvidos no processo têm conhecimento geral do referido projeto.” (VALLI, 2011:125)

É curioso pensar que, no caso específico dos MaxHaus, os arquitetos que participaram da concepção inicial de um produto estejam sujeitos, hoje, a decisões tomadas por outros escritórios sobre as características dos edifícios. Em projetos para novos empreendimentos, eles dependem da aprovação, por parte de outros escritórios, caso queiram propor por exemplo alterações na implantação de torres em um terreno.

“O Rocco era o escritório que fazia tudo isso. Mas a gente percebeu que ele não podia fazer tudo, porque ele deixava a desejar nas outras fases. (...) Só que ele é incrível aqui (no conceito). Então hoje ele fica só aqui. Continua sendo o Rocco, mas hoje ele faz só a parte ‘conceitual’.” (FORTUNATO, 2014)

As unidades deveriam ter área de setenta metros quadrados pois, com base em pesquisas de mercado, o incorporador entendia, na época, que essa seria a maior unidade comercialmente viável com apenas uma vaga de garagem – o que tornaria a empresa mais eficiente na compra de terrenos. O fator eficiência também seria determinante para a escolha do sistema construtivo, baseado na adoção de planos lisos de concreto nas fachadas, com função estrutural e sem detalhes ou reentrâncias, e na utilização de fôrmas auto trepantes reutilizáveis (SAYEGH, 2014). Isso resulta na redução de elementos estruturais como pilares e vigas no interior das unidades e na redução do tempo e dos custos de obras. “Era sempre buscando ganhar eficiência, porque se a gente conseguisse ganhar tempo, na obra, poderíamos investir mais em itens dentro do apartamento” (FORTUNATO, 2014).

Os apartamentos deveriam ter planta livre, mas com um formato que permitisse sua compartimentação configurando unidades de até três dormitórios ou a inclusão de mais um banheiro. Para ampliar a área útil e a sensação de espaço interno, foi proposta a eliminação da área de serviço das unidades, substituída por lavanderia coletiva para uso dos moradores no térreo – embora seja possível configurar espaço de lavanderia nos apartamentos.

De acordo com Fortunato, a ideia inicial era entregar as unidades, inclusive, sem banheiros. Mas isso não foi possível diante da obrigatoriedade do banheiro para a aprovação dos empreendimentos como residenciais. Assim os banheiros foram localizados no centro das plantas, adotando ventilação mecânica, e liberando as janelas das fachadas para a iluminação e ventilação natural de outros espaços, de permanência mais prolongada – o Código de Obras do município de São Paulo admite a aprovação de banheiros sem iluminação e ventilação naturais.

“A gente enfrenta muito isso, os clientes questionam muito isso, até hoje. Mas é uma quebra de paradigma.(...) A gente achou que valia a pena tirar o banheiro da fachada e colocar no centro da planta. Criar essa circulação, no sentido literal de circular em volta dele.” (FORTUNATO, 2014)

Os apartamentos em si são essencialmente idênticos mas, desde o lançamento do primeiro edifício, em 2007, os projetos vêm passando por ajustes e pequenas alterações. Um exemplo desses ajustes é a inclusão de uma varanda a partir da inserção de balcões em estrutura metálica nas fachadas. Sua inclusão se deu pela necessidade de aumentar a área vendável, contribuindo para a viabilização de alguns terrenos – unidades com varandas têm sua área vendável aumentada em quatro metros quadrados, somando setenta e quatro metros quadrados, mas sem implicar em aumento da área computável para aprovação. Contudo, a montagem das varandas nas fachadas aumenta o tempo e custo das obras. Logo, a decisão por incluir ou não varandas em um novo projeto depende de fatores objetivos, como faixa de preços de comercialização pretendidos para o empreendimento, características do terreno que facilitem ou dificultem a etapa de montagem das estruturas das varandas, além de fatores como a disponibilidade de vistas ou a composição das fachadas.

“A decisão é muito nesse sentido. Se a gente acha que tem uma vista incrível, se o público de lá demanda essa varanda. Ou se não. (...) E aí a gente tem a questão das áreas comuns, que sempre foram muito enxutas. A nossa discussão conceitual é muito restrita porque o nosso programa é restrito.” (FORTUNATO, 2014).

Todos os empreendimentos da linha contam, em suas áreas de uso comum, com um espaço denominado Maxcafé, que é configurado para funcionar como um salão de festas ou como um bar, um café, como um serviço para os moradores e visitantes. Todos os empreendimentos contam também com uma piscina, academia equipada, lavanderia coletiva e vestiários para diaristas.

Fortunato afirma que empresa tem uma postura contrária à oferta de uma infinidade de espaços nas áreas comuns, usualmente encontrados em lançamentos de outras incorporadoras – como espaços gourmet, brinquedotecas, espaço mulher etc.. “A gente não quer que essas coisas aconteçam no nosso prédio. Até porque não é o nosso público. (...) O público é realmente um público jovem ou um casal com a primeira moradia, então a gente não precisa de tudo isso lá embaixo.” A arquiteta comenta ainda que um perfil importante de compradores das unidades são pessoas divorciadas que estão voltando a morar sozinhas e que “esse é um público que não usa tudo isso” (FORTUNATO, 2014).

Ainda em relação ao público-alvo, ela explica que o produto foi pensado inicialmente visando pessoas jovens que valorizam *design*, mas com orçamentos ainda limitados. Logo, a concepção dos primeiros empreendimentos era bem mais simples, pois as unidades precisavam ser consideradas acessíveis pelos compradores em potencial. Entretanto, o público real para os apartamentos acabou se mostrando mais exigente do que o planejado, o que também levou a empresa a rever algumas características do produto em lançamentos mais recentes, de forma a agregar valor percebido aos projetos.

“Hoje já não é tão acessível assim. A gente precisou dessa virada porque o público que a gente estava atingindo não se contentava (com a proposta original). A gente acabou não atingindo o público que a gente queria. De

repente as vagas descobertas começaram a ser problema, a fachada não ser legal começou a ser problema. A gente entendeu que atingimos um público que estava disposto a pagar mais para ter mais. Então a gente começou a fazer mais, e custar mais.” (FORTUNATO)

Além da inclusão de varandas e de tratamentos mais elaborados para as fachadas, com desenhos e aplicação de materiais diferenciados, outra alteração foi a adoção de pisos elevados no interior das unidades, com o objetivo de permitir maior flexibilidade para arranjos internos. Segundo Fortunato, tal solução foi posteriormente abandonada por não ter se mostrado eficiente na flexibilização de instalações hidráulicas e nem necessária para a distribuição de instalações elétricas e de dados. Entretanto, de acordo com memoriais dos próprios edifícios e com relatos de corretores, a ideia do piso elevado foi uma experiência feita em alguns empreendimentos, não em todos os pavimentos, e que apresentou falhas como trincas e descolamento do material de acabamento – acarretando em reclamações de moradores e no acionamento da garantia sobre o produto.

Sobre a necessidade de agregar um maior valor percebido às unidades, o arquiteto Douglas Tolaine, da Rocco Vidal, explica em entrevista publicada pela Revista AU, que as fachadas dos primeiros empreendimentos, muito simplificadas, não valorizavam o produto nem transmitiam a ideia de um interior flexível (TOLAINE *apud* SAYEGH, 2014). Assim, foi necessário rever os projetos de fachadas, de forma a valorizar os edifícios e suas unidades. “Para mudar esse cenário, a Rocco definiu para as fachadas do edifício no Campo Belo um jogo de volumes, cores e linhas que desconfigurou a marcação monótona das linhas das janelas de cada andar” (SAYEGH, 2014). Para a pesquisadora Luciana Miron:

“Na construção civil, especialmente no mercado imobiliário, ainda é insipiente o uso de conceitos e princípios de geração de valor no processo de desenvolvimento do produto, particularmente do produto habitação. (...) Além disso, diversos dos empreendimentos são concebidos e definidos por agentes intervenientes como incorporadores, empreendedores e financiadores sem que ocorra o contato direto do cliente final (comprador, morador, usuário) com o arquiteto e os demais projetistas.” (MIRON, 2010:46)

Dentre todos os empreendimentos da linha, o MaxHaus Paulista, localizado na Rua Paim, no bairro Bela Vista, é o único que foge da configuração típica da torre e das unidades. De acordo com Fortunato, a compra do terreno representava uma excelente oportunidade de negócio. Mas seu formato estreito e comprido demandava a implantação de duas torres para o esgotamento do potencial construtivo. Mas os apartamentos voltados para o afastamento entre as duas torres ficariam muito prejudicados. A solução seria desenvolver uma torre atípica, cujo formato se adaptasse ao terreno.

“E aí são coisas que acontecem. Nessa mesma época entrou um diretor novo, que veio da Gafisa. E ele colocou a maior pilha, que o mercado tinha mudado muito e era necessário ter uma opção menor que os setenta metros” (FORTUNATO, 2014).

A Rocco Vidal teria sido novamente chamada para desenvolver uma unidade menor, de cinquenta metros quadrados, que pudesse se encaixar entre as unidades da torre padrão, gerando uma base retangular mais comprida e que se adaptasse ao formato daquele terreno. Contudo, essas unidades menores deveriam manter a ideia de planta livre e ter banheiro com as mesmas dimensões do apartamento padrão – além de oferecer os demais diferenciais do produto, como a *Maxdoor*, o sistema de automação, as janelas com isolamento acústico etc..

Apesar do sucesso em vendas dessas unidades menores – que representaram 30% do total das unidades nesse empreendimento, Fortunato afirma que, para novos lançamentos, eles retornaram à unidade padrão de setenta ou setenta e quatro metros quadrados – com ou sem varanda.

“A gente é muito firme nos 70 metros apesar de todas as empresas de vendas falarem pra gente que é grande. (...) Mas a gente continua porque está funcionando. A gente tem pouquíssimo estoque, a gente tem fila nos nossos empreendimentos. Então lá foi um exercício que a gente fez, muito bem sucedido, mas que não nos faz perder o foco. (...) Nos dois próximos empreendimentos, depois da rua Paim, a gente já voltou para nossa tipologia padrão.” (FORTUNATO, 2014)

Em outros dois empreendimentos, na região do Brooklin, foram criados apartamentos com plantas especiais para os pavimentos mais altos, de forma a conciliar um maior aproveitamento do potencial construtivo dos terrenos com parâmetros de afastamentos progressivos em altura.

De acordo com a arquiteta, o principal argumento para a manutenção da tipologia padrão é o fato de a empresa ter se tornado bastante eficiente tanto na sua produção como também no desenvolvimento de ferramentas que são oferecidos aos compradores. Por exemplo, os compradores das unidades padrão recebem um amplo material com estudos sobre todos os apartamentos decorados montados como parte das campanhas de lançamentos anteriores. Recebem também material contendo instruções técnicas sobre alternativas para a instalação de aparelhos de ar-condicionado e aquecedores, para marcenaria e outras soluções de uso dos espaços.

Contudo, também de forma diferente da IdeaZarvos, os apartamentos são entregues sempre em sua configuração básica e todos os itens de personalização ou reconfiguração interna são contratados pelos moradores após as entregas das chaves. Isso é ótimo para a empresa pois simplifica a gestão de obras, ajuda no cumprimento de prazos e evita que, em casos de destrato de vendas, apartamentos que já tenham sido compartimentados retornem para revenda. Contudo, talvez isso não seja tão ótimo ou eficiente para os compradores. Receber um manual de instruções detalhado com orientações sobre como intervir no imóvel é certamente um diferencial, mas receber o apartamento pronto e com garantia de qualidade de execução parece ser mais conveniente. É como se te apresentassem as imagens de uma festa com palhaços e música ao vivo, mas entregassem apenas o bolo – gostoso e com algumas cerejas no topo, mas ainda só um bolo – junto às

instruções de montar você mesmo a sua festa.

Em relação a essa questão, a pesquisadora Priscylla Nose de Lima afirma que os “três pilares” que sustentavam a proposta dos MaxHaus eram “campanha de mídia forte, ênfase em arquitetura de interiores e recursos externos de banco de investimentos norte-americano” (LIMA, 2013:148). Para a autora, com a crise financeira internacional ao final da década de 2000, a empresa teria sido forçada a “rever ambições”. A Maxcasa conta com departamento de incorporação, responsável pela captação de terrenos e pela montagem de cada negócio e, para cada novo empreendimento, a empresa buscaria por sócios ou investidores que apliquem recursos viabilizando a fase de lançamento e os primeiros meses de obras. A partir desse momento inicial, o financiamento para a conclusão das obras é feito junto a bancos de varejo – que posteriormente são também, normalmente, aqueles que financiam a aquisição das unidades pelos compradores.

É importante notar que, com essa organização financeira, o financiamento oficial à produção só é contratado após o início das obras e, logo, após as fases de desenvolvimento e aprovação dos projetos. Assim, as regras de concessão de financiamento exercem controle sobre cronograma de execução e controle de qualidade da obra propriamente dita, mas sem interferência nas etapas anteriores dos projetos. Mas a verdade é que, da forma como a Maxcasa organiza o processo, não existem intervenções significativas, para além da definição de estratégias de implantação dada pelos estudos de viabilização. Toda a lógica do produto, discurso e potencial, em termos de espacialidades, já estava definida antes da existência de qualquer terreno.

É interessante notar que a empresa investiu maciçamente em publicidade – especialmente para os primeiros lançamentos – com a contratação de agências de publicidade renomadas e anúncios coloridos de página inteira nos principais jornais de grande circulação em São Paulo. Em relação às estratégias de vendas, Fortunato afirma que o fato de os apartamentos serem todos iguais permite grande eficiência em *marketing*: “O material de vendas é sempre igual” (FORTUNATO, 2014). O incorporador investe ainda no treinamento de corretores especificamente para seus empreendimentos e no desenvolvimento de estratégias que permitam informar possíveis compradores sobre seu produto. Por exemplo, são montadas salas imersivas nos estandes de vendas, onde vídeos apresentavam as características do produto. A intenção é fugir da dependência e da influência exercida pelas grandes empresas de vendas na formatação e na comercialização das unidades.

“A gente é um pouco atacado pelas empresas de vendas, porque eles querem ditar. A Lopes exige autonomia pra fazer do jeito que ela quer. Pra vender o nosso produto, a gente escolhe as empresas de vendas que vão trabalhar com a gente. A princípio sempre foi a Lopes porque era uma empresa que dava segurança para o comprador, que nunca tinha ouvido falar de MaxHaus. Hoje a Lopes não está mais com a gente. A gente tem a nossa empresa de vendas, formada por pessoas daqui de dentro (...) e que hoje são os que mais vendem, são os que mais trazem retorno.” (FORTUNATO, 2014)

Aqui, mais uma vez a figura do líder assume uma posição central nos processos de tomada de decisão – como discutido por Cunha e Mello (1999) e por Thompson e Strickland (2002). O fundador e presidente da empresa, José Paim, têm um papel fundamental no processo de *design* do produto oferecido. Se envolveu diretamente nas atividades de definição de estratégias de mercado e formulação de *briefing* para os produtos. E certamente as experiências anteriores desse líder influenciam a formatação dos processos de *design* dos Maxhaus.

Como comentado anteriormente, José Paim foi o criador do Plano 100, programa privado de financiamento lançado nos primeiros anos da década de 1990 que levou a incorporadora e construtora Rossi Residencial à liderança do mercado paulistano. A estratégia do plano consistia na produção de edifícios de construção econômica, implantados em grandes terrenos de bairros periféricos, mas apresentando atributos capazes de atrair clientes de uma classe média empobrecida pela inflação e cujas economias haviam sido confiscadas dois anos antes pelo Plano Collor. Suas unidades contavam com dois dormitórios mais uma suíte e uma pequena varanda, com 63,5m² de área útil – apartamentos que podem ser considerados compactos mesmo para padrões atuais. Cada unidade contava com uma vaga de estacionamento descoberta. Os apartamentos eram vendidos em cem parcelas com valor fixado em dólares (ROSSI, 1994).

6.2 POR CONTA E RISCO

Infelizmente, não foi possível entrevistar o arquiteto Luiz Fernando Rocco. Seria muito interessante esclarecer questões acerca do formato da encomenda de projetos recebida pelo escritório e entender de que forma ele vê sua participação, assim como a participação de outros agentes no processo de *design*. Afinal, o arquiteto recebeu de fato um *briefing* pronto, elaborado pelos diretores da Maxcasa, ou teve participação em sua formulação? E como ele vê sua participação atualmente, quando seu escritório passa a adaptar seus projetos às definições de implantação definidas por outros escritórios?

Contudo, o que se pode concluir a partir da análise do projeto para os MaxHaus e a partir da entrevista com Aline Fortunato, é que a MaxCasa adota premissas muito distintas daquelas que orientam a atuação da IdeaZarvos. Na verdade, é possível afirmar que as culturas dominantes nas duas empresas são até opostas, apesar das proximidades em seus discursos. Fica evidente que os processos de *design* junto a esse cliente obedecem a um formato bastante hierarquizado e que o produto que deles emerge é definido por parâmetros comerciais e econômicos. A qualidade espacial ou a possibilidade de reconfiguração de plantas, embora existam, parecem servir mais como sustentação do discurso de *marketing* do produto, como argumentos de vendas, do que como suporte a apropriações diversas do espaço e à experiência cotidiana dos compradores que habitarão os edifícios. Uma vez definido o produto, mesmo sem a existência de qualquer terreno, o processo parece ter sido blindado contra possíveis interferências de fatores “externos”,

sejam oriundas de arquitetos, engenheiros, construtores, corretores, bancos, dos contextos urbanos nos quais os edifícios se inserem.

Nesse sentido, em termos do potencial para flexibilidade, os apartamentos MaxHaus não são mais flexíveis do que eram os construídos pela Formaespço. Consideramos as plantas das unidades dos edifícios Gemini I e II, por exemplo. Se suprimirmos suas divisões entre salas e dormitórios e mantivermos banheiros e cozinha (e respectivas instalações de água e esgoto) em suas posições, temos praticamente o mesmo desenho de planta. Até as localizações de janelas são equivalentes. Se fizermos tal exercício tendo como base a planta para os apartamentos do edifício Quatiara, de Ruy Ohtake, a semelhança será ainda maior – uma vez que naquele projeto o arquiteto já premia a planta livre com divisórias leves e possibilidade de circulação em torno do bloco circular dos banheiros.

Mas é explícita a semelhança entre as escolhas da MaxCasa e as premissas da Formaespço. A lógica de reprodutibilidade do projeto visando sua produção em série com a maior eficiência possível foi aplicada na produção de 33 torres, a despeito dos condicionantes ambientais ou das características dos terrenos ou entornos nos quais viessem a ser implantados⁴⁴. A padronização e industrialização de componentes para o projeto surge na porta de acesso aos apartamentos, nas janelas (grandes e com melhor isolamento acústico), nos interruptores exclusivos, nos equipamentos utilizados nos banheiros, nas bancadas padronizadas de cozinhas. Usando sempre, rigorosamente, os mesmos elementos para todas as unidades entregues, há ganho de escala em sua oferta. Mas, apesar do design exclusivo, de ter comando por smartphone ou tocar músicas como campanha, a *MaxDoor* continua sendo uma porta de entrada do tipo pivotante, que não afeta a espacialidade do apartamento ou seu potencial de flexibilidade. O *MaxBanho* é um banheiro convencional bem acabado. Já as janelas representam um ganho, são grandes e têm vidros laminados, oferecem farta iluminação natural e contribuem para melhor conforto acústico. Em relação à reconfiguração espacial dos apartamentos, mesmo com grandes janelas, a posição da porta de entrada e a determinação da posição possível para banheiro e bancada de cozinha restringe possibilidades de redesenho da planta.

A própria empresa, aliás, oferece “kits de personalização” que demonstram o quão convencional é a estrutura espacial por trás do produto. Não são necessárias leituras aprofundadas para verificar que, na prática, os MaxHaus são apartamentos convencionais de cujas plantas paredes e um dos banheiros foram subtraídos, em troca de elementos que permitem à empresa explorar um discurso de diferenciação. É quase como se fosse um “apartamento com opção de planta”, como tantas incorporadoras ofertam desde a década de 1990, mas numa lógica invertida. Ao invés da opção de mudar a posição de paredes ou eliminá-las, a MaxCasa apresenta aos compradores a possibilidade de comprá-las de volta.

É possível também compor um apartamento maior a partir da união de duas unidades,

⁴⁴ De acordo com informação do *site* da própria empresa, os 16 empreendimentos da MaxCasa na cidade de São Paulo somam 24 torres onde o projeto foi repetido, mas outras 9 torres foram construídas em outras cidades e mesmo em outros estados.

horizontal ou verticalmente. Claro, assim como no caso dos kits, há regras. E prazos. Para unir dois apartamentos no mesmo pavimento, são retiradas as paredes em *drywall* que os separam. Para criar um duplex através da junção de dois apartamentos sobrepostos, a construtora fará o corte na laje entre as duas unidades, considerando as dimensões e a posição por ela determinadas. A execução da escada assim como quaisquer obras relacionadas à adequação de instalações para a união das unidades são responsabilidades dos proprietários – a MaxCasa não oferece tais serviços. A propósito, a tal “blindagem” no processo de *design* parece incluir os próprios compradores na lista de fatores “externos”. Caso queiram explorar o potencial de flexibilidade de seus apartamentos ou criar apartamentos maiores fora dos prazos e dos padrões pré-determinados, que o façam por conta própria, após a entrega das chaves, sem envolver nem responsabilizar a incorporadora – e ainda assumindo o risco da perda da garantia sobre o imóvel. O acompanhamento da empresa a compradores e moradores dos apartamentos, aliás, restringe-se ao cumprimento legal de garantias sobre o produto.

No fundo, considerando as premissas de sua concepção, o Maxhaus é mais similar ao Plano 100 do que aos edifícios da IdeaZarvos: adoção de solução construtiva econômica com repetição do projeto e do método construtivo em todos os empreendimentos; preferência por terrenos maiores em localizações menos valorizadas, estacionamentos descobertos e tratamento simplificado de fachadas (especialmente no caso dos primeiros lançamentos); e atrativos viabilizados pela economia de escala: nos anos 1990 foram as varandas e cornijas em fachadas junto à venda parcelada em cem prestações; nos anos 2000 e 2010, janelas acústicas, porta com *ringtone* customizável e promessa de customização apartamentos entregues sem as paredes.

6.3 UMA REALIDADE DISTANTE?

Até aqui, a tese buscou discutir e compreender certas dinâmicas entre atores envolvidos na concepção desses edifícios de arquitetura excepcional ou inovadora frente à grande maioria dos lançamentos do mercado imobiliário paulistano – e por extensão, de outras grandes cidades brasileiras, cujas empresas se espelham na produção da capital paulista (ANITELLI, 2015). Se a referência principal está nos edifícios produzidos pela IdeaZarvos em São e os edifícios da série MaxHaus foram apresentados como um contraponto, proponho ampliar a partir de agora o olhar sobre processos de *design* de edifícios considerando casos investigados no Exterior.

Seja na organização espacial das unidades, nas soluções de tratamento plástico ou mesmo nas relações estabelecidas com o entorno, é possível perceber paralelos entre os projetos dos edifícios apresentados anteriormente e de exemplares da produção internacional contemporânea. No caso da IdeaZarvos, as semelhanças com edifícios estrangeiros era uma informação destacada no material publicitário dos primeiros lançamentos. A referência em modos de vida de metrópoles como Londres ou Nova Iorque apareceu, inclusive, entre as falas dos sócios da empresa durante as entrevistas.

Sobre a produção estrangeira, o pesquisador Dr. Douglas Brandão observa que “a literatura mostra uma variedade de arranjos para os espaços domésticos no mundo (...) que levam ao confronto com a estrutura mais restrita do desenho habitacional brasileiro” (BRANDÃO, 2002 : 11). Do ponto de vista cultural, a busca de referências estrangeiras se justifica também pela existência de tendências comportamentais convergentes entre populações de regiões metropolitanas de diferentes lugares do globo. Como explica o pesquisador Marcelo Tramontano:

“O habitante das grandes cidades do mundo parece assemelhar-se, cada vez mais, aos seus congêneres de outros países, agrupando-se em formatos familiares parecidos, vestindo roupas de desenho semelhante, divertindo-se das mesmas maneiras, degustando os mesmos pratos, equipando suas casas com os mesmos eletrodomésticos, trabalhando em computadores pessoais que se utilizam dos mesmos programas, capazes de ler, em todo o mundo, as informações contidas num mesmo disquete. Isso significa que, aparentemente impulsionada pela potencialização dos meios de comunicação de massa, uma enorme transformação de hábitos está em curso, minimizando, inclusive, a influência de culturas locais.” (TRAMONTANO, 1998)

É importante ressaltar que a produção internacional de habitação é igualmente marcada por plantas que reproduzem variações de uma matriz espacial de origem burguesa, cuja principal referência encontra-se nos edifícios de apartamentos construídos em Paris na segunda metade do século XIX. Como ressalta o pesquisador Fernando Lara:

“Com o transcorrer do século XX, a habitação nas áreas urbanas se homogeneizou dramaticamente ao redor do mundo. Os edifícios residenciais de São Paulo são muito semelhantes aos de Seul, Moscou e Chicago.” (LARA, 2009:21)

Contudo, o estágio avançado no qual se encontram as pesquisas sobre o projeto do espaço doméstico em vários países historicamente pioneiros, como a França, é fator que contribuiu para a diversidade de propostas no campo da habitação e, portanto, para a formação de um público mais exigente. Por exemplo, a partir da década de 1980, organismos franceses de habitação começam a exigir, na encomenda de novos projetos, a consideração dos novos perfis demográficos e formatos de grupos familiares na formulação das propostas.

Edifícios que depois se tornaram conhecidos internacionalmente foram produzidos em resposta a essa solicitação, como o *Némausus*, de Jean Nouvel, e o 100 bd de Belleville, de Frédéric Borel. Ainda tendo como exemplo a França, podemos citar a implementação de programas como o PAN - *Programme Architecture Nouvelle* (ELEB-VIDAL, 1988), iniciativa que visou promover a inovação na produção de edifícios, patrocinando o trabalho colaborativo de equipes de arquitetos, construtores e agentes públicos. Podemos também falar de outra iniciativa semelhante em território europeu, o *Archiprix*, concurso de projetos de graduação em arquitetura, surgido na Holanda em 1979. Ambos foram criados

com o objetivo de, a partir da premiação e publicização – e em alguns casos a construção – dos projetos, estimular a inovação na prática cotidiana dos escritórios e na produção de arquitetura em seus países de origem, particularmente em relação à produção de habitação.

Tanto o *PAN* quanto o *Archiprix* viram-se, posteriormente, ampliados para outros países europeus ou mesmo para países de outros continentes, através do programa *EUROPAN*⁴⁵ e do *Archiprix International*⁴⁶. Da mesma forma, a produção de edifícios residenciais com características inovadoras parecer ter se tornado, não comum mas, mais frequente já na década de 1990 em outros países naquele continente – e também no Japão, como pode ser visto através da realização de projetos como os *Next 21*⁴⁷ em Osaka, *Kitagata Apartment Building*⁴⁸ em Gifu e *Nexus World*⁴⁹ em Fukuoka, apenas para citar dois exemplos.

E podemos ver reflexos de ações como essas no decorrer das duas últimas décadas, através da realização de inúmeros projetos, em diversos países, de edifícios de habitação considerados excepcionais. Dentre os exemplares mais conhecidos, podemos destacar o *VM Building*, o *Mountain Dwellings* e o *Big 8*, dos escritórios dinamarqueses BIG e JDS, a produção do MVRDV em vários países europeus, edifícios projetados por Zaha Hadid, pelos escritórios BKK-3 e Delugan Meissl em Viena, e vários edifícios nova-iorquinos assinados por arquitetos de diferentes nacionalidades como SHoP, Shigeru Ban, Richard Meyer, Herzog & DeMeuron e, novamente, Jean Nouvel e BIG.

Tal percepção está respaldada não apenas pela publicação dos projetos em periódicos internacionais mas também por matérias e entrevistas sobre o tema publicados durante o período, o que inclui editoriais em edições específicas sobre o tema, datando desde o início da década de 2000 (CASATI, 2005; STEINEMANN, 2009; KOSTER, 2010).

Assim, apresento a seguir conteúdos extraídos de entrevistas conduzidas com arquitetos e outros profissionais envolvidos em processos de design de edifícios de apartamentos no exterior, durante realização de estágio como pesquisador convidado no departamento de Estudos Culturais da *Leuphana Universität Lüneburg*, Alemanha. Assim como nas entrevistas realizadas em São Paulo, o foco aqui foi o de apresentar as visões dos entrevistados sobre processos de *design* de edifícios de apartamentos nos quais tenham se envolvido e sobre a participação de agentes cujos papéis consideram centrais. Além de visitas a escritórios de arquitetura, nas cidades de Hamburgo e Berlim, na Alemanha, e Copenhague, na Dinamarca, foram realizadas visitas a obras e entrevistas com agentes de empresas de incorporação em Berlim e em Copenhague.

⁴⁵ www.euopan-europe.eu

⁴⁶ www.archiprix.org

⁴⁷ Ver MORAES, 2018.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Ver VIANNA, 2011.

No cenário da arquitetura alemã contemporânea, a produção de edifícios residenciais preza mais pela qualidade da inserção urbana do que pela inovação nos projetos. O respeito às pré-existências é valorizado pelo público e, geralmente, uma diretriz imposta por planos diretores e regras para a construção de novos edifícios, que devem dialogar com seus entornos sem provocar ruídos. Contudo, destaca-se a produção em anos recentes de edifícios na Cidade de Hamburgo, particularmente no bairro de Hafencity⁵⁰ e na região do IBA⁵¹, em Wilhelmsburg – ambas áreas de projetos de renovação urbana. Entre os edifícios construídos ou planejados para essas áreas encontram-se projetos de escritórios renomados alemães e também estrangeiros, dentre eles Bolles + Wilson, Erick van Egeraat, LOVE Architects, Herzog & De Meuron, Miralles Tagliabue EMBT, Behnisch Architekten, OMA, David Adjaye, Spengler Wiescholek, Böge Lindner, APB Architekten, Marc-Olivier Mathez, Ingenhoven Architekten e BRT Arkitekten - Bothe Richter Teherani. Ademais, escritórios alemães como o próprio BRT, GMP - Gerkan, Marg und Partner e Winking-Froh Arkitekten participam de projetos para a produção de edifícios de apartamentos ao redor do globo.

Já a produção contemporânea dinamarquesa de edifícios de apartamentos tem recebido grande destaque em periódicos e sites especializados em arquitetura, justamente, pelo arrojo e pela inovação em suas propostas. Construídos a partir do ano 2000, edifícios como *Gemini Residence* (MVRDV), *The Silo* (COBE), *Cubic Houses* (ADEPT) e *Blox* (OMA), além de projetos de habitação estudantil projetados pelos escritórios Lundgaard & Tranberg e CF Moller são alguns exemplos dessa produção. Três edifícios, entretanto, chamam especial atenção pela massiva publicação: os já citados *VM Houses*, *Mountain Dwellings* e *8 House*, não coincidentemente desenvolvidos para um mesmo cliente, a empresa de incorporação Hopfner Projects. Os dois primeiros tiveram seus projetos desenvolvidos pelo extinto escritório PLOT, fruto de sociedade entre os arquitetos Julien De Smedt e Bjarke Ingles. A separação dos arquitetos deu origem, respectivamente, aos escritórios JDS e BIG, sendo esse o responsável pelo projeto do terceiro edifício. Contando com o mesmo cliente e o mesmo núcleo básico de arquitetos envolvidos em seus processos de *design*, os três edifícios partem de premissas semelhantes – uso misto, integração com o entorno, grande diversidade de tipos de apartamentos – e foram construídos numa mesma região da cidade. Os dois primeiros são, inclusive, vizinhos, chamando atenção no entorno.

Foi com o objetivo de expandir um entendimento sobre processos de *design* para um território mais amplo que o brasileiro e discutir o desenvolvimento de alguns desses edifícios, apresento em seguida conteúdos das entrevistas realizadas com os arquitetos Volkmar Sievers (GMP), Martin Froh (Winking-Froh), Edna Lüdecke e Henning Stüben (JDS), assim como o empresário Michael Winkler (Penta Gruppe) e com o administrador Kasper

⁵⁰ Maior projeto de desenvolvimento urbano em curso na Europa, Hafencity propõe a reocupação da área do antigo porto da cidade com um bairro de uso misto. Suas obras foram iniciadas ano de 2000. < <https://www.hafencity.com> >

⁵¹ Desenvolvido entre os anos de 2006 e 2013, o Internationale Bauausstellung IBA Hamburg foi uma exibição internacional de arquitetura que teve por objetivo contribuir para o planejamento e adensamento da região de Wilhelmsburg. < <https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/story/iba-hamburg.html> >

Zarp (Hopfner Projects). Após várias tentativas infrutíferas de contato para entrevista com o arquiteto Bjarke Ingels (BIG), fosse em Copenhage ou em Nova Iorque, recorro a falas suas falas no livro “*Yes is More*” (2009). A visita feita ao escritório alemão BRT Architekten, do arquiteto Hadi Teherani, será brevemente relatada, mesmo sem que entrevistas tenham sido formalizadas.

6.4 MICHAEL WINKLER - CEO, PENTA GRUPPE

A Penta Gruppe é uma empresa de incorporação, construção e vendas que atua na produção de edifícios de apartamentos de alto padrão, principalmente em cidades do norte da Alemanha e na capital, Berlim. O diretor executivo de incorporação e sócio fundador, Michael Winkler, foi entrevistado na sede da empresa em Berlim. O empresário explicou o papel da empresa no desenvolvimento de novos projetos imobiliários, incluindo critérios para definição das características de novos empreendimentos e para a contratação de arquitetos. Discorreu também sobre as relações da empresa com outros atores envolvidos, em dois momentos considerados por ele centrais: com os arquitetos contratados, durante a fase de desenvolvimento dos projetos arquitetônicos; com os compradores dos apartamentos, durante a fase de comercialização e produção dos edifícios.

Winkler inicia sua fala estabelecendo um paralelo entre o mercado imobiliário em São Paulo e as práticas em seu país: “Na Alemanha é a mesma coisa. O incorporador decide. (...) O incorporador decide a estratégia, o que construir. E ele contrata todo mundo”⁵² (WINKLER, 2012, tradução nossa). De acordo com o empresário, o incorporador é quem decide lançar um novo empreendimento, faz os estudos de viabilidade, captação de terrenos, além dos estudos de *briefing* e definição das características gerais do produto.

Sua empresa conta com três departamentos principais, chefiadas por seus diretores executivos. Os nomes dos departamentos já esclarecem suas atribuições no desenvolvimento de novos empreendimentos: incorporação imobiliária e desenvolvimento de projetos; engenharia financeira e controle de custos; comercialização e *marketing*.

A sede da empresa, em Berlim, funciona em um de seus empreendimentos, o *Viktoria Quartier*. Trata-se da área de uma antiga cervejaria, com aproximadamente 50 mil metros quadrados de área, ao lado do *Viktoriapark*, no bairro de *Kreuzberg*. A incorporadora desenvolveu projeto para implantação de um conjunto de novos edifícios, com cerca de

⁵² Do original em inglês: “*In Germany it is the same. The developer decides. (...) The developer decides the strategy, what to build. And he hires everybody.*” (WINKLER, 2012)

600 novos apartamentos, além de escritórios e espaços para comércio⁵³. Alguns dos edifícios remanescentes foram renovados e ocupados com novos apartamentos, enquanto o edifício principal da antiga indústria foi convertido para abrigar a *Berlinische Galerie* – museu público de arte moderna, fotografia e arquitetura⁵⁴. O complexo conta ainda com espaços públicos e destinados à eventos.

O plano diretor para ocupação da área foi elaborado pelo arquiteto estadunidense Frederick Fisher, enquanto os projetos dos edifícios foram desenvolvidos por arquitetos de cinco diferentes escritórios berlinenses e por arquitetos da própria incorporadora. Do ponto de vista urbano, o projeto cria espaços de fruição pública e não apresenta barreiras para acesso de pessoas, configurando-se como extensão das ruas do bairro – apenas o acesso aos edifícios propriamente ditos é controlado. Podemos dizer que o estabelecimento de diálogos de edifícios novos com o entorno e a ausência de barreiras para o pedestre resultem de parâmetros urbanísticos adotados pela cidade de Berlim, que façam parte das diretrizes do plano de Fisher ou que sejam ações de projeto intrínsecas à cultura de produção de edifícios na Alemanha. Mas, do ponto de vista da arquitetura, chama mais atenção a preocupação com a diversidade, como estratégia comercial.

“Por exemplo, nessa área. Essa é uma antiga cervejaria com prédios antigos, e todos os edifícios antigos estão sob proteção (como patrimônio). Para ter edifícios diferentes nós trabalhamos com diferentes arquitetos aqui nessa área. Nós contratamos cinco diferentes arquitetos para esses edifícios. Todos eles são diferentes. Os projetos são diferentes. E a maioria das plantas (dos apartamentos) são também diferentes. A maior parte, porque nós falamos com nossos compradores. Nós falamos com nossos compradores e se eles dizem que eles não gostam de uma parede, então eles podem tirar aquela parede, ou uma porta... Então nós customizamos a maioria dos apartamentos para os nossos compradores.”⁵⁵ (WINKLER, 2012, tradução minha)

Embora adotem linguagem contemporânea, os edifícios não se notabilizam por arrojados ou inovações estéticas. São projetos claramente comerciais, e por isso mesmo as soluções técnicas e construtivas adotadas, assim como as soluções de desenho do projeto arquitetônico, devem permitir a reconfiguração espacial das unidades, no sentido de

⁵³ Tentativas de incorporação da área datam de meados da década de 1990, quando a cervejaria Schultheiss abandona o local. Mas a efetiva reocupação da áreas acontecerá apenas com a construção do Viktoria Quartier pela Penta Gruppe, entre 2008 e 2012.

⁵⁴ O museu nunca chegou a ocupar de fato o edifício devido a problemas relacionados a umidade, sendo o espaço destinado a galerias menores.

⁵⁵ 2 Do original em inglês: “For example, this area. This is a former brewery with old buildings, and all the old buildings are under protection. And so to have different houses we also work with different architects here in this area. We have... five architects for these buildings. All these buildings are different. The designs are different. And most floor plans are different too. Most of them, because we talk to our customers. We talk to our customers and if they say they don't like a wall, then they can take out that wall, or a door... So we are customizing most of the flats to our customers.” (WINKLER, 2012)

ampliar as possibilidades de arranjo interno das unidades.

“Nós permitimos que nossos compradores alterem, se eles quiserem, todas as paredes de gesso acartonado. Eles não podem alterar a posição das prumadas. Claro, nós também não podemos mudar as paredes estruturais (risos). Mas eles podem mudar todas as demais paredes. Então eles têm muita liberdade no projeto do interior dos apartamentos.”⁵⁶ (WINKLER, 2012, tradução minha)

Winkler explica que as alterações nos apartamentos implicam em custos adicionais para a empresa e, portanto, os compradores que solicitem mudanças devem pagar uma taxa acrescida ao preço dos apartamentos, de forma a cobrir os custos com planejamento e revisão dos projetos das unidades. Mas que a prática é a de satisfazer os desejos dos compradores. “Se for tecnicamente possível, eles podem alterar tudo o que queiram. (...) No interior (das unidades), nós os deixamos tão livres quanto possível.”⁵⁷ (WINKLER, 2012, tradução minha)

A estratégia do incorporador é a de oferecer plantas sugestivas de *layout* e especificações de acabamentos, como base para a comercialização das unidades. Mas permitindo aos compradores a liberdade de alterar não apenas as soluções de organização espacial como também os materiais de acabamento.

“Esses materiais estão incluídos. E nós damos a eles dez ou doze tipos de revestimentos, e eles também podem escolher algumas opções para outros materiais de acabamento. Mas eles podem escolher qualquer material que queiram, pagando uma taxa extra pelo nosso trabalho.”⁵⁸ (WINKLER, 2012, tradução minha)

De acordo com Winkler, os projetos para novos edifícios são normalmente contratados junto a escritórios de arquitetura independentes. E a empresa procura contratar escritórios de arquitetura das cidades onde os empreendimentos estão localizados – ou de cidades próximas. Por essa lógica, projetos para empreendimentos em cidades distantes como Berlim e Munique contariam com a contratação de profissionais distintos. Já equipe de arquitetos da própria incorporadora é responsável pelos projetos de reconfiguração de unidades, atendendo aos pedidos dos compradores, de cuidar da compatibilização dos projetos de diferentes especialidades e de realizar a coordenação dos projetos.

⁵⁶ Do original em inglês: “We allow our customers to change, if they want, all drywalls. They cannot change the positions of shafts. Sure, we cannot change the structural walls, also (laughs). But all the other walls they can change. So they are very free on designing the interior of the flats.” (WINKLER, 2012)

⁵⁷ Do original em inglês: “If it’s technically possible, they can change everything they want. In the interior, not the outside. Inside we will let them as free as possible.” (WINKLER, 2012)

⁵⁸ Do original em inglês: “These materials are included. And we give them ten or twelve types of titles and then they can choose also some options for other finishing materials. But they can choose any material they want, paying a small extra fee for our work.” (WINKLER, 2012)

Eventualmente, a equipe de arquitetos da empresa pode desenvolver o projeto de algum edifício, mas a preferência é pela contratação dos projetos para contar com diversidade de soluções.

“Há outros caminhos. De tempos em tempos nós pegamos, digamos, três ou quatro arquitetos e eles fazem um pré-projeto para os edifícios, e então nós vemos qual projeto é melhor pra gente. Nós discutimos e decidimos qual arquiteto fará então o projeto. É como um pequeno concurso privado.”⁵⁹
(WINKLER, 2012, tradução minha)

Winkler explica que, ao longo dos anos, eles desenvolveram uma predileção por certos arquitetos, que seriam recorrentemente contratados por existir uma relação de confiança estabelecida entre cliente e arquitetos – os clientes confiam nas soluções apresentadas pelos arquitetos, esses por sua vez, entendem o que esses clientes esperam e podem ser mais assertivos.

Em todos os casos, os arquitetos contratados pelo incorporador para a elaboração de projetos para novos edifícios não participam da elaboração do *briefing* para os produtos. Dados como aproveitamento pretendido do potencial construtivo, número de unidades vendáveis e suas respectivas áreas úteis, são definidos pela incorporação. No caso alemão, limites relacionados à projeção dos edifícios no terreno e sua altimetria podem estar entre os parâmetros urbanísticos. Mas o incorporador afirma que, desde que o *briefing* do produto seja atendido, avalia e discute ideias apresentadas pelos arquitetos. E as soluções de seriam sempre respeitadas. Ele usa então o projeto de um empreendimento em andamento, para exemplificar de que forma os arquitetos recebem as encomendas.

“Um arquiteto fez o projeto para esses novos edifícios. Nós dissemos para ele que queríamos um numero de apartamentos de dois dormitórios, digamos, vinte deles. E um número de apartamentos de três e de quatro dormitórios. Os de dois dormitórios entre 50 e 60 metros quadrados. Os de três dormitórios terão entre 75 e 90 metros quadrados e os de quatro dormitórios terão de 95 até 125 metros quadrados. E então ele tem liberdade para projetar”⁶⁰ (WINKLER, 2012, tradução minha)

Os arquitetos apresentam suas propostas de projeto em reuniões com o incorporador e, após a aprovação do cliente, o processo tem continuidade com o desenvolvimento dos

⁵⁹ Do original em inglês: “*There are other ways. From time to time we take like three or four architects and then they make a pre-design for the houses, and then we look what kind of design is the best for us. We discuss what we think and then we decide which architect will then make the project. It is like a small private competition.*” (WINKLER, 2012)

⁶⁰ Do original em inglês: “*An architect has made the design for these new buildings. And we said to him we want a number of two-room apartments, say twenty of them, and a number of three-room apartments and four-room apartments. And make the two-room apartments to be from 50 to 60 square-meters. And the three-room apartments will be from 75 to 90 square meters and four-room apartments will be from 95 to 125 square meters. And then he is free to design it.*” (WINKLER, 2012)

projetos complementares. Projetistas de outras especialidades entram, portanto, posteriormente no processo de *design* e não interfeririam na definição das características gerais dos edifícios.

“Nós, o incorporador e o arquiteto, verificamos juntos se os apartamentos funcionam e as coisas seguem em frente. Primeiro, os desenhos do arquiteto. E então todos os demais engenheiros entram no projeto, depois que nós e o arquiteto decidimos e que sabemos que podemos construir o projeto.”⁶¹ (WINKLER, 2012, tradução minha)

Segundo a fala de Winkler, entendemos que os compradores são considerados como um ator central no processo. A venda das unidades constitui uma finalidade do negócio. Então, partindo da percepção de que existe grande diversidade de demandas distintas entre compradores em potencial, o incorporador busca oferecer unidades diversificadas em termos de tamanho, configuração e acabamentos. Ter um produto capaz de atender às necessidades ou preferências de uma gama mais ampla de compradores potenciais é parte central da estratégia comercial.

O empresário explica que a empresa não conta com estudos sobre quais são as alterações mais frequentemente solicitadas, mas que a maioria dos apartamentos – segundo ele, algo em torno de 80% – passa por algum tipo de adaptação atendendo aos pedidos dos compradores. Compradores cuja intenção é residir nas unidades normalmente seriam aqueles que exigem maior número de alterações ou alterações mais profundas. Investidores, que pretendem alugar as unidades não solicitariam tantas alterações.

Mas o desenvolvimento de projetos que oferecem diversidade de soluções e algum grau de flexibilidade espacial, permitindo reconfigurações, apenas reflete a necessidade de abarcar a diversidade de desejos e de modos de vida dos futuros moradores. Não haveria espaço, na opinião do empresário, para propostas de edifícios no qual as unidades fossem todas iguais.

“Nós não podemos mesmo ter um só projeto para todo mundo. (...) Eu não faria isso porque para isso eu teria um único tipo de comprador. Digamos que eu tivesse apenas apartamentos de um dormitório, apenas para estudantes e solteiros. Sem famílias jovens, sem pessoas mais velhas e assim por diante. Eu desejaria ter todas essas pessoas como meus compradores. Então eu procuro ter desde apartamentos pequenos, de dois dormitórios principalmente, até (...) apartamentos maiores. Então eu teria um mercado tão vasto quanto possível (risos).”⁶² (WINKLER, 2012, tradução minha)

⁶¹ Do original em inglês: “We, the developer and the architect, will verify together if the flats work and things go on. First is the drawing of the architect, and then all the other engineers come into the project, after we and the architect decided and we know we can build it.” (WINKLER, 2012)

⁶² Do original em inglês: “We can really not have one design for everybody. (...) I would not make it because for it I would have only one kind of customer. Let’s say I could have only one-room

Ainda de acordo com o empresário, os construtores de cada empreendimento são contratados pela incorporadora a partir de uma concorrência entre empresas, sempre após a elaboração dos projetos arquitetônicos. As firmas de construção não teriam, em princípio, interferência direta na fase de desenvolvimento dos produtos – nem mesmo na definição de sistemas construtivos – executando as obras conforme especificações dos projetos. E embora existam empresas de corretagem associadas, a própria empresa de incorporação é a principal responsável pela divulgação dos empreendimentos e pela comercialização das unidades.

6.5 VOLKMAR SIEVERS - ARQUITETO ASSOCIADO, GMP ARCHITEKTEN

Fundado em 1965, o Gerkan, Marg und Partner - GMP Architekten é um dos principais escritórios alemães de arquitetura, com forte atuação internacional e filiais implantadas em diferentes cidades na Alemanha e em outros países, de acordo com a demanda de projetos. Cidades onde o escritório mantém ou já teve ramificações são Moscou, Doha, Nova Deli, Hanoi, Xangai, Beijing e Rio de Janeiro. No Brasil, o escritório assinou, junto a escritórios locais, os projetos para construção ou renovação dos estádios Arena da Amazônia em Manaus, Mané Garrincha em Brasília, e Mineirão em Belo Horizonte.

A entrevista com o arquiteto associado Volkmar Sievers – no escritório desde 1988 – foi realizada na sede do escritório, em Hamburgo. Baseado em sua experiência no desenvolvimento de projetos residenciais para clientes comerciais na Alemanha e no exterior, Sievers afirma existirem tipos diferentes de incorporadores. O caso mais comum seria o de empresas cujas estruturas contam com capital, com departamentos de projeto – contando com arquitetos e engenheiros, e com departamento de vendas.

“Isso significa que ele tem toda a ideia sobre o que fazer. (...) Se essa empresa é grande o bastante, então ela tem um departamento (...) com especialistas em mercado e tudo o mais. Eles decidem todas as estratégias de mercado. Então o arquiteto (contratado para o projeto) não está envolvido nesse processo.”⁶³ (SIEVERS, 2013, tradução minha)

Os escritórios de arquitetura seriam normalmente contratados por meio da seleção em concursos privados, com um programa de requisitos já estabelecido para o projeto que será construído. “Nós, como firma de arquitetura, só trabalhamos daqui até aqui”⁶⁴, afirma

apartments, only for students and singles. No young families, no older people and so on. I would want to have all these people as my customers. So I use to try to have from small flats, two-room mostly, to four or five-rooms bigger apartments. So I would have a market as vast as possible (laughs).”
(WINKLER, 2012)

⁶³ Do original em inglês: “This means they have the whole idea of what to do. (...) If this company is large enough, them it has a department (...) with market MBAs ad so on. So they decide all the market strategies. Then the architect is not involved in this process.” (SIEVERS, 2013)

⁶⁴ Do original em inglês: “We, as an architecture firm, only work from here to here.”

Sievers (2013) enquanto faz gestos com as mãos, indicando a etapa de desenvolvimento do projeto arquitetônico propriamente dita. Como arquitetos contratados para desenvolver os projetos, eles não tomam parte no desenvolvimento do programa de necessidades – ou *briefing*.

Sobre a participação de projetistas de outras especialidades, ele explica que sua entrada no processo só acontece após a primeira fase de projeto, quando as características gerais dos edifícios já foram definidas. “Depois o cliente irá pedir aos engenheiros para trabalhar na estrutura, nos serviços. (...) Mas nós sabemos o que os engenheiros requerem”⁶⁵ (SIEVERS, 2013, tradução minha). E complementa:

“Eles (os projetistas) trabalham todos separados e eles têm reuniões, a cada semana ou mês. Há algum diálogo por *email* e tal. E então depois dessa reunião com o incorporador eles trabalham separadamente. (...) Mas dentro de empresas grandes isso também são caixas separadas, já que os arquitetos, engenheiros, trabalham em departamentos separados.”⁶⁶ (SIEVERS, 2013, tradução minha)

Questionado sobre experiências em processos de *design* mais integrados, onde arquitetos ou outros projetistas fossem incorporados ao processo mais cedo, Sievers afirma que tal interação seria uma possibilidade. Mas haveria um limite relacionado à remuneração dos participantes, pois cada profissional deveria ser pago durante o tempo em que estivesse envolvido com o projeto. Para ele, um caminho para a obtenção de soluções novas, ou inovações, seria alterar sempre as equipes que colaboram em cada projeto, contratando especialistas diferentes para os times de projeto. Assim seria possível ter sempre novas ideias, vindas de diferentes engenheiros, de diferentes arquitetos – essa seria, inclusive, a razão para que eles não tivessem engenheiros empregados trabalhando dentro do escritório. Ainda assim, as soluções de projeto seriam muitas vezes genéricas.

“Às vezes os projetos para um (mesmo) incorporador parecem todos iguais. Mas se esse cliente não gosta disso (de uma solução), da próxima vez eu não quero ter uma nova discussão sobre isso. Então eu faço o que ele quer.”⁶⁷ (SIEVERS, 2013, tradução minha)

Em relação aos *software* utilizados pelo escritório, os projetos eram desenvolvidos com o *AutoCAD*. O *Revit* era também utilizado, mas como uma ferramenta para conferir

(SIEVERS, 2013)

⁶⁵ Do original em inglês: “Later on the client will ask the engineers to work for the structure, for the services. (...) But we know what the engineers require.” (SIEVERS, 2013)

⁶⁶ Do original em inglês: “They work all separated and they have meetings, every week or month. There is some dialog by email and so on. And then after this meeting with the developer they work separately. (...) But in big companies it is also separated boxes, as the architects, engineers, work in separated departments.” (SIEVERS, 2013)

⁶⁷ Do original em inglês: “Sometimes the projects for one developer looks all the same. Bu if I know this client don’t like it (a solution), then next time I don’t want to have a new discussion about this. So I do what he wants.” (SIEVERS, 2013)

tridimensionalmente os resultados dos projetos, não como uma ferramenta de projeto colaborativo – até porque, segundo o arquiteto, não há instâncias de projeto colaborativo com outros especialistas. As trocas de arquivos eram feitas usando formatos PDF e DWG.

“Todos os engenheiros, os especialistas, eles trabalham com o *Revit* de maneira bidimensional. Nenhum deles o usa de maneira tridimensional. Se você está projetando uma fábrica de carros, então todos os equipamentos são tridimensionais e há todos os tubos... então faz sentido usar um software como o *Revit*. Mas não para esses tipos de arquiteturas (residenciais).”⁶⁸ (SIEVERS, 2013, tradução minha)

O arquiteto claramente enxerga a definição das características que um novo edifício deve apresentar – *briefing* – e a coordenação do processo de *design* como sendo competências das empresas de incorporação, por equipes de planejamento de produto imobiliário, sem o envolvimento de escritórios de arquitetura externos.

“O que é interessante para você é o que acontece no início (do processo), mas nós não sabemos o que acontece no início. (...) Talvez o incorporador possa te dizer o que você quer saber.”⁶⁹ (SIEVERS, 2013, tradução minha)

6.6 MARTIN FROH - ARQUITETO, WINKING-FROH ARCHITEKTEN

O arquiteto Martin Froh, sócio fundador do escritório Winking-Froh, também com longa experiência no desenvolvimento de projetos habitacionais para incorporação, concorda com a visão de Sievers. Com braços de seu escritório em Hamburgo, Berlim e Hangzhou (China), Froh afirma que o habitual é que os clientes, estrangeiros especialmente, realizem todo o planejamento dos produtos antes da contratação de arquitetos.

“Eles têm as pesquisas deles e têm algumas coisas definidas para o projeto, um documento de projeto. A chave do que eles querem. Apartamentos desse tamanho específico, se é para aluguel ou venda... esse é um fato importante. Então nos começamos a projetar, como arquitetos.”⁷⁰ (FROH,

⁶⁸ Do original em inglês: “All the engineers, the experts, they work with *Revit* in a two dimension way. None of them use it *in a tridimensional way*. If you are designing a factory for cars, them all the equipment is tridimensional and there are all the tubes... then it makes sense to use a software like *Revit*. But not for this kind of architectures.” (SIEVERS, 2013)

⁶⁹ Do original em inglês: “What is interesting for you is what happens on the beginning, but we don’t know what happens on the beginning. (...) Maybe the developer can tell you what you want to know.” (SIEVERS, 2013)

⁷⁰ Do original em inglês: “They have their research and they have some fixed things for the design, a design document. The key of what they want. Apartments of this special size, if it is for rent or for selling... it is an important fact. Then we start designing it, as architects.” (FROH, 2013)

2013, tradução minha)

Para Froh, embora a definição desses parâmetros que o projeto deve seguir represente o primeiro passo do processo de *design*, os escritórios de arquitetura normalmente não estão, de fato, envolvidos nessa fase²⁰. Também, de acordo com o arquiteto, cada cliente, cada empresa, tem uma diferente visão sobre o que gostariam de produzir. Logo, cada empresa seguiria um diferente caminho na definição de tais parâmetros. “Às vezes os incorporadores sabem exatamente o que querem. Eles desejam uma cozinha pequena com janela e próxima da sala de jantar. Alguns deles definem os desenhos. Cada empresa tem a sua filosofia, e em cada lugar isso é diferente” (FROH, 2013, tradução minha)⁷¹.

Segundo o arquiteto, é comum que em projetos de apartamentos as plantas das unidades contem com estratégias de flexibilidade, para que sejam alteradas de acordo com as vontades dos compradores. Há casos, quando o cliente não conta na própria empresa com uma equipe de projetos, em que os arquitetos contratados fiquem responsáveis também pelo desenvolvimento de tais alterações nas plantas, para cada apartamento.

“Para alguns projetos nós temos o incorporador, nós temos os engenheiros, nós temos o corretor, e nós temos também os compradores. Nós nos sentamos juntos, temos 28 pessoas diferentes e eles todos vêm aqui com o corretor e eles olham para o projeto e eles o alteram. Todo mundo fica com um apartamento especial.”⁷² (FROH, 2013, tradução minha)

Com base nesse tipo de experiência, que permite ter contato com mais atores envolvidos no processo, Froh reconhece que os arquitetos poderiam ter envolvimento mais amplo no processo de *design* de edifícios de apartamentos. Contudo, ele acredita não ser possível propor grandes novidades em projetos de habitação, de forma que essa participação não implicaria em alterações significativas nos projetos. Ele afirma que quando um cliente deseja algo diferente, trata-se de normalmente de uma questão de desenho de fachadas, e que não há a necessidade de propor novas soluções para a habitação. “Nós não somos arquitetos que inventam coisas novas. Se não é necessário, nós achamos que as coisas velhas são boas”⁷³ (FROH, 2013, tradução minha). Para ele, projetar edifícios comerciais é “mais divertido”.

Por fim, assim como Sievers, Froh entende que os arquitetos deveriam ter independência para desenvolver projetos, sem interferência de outros projetistas.

⁷¹ Do original em inglês: “Sometimes the developers know exactly what they want. They want to have a small kitchen and it must be by the window and next to the dining room. Some of them define the drawings. Each company has its philosophy, and for each place it is different.” (FROH, 2013)

⁷² Do original em inglês: “For some projects we have the developer, we have the engineers, and we have the real estate agent, and we also have the buyers. We sit together, we have 28 different people and they all come here with the real estate agent and they look to the plan and they change it. Everybody gets an individual flat.” (FROH, 2013)

⁷³ Do original em inglês: “We are not the architects who invent new things. If it is not necessary we think the old things are good.” (FROH, 2013)

“A situação ideal é quando o cliente diz ‘faça’, e eu faço. Eu tenho discussões com ele (engenheiro) mas eu não preciso de gente para dizer como fazer. Eu não preciso disso. (...) Minha opinião é que se um bom arquiteto tem liberdade para fazer coisas sem discutir, sem ter que perguntar às pessoas o que deve ser feito, então ele pode criar coisas novas.”⁷⁴ (FROH, 2013, tradução minha)

O escritório usa o software *ArchiCAD* para o desenvolvimento de projetos, e a troca de arquivos seria feita por meio do acesso ao servidor do escritório.

6.7 KASPER ZARP - HOPFNER PROJECTS

Em entrevista concedida durante visita ao escritório da *Hopfner Projects*, em Copenhague, o gerente de projetos de incorporação, Kasper Zarp, apresentou a maneira como a empresa organiza o desenvolvimento de seus empreendimentos e apontou os agentes que considera centrais em seus processos de *design*. Para o administrador, a incorporação assume papel fundamental ao ser responsável por realizar todas as contratações e compras, e por concentrar o gerenciamento do projeto e da obra⁷⁵. Mas destaca a presença do proprietário da empresa como elemento central da incorporação, afirmando que “Per Hopfner é a mente dessa empresa. É ele quem tem a ideia de construir algo”⁷⁶ (ZARP, 2013, tradução minha).

Mas Zarp enfatiza que, nos projetos desses edifícios, a participação dos arquitetos foi decisiva, inclusive, para a definição do *briefing* que os projetos deveriam atender. Mais especificamente no caso do *8 House*, coube aos arquitetos a elaboração inicial do programa para o projeto – observando o orçamento do cliente.

“Nesse edifício o arquiteto tem um envolvimento enorme. Nós dissemos a ele: ‘nós temos esse orçamento e esse terreno’. E então eles estavam livres para começar. No início, é o arquiteto quem tem as ideias e as desenha, e então nós dissemos se gostamos ou não. Esse é o início, os arquitetos estão livres para fazer o que bem quiserem. E depois, quando vemos (a proposta inicial), então nós decidimos o que queremos, 500 apartamentos, 200 apartamentos, mas isso é uma segunda coisa.”⁷⁷ (ZARP, 2013, tradução

⁷⁴ Do original em inglês: “*The ideal situation is the client says “do it”, and I do it. I have discussions with him but don’t need people to ask how to do it. I don’t need this. (...) It is my opinion that if a good architect is free to doing things with no discussions, without having to ask people what can be done, then he can create new things.*” (FROH, 2013)

⁷⁵ “*We are the company who put all the others together, the architect, the engineers, the construction firms. We hire all of them and we make the management.*” (ZAARP, 2013)

⁷⁶ Do original em inglês: “*Per Hopfner is the head of this company. He is the one who has the idea to build something.*” (ZAARP, 2013)

⁷⁷ Do original em inglês: “*In this ‘tallet’* the architect has an enormous ‘interesse’**. We told him:*

minha)

De acordo com Zarp, outras empresas participam dos projetos investindo o capital para financiar a produção dos edifícios⁷⁸. Tais empresas foram também responsáveis, posteriormente, pela venda das unidades, então elas estabeleceram limites de tamanho máximo para os apartamentos – a maioria das unidades deveria ter área entre 80 e 100 metros quadrados. Esses investidores validariam o projeto, mas verificando se os limites de área foram atendidos e apenas após a aprovação do incorporador, sem interferência durante seu desenvolvimento⁷⁹.

O relato de Zarp corrobora as falas de Michael Winkler: existe, em processos que envolvem essas empresas (Hopfner Projects e Penta Gruppe), o entendimento de que a participação de arquitetos tem papel fundamental para o sucesso de seus empreendimentos. Existe espaço para liberdade de criação, em termos de soluções do projeto propriamente dito, e mesmo para proposição de ideias relacionadas ao briefing que o projeto deve atender – respeitadas as premissas do cliente ou do empreendimento.

Especificamente no caso da Hopfner, falamos de uma empresa de menor porte. Antes da realização desses três edifícios (VM Houses, Mountain Dwellings, 8 House), a experiência da empresa em incorporação se limitava a dois edifícios pequenos e bastante convencionais. Houve, portanto, uma redefinição radical da estratégia de mercado da empresa no desenvolvimento desses três projetos, a partir da incorporação da arquitetura como um diferencial de mercado.

“É que nós queríamos fazer algo mais especial, porque algumas pessoas não querem viver em um edifício comum. Per Hopfner, o proprietário da empresa, ouviu falar do arquiteto, Bjarke Ingels, então ele o contatou e perguntou o que poderíamos fazer para o projeto do VM Houses. ‘Você pode desenhar algo? O que nós podemos fazer para esse terreno?’ (...) E começou assim.”⁸⁰ (ZARP, 2013, tradução minha)

“we have this money and this site”. And then they are free to start. In the start, it is the architect who have the ideas and draw them, and then we tell them whether we like it or not. So that’s the starting, architects are free to do whatever they want. And later when we see, them we decide what we want, 500 apartments, 200 hundred apartments, but it is a second thing.” (ZAARP, 2013)

* “Tallet” significa “número”, “numeral”. O administrador se refere ao edifício 8 House, que eles chamam de 8 Tallet.

** A palavra “interesse” em dinamarquês pode ser traduzida no contexto como “envolvimento” ou “papel”.

⁷⁸ Do original em inglês: *“And then there are two other companies to finance all this buildings. These two have paid for the buildings.” (ZAARP, 2013)*

⁷⁹ Do original em inglês: *“First we have a draw and then we show them, and they can say “ok, but we want smaller apartments”. But it is only later in the process when they are coming in.” (ZAARP, 2013)*

⁸⁰ Do original em inglês: *“It is because we wanted to do something more special, because some people, they don’t want to live a normal building. Per Hopfner, the owner of the company, have heard*

Por um lado, a afirmação de Zarp faz lembrar a ideia de Danna Cuff sobre o maior potencial para alcançar qualidade em projetos para empresas menores, onde o ambiente é mais propício para que comunicação direta se estabeleça entre clientes e arquitetos. Talvez por ser uma empresa de menor porte, com poucos projetos, a Hopfner delegue mais responsabilidades aos arquitetos. Mas certamente tal postura se tornou parte de sua estratégia de mercado.

6.8 BJARKE INGELS - BIG

Apesar de insistentes tentativas, não foi possível entrevistar arquitetos do BIG, em Copenhague ou Nova Iorque. Contudo, no livro *Yes is more: an archicomix on architectural evolution*, Bjarke Ingels discute questões relacionadas especificamente aos processos de desenvolvimento desses projetos. No livro, ele afirma que o *VM Houses* foi projetado como o primeiro edifício residencial a ser construído num novo bairro planejado de Copenhague, chamado *Orestad*. De acordo com o arquiteto, o plano diretor para o bairro definia uma ocupação regular das quadras, o que resultaria num ambiente urbano genérico, repetitivo. Os arquitetos teriam, então, decidido explorar a forma dos edifícios, indo até os limites do que seria permitido pelos parâmetros urbanísticos sem chegar a infringi-los (INGELS, 2009:67-68). Segundo o arquiteto, os moradores do edifício seriam os pioneiros de uma área de expansão da cidade, cercados por terrenos vazios ou canteiros de obras:

“Como esse era o primeiro edifício numa cidade fantasma ainda a se formar, nós nos perguntamos o que atrairia as pessoas. Todos que nós conhecíamos e que acabaram de comprar apartamentos gastaram os primeiros meses derrubando paredes para integrar espaços – nós decidimos não fazer paredes.”⁸¹ (INGELS, 2009: 70, tradução minha)

Os arquitetos propuseram então propor apartamentos cujos interiores fossem mais integrados, inclusive criando pés-direitos duplos em unidades *duplex* e *triplex*, trabalhando ainda com grandes superfícies envidraçadas nas fachadas, de forma a permitir maior sensação de abertura para o exterior e explorando as vistas⁸². Ingels afirma que foi ainda possível convencer o cliente a aceitar que as duas entradas principais dos edifícios recebessem painéis de cerâmica colorida reproduzindo retratos de baixa resolução do

of the architect, Bjarke Ingels, so he contacted him and asked what we could do for the VM Houses. ‘Can you draw something? What can we do for this site?’ (...) And it started like this.” (ZARP, 2013)

⁸¹ Do original em inglês: “*Since this is the first building in a ghost town yet to come, we asked ourselves what will make people go there? Everybody we know who has just purchased a flat has spent the first months knocking down walls to join spaces – we decided to make no walls.*” (INGELS, 2009: 70)

⁸² Do original em inglês: “*We decided to create duplexes and triplexes. (...) Most apartments have small windows and no views – we opened the flats with glass... from ceiling to floor.*” (INGELS, 2009: 70)

rosto do próprio cliente, Per Hopfner, em escala gigante.

“Quando a cidade de Copenhague premiou o VM como o melhor edifício do ano, nós decidimos inserir a placa de bronze de 10x10 cm no retrato, como um dente de ouro no sorriso de Per Hopfner!”⁸³ (INGELS, 2009:75, tradução minha)

A contratação do escritório pelo mesmo cliente para o desenvolvimento de um novo projeto, no terreno vizinho, guarda uma curiosidade. Ingels conta que como trabalho final de graduação, havia desenvolvido um projeto exatamente para aquele terreno. E as ideias centrais daquele trabalho foram recuperadas e apresentadas para o cliente:

“Eu queria encontrar uma forma de escapar da camisa de força de um pátio encarcerado por uma parede programática, onde qualquer programa, a despeito de escala ou atividade, estaria entalado dentro do mesmo molde.”⁸⁴ (INGELS, 2009:78, tradução minha)

A encomenda inicial do cliente era a de dois edifícios separados, um bloco residencial e um edifício garagem – incluindo vagas de estacionamento para atender a demanda do VM Houses, já construído. A proposta original do projeto de graduação de Ingels, que consistia de um bloco escalonado com apartamentos cobrindo um ginásio esportivo, além de lojas no térreo, foi adaptada ao programa do cliente – e aceita por Hopfner.

“Em vez de erguer um edifício convencional de apartamentos ao lado de um entediante bloco de garagem, nós decidimos tornar o estacionamento num pódio para habitação. A estrutura da garagem é uma rampa ascendente num ziguezague sinuoso (...). As residências são distribuídas numa camada uniforme no topo, de forma que os apartamentos são transformados em casas com grandes jardins e vistas generosas.”⁸⁵ (INGELS, 2009:79, tradução minha)

Na época, o escritório de arquitetura responsável pelo desenvolvimento dos dois projetos era ainda o extinto PLOT (fruto da associação com o arquiteto Julien De Smedt, como comentado anteriormente). Após sua divisão, quando o cliente voltou a procurá-los para o desenvolvimento de um terceiro projeto – o *8 House* –, decidiu seguir com Ingels

⁸³ Do original em inglês: “When the city of Copenhagen awarded VM the best building of the year, we decided to insert the 10x10 cm brass plate into the portrait like a gold tooth in Per Hopfner’s smile!” (INGELS, 2009:75)

⁸⁴ Do original em inglês: “I wanted to find a way to escape the straightjacket of a courtyard incarcerated by a wall of program, where every program regardless of scale or activity would be wedged into the same mould.” (INGELS, 2009:78)

⁸⁵ Do original em inglês: “Rather than erecting a standard apartment slab next to a boring parking block, we decided to turn the parking into a podium for living. The parking structure is sloping upwards in a serpentine zigzag from south to north. The housing is smeared in an even layer over the top, so the apartments are transformed into courtyard houses with big gardens and generous views.” (INGELS, 2009:79)

contratando o BIG.

Mais uma vez os arquitetos tiveram liberdade para interpretar a encomenda e criatividade para interpretar as regras para construção na área num bloco torcido sobre si mesmo – o que gera uma forma semelhante ao número oito, em implantação – e onde diferentes usos, como habitação, lojas e escritórios, são sobrepostos e atravessados por espaços acessíveis pelo público (INGELS, 2009:99).

6.9 EDNA LÜDECKE E HENNING STÜBEN - JDS ARCHITECTS

Em visitas realizadas à sede do JDS, também em Copenhague, entrevistei os arquitetos Edna Lüdecke (gerente de projetos) e Henning Stüben (sócio fundador), aproveitando para discutir os processos de *design* que envolveram os projetos para a Hopfner. Em relação à participação do escritório na formulação do programa para o projeto do VM, Lüdecke explica que, para os arquitetos, o principal não era a definição do número e tamanho das unidades – isso era uma questão a ser definida pelo cliente –, mas explorar a ideia de diversidade no projeto, tanto na forma quanto nos arranjos espaciais dos apartamentos.

“Não fomos nós que decidimos exatamente quantos apartamentos de cada tipo queríamos ter. Nós só dissemos que queríamos ter uma situação muito variada na qual você tem apartamentos desde um dormitório até maiores com quatro dormitórios. Então você poderia realmente ter famílias pequenas ou solteiros, pessoas mais velhas ou famílias jovens, pessoas ricas, pessoas pobres. Temos uma camada realmente bacana com coberturas no topo, e então apartamentos muito pequenos e relativamente baratos (abaixo). Então temos uma área socialmente mista ali. E eu acho que isso foi também importante para o cliente, que eles pudessem ter amplas possibilidades para vender ou alugar os apartamentos.”⁸⁶ (LÜDECKE, 2013, tradução minha)

Corroborando o discurso de Ingels, Lüdecker afirma que é importante oferecer diversidade, mas que é necessário também propor flexibilidade para o interior de apartamentos.

“Diversidade é algo que nós sempre propomos. E nós sempre tentamos que seja tão flexível quanto possível. Claro, você tem as paredes estruturais, e na

⁸⁶ Do original em inglês: “*It was not us who decided exactly how many flats of which type we want (sic) to have. We just said we wanted to have a very mixed situation in that you have flats from one sleeping room to the biggest one with four sleeping rooms. So that you could really have small families or single people, older people or young families, rich people, poor people. We have this really nice layer of penthouses in the top, and then very small and kind of cheap flats. So we have a social mixed area over there. And I think it was also important for the client that they would have very wide possibilities to sell and rent the flats.*” (LÜDECKE, 2013)

cozinha e os banheiros eu não posso muito mexer, mas há muitas paredes leves e essas paredes nós podemos sempre mudar. E é muito importante ter flexibilidade porque você nunca sabe quando você terá que alterar.”⁸⁷ (LÜDECKE, 2013, tradução minha)

A arquiteta fala sobre diferentes tipos de famílias, pessoas que se casam e depois se divorciam, que têm um número maior ou menor de filhos e que as coisas mudam com o tempo. Para projetar, “é importante notar as mudanças sociais e pensar a respeito de quais necessidades nós temos”⁸⁸ (LÜDECKE, 2013, tradução minha).

Em relação às relações com clientes, a arquiteta faz questão de lembrar que nem sempre há tanta liberdade para a concepção dos projetos. Em alguns casos tal liberdade é possível ou mesmo estimulada pelos clientes, em outros casos é preciso respeitar restrições. Dando como exemplo o processo de desenvolvimento do projeto para o conjunto de edifícios *Iceberg*, construído na cidade dinamarquesa de Aarhus, ela lembra que “tivemos que ser muito eficientes com os metros quadrados porque, claro, o cliente queria ter números exatos. Ele estava muito ávido por dinheiro”⁸⁹ (LÜDECKE, 2013 tradução minha).

Já em relação a projetos para clientes internacionais, Edna conta que é sempre importante ter pessoas locais associadas ao escritório trabalhando nos projetos.

“Claro que você vive em fusos-horários diferentes, mas nós fazemos reuniões por Skype e as pessoas se acostumaram a ser internacionais. E o Julien viaja muito e se mantém em contato com todos os clientes. Quero dizer, é trabalhoso, mas é como isso funciona, você tem que ser flexível. (...) Digo, nós adoramos sermos tão internacionais, sermos capazes de trabalhar em todo o mundo, mas você precisa ter gente que fale os idiomas e que conheça as técnicas e que saiba como a arquitetura funciona lá, e como as regras funcionam lá.”⁹⁰ (LÜDECKE, 2013, tradução minha)

⁸⁷ Do original em inglês: “Diversity is something we always propose. And we always try it to be as flexible as possible. Of course you have the construction walls, and the kitchen and the bathroom I cannot kind of fix, but there are a lot of light walls and these walls we can always change. And it is very important to have flexibility cause (sic) you never know how you’ll have to change it.” (LÜDECKE, 2013)

⁸⁸ Do original em inglês: “It’s important to see the social changes and think about which needs do we have.” (LÜDECKE, 2013)

⁸⁹ Do original em inglês: “With the Iceberg we had to be very efficient with the square meters, because of course the client wanted to have exact numbers. It was very eager for money.” (LÜDECKE, 2013)

⁹⁰ Do original em inglês: “Of course you live in different time zones, but we make meetings by skype and people got used to be international. And Julien travels a lot and keeps in contact with all the clients. I means, it is a tuff work but it is how it works, you have to be flexible. (...) I mean, we love to be so international, that we are able to work all over the world, but you must have people who speaks those languages and who know about the techniques and who know how architecture works there and how rules work there.” (LÜDECKE, 2013)

E a manutenção de relações com parceiros internacionais, inclusive com unidades do escritório no exterior, seria uma estratégia para continuar captando projetos em outros países: “é uma questão de fazer conexões e se manter conectado.”⁹¹ De acordo com ela, a participação em grandes concursos públicos, com grande número de concorrentes, não é interessante para o escritório por implicar em custos elevados – pois é preciso manter uma equipe desenvolvendo as propostas para cada concurso, há taxas de inscrição etc.. Assim, a prática do JDS é se inscrever em concursos promovidos por clientes privados, com um número limitado de concorrentes pré-selecionados.

A maioria dos projetos do escritório é captada por meio da participação nesse tipo de competição. Mas, segundo ela, não é possível saber qual é a visão do cliente em relação ao projeto – se desejam um projeto inovador ou uma proposta mais conservadora.

“Participamos de vários concursos, e você nunca sabe que direção o cliente irá tomar. Ele quer um caminho seguro? Então nós não temos chance porque nós simplesmente não iremos construir uma caixa enfadonha, porque essa pode ser a solução mais fácil, talvez, para o cliente... mas nós gostaríamos de fazer algo especial, que faça sentido num contexto maior (...). E alguns clientes, eles querem exatamente o que nós fazemos. Mas você nunca sabe. Por exemplo, na Alemanha eles são mais conservadores do que na Dinamarca. Aqui eles querem fazer algo diferente de um arquiteto jovem e maluco. Na Alemanha as pessoas têm normalmente medo de tentar algo novo. Quando eu vejo os resultados dos concursos, (na Alemanha), os arquitetos que vencem, eles têm um bom desenho mas eles parecem ter receio de tentar algo diferente, porque eles sabem que os clientes não confiariam no que eles propusessem. E eu acho que eles podem estar corretos, os clientes não confiam. Então na Alemanha você é um bom arquiteto se você é velho e você tem muitos anos de experiência. E aqui é mais sobre ser jovem e criativo. Isso é uma coisa positiva em relação ao que o cliente deseja, porque eles já partem de algo diferente.”⁹² (LÜDECKE, 2013, tradução minha)

⁹¹ Do original em inglês: “*It is all about getting connections and getting connected.*” (LÜDECKE, 2013)

⁹² Do original em inglês: “*We are always doing a lot of competition, and you never know which direction the client goes. Does he want to go the safe way? And then we don’t have a chance because we just won’t build a boring box, because it is the easier solution, maybe, for the client... but we would like to do something special, that makes sense in a bigger scene, that connects more than just as a first idea. And some clients, they want exactly what we do. But you never know. For instance, in Germany they are more conservative than in Denmark. Here they want to have something different from a young crazy architect. In Germany people are most often afraid of trying something new. When I see the results of the competitions (in Germany), the architects who win, they have a nice design but they seem afraid of doing something different, because they know the clients wouldn’t trust what they propose. And I think they might be right and the clients don’t trust. Then in Germany you are a good architect if you are old and you have many years of experience. And here it is more about if you are young and creative. That’s a good thing about what the client want because they go different by the beginning.*” (LÜDECKE, 2013)

Exemplos dessa postura mais aberta à experimentação entre clientes na Dinamarca seriam, justamente, os projetos desenvolvidos para a Hopfner Projects. “Eles (na Hopfner) começaram algo totalmente diferente”⁹³ (LÜDECKE, 2013).

Henning Stüben, sócio de De Smedt e chefe do escritório de Copenhague, conta que o contato entre esse cliente aconteceu de maneira informal.

“O *VM Houses* foi um cliente privado que estava prestes a comprar um terreno e, numa festa particular, uma pessoa da equipe do Plot discutiu com ele e disse ‘você devia chamar nosso escritório para esse projeto, como um escritório jovem com gente nova e entusiasmada e...’”⁹⁴ (STÜBEN, 2013, tradução minha)

O arquiteto afirma que o lançamento do *VM Houses* foi um grande sucesso comercial – todos os apartamentos teriam sido vendidos num prazo muito curto de tempo – estimulando Per Hopfner a comprar o terreno vizinho e contratar novamente o escritório para o desenvolvimento de um segundo projeto, para o *Mountain Dwellings*. E após a extinção do PLOT o cliente preferiu continuar com o BIG para o projeto do 8 House⁹⁵.

Sobre o custo de construção desses edifícios, tanto Zarp quanto Stüben afirmam que eles não foram mais caros para construir, se comparados com edifícios com projetos convencionais. Para o arquiteto, “o *VM Houses* foi uma das construções mais baratas, ele é super racional. É como um Tetris pré-fabricado.”⁹⁶ (STÜBEN, 2013, tradução minha). Já o administrador acrescenta que, além da racionalização, o incorporador economizou ao assumir o gerenciamento da construção, contratando pequenas empresas e profissionais independentes para fornecer materiais e executar serviços, ao invés de contratar uma grande empresa que construísse os prédios.

Em diversos momentos, Stüben apresenta uma visão bastante comercial da prática do escritório. Ele fala dos projetos desenvolvidos pelo escritório como produtos da “marca” JDS – marca que deve ser zelada.

“Recentemente nós fizemos esse (projeto) na Coréia e o cliente tinha um orçamento super apertado. Então, basicamente, nós estávamos numa negociação constante com o cliente e tivemos que dizer: ‘se você quer ter

⁹³ Do original em inglês: “*They started something totally different.*” (LÜDECKE, 2013)

⁹⁴ Do original em inglês: “*The VM Houses was a private client who was about to buy the land, and at a garden party one of the staff of Plot was there and discussed with this guy and he said “you should take our office for this project, we are a young office and we have some young passionate people and...”*” (STÜBEN, 2013)

⁹⁵ Do original em inglês: “*The VM was such a commercial success, he sold all the flats within two weeks or something, that he bought the next site and he is continuing with BIG in the 8 House. It is all for the same client, a returning client.*” (STÜBEN, 2013)

⁹⁶ Do original em inglês: “*It is not more expensive. The VM House was one of the most cheap (sic) buildings, it is super rational. It is like a prefabricated Tetris.*” (STÜBEN, 2013)

um produto do JDS você precisa aceitar que seja do nosso jeito.”⁹⁷ (STÜBEN, 2013, tradução minha)

Stüben se refere, aí, ao projeto para o edifício Gwel, para a cidade de Seoul, na Coréia do Sul, cujo programa reúne escritórios, apartamentos e um hotel. Negociar as soluções de projeto de acordo com as necessidades ou limitações impostas pelos clientes seria importante, algo inerente à atividade de projeto. Mas o arquiteto admite que, no caso desse projeto em particular, as imposições do cliente de fato restringiram as soluções de desenho ao atendimento de imperativos de mercado – basicamente, aproveitamento máximo da taxa de ocupação, aproveitamento máximo do potencial construtivo, economia nas soluções construtivas.

“Ok, nós podemos aceitar isso. Na fachada frontal nós colocamos nossas ideias iniciais de projeto, mas as outras fachadas se tornaram vítimas de questões de mercado. E esse um exemplo disso, tem muito a ver com negociação e com manter as suas ideias e dizer ‘nos queremos isso’ e ‘você está comprando um produto JDS’. Nós também não temos receio de dizer adeus a um cliente se tivermos que fazer isso. Nós tentamos não nos vender além do ponto no qual ainda podemos aceitar...”⁹⁸ (STÜBEN, 2013, tradução minha)

Ele afirma sempre haver, como parte do processo, a necessidade de equilibrar as diferentes expectativas de clientes e arquitetos, chegando a um consenso que permita avançar no projeto. Mas quando a encomenda feita não se enquadra, mesmo, no perfil do escritório, eles se recusariam a dar continuidade ao desenvolvimento das propostas⁹⁹. Mas a postura do escritório em relação ao projeto para o edifício Gwell é, entretanto, contraditória.

“Nós não sacrificamos nossa marca por dinheiro. Se alguém quer algo que use nossa marca, eles precisam aceitar que nós temos a última palavra quanto ao projeto. E aí tem esses bastardos com essa coisa, uma fachada super legal mas as outras partes estão realmente ligadas à forma como eles fazem as coisas na Coréia, com um orçamento super apertado. Toda a forma do edifício é resultado da força do mercado. O máximo absoluto de metros quadrados que você poderia possivelmente construir num

⁹⁷ Do original em inglês: “Recently we have done this in Korea, and the client had a super tight budget. So basically we were in a constant negotiation with the client, like, we had to say: “If you want to have a JDS product you have to go along with it on our way.” (STÜBEN, 2013)

⁹⁸ Do original em inglês: “Ok, we can accept that. In the front facade we have our initial design ideas but the other facades became victims of market matters. And it is an example of it, it is a lot about negotiation and about maintaining your ideas and saying ‘we want this’, and ‘you are buying a JDS product’. We are also not afraid to say good-bye to a client if we have to. We try not to sell ourselves beyond the point where we could still accept...” (STÜBEN, 2013)

⁹⁹ Do original em inglês: “We have to find some common ground to see what we can do. But to some butcher-project in China we had to say we were not interested, it could not fit to our profile.” (STÜBEN, 2013)

terreno.”¹⁰⁰(STÜBEN, 2013, tradução minha)

Stüben explica que, ao receber encomendas de novos projetos, eles procuram basicamente saber quais são os desejos dos clientes. Se eles querem ter o máximo aproveitamento de metros quadrados, se há um número predefinido de unidades e suas áreas, se querem ou não ter varandas etc.. Essa lista de desejos dos clientes estabeleceria os parâmetros iniciais para os projetos.

“No fim das contas, nós gostaríamos de incorporar o que o cliente está dizendo, mas desafiando o projeto do edifício. ‘Esse edifício atende a todas as normas, mas ele faz isso de uma forma diferente’. Nós tentamos ver de uma forma nova e (...) as normas não importam. Nós ainda podemos fazer de um jeito diferente. Nós podemos fazer um pavimento funcionar de um jeito ligeiramente diferente dos outros, sempre podemos ter cômodos diferentes, e sempre podemos encontrar soluções para as normas e para as demandas dos clientes sem realmente comprometer nosso desejo arquitetônico.”¹⁰¹ (STÜBEN, 2013, tradução minha)

Mas para o arquiteto, é importante que haja o envolvimento do cliente durante o desenvolvimento dos projetos, de forma que seja estabelecida uma relação próxima e de colaboração entre as duas partes. Stüben usa o termo “pingue-pongue” para falar da relação com os clientes – termo também usado por Olivier Raffaelli ao falar da relação com a IdeaZarvos.

“Algumas vezes é contra. Mas nós tentamos com que os incorporadores sigam nossa direção. Acho que é um pingue-pongue muito frutífero entre o cliente e a gente. É muito próximo de uma colaboração.”¹⁰² (STÜBEN, 2013, tradução minha)

É interessante notar que, segundo Lüdecke, é preciso apresentar modelos tridimensionais para a aprovação de projetos na Dinamarca. Então o escritório usaria o AutoCAD para

¹⁰⁰ Do original em inglês: “*We don’t sacrifice our brand for the sake of money. If somebody wants something that uses our brand they have to accept it, we have the last design word. And then you have these bastards with this thing, a super nice facade but the other parts get really related to the way they get stuff done in Korea, with a very tight budget. The whole shape of the building is a result of the market force. Absolute maximum of square meters you could possibly build on that site.*” (STÜBEN, 2013)

¹⁰¹ Do original em inglês: “*Basically in the end of the day we would like to embrace what the client is saying, but challenging the design of the building. ‘This building fulfills all the regulations, but it does in a different way’. We try to look to it with a fresh eye and (...) the regulation doesn’t matter. We can still do it in a different way. We can make a floor to work in a slightly different way than the other floors, we can always have different rooms, and we can always find solutions for the rules and for the demands of the clients without really jeopardizing our architectural will.*” (STÜBEN, 2013)

¹⁰² Do original em inglês: “*Sometimes it is against. But we try the developers to go our direction. I guess it is a very fruitful ping-pong between the client and us. So it is very close to collaboration.*” (STÜBEN, 2013)

desenvolver os projetos e, posteriormente, o Revit – mas como ferramenta de visualização tridimensional do projeto, para a produção das perspectivas renderizadas, sem explorar possibilidades de desenvolvimento de projeto colaborativo oferecidas pelo software. Os arquivos trocados com clientes e outros projetistas usariam formatos PDF e DWG¹⁰³.

¹⁰³ Do original em inglês: *“Here in Denmark we do use Revit because when you send a project for the approval process, to the city, you have to send the renders. But we usually work only with PDF or AutoCAD files, for the clients or engineers.”* (LÜDECKE, 2013)

7 O COUPIER É QUEM DIRIGE A MESA DO JOGO

7.1 QUE ATIRE A PRIMEIRA PEDRA

O objetivo da pesquisa foi o de investigar os processos de *design* de edifícios de arquitetura excepcional e de identificar organizações mais favoráveis à exploração do potencial da arquitetura. A hipótese apresentada foi a de que as relações estabelecidas entre os principais atores nesses processos seriam distintas daquelas comumente adotadas por empresas do mercado. Como um fundo teórico para a pesquisa, foi proposta uma abordagem a partir de conceitos das teorias dos sistemas, de Ludwing Von Bertalanffy, e do pensamento complexo conforme definições de Edgar Morin, enxergando o processo de *design* em arquitetura como um sistema complexo, um conjunto de elementos em interação, que se auto-organiza a partir das relações estabelecidas entre os elementos que constituem o próprio sistema.

Nos textos anteriores, foram apresentadas uma revisão histórica da produção de edifícios verticais de habitação na cidade de São Paulo, uma discussão sobre a definição de processos de design, além de leituras de projetos de edifícios que compõem a amostra da pesquisa, e ainda um conjunto de relatos de arquitetos e outros profissionais envolvidos em seu desenvolvimento. Neste capítulo, estabeleço pontes entre esses diferentes conteúdos e apresento as conclusões da pesquisa.

Ao longo de mais de 100 anos de sua produção em terras brasileiras, os edifícios de apartamentos se tornaram o principal produto oferecido pelo mercado imobiliário de grandes cidades brasileiras. Na cidade de São Paulo, eles surgiram como uma alternativa para a moradia de trabalhadores do comércio na área central. Vistos inicialmente com boa rejeição, pela associação da ideia de habitação coletiva aos cortiços – moradias precárias e insalubres dos mais pobres – os edifícios de apartamentos se tornariam rapidamente um símbolo da modernidade e de um estilo de vida contemporâneo, espelhado nas imagens de metrópoles norte-americanas como Nova Iorque e Chicago e seus arranha-céus

(SOMEKH, 1997). Morar em um apartamento eram moderno assim como era moderna a imagem que paulistanos tinham de sua cidade.

Ao longo do século XX, um *boom* de verticalização dos bairros do entorno do centro da capital se expandiu até atingir o espigão da Avenida Paulista e, dali, se prolongou por suas encostas em direção ao norte, ao sul e, especialmente, a oeste, em direção ao vale do rio Pinheiros (VILAÇA, 2001). E essa história foi construída com traços do Estilo Internacional em sua arquitetura, graças à atuação na cidade de jovens profissionais, entre brasileiros e imigrantes, que tiveram sua formação no Exterior, sob influência direta de grandes mestres como Le Coubusier ou Walter Gropius, Mies Van Der Rohe, ou que foram inspirados por suas proposições e obras.

Essa produção modernista de edifícios de apartamentos em São Paulo é bastante reconhecida por sua qualidade, tanto pelas qualidades estéticas dos edifícios quanto também, em diversos casos, pelo acerto dos projetos nas soluções de inserção urbana, as estratégias para estabelecer diálogos saudáveis com a sua, com a escala do pedestre. São edifícios que contribuíram para definir a urbanidade de certos bairros como República, Higienópolis ou Bela Vista, que ainda hoje se destacam na paisagem urbana e são apontados como exemplares de boa qualidade arquitetônica pela mídia especializada e pela academia. Ainda hoje, também, são edifícios cujos apartamentos são disputados e valorizados como moraria – não apenas pela localização mas porque seus usuários são capazes de identificar qualidades, nesses edifícios, que os diferenciam. São produtos de uma relação propositiva e frutífera entre agentes do mercado imobiliário e arquitetos, ávidos por experimentar soluções novas para um programa ainda recente numa metrópole que não parava de crescer. Mesmo tendo sido desenvolvidos como produtos, destinados ao aluguel ou à venda, portanto em contexto de mercado imobiliário e visando o lucro, são edifícios de arquitetura excepcional!

Mas por trás da imagem de metrópole moderna da São Paulo das décadas de 1930 ou 1940, havia uma sociedade ainda conservadora no que diz respeito aos costumes. O crescimento vertiginoso, impulsionado pela economia cafeeira e em seguida pela indústria, fez a população aumentar das pouco mais 30 mil pessoas contadas pelo primeiro censo nacional, em 1972, para cerca de 240 mil na virada do século. Esse número saltaria para mais de um milhão de habitantes já em meados da década de 1930 – quando a capital paulista ultrapassou o Rio de Janeiro como cidade a mais populosa do país. Ou seja, no tempo de uma vida humana São Paulo passou de uma vila rural a uma metrópole industrial cuja população tinha diversas origens mas procurava, especialmente, oportunidades de trabalho.

Embora o número crescente de solteiros vivendo na cidade já se expressasse na construção de edifícios de quitinetes – na verdade mais estimulada por questões econômicas do que por uma adaptação a costumes –, a grande maioria dos apartamentos era projetada seguindo uma lógica de organização espacial de origem francesa, concebida para atender aos modos de vida de famílias burguesas, nucleares, formadas por um pai provedor, uma mãe recatada-do-lar, e por filhos que deveriam ser preparados para

reproduzir tais papéis no futuro, em suas vidas adultas (PERROT, 1991). Dados censitários da época mostram que a grande maioria dos lares na capital paulista era ocupada por famílias nucleares, com mais de dois filhos – e que prezavam por valores como a intimidade da família, a obediência dos filhos, a moralidade cristã.

Muitas foram, contudo, as transformações ocorridas ao longo do “nem-tão-breve” século XX. O envelhecimento da população, relacionado ao aumento na expectativa de vida e à queda na taxa de fecundidade, as conquistas históricas das mulheres nas lutas por inserção no mercado de trabalho e por direitos iguais, não apenas a liberação sexual mas também a aceitação de expressões de sexualidade diversas, a desobrigação sobre a manutenção do casamento e validação social de outras formas de união amorosas, a valorização crescente da individualidade e do individualismo, a diminuição da força de estruturas de controle social. Essas são apenas algumas entre muitas tendências que, nas últimas décadas, têm contribuído para uma constante transformação da noção de família, seja no sentido de seu tamanho, de sua estrutura ou de sua função na vida das pessoas (HOBBSAWM, 1995; BERQUÓ, 1989).

Como reflexo, o perfil demográfico da população também se transformou. Segundo dados produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, já a partir de meados da década de 2000 a família nuclear não representa a metade dos grupos familiares residentes na cidade de São Paulo. Os censos mais recentes indicam uma diversidade de outros arranjos, como pessoas que vivem sós – como jovens, divorciados, viúvos – ou a coabitação sem que haja vínculo conjugal ou de parentesco, famílias monoparentais e trigeracionais, casais sem filhos ou que não são oficialmente casados e ainda casais homossexuais – inclusive com filhos – e outros que, em conjunto, ocupam a maior parte dos domicílios. E tais transformações não são uma particularidade de paulistanos mas sim uma expressão, naquela cidade, de um movimento de alterações nos padrões de sociabilidade e nas tendências comportamentais de populações urbanas ao redor do globo (TRAMONTANO, 1998; CASTELLS, 1999).

Enquanto, socialmente, transformações profundas se desenvolviam e a diversidade ganhava espaço, a cidade crescia e as premissas que pautaram produção daqueles edifícios de arquitetura cultuada também se alteraram. A excepcionalidade deu lugar à banalidade e à padronização de soluções, inclusive no desenho de plantas baixas. E é a partir daqui que as primeiras conclusões da pesquisa emergem. Não pretendo criticar a priorização da racionalização na construção ou a priorização do retorno de capital entre promotores da verticalização. Como bem aponta Carlos Alberto Maciel (2013), é natural e esperado que tais premissas façam parte de suas prioridades. E, como comprova Felipe Anitelli (2015), essa produção é vista por muitos de seus agentes como uma outra indústria qualquer, seja automotiva, alimentícia ou mesmo de *commodities*. A crítica vai aos arquitetos e à arquitetura, como campo.

A questão é que a lógica de organização espacial de plantas baixas a partir do modelo francês, como aquelas desenhadas por Rino Levi para o edifício Columbus e elogiadas por Hugo Segawa (1975), foi importada de um contexto outro. Ela talvez não fosse a lógica

espacial mais adequada aos modos de vida de famílias pertencentes aos extratos médios de renda, de uma metrópole sul-americana em franca industrialização entre as décadas de 1930 e 1940. E certamente não gerava uma planta “moderna”, muito pelo contrário. Em sua origem, numa Paris haussmanniana, essa organização refletia espacialmente a consolidação da burguesia como classe hegemônica e da família nuclear como modelo de organização social. A tripartição emergiu do desejo burguês de separação entre o mundo privado, da intimidade da família, do mundo da vida pública, da rua, do trabalho e dos negócios, domínio dos homens.

A função primeira de sua zona social, de seus acessos e salas decorados, era exibir a posição social da família que ali residia. A zona íntima refletia o controle do homem, chefe da família, sobre as mulheres *recatadas-do-lar* que deveriam permanecer protegidas do mundo exterior, escondidas atrás de vitrais e de pesadas cortinas. A zona de serviços, por sua vez, representava a domesticização das relações entre burguesia e proletariado. Os serviçais eram tolerados na casa burguesa já que alguém deveria realizar as degradantes tarefas domésticas – um não-membro da família, obviamente – num convívio possível desde que entendessem seu lugar (ARIÈS, 1991).

A planta burguesa, tripartida, é uma estrutura simbólica de representação social de uma classe hegemônica. Sua adoção em casas de famílias abastadas, como em palacetes construídos desde o final do século XIX em grandes terrenos na região do bairro de Higienópolis ou na então nova Avenida Paulista, que inclusive se espelhavam nos modos de vida da burguesia europeia, fazia sentido. Mas nas plantas de apartamentos destinados a famílias de classe média brasileiras, esse desenho significa um erro de tradução entre contextos bastante distintos. Sua adoção em unidades mais econômicas, então, ia na contramão dos experimentos sobre habitação operária desenvolvidos por mestres da arquitetura moderna na Europa.

Nesse erro de tradução, Rino não foi o primeiro ou o único. Mas é importante citá-lo porque seus projetos e suas práticas foram tomadas como referências por outros profissionais envolvidos nessa produção, como destaca o sociólogo Fábio Villela:

“A influência de Rino Levi na configuração urbana de São Paulo é impressionante. (...) muitas obras de Levi foram copiadas e disseminadas por arquitetos, engenheiros, mestres-de-obras, exatamente como ele pretendia ao optar por um projeto-padrão relacionado à finalidade do prédio.” (VILLELA, 2005)

O ponto aqui é que, ao menos em São Paulo, foram exatamente os arquitetos ditos modernos os responsáveis pela assimilação, disseminação e consolidação da planta burguesa como modelo para a produção de edifícios de apartamentos. Se as fachadas modernistas anunciavam “o novo”, os modos de vida por trás do desenho de suas plantas não eram assim tão modernos assim. E se as semelhanças entre plantas de edifícios contemporâneos e antigos é apontada por exemplo por Fernando Lara, Rossela Rossetto

e Jorge Wilhelm, basta comparar projetos diferentes para chegar à mesma conclusão. Em sua organização espacial, os apartamentos do edifício São Luís, um neoclássico projetado por Jaques Pilon em 1940, não são diferentes daquelas de apartamentos de edifícios modernistas produzidos na mesma década, ou dos apartamentos projetados por Ruy Ohtake para o condomínio Portal da Cidade na década de 1980, ou de tantos neoclássicos anônimos produzidos nos primeiros anos do século XXI. Os tão criticados neoclássicos, aliás, talvez sejam até mais coerentes ao adotar a referência ao modelo francês tanto do lado de fora quanto do lado de dentro.

Já a tendência à racionalização, que seria levada a cabo de forma contundente pelas empresas de construção e incorporação na cidade, também estava presente nos discursos de arquitetos modernistas como por exemplo e novamente Rino Levi.

“Rino Levi procurou racionalizar os processos de trabalho em escritório, padronizando seus projetos, criando, por exemplo, “programas” para prédios residenciais, comerciais, indústrias, hospitais, garagens verticais. Seus funcionários ficavam incumbidos de racionalizar todos os detalhes de determinado “programa” arquitetônico de forma a permitir que ela fosse reproduzida *ad infinitum*.” (VILLELA, 2005)

Ideias como as de Rino influenciaram a prática e o ensino em arquitetura. A partir da adoção da tripartição burguesa, a planta baixa para apartamentos era um problema resolvido e experimentações sobre sua estrutura espacial foram abandonadas em nome da racionalização no desenvolvimento de novos projetos. Progressivamente, arquitetos passaram a se concentrar na atividade de desenho e a dar menor importância a tudo que estivesse distante de suas pranchetas, incluindo aí o canteiro de obras. Nesse movimento, discutir se a arquitetura simplesmente deixou de ser valorizada pelo mercado, à medida que as empresas de construção civil se profissionalizavam, ou se concomitantemente os arquitetos perderam a capacidade de contribuir de forma relevante para sua produção.

É importante lembrar que a figura do incorporador é frequentemente vista de forma pejorativa entre arquitetos e, também, em meio acadêmico. Olivier Raffaelli, Vinicius Andrade e Henning Stüben são três arquitetos – um francês, um brasileiro, um alemão – que em algum momento mencionam o preconceito existente em relação ao incorporador em suas entrevistas. Importante lembrar também que o projeto de edifícios de apartamentos foi por muito tempo tratado em cursos de arquitetura como um programa necessário mas menos importante para a formação de novos profissionais. A planta para um apartamento muitas vezes é tratada um problema resolvido, bastada reproduzir o modelo.

Apesar de discursos duros como pedras atiradas contra incorporadores e construtores por seu desinteresse pela arquitetura, a verdade é que os próprios arquitetos contribuíram para o divórcio que se estabeleceu entre mercado e arquitetura. Em seu isolamento em torno do desenho arquitetônico, questões vitais para a lógica de empreendimentos

imobiliários e para a construção civil perderam peso na formação e na prática de arquitetura. Enfim, demandas ou contribuições advindas de outros campos passaram a ser desmerecidas e consideradas “não-arquiteturais”, como diagnostica Dana Cuff (1991). Ou, para citar Jeremy Till (2013), arquitetos passaram a adotar uma postura centrada no próprio campo disciplinar, numa espécie de “desapego iludido”¹⁰⁴ em relação à realidade que cerca a produção de edifícios. A excepcionalidade da arquitetura produzida no passado correspondeu a um período no qual o diálogo entre mercado e arquitetura existia e era produtivo. Quando o diálogo foi interrompido, a produção de edifícios com relevância arquitetônica cessou.

Nesse tempo em que durou o divórcio com a arquitetura – e no qual os arquitetos continuavam a discutir o estilo neoclássico das fachadas de novos edifícios – a verticalização seguiu avançando na cidade e os apartamentos se tornaram efetivamente o tipo de residência predominante. De acordo com dados de nota técnica do Centro de Estudos da Metrópole - CEM, o acelerado ritmo de verticalização, especialmente a partir do ano 2000, fez com que os apartamentos se tornassem a principal modalidade habitacional na cidade. Considerando o mercado formal – excluindo-se portanto habitações subnormais como em áreas de ocupação informal e favelas – os pesquisadores Eduardo Marques e Guilherme Marinelli, responsáveis pelo estudo, demonstram que o número total de apartamentos se igualou ao de residências horizontais em 2020, mas que já em 2016 eles as haviam superado em área construída.

“Assim, embora a cidade de São Paulo seja considerada como predominantemente horizontal, com exceção da área central, das encostas do espigão da Avenida Paulista e da área de expansão de alta renda a sudoeste, desde o início do novo milênio essa predominância se transformou em vertical.” (MARQUES, MARINELLI, 2021:10)

7.2 O CLIENTE É CO-DESIGNER

E foi exatamente no recorte de tempo indicado no estudo do CEM que se iniciou a produção dos edifícios cujas leituras foram apresentadas no terceiro capítulo. O conjunto de projetos da IdeaZarvos, especialmente aqueles apresentados e construídos nos primeiros anos da incorporadora, tiveram um impacto grande para a produção de edifícios de apartamentos em São Paulo. O sucesso junto à mídia – não apenas a especializada mas a mídia em geral – e junto ao público levou outras empresas de incorporação da cidade a rever premissas quanto à arquitetura dos novos lançamentos. Como destacou Vinicius Andrade, ao se referir ao número de incorporadores que procuraram seu escritório a partir

¹⁰⁴ Do original em inglês: “*deluded detachment*” (TILL, 2013:7, tradução minha).

dos projetos para a IdeaZarvos: “Eu acho interessante lembrar de como o mercado foi influenciado pela IdeaZarvos, é um negócio impressionante” (ANDRADE, 2021).

Um reflexo visível da força dessa influência está no rápido abandono do neoclássico como estilo dominante em São Paulo. Enquanto em julho do ano 2000 esse estilo era apontado por matéria do caderno de imóveis do jornal Folha de São Paulo como um “curinga” do mercado imobiliário paulistano, que ajudava a valorizar os imóveis (FISCHER, 2000), em junho 2012, matéria do mesmo caderno no mesmo jornal já tratava o estilo como tendo sua “validade vencida”. Decisivamente, o neoclássico já havia perdido espaço na produção de grandes incorporadoras. Diretora de uma dessas empresas decretava que o estilo “deixou de ser tendência em todos os padrões de construção. Foi bastante usado, mas hoje predominam as linhas retas e o estilo contemporâneo”. Já uma grande corretora afirmava que “hoje, 99% dos clientes já chegam com o discurso do 'não me venha com neoclássicos'. Não querem nem visitar para ver se gostam” (FIORATTI, 2012).

Ainda em 2014, Rafael Sorigotto afirmava que a IdeaZarvos já representava um concorrente levado a sério por grandes incorporadoras, inclusive em função da grande visibilidade alcançada pelos lançamentos:

“Tinha uma visão, até dois anos atrás, de que IdeaZarvos não era concorrente. Hoje é difícil desconsiderar. Quando o edifício deles tá lá do lado... concorre sim. E querendo ou não, quando você tem um projeto diferenciado, você ganha muita visibilidade. Você aparece em toda a mídia. É um jeito de aparecer mais, é uma mídia espontânea.” (SORRIGOTTO, 2014)

Já em 2021, ele reafirma a importância que essa produção teve para que arquitetos de prestígio voltassem a projetar para o mercado imobiliário:

“Querendo ou não, a IdeaZarvos foi a primeira a conseguir colocar esses arquitetos nesse eixo de incorporação, porque o eixo de incorporação só olhava pra aqueles escritórios que estão acostumados a fazer viabilidade e não cobram nada pelo projeto. E aquela esteira, que não pensa, só copia.” (SORRIGOTTO, 2021)

Mas nos processos de *design* que envolvem a IdeaZarvos, embora os sócios da empresa façam questão em suas falas de destacar que os prédios deveriam ser contemporâneos, bonitos, fica claro que esse não era o único objetivo. Na organização dos processos, um papel mais estratégico foi reservado para a participação de arquitetos, foram estabelecidas margens mais amplas para experimentações e para a exploração do potencial da arquitetura. Os edifícios contam sempre com projetos assinados por escritórios de arquitetura renomados e apresentam linguagem arquitetônica contemporânea, que os aproximando esteticamente da produção internacional. Como é possível concluir a partir das entrevistas, a produção da IdeaZarvos estabeleceu um novo diálogo entre incorporação e arquitetura – não apenas na própria IdeaZarvos mas também

junto a outras empresas que procuram repetir seu sucesso. Esse retorno da arquitetura – e das vozes dos arquitetos – à produção de edifícios de apartamentos em São Paulo não pode ser desassociado do retorno do diálogo, ou da possível construção de diálogos produtivos e respeito nas colaborações entre clientes e arquitetos. Como defende Danna Cuff, bons projetos são frutos de boas relações entre clientes e arquitetos.

Mas fica também claro que o diálogo retorna não como consequência de uma mudança de posturas no campo da arquitetura ou por uma retomada do domínio de arquitetos sobre a cultura que enquadra a produção de edifícios. O diálogo retorna porque a estratégia de um cliente específico, a IdeaZarvos, demandou da arquitetura – e portanto de arquitetos – um papel novamente relevante em sua produção. Fica evidente a partir dos relatos dos próprios arquitetos que o cliente não apenas demandou soluções voltadas à qualidade arquitetônica e urbana dos projetos mas que contribuiu também para definição de soluções de projeto que, em boa medida, contribuem para o caráter de excepcionalidade dos edifícios – que, afinal, não deixam de ser produtos de mercado. Mais que isso, ele criou estratégias e uma equipe capazes de prover aos arquitetos contratados os conteúdos necessários para o desenvolvimento dos projetos.

Se falamos de diálogo, falamos de interação, de trocas entre partes. Falamos, já, de processos de *design* entendidos como sistemas complexos. E, tendo como principal referência a produção da IdeaZarvos, o que se percebe é que de fato os processos de *design* junto a esse cliente são diferentes das dinâmicas usualmente adotadas por outras empresas. Retomando a equação proposta por Rossela Rosseto, seria de se esperar uma verificação sobre a participação dos atores já usualmente envolvidos na produção do mercado imobiliário nos casos de edifícios com características inovadoras, ou de entender como se daria sua organização em termos dos pesos de seus conhecimentos e interesses na definição dos projetos. Contudo, o que se verificou foi uma concentração do papel de tomada de decisões em dois agentes: a empresa de incorporação, no papel de cliente, e os escritórios de arquitetura, como autores dos projetos. Essa constatação permite contrapor a visão de Rosseta às proposições que Yona Friedman elabora já desde a década de 1950. Para Friedman, o processo de *design* já era compreendido como um sistema complexo, e seus atores como partes desse sistema. Desenvolvendo uma série de diagramas que ilustram o fluxo de informações no processo de concepção de um edifício, Friedman vê o arquiteto como o canal para a transmissão de mensagens, funcionando também como ‘tradutor’ das demandas dos usuários.

Essa compreensão do arquiteto simultaneamente como ‘canal’ e ‘tradutor’ da mensagem, como um agente responsável pela materialização da mensagem emitida pelo usuário, pode ser transposta para a reflexão aqui proposta do papel desempenhado pelo cliente, a IdeaZarvos, que é afinal quem encomenda o projeto ao escritório de arquitetura. Nesse sentido, é possível também entender o incorporador como elemento atrator dentro do sistema. Ou seja, ele atrai para si o poder sobre as regras de orientam a auto-organização e as trocas entre atores naquele sistema, tendo também poder de determinação sobre o que dele emerge.

Nos casos dos processos de *design* estudados, houve um intenso diálogo, uma colaboração de fato, entre arquitetos contratados e esse cliente. O incorporador aqui se faz representado pelas figuras dos sócios da empresa – as pessoas, os indivíduos, pessoalmente – mas também de pessoas de sua equipe. Ele se envolve estreitamente no processo de discussão e desenvolvimento das soluções de arquitetura. Esse caráter colaborativo dos projetos desenvolvidos para a IdeaZarvos foi apontado por todos os arquitetos entrevistados em São Paulo. Nos casos de alguns projetos – ao menos a julgar pelas falas de Puntoni, Sodré, Mendes e Raffaelli – os programas de necessidades foram desenvolvidos ou constantemente alterados e adaptados em conjunto entre o cliente e os arquitetos autores dos projetos, ao longo do próprio processo de desenvolvimento das propostas.

Os demais atores, entretanto, tiveram sua participação reduzida nos processos. Se por um lado o cliente assume um papel de fato participativo no desenvolvimento dos projetos, e posiciona os arquitetos em uma posição de protagonistas, outros atores tiveram sua participação propositadamente reposicionada com o objetivo contrário, de diminuir suas possibilidades de intervenção na definição de características dos produtos. Por exemplo, empresas de vendas e agentes financeiros são, nos casos desses projetos, destituídos do papel que tradicionalmente assumem na formatação de novos empreendimentos no mercado.

No caso da IdeaZarvos, a própria incorporadora toma para si o papel vendedor, assumindo a responsabilidade pela comercialização das unidades. E o faz deliberadamente, por entender que corretores tradicionais não teriam as ferramentas necessárias para promover a venda de seus produtos – cujas qualidades divergem da produção convencional. Assim, grandes empresas imobiliárias deixam de ter peso na definição das características de novos projetos porque, simplesmente, não participam de sua concepção e porquê têm baixa representatividade nas vendas.

Ao assumir as vendas, a incorporadora também estabelece um contato direto com seu público. Tratamos de apartamentos que têm na possibilidade de reconfiguração ou personalização das plantas um importante apelo de vendas, e o incorporador concentra também em sua equipe interna esse serviço – de personalização dos projetos. Assim ele reforça o contato com os compradores, inclusive na medida em que, durante o desenvolvimento de tal serviço, eles têm acesso ao espaço físico onde trabalham o incorporador e sua equipe. Como destacou Luiz Felipe Carvalho, essa relação – de conhecer até a divisão interna dos armários do morador – não é típica para um incorporador.

Os agentes financeiros, por sua vez, perdem poder de decisão porque não financiam as primeiras etapas das obras. Tal financiamento não é feito junto a bancos mas através de outros investidores privados – que, de acordo com as informações obtidas, também não participam dos processos de definição das características dos projetos. Empresas de construção também não são agentes definidores, já que o caso da IdeaZarvos os

construtores são definidos de acordo com as características ou necessidades de cada projeto.

O grande fator que permite a flexibilidade das plantas é uma solução para as instalações hidráulicas, o que faria supor que a participação de outros projetistas tivesse sido fundamental para a definição das características dos projetos. Contudo, na verdade, a solução técnica e suas variações são derivadas dos projetos de arquitetura, sua concepção se deve à cooperação entre arquitetos autores dos projetos e cliente. Os projetos complementares são sempre contratados depois do desenvolvimento das primeiras etapas do projeto arquitetônico – logo os projetistas das demais especialidades têm menores possibilidades de intervir nas soluções adotadas, ou de propor novas ideias. Quanto à legislação, embora constitua um dado central no desenvolvimento de projetos de arquitetura, não é em si fator determinante da inovação verificada nos projetos – projetos com características muito distintas podem ser desenvolvidos atendendo às mesmas regras estabelecidas por uma mesma lei de uso e ocupação do solo.

Mas percebe-se também que, nos casos estudados, alguns aspectos dos processos de *design* são bastante convencionais. O cliente – empresa de incorporação – assume papel decisivo na elaboração da estratégia de produto, na seleção de projetistas contratados etc.. Ele concentra também a função de coordenação de todo o desenvolvimento dos projetos. E aqui cabe retomar falas importantes de arquitetos entrevistados: O “pingue-pongue” com o cliente para a definição do projeto, para que só depois apareçam outras áreas complementares – obedecendo às determinações do projeto arquitetônico; e o controle do cliente sobre o desenvolvimento. Fica aparente que quanto mais cedo os arquitetos são chamados para o processo, maiores são as possibilidades para que os mesmos proponham inovações no produto.

Uma conclusão importante é, portanto, que a participação de vários atores com interesses distintos, atuando de forma colaborativa, de forma a contribuir com seus conhecimentos desde as fases iniciais do processo de design, não se confirma. O que acontece é uma reorganização dos processos – ou a configuração dos processos – de acordo com as visões e interesses do cliente, de acordo com suas estratégias de mercado. Como um *croupier* que embaralha e distribui as cartas do jogo, é o incorporador quem determina as regras e quem está convidado a participar da rodada.

Assim, de maneira geral, assim como em processos convencionais, os arquitetos tiveram sua liberdade de criação condicionada ao atendimento das premissas estabelecidas pelo cliente. O que muda, essencialmente, são as premissas definidas pelo cliente que, no caso, incluem como valor central a valorização do potencial da arquitetura e do trabalho dos arquitetos contratados. E essa é uma diferença importantíssima porque, justamente, estimula os arquitetos a explorar o potencial da arquitetura na produção desses edifícios – tanto nas soluções para os apartamentos quanto em sua expressão plástica quanto nas soluções para inserção urbana dos edifícios. Aliás, o estabelecimento de boas relações com a rua e o bairro também são premissas importantes desse cliente. E aí reside grande potencial para a qualidade arquitetônica dos projetos resultantes e para que os edifícios

sejam inovadores frente à produção convencional de mercado. Não que os arquitetos tenham se tornado atores centrais no processo, mas foram trazidos para mais perto do núcleo de decisões do que os demais atores. Retomando fala de Vinicius Andrade: “eu não acho que eles necessariamente atribuíram mais poder a nós. Eles atribuíram mais valor ao nosso trabalho!”

No fundo, a base para a excepcionalidade dos projetos analisados está na definição da estratégia de mercado dos clientes e no desenvolvimento do *briefing* para os produtos. E um dado importante obtido é que os arquitetos são instigados desde o início a propor soluções diferentes, melhores do que as apresentadas no *briefing* pelo cliente. Esse processo de construção do programa de necessidades do empreendimento é fundamental para a implementação de novas ideias, pois é quando há a convergência de diferentes informações, como as questões comerciais do empreendimento, os interesses do perfil de usuários previsto, os estudos de viabilidade etc.. À medida em que o processo avança e mais questões estão definidas, menor é a liberdade que os projetistas têm de propor mudanças.

Obviamente os arquitetos contratados devem ter a competência técnica necessária para a proposição de soluções que representem alternativas frente à produção de mercado – da qual seus projetos deveriam se diferenciar. Mas o reconhecimento da competência desses profissionais, em termos da capacidade de propor boas arquiteturas, faz parte inclusive dos critérios do cliente para sua seleção e contratação.

“Talvez a pinta mais simples embora mais significativa se um projeto tem o potencial para a excelência é a demanda inicial e informada de um cliente por qualidade.” (CUFF, 2001:237, tradução nossa)¹

Se a participação dos arquitetos desde as primeiras fases de desenvolvimento é importante, outro fator vital para a qualidade dos projetos é a participação ativa do cliente durante o processo de *design*, em situações que conformam uma colaboração de fato entre incorporador e arquitetos. Tal envolvimento é apontado por Dana Cuff como sendo uma característica comum a projetos excepcionais.

“Clientes que participam de projetos excelentes se distinguem dos clientes comuns para quem os arquitetos trabalham. Tais clientes começam com uma atitude precisa, o que eles esperam é qualidade.” (CUFF, 2001:232, tradução minha)²

Claro, em processos de projeto de edifícios convencionais, quanto mais pré-determinados forem os dados de uma encomenda, maiores serão as restrições impostas à criação por arquitetos – como bem descreve Carlos Alberto Maciel (2015). Muitas vezes, a associação de dados da encomenda, parâmetros estruturais e o atendimento a normas limitam as possibilidades de projeto. Mas para que surjam soluções novas ou alternativas, além de capacidade técnica e criativa, cabe que os arquitetos tenham o interesse para propô-las.

Como apresentado pelas falas de Sievers e Froh, nem sempre tais profissionais estão abertos ou dispostos à proposição de novidades ou a entrar em longas discussões acerca de soluções de desenho.

Outro fator importante que contribui para limitar a proposição de soluções inovadoras é o tempo, geralmente reduzido, disponível para o desenvolvimento de projetos. Se as pessoas envolvidas não dispuserem de tempo suficiente, é de se esperar que elas reduzam o tempo despendido em reuniões para discutir com profundidade as soluções de projeto. Num contexto de prazos curtos para o desenvolvimento de projetos, parece natural que sejam adotadas soluções padrão. E esse é um fator diretamente ligado com a remuneração dos profissionais envolvidos. Como aponta Sievers, um impedimento para que processos de *design* de edifícios sejam organizados como atividades mais integradas está no fato de que, geralmente, as pessoas não são remuneradas para participar de etapas específicas do desenvolvimento dos projetos, não se envolvendo no processo como um todo. Para que haja discussão, a partir da qual possam surgir novas alternativas, é preciso interesse, tempo, e remuneração.

Vários são os autores que discutem as relações entre arquitetos e seus clientes como parte essencial da produção em arquitetura – Christian de Montlibert (1995), Garry Stevens (1998 e 2003), Dana Cuff (2001), Francisco Segnini Jr. (2002), Jeremy Till, (2009), Luciana Miron (2010). Pois a estreita relação estabelecida entre a IdeaZarvos, inclusive representada pela figura de seus proprietários, com os arquitetos contratados é outra característica peculiar processos de *design* dos edifícios da empresa. Além de incluir os arquitetos na definição ou redefinição do *briefing* de alguns dos projetos, eles consideram um prazo de desenvolvimento bem maior do que o usual no mercado. Isso, associado à participação ativa do cliente no desenvolvimento dos projetos, resulta em um tempo maior de desenvolvimento dos projetos e em relações mais próximas entre cliente e arquitetos.

E aqui, mais uma conclusão da pesquisa é que, embora Otávio Zarvos afirme que em nenhum momento, jamais, questione a autoria dos projetos – ela pertence aos arquitetos –, se partimos do entendimento do processo de *design* como uma atividade colaborativa e, também, se analisamos as falas dos próprios arquitetos envolvidos, é preciso considerar esse cliente como um *co-designer* de seus edifícios. Como cliente, o que se conclui é que a IdeaZarvos frequentemente contribuiu de forma propositiva e positiva para o incremento da qualidade da arquitetura e da espacialidade de seus edifícios. Por exemplo, as soluções construtivas voltadas à flexibilidade espacial adotadas nos edifícios da empresa – como as múltiplas prumadas – são recorrentes na produção da incorporadora, não na produção dos arquitetos.

7.3 ME DIGA COM QUEM ANDAS

Falando das soluções projetuais, a leitura e análise de plantas, de soluções de arranjos espaciais dos apartamentos dos edifícios que compõem a amostra foi importante exatamente para confirmar afastamentos em relação à produção convencional. Mas a leitura de plantas não se constituiu como elemento central da pesquisa, que se concentrou nas visões apresentadas por arquitetos e outros profissionais entrevistados, diretamente envolvidos com os processos de *design* de edifícios de apartamentos. Mas ela foi fundamental também para notar que os projetos apresentam características distintas, que se alteraram com o passar dos anos. Seria de se esperar o refinamento das soluções voltadas à flexibilidade espacial e à reconfiguração das unidades – afinal, esse elemento é fator central no discurso da IdeaZarvos.

O que se verifica, entretanto, é que os projetos passaram por uma simplificação exatamente no que diz respeito ao seu potencial de flexibilidade. Os projetos dos edifícios construídos nos primeiros anos traziam soluções para uma “flexibilidade radical”, com ramais de esgoto resolvidos por cima da laje através de pisos elevados ou “rodapés técnicos”, múltiplas prumadas para a descida de esgotos distribuídas junto às fachadas, pés-direitos duplos e liberdade na escolha de materiais de acabamento. Os projetos de reconfiguração dos apartamentos era feito por arquitetos da equipe da própria empresa, de forma que os apartamentos fossem de fato personalizados para cada comprador. Esses foram por exemplo os casos dos edifícios Aimberê 1749, 4x4, dos Fidalga 727 e 772, Ourânia 77 e Simpatia 236.

No edifício 360º, os ramais também foram executados por cima das lajes. Mas os pisos foram completamente elevados evitando degraus dentro das unidades. E não foram propostas unidades com pés-direitos duplos. Nos edifícios Oito e Oka, com grandes apartamentos, manteve-se a ideia das múltiplas prumadas, mas também com os ramais de esgoto executados por baixo da laje. Nesses dois projetos, a solução adotada foi a de rebaixar por completo os tetos de todas as unidades com forros em gesso, de forma a esconder as tubulações – uma solução não ideal em termos de desempenho acústico, uma vez que ramais de um banheiro de um apartamento podem estar posicionados sobre um dormitório ou uma sala da unidade de baixo.

Nos POP XYZ e POP Madalena, os ramais de esgoto foram também executados por baixo da laje, com uso de forros de gesso onde fosse necessário esconder os ramais¹⁰⁵ – no primeiro, uma alteração feita durante a obra; no segundo, uma solução já prevista em projeto. Essa se tornou a solução padrão para os projetos seguintes, o que implica que,

¹⁰⁵ Fotos de anúncios de apartamentos para venda ou aluguel nesses dois prédios mostram rebaixamentos de teto em posições pouco usuais, exatamente para esconder tubulações de unidades de cima.

em reformas futuras, para alterar a posição de áreas molhadas é necessário intervir no apartamento do vizinho de baixo – como aconteceria num edifício convencional.

Nos projetos mais recentes, verifica-se uma mescla de estratégias distintas, de acordo com o perfil do empreendimento. Em alguns, como os edifícios Nido e Floresta, foi adotado o princípio moderno de planta livre para os espaços de permanência prolongada, e concentração das instalações numa faixa mais recuada em relação à fachada, onde estão dispostos em plantas as áreas molhadas. Nos dois casos, há mais prumadas do que seria estritamente necessário. Mas no primeiro caso, o fato de haverem janelas para banheiros e cozinhas em face oposta à das janelas de quartos e salas, ainda contribui para maior potencial de reconfiguração. No segundo caso, as unidades têm orientação única, impondo restrições mais claras às possibilidades de reconfiguração de plantas. As dimensões dos apartamentos oferecidos no Floresta, aliás, somada à configuração geral do edifício, demonstram se tratar de uma construção mais econômica.

No projeto do Studio MK27 para o edifício Ourânia 231, que tem um número menor de unidades, e cujos apartamentos são grandes, a flexibilidade está amparada pelo conceito de planta livre, pela oferta de muitas prumadas de esgoto – sempre junto aos pilares de perímetro do edifício – e pelo fechamento das fachadas por painéis modulados, desenhados pelos arquitetos. Como explicou Luiz Felipe Carvalho, isso permitirá que, no futuro, mesmo as fachadas sejam adaptadas em reformas. As tubulações dos ramais de esgoto, entretanto, estão dispostas sob as lajes, com os tetos dos apartamentos sendo integralmente rebaixados – como no edifício Oito e no Oka. Para os compradores desse edifício, mais luxuoso, a empresa oferece o serviço de customização individualizada, como fazia em seus primeiros projetos.

Para os demais, cabe escolher entre opções de plantas e de memoriais de acabamentos. De toda forma, a flexibilidade fica mais restrita à primeira configuração, uma vez que com os ramais de esgoto por baixo das lajes, serão sempre necessárias interações com os vizinhos em reformas que considerem alterar a posição de um banheiro – ou mesmo de um ralo. Em outros projetos, não há diferenciais em relação a produção convencional que justifique considerar tais propostas como inovadoras, menos ainda excepcionais. Estão previstas apenas opções de planta, como fazem empresas caracterizadas por uma produção convencional, e de acabamentos. Análises desses projetos não foram apresentadas porque eles não se enquadram no recorte estabelecido pela pesquisa.

Assim, seria possível caracterizar a produção da IdeaZarvos em três fases. Uma primeira, que poderíamos chamar de fase “idealista” ou mesmo “fase heroica”, na qual a empresa, pequena e sem grande experiência em incorporação, definiu critérios para a produção de edifícios cuja arquitetura e características espaciais estabeleceriam um diferencial competitivo no mercado paulistano. Esses edifícios foram extensamente publicados e seu impacto na cultura de incorporação paulistana, relevante, pode ser visto através do abandono do neoclássico como estilo. Mesmo empresas como a Cyrela e a Kauffmann, aquela das “mansões suspensas” da década de 1980, abandonaram o estilo em seus lançamentos. Mas sua influência aparece também na contratação dos mesmos arquitetos

que assinam os projetos da IdeaZarvos para que desenvolvam novos projetos, na tentativa de reproduzir aquele sucesso.

Uma segunda fase seria a de “transição”. Num momento no qual a empresa procurava aumentar o retorno dos empreendimentos e simplificar processos de design, especialmente no que envolvia o tempo, os custos e a logística de atender a um número crescente de clientes, na medida em que mais edifícios, e maiores, com mais unidades, eram lançados. Como afirmaram os sócios da empresa, não era viável atender a tantos clientes e garantir a qualidade de projeto e execução. Essa fase corresponde também ao momento em que o engenheiro Sérgio Mester passa a fazer parte da equipe da incorporadora e a participar dos processos de *design*, cada vez mais do início.

A terceira fase poderia ser chamada de “pragmática”, na qual a empresa adota critérios claros para o grau de flexibilidade que será oferecida em cada projeto, em função no número e preço de venda de unidades em um edifício. Nessa fase, conceitos convencionais como opções pré-determinadas de plantas e o uso de estandes de venda, com a montagem apartamentos-modelo como ferramentas comerciais, torna-se o padrão. O diferencial competitivo que o serviço de reconfiguração das unidades estabelecia – numa relação estreita com os compradores – se perde. E um grau mais avançado de flexibilidade é oferecido apenas para os compradores dos produtos mais caros.

Se nas fases anteriores, especialmente na primeira, a flexibilidade espacial e o potencial de reconfiguração tinham valor central para as estratégias da empresa, agora elas existem como discurso para a maioria dos projetos. Na prática, ela está disponível para aqueles clientes mais abastados e que possam pagar pelo serviço. Ou seja, se antes a excecionalidade dos projetos constituía-se pela escassez de produtos com tais características no mercado, agora ela se dá pela escassez e pelo preço. Nos novos projetos, a flexibilidade se tornou, de fato, um produto exclusivo.

Aqui, mais uma questão importante: retomando a ideia do processo de *design* como um sistema e as proposições de Yona Friedman, a entrada de um novo ator no sistema tem implicâncias para as interações dentro do sistema, as trocas estabelecidas, para a auto-organização e, portanto, para os produtos que podem emergir do sistema. E não se trata apenas da organização do sistema, em termos das relações estabelecidas entre atores envolvidos. Trata-se de quem são os indivíduos com papel importante no sistema. Foi a partir da introdução de um engenheiro atuando como “aposto” de uma construtora convencional de mercado que as características dos projetos começam a apresentar características simplificadas. Um engenheiro com longa carreira em construtoras e incorporadoras de mercado, pautadas por premissas de uma produção convencional, responsável por alinhar aspectos dos projetos à produção, certamente identificaria “desvios” na forma como tais projetos eram desenvolvidos. Se a participação de Mester foi importante para solucionar problemas relativos à qualidade construtiva dos edifícios, sua presença desde o início do desenvolvimento dos projetos também implicou em limitações. Não há exemplo melhor, dado os casos estudados, do que a imposição de

soluções convencionais para instalações de esgoto nos projetos, quando o uso de soluções não convencionais eram um dos principais pilares da estratégia da empresa para oferta de flexibilidade. O indivíduo faz diferença.

Um dos sócios da empresa, o arquiteto Luiz Felipe Carvalho, afirma que se tivessem importado a cultura dominante entre as demais empresas do mercado, estariam fazendo o mesmo tipo de produto que elas. Bem, ao importarem um profissional moldado naquela cultura e o posicionarem em lugar estratégico nos processos de *design*, eles importaram junto a própria cultura de mercado. Falamos de interações, trocas, auto-organização. Então é de se esperar que Mester tenha também se contaminado pela cultura não-convencional da IdeaZarvos. Mas o fato é que durante sua passagem pela empresa, e a partir da sua participação como ator ativo no desenvolvimento de novos projetos, uma das principais premissas para novos projetos foi simplificada, estratégias construtivas únicas foram abandonadas. E ao invés de uma pesquisa ou da experimentação ou outras soluções, talvez mais satisfatórias, uma solução convencional foi adotada. Repetindo, entre os atores centrais de um processo de design, o indivíduo faz diferença. Faz diferença porque indivíduos distintos trazem consigo ideias, valores, crenças, culturas, posturas também distintas.

Portanto, pessoas diferentes emitem informações cujos conteúdos são distintos. E interpretam informações também de maneiras distintas. Se uma pessoa, como um agente no processo de *design*, tem peso para a definição de aspectos da organização do sistema, ela tem peso na determinação de regras, na determinação do grau de hierarquia no sistema, na determinação do grau possível de experimentação e do nível de risco admissível. Então terá impacto sobre o processo porque altera o conteúdo das informações – ou da mensagem – que é trocada na interação entre diferentes atores. E isso tem implicações para a qualidade do projeto, como fica claro pela simplificação das soluções de projeto a partir de determinações impostas por um novo agente com peso decisório nos processos de *design*.

E qual será a implicância, para a IdeaZarvos, de ter simplificado seus produtos e de estar adotando estratégias de grandes empresas de incorporação – da cultura de mercado dominante – para os projetos mais recentes? Uma resposta clara está na redução da publicação de seus edifícios. Tanto na mídia geral quanto na especializada, os projetos mais recentes não têm a mesma atenção de projetos da fase inicial. Eles deixaram de se apresentar como inovadores, em termos de projeto. Por um lado, isso pode ser atribuído ao abandono da noção de flexibilidade como uma qualidade forte dos projetos. Mas, também, o novo Plano Diretor do município de São Paulo passou a exigir de novos empreendimentos – ou a estimular, através de benefícios pela adoção de certas soluções – que um maior cuidado com a inserção dos edifícios fosse considerada nos projetos. Então ações de gentileza urbana, que eram adotadas pela IdeaZarvos como parte de suas premissas principais, deixaram de ser uma exclusividade.

Por outro lado, o próprio sucesso dos edifícios da empresa fez com que concorrentes adotassem algumas de suas soluções, especialmente em relação à linguagem

contemporânea e à oferta de maior diversidade de tipos de apartamentos num mesmo prédio. E, também, a contratação de arquitetos renomados para assinarem os projetos. Exemplos disso foi o surgimento de novas incorporadoras criadas com base nesse discurso, como a you,inc., a Huma e a Nortis. Há ainda a Vitacon, criada com o objetivo de produzir micro apartamentos com localização próxima a estações de metrô ou trens urbanos, a Tico, focada em edifícios pequenos e sem elevadores, e a SKR, que já existia e atuava produzindo edifícios de alto padrão e se tornou um braço da Cyrela para explorar o discurso da arquitetura como diferencial. Mesmo a própria Cyrela, numa tentativa de vincular projetos convencionais a um discurso que os aproxime de uma produção contemporânea internacional e exclusiva, tem estabelecido parcerias com grifes internacionais como a YOO do designer britânico Philippe Starck, e as italianas Pininfarina e Versace, para assinar fachadas e decoração de áreas comuns de novos empreendimentos.

De acordo com Porter, “um bom teste de valor da singularidade é se uma empresa pode pedir e sustentar um preço-prêmio na venda para compradores bem informados” (PORTER, 1989:147). Em termos de preços, embora a empresa cobre valores por metro quadrado acima da média do mercado – entre 5 e 10%, de acordo com informações da própria empresa e de corretores –, seus apartamentos não podem ser considerados mais caros do que aqueles de outras empresas, quando consideramos lançamentos em localizações equivalentes. Isso porque a prática da empresa é de entregar suas unidades já com todos os acabamentos instalados, enquanto o usual no mercado paulistano é que apartamentos sejam entregues sem acabamentos. Ou seja, se consideramos os custos com materiais de acabamentos em obras de alto padrão, os apartamentos da IdeaZarvos, embora nunca tenham sido baratos, também não são exclusivos, do ponto de vista do preço. Nos segmentos do mercado nos quais são ofertados, considerados os acabamentos, eles podem custar até menos do que produtos de concorrentes, e muitas vezes oferecem qualidade espacial e arquitetônica acima da média da produção de outras empresas.

Nesse sentido, parece que a estratégia adotada pela IdeaZarvos de incorporar em terrenos menores de bairros consolidados, produzindo edifícios que geralmente têm poucas e diversificadas unidades, além de considerar algum nível de flexibilidade espacial, se constituiu como um diferencial sustentável no mercado, até agora. Ainda, por não depender de financiamentos oficiais à produção e por atender um público com maior poder de compra, supostamente menos suscetível a alterações da economia, a empresa também diminui riscos relacionados às incertezas do ambiente externo.

Assim, a exclusividade de seus produtos estava mais associada a questões de imagem e à experiência criada em torno da marca e da empresa, e à escassez da oferta, uma vez que poucas unidades eram oferecidas em prédios valorizados pelo público em potencial. Mas as vantagens competitivas estabelecidas especialmente a partir dos primeiros projetos, se sustentavam também pela experiência proporcionada aos clientes pela logística de comunicação e pelo processo de personalização dos apartamentos – além da assistência continuada, mesmo após a entrega das obras. Agora, à medida em que a empresa adota

estratégias comuns de mercado como a de oferecer opções de planta já determinadas, ela abre mão do caráter de diferenciação – ao menos nos empreendimentos para os quais tal estratégia foi escolhida. Edifícios recentes como o POP Grafite (Triptyque), o Joaquim 499 (Andrade Morettin) ou Flora (Gui Mattos) não se destacam de outros lançamentos com arquitetura também contemporânea em suas vizinhanças. São edifícios esteticamente interessantes, mas com projetos convencionais.

Mesmo a estratégia de contratação de escritórios de arquitetura renomados, fator fundamental para a implementação da estratégia da empresa, focada na diferenciação, deixou de ser um diferencial quando concorrentes passaram também a investir em arquitetura autoral. Morar um FGMG, num Triptyque ou num Andrade Morettin deixou de ser uma exclusividade dos compradores da IdeaZarvos.

Quanto à linha de edifícios MaxHaus da Maxcasa, cujo discurso também vendeu a ideia de que seus apartamentos são alinhados aos modos de morar contemporâneos e cujo processo de *design* também foi abordado, ficam evidentes limitações impostas exatamente por uma lógica rígida que determinou sua concepção. Por um lado, assim como a IdeaZarvos, a MaxCasa conseguiu evitar a influência de agentes externos como bancos, que só entram como financiadores da obra após a construção ter sido iniciada – e portanto numa etapa posterior ao desenvolvimento e aprovação do projeto, posterior inclusive ao início das vendas de unidades. Construtoras contratadas para execução das obras também não interferem no processo de definição dos projetos, mas porque o sistema construtivo já havia sido determinado anteriormente em função de critérios de economia, racionalização e reprodutibilidade dos projetos – em relação a esse ponto, é como se as premissas da construtora já tivessem sido consideradas desde o início. Já a equipe de vendas é formada por corretores treinados pela própria empresa. Mas a lógica de desenvolvimento dos MaxHaus conseguiu eliminar também os próprios arquitetos e mesmo seus clientes como variáveis.

Uma vez definido o projeto base, o escritório Rocco Vidal ficou responsável apenas pelo tratamento de fachadas e decoração de áreas comuns. Quanto aos clientes, os compradores e futuros moradores dos edifícios, a empresa não entrega a promessa de flexibilidade, de “arquitetura aberta” que aparece em sua publicidade. Nem entrega assistência para que os mesmos possam adequar suas unidades aos seus desejos, em termos de configuração dos espaços. O que se conclui em relação aos MaxHaus é que os apartamentos são, na verdade, unidades convencionais de setenta metros quadrados, dos quais as paredes internas foram retiradas. A adição de alguns equipamentos visou incrementar a percepção de valor, perante compradores em potencial, e permitir a cobrança de preços de venda mais elevados para o produto. A função da MaxDoor, da MaxWindow, do MaxBanho etc. é de aumentar o apelo comercial do produto, de permitir preços mais altos, não de contribuir para a personalização ou para a flexibilidade dos espaços.

Aliás, os apartamentos foram apresentados como uma proposta de flexibilidade que não se verifica na prática, já que as alternativas oferecidas pela empresa através dos “kits” de

personalização são limitadas, são meras divisões em *drywall*, em posições pré-determinadas, que deliberadamente transformando os apartamentos em unidades convencionais de um, dois ou três dormitórios. Tudo aquilo que foi apresentado nos apartamentos-modelo, durante os lançamentos dos edifícios, não está contemplado entre as opções disponíveis para o comprador. Se os compradores desejarem algo fora das poucas opções estabelecidas pelos kits, que façam as intervenções nos apartamentos por conta própria, sem assistência da incorporadora, e assumindo o risco de perder a garantia sobre o imóvel. Isso definitivamente não corresponde ao discurso apresentado em sua publicidade. Apesar do discurso, a cultura dominante na MaxCasa não é fundamentalmente diferente daquela que domina outras grandes empresas do setor, ou daquela que dominava a construtora Rossi, também de José Paim, responsável pelo Plano 100 na década de 1990. Aliás, a própria ideia por trás da concepção dos MaxHaus, apesar do discurso sobre o produto, é rígida. Inflexível. O produto é determinado e é sempre o mesmo independentemente do bairro ou da cidade. O sistema construtivo, baseado em paredes estruturais em concreto e no uso de formas auto trepantes também não admite variações. A concepção do produto é tão fechada que ele parece não ser capaz de se adequar a mudanças no contexto de mercado.

De acordo com o arquiteto Rafael Sorigotto, sócio da Refúgios Urbanos, relatos de proprietários e moradores indicam insatisfação com apartamentos dos edifícios MaxHaus, que apresentariam diversos problemas provocados por má qualidade construtiva. Bem, os sistemas construtivos foram escolhidos pela MaxCasa visando economia máxima e não qualidade. E ele ainda confirma uma suspeita: Chama atenção o fato de desde o ano de 2017 a empresa não ter feito novos lançamentos, nem da linha MaxHaus nem de qualquer outro novo produto. E ainda existem unidades novas à venda em seus últimos empreendimentos. Para Sorigotto, a lógica fechada de concepção e seu método construtivo, não permitem ou não previram a possibilidade de adaptações no produto. Segundo ele, hoje, um novo MaxHaus não seria viável no mercado. Os apartamentos seriam muito caros, se oferecidos em localizações menos valorizadas – o que constituiu a prática da empresa – ou estariam aquém da qualidade construtiva esperada para seu preço, se oferecidos em bairros nobres. “Eles provavelmente não conseguem fechar contas para novos lançamentos” (SORRIGOTTO, 2021).

Quanto à assistência aos clientes, ao visitar o site dos MaxHaus na internet, na área destinada à comunicação com clientes, a informação encontrada nos últimos meses é que “O Portal do Cliente MaxHaus está temporariamente desativado. Mas continuamos à sua disposição pela Central de Relacionamento.”¹⁰⁶

¹⁰⁶ Visitas ao site foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2021, encontrando a mesma mensagem. < <http://www.maxhaus.com.br/portaldocliente>>

7.4 CULTURA GLOBAL

Ao definir o conceito de cultura da construção – “*building cultures*” – Howard Davis ressalta a existência de uma cultura geral, mais ampla, que emoldura e influencia a cultura da construção. Fazendo uma análise das relações entre tais culturas ao longo do século XX, o autor atribui a perda de um papel de centralidade dos arquitetos na produção de edifícios e de cidades a uma progressiva especialização das atividades de diferentes profissionais no campo da construção, mas também a um processo no qual arquitetos deixaram de ter domínio sobre a cultura da produção de edifícios. O papel de construtores e empreiteiros, por exemplo, ganhou maior importância enquanto a conexão dos arquitetos com o canteiro de obras e com os operários da construção, com o fazer, diminuiu. Para Davis, a partir da consolidação de tais processos “o arquiteto desenha o edifício e então abre mão do controle para se tornar um consultor de projeto” (DAVIS, 2006:198, tradução minha)¹⁰⁷.

Ainda segundo o autor, um conjunto de novos conceitos em relação à arte, às ciências e à filosofia influenciaram tanto o campo da arquitetura moderna quanto o da produção de edifícios. Ideias relacionadas à produção industrial em massa e a própria formatação da própria arquitetura como uma instituição teriam contribuído para um processo de progressiva especialização. Como consequência, tal processo teria também contribuído para que os arquitetos se distanciassem do canteiro de obras, do contato com aspectos fundamentais da produção de edifícios, e abrissem mão também do controle sobre sua produção.

“Aqueles tendências – produção industrial e fabricação em massa, zoneamento, a emergência da profissão de arquiteto como uma instituição divorciada da arte do ofício – não foram inventadas por Le Corbusier, Walter Gropius ou qualquer outro mestre do movimento moderno. Mas além de projetarem seus próprios edifícios, esses arquitetos atuaram para legitimar as tendências existentes. (...) Em alguma medida, uma escolha consciente foi feita no campo da arquitetura, uma escolha que ajudou a garantir o sucesso de tendências e de forças da produção emergentes.” (DAVIS, 2006:321, tradução minha)¹⁰⁸

¹⁰⁷ Do original em inglês: “*the architect designs the building but then gives up control and becomes a design consultant*” (DAVIS, 2006:198).

¹⁰⁸ “*Those trends – industrial production and mass fabrication, zoning, the emergence of architectural profession as an institution divorced from craft – were not invented by Le Corbusier, Walter Gropius, or any other master of the modern movement. In addition to designing their own buildings, these architects acted to legitimize existing trends. (...) To some extent, a conscious choice was made in the field of architecture, a choice that helped ensure the success of emerging trends and forces of production*” (DAVIS, 2006:321).

Em outras palavras, na medida em que focaram no desenho e se afastaram da lógica da produção de edifícios e da prática nos canteiros, os arquitetos se tornaram uma peça a mais numa engrenagem controlada por outros atores e outros interesses. Como resultado, mesmo dentro da prática em arquitetura a atividade de projeto encontra-se fragmentada, com diferentes profissionais e escritórios assumindo partes de seu desenvolvimento. Por exemplo, no caso da IdeaZarvos, os arquitetos muitas vezes dependem da equipe da incorporadora ou de consultorias contratadas pelo cliente para o equacionamento de questões específicas dos projetos. No caso da Maxcasa, o desenvolvimento é dividido entre três escritórios, que respondem cada um por uma etapa do desenvolvimento do projeto de arquitetura – que deveria ser responsabilidade de um mesmo escritório.

Falta domínio sobre a cultura que envolve a produção de edifícios. Além de um retorno ao canteiro de obras, talvez uma estratégia para recuperar o domínio, no sentido de conhecimento, sobre a cultura que envolve a produção de edifícios, seja que arquitetos se envolvam, em suas práticas ou desde sua formação, com experiências junto à produção privada de edifícios. Talvez assumir o papel – e os riscos – de um incorporador seja um passo muito largo, mas o estabelecimento de parcerias ou a criação de cooperativas para realização de pequenos projetos seja uma possibilidade. Interessante lembrar que o arquiteto Luiz Felipe Carvalho, sócio da IdeaZarvos, não começou na empresa como proprietário mas sim como um parceiro, um prestador de serviços interessado, inicialmente, em aprender. Em ganhar experiência sobre a lógica da incorporação. E, curiosamente, apesar de o próprio Luiz Felipe Carvalho enxergar impedimentos para que arquitetos possam atuar como incorporadores, o próprio Otávio Zarvos indica que um caminho para que a produção de mercado resultasse em edifícios mais interessantes – em termos de arquitetura e de inserção urbana – seria, justamente, que arquitetos assumissem o planejamento e a incorporação de novos edifícios. Entretanto, ele também aponta barreiras para que esses profissionais tenham um papel mais central nessa produção, relacionadas inclusive com falhas de formação e de competência técnica apresentadas por diversos escritórios de arquitetura.

“Os arquitetos têm de se preparar, mas acredito que a única solução seja essa. Porque isso nunca vai vir das grandes incorporadoras. Se o arquiteto comprar um terreno e decidir construir um prédio, vai ser muito melhor do que a média. Se será bem-sucedido, não sei. Porque é preciso ver as outras disciplinas envolvidas, não apenas o projeto. E isso chega na formação desses profissionais, que muitas vezes são incapazes de tocar uma obra. Muitos não conseguem nem orçar ou fazer um planejamento. A maioria fica nesse negócio mais caseiro. (...) Tem cronograma, prazo de entrega, uma série de organizações importantes.” (ZARVOS *apud* FLORESTA, 2011)

Tomando especificamente o caso dessa empresa, Vinicius Andrade comenta que “não é que o arquiteto esteja alijado do processo, mas ele está do outro lado do balcão.” (ANDRADE, 2021)

Voltando à uma relação com a cultura mais ampla, que permeia a produção de edifícios, desde o Movimento Um, a IdeaZarvos explicita a intenção de oferecer edifícios mais alinhados aos padrões comportamentais e modos de morar atuais. O caráter de inovação dos projetos se deve justamente a uma percepção da diversidade de formatos familiares e de estilos de vida entre grupos da população que vive em apartamentos – um público que não encontrava, nos produtos convencionais oferecidos por empresas do mercado, alternativas à planta convencional, tripartida. Mas há também a intensão de atender a uma demanda por produtos individualizados, por personalização – mais uma entre as inúmeras tendências relacionadas a comportamento e consumo nas últimas décadas. E tal percepção é central para a formulação das estratégias de produto da empresa. A percepção de tal demanda foi o que levou ao surgimento de empresas como por exemplo a Axpe, que foi parceira da IdeaZarvos em seus primeiros anos, e da Refúgios Urbanos. Ambas são empresas de corretagem voltadas a imóveis com características especiais.

Quanto à Zarvos, a qualidade arquitetônica de seus edifícios é claramente explorada pelo discurso da empresa e no material de vendas dos lançamentos – sendo um aspecto central para suas estratégias de produto. Seus proprietários valorizam a arquitetura porque entenderam seu potencial tanto para a produção de edifícios cujos projetos fossem capazes de responder tanto à diversidade de formatos familiares e modos de vida, quanto ao desejo por personalização e por expressão de identidades individuais, no espaço do habitar. Ambos consideram a publicação de projetos em revistas, livros e sites especializados e na premiação de projetos em concursos, um balizador dessa qualidade. Mas certamente perceberam também que a contratação de escritórios que já circulavam pelas páginas das revistas especializadas em arquitetura contribuiria para a publicação dos projetos de seus edifícios – garantindo assim a publicidade indireta.

Ainda, tanto a publicidade da empresa quanto as falas de seus proprietários deixam clara a intenção de espelhar seus projetos nos modos de vida de metrópoles internacionais como Nova Iorque ou Londres, o que denota a percepção de que os estilos de vida de seu público alvo, em São Paulo, expressava na verdade padrões comportamentais internacionalizados. Não se tratava de atender a perfis de compradores paulistanos mas de explorar tendências de perfis de habitantes de metrópoles globais. E Howard Davis corrobora com esse entendimento de transformações numa escala global ao afirmar que tais alterações de costumes e práticas são aspectos contemporâneos da própria cultura mais ampla, que emoldura a cultura da construção, e que permitem o surgimento de emergências, de novidades disruptivas dentro da própria cultura.

“A cultura dominante de hoje, que permeia da cultura da construção para impedir a produção de ambiente humano e profundamente experimentado, um ambiente de ‘pertencimento’, não é monolítica. Ela tem aspectos de pluralismo nos quais indivíduos e grupos têm sido capazes de fazer valer suas próprias identidades. Algumas hierarquias inúteis estão se rompendo enquanto visões e pessoas diferentes estão começando a se misturar. A cultura contém, ainda que hesitantes, novas atitudes e procedimentos que, como pequenas flores surgindo através de frestas num piso de concreto,

apontam para a possibilidade de uma mudança positiva.” (DAVIS, 2006:322, tradução minha)¹⁰⁹

Para o autor, entre essas alterações estariam:

“O reconhecimento da importância de modos de pensar não-cartesianos. A ciência lidando com sistemas complexos no lugar de modelos reducionistas. O desejo por comunidades locais em conjunto com a globalização. Preocupações sérias com a sustentabilidade. (...) Mudanças no mundo corporativo, com negócios se tornando mais focados nos clientes e trabalhadores e se afastando de gestões altamente hierarquizadas.” (DAVIS, 2006:198, tradução minha)¹¹⁰

A questão portanto é: não é possível dissociar essa produção contemporânea paulistana do que acontece ao redor do mundo. As alterações nos padrões de socialidade e nas tendências comportamentais têm influenciado hábitos de consumo de populações urbanas ocidentalizadas ao redor do globo, não seria diferentes em grandes metrópoles brasileiras. A diversidade percebida nessas populações – em termos das formas como as pessoas expressam suas individualidades, nas diferentes formas que a ideia de família pode assumir, nas variadas configurações de arranjos entre pessoas vivendo juntas sob um mesmo teto – se reflete naturalmente no desejo por espaços de morar espelhem tal diversidade. Por espaços que em alguma medida se mostrem capazes de se adaptar às constantes mudanças que a vida contemporânea trás.

E, nesse sentido, fundamentais são as visões apresentadas por agentes das empresas de Penta Gruppe e Hopfner Projects, em Berlim e em Copenhague. Suas falas permitem entender estratégias para a elaboração dos *briefings* de seus empreendimentos, permitem também estabelecer comparações entre os casos paulistanos e práticas estrangeiras. Para esses agentes, a oferta de apartamentos diferentes e a possibilidade de reconfiguração de plantas num mesmo projeto não é um diferencial. Para eles, diversidade é um dado a ser atendido pelos projetos. Mas, no caso da Hopfner, é justamente a ideia de identidade, da expressão arquitetônica dos edifícios, o principal

¹⁰⁹ Do original em inglês: “*The dominant culture of today, which works though the building culture to prevent the production of human and deeply felt environment, an environment of ‘belonging’, is not monolithic. It was aspects of pluralism in which individuals and groups have been able to assert their own identities. Some unhelpful hierarchies are breaking down, and different views and people are beginning to mix. The culture contains, however tentatively, new attitudes and procedures, like little flowers poking up through cracks in a concrete pavement, that point to the possibility of positive change*” (DAVIS, 2006:322).

¹¹⁰ Do original em inglês: “*The recognition of the importance of non-Cartesian modes of thought. Science dealing with complexity and systems, instead of purely reductionist models. The wish for local community along with globalization. Serious concern for sustainability and the environment. (...) Changes in the business world, with business becoming more client and worker centered and moving away from top-down management*” (DAVIS, 2006:198).

fator que os diferencia de outros empreendimentos – produzidos por empresas concorrentes.

No caso do projeto para o edifício VM Houses, projetado pelos arquitetos do extinto escritório PLOT, a arquitetura teve um papel ainda mais importante. Esse foi um dos primeiros edifícios construídos numa área de expansão da cidade de Copenhague, cercado por canteiros de obras, bairros de pequenas casas e terrenos vazios (INGELS, 2009). Como parte da estratégia de *marketing* daquele empreendimento, o projeto do edifício deveria atrair os compradores oferecendo uma arquitetura única. As características do edifício por si deveriam ser suficientes para convencer os compradores a morar numa “cidade fantasma”. E o êxito comercial desse primeiro empreendimento estimulou o cliente a investir na mesma estratégia e nos mesmos arquitetos nos empreendimentos seguintes – o Mountain Dwellings e o 8 House.

O caso do VM Houses não é, enfim, diferente daquele do edifício 360º da IdeaZarvos, cujo projeto arrojado visava contribuir para a venda de apartamentos de padrão elevado numa localização menos valorizada (FIOROTTO, 2009). Sobre o impacto da arquitetura nos preços de apartamentos desse edifício no mercado de imóveis usados, Rafael Sorrigotto afirma que:

“O 360, pra mim, é um *case* de como arquitetura agrega muito valor. Mas a localização é muito ruim, e aí a localização acaba levando o preço lá embaixo. Apesar de aquele ponto ter uma vista legal e tal, a localização dele dentro do bairro não é boa. Mas ainda assim, é um prédio onde a gente conseguiu valores impensáveis (de venda).” (SORRIGOTTO, 2021)

A revalorização da arquitetura em projetos de edifícios de apartamentos é portanto uma tendência global. E não um modismo. Mas, em São Paulo – e talvez no Brasil – tal movimento corre o risco de ser tratado como moda, assim como aconteceu com a produção de edifícios modernos, nas décadas de 1940 e 1950. E isso, por falta de visão dos próprios arquitetos. É evidente que a produção de edifícios cultuados de décadas passadas se influenciou pelas proposições e pelos referenciais da modernidade europeia, pelo trabalho de arquitetos estrangeiros. Isso quando não foi fruto de arquitetos formados no exterior ou de arquitetos estrangeiros atuando no país.

No nosso tempo, não apenas é muito mais fácil e acessível viajar e conhecer as obras, como temos abundância de informações sobre os projetos, seus autores, seus contextos urbanos etc. através das diferentes ferramentas da *internet*, pelas redes sociais, por publicações impressas ou em formato digital. Seria no mínimo uma inocência imaginar que os arquitetos de hoje não seriam influenciados pela produção internacional, quando o acesso a informações sobre essa produção é tão amplo, tão imediato. Mas, como acusa a pesquisadora Maria Beatriz Aranha, enquanto no exterior é comum que arquitetos explicitem quais trabalhos e quais arquiteturas os influenciam, entre arquitetos brasileiros isso parece ser um tabu:

“Os arquitetos brasileiros, de uma maneira geral, são completamente avessos a declarar que têm referências em outras produções: parecem condenados a reinventar a roda a cada novo projeto.” (ARANHA, 2008:255)

A explicitação não apenas de referências como também dos processos através dos quais se produz arquitetura, para além dos estudos que focam “naquilo que os arquitetos fazem em suas pranchetas”, poderia contribuir exatamente no sentido de reforçar o diálogo entre arquitetos, a estimular uma revisão da forma como a questão da habitação contemporânea e o projeto para edifícios de apartamentos são discutidos e ensinados na academia. Contribuiria provavelmente, também, para o estabelecimento de diálogos mais frutíferos entre arquitetura e agentes mercado.

Isso é especialmente importante nesse momento, quando a linguagem contemporânea é assimilada por grandes incorporadoras apenas como um fator que contribui para a venda, sem discussão sobre conteúdo. Sem que isso implique numa preocupação com a qualidade de fato da arquitetura produzida, e sem que se proponha inovações na espacialidade dos edifícios e dos apartamentos, sem que haja experimentação. O risco assumido, aqui, é o de que a contemporaneidade da arquitetura seja reduzida, assim como aconteceu com a arquitetura moderna, a uma mera questão de linguagem. A um modismo.

Ampliar o diálogo e a experimentação é um desafio para o presente e para os próximos anos. Para que a excepcionalidade em projetos da principal modalidade de habitação na maior cidade brasileira não se torne novamente a marca de uma produção de tempos passados.

8 BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, C. **A pattern language: towns, buildings, construction**. New York : Oxford University Press, 1977.
- ALEXANDER, C. **The nature of order: an essay on the art of building and the nature of the universe**. Berkeley: Center for Environmental Structure, 2002-2005.
- ANDRADE, V. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 16/05/2011. Arquivo de áudio em formato MP3.
- ANDRADE, V. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 16/04/2021. Arquivo de áudio em formato MP3.
- ANITELLI, F. **Como Nasce um Modelo: a produção de apartamentos na cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo. São Carlos: EESC-USP, 2010.
- ARIÈS, P. [org.] **História da vida privada**. Vols.1 a 5. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- ALEXIOU, K.; ZAMENOPOULOS, T. (2008). Design as a social process: A complex systems perspective. In: **Futures**. n.40. Amsterdam: Elsevier.
- ALMEIDA, C. **Entre e através: complexidade e processos de design em arquitetura**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo. São Carlos: EESC-USP, 2006.
- ALMEIDA, C.; PRATSCHKE, A. Arquitetura e Pensamento Complexo: Aplicação de princípios do Pensamento Complexo no Design de Espacialidades. In: **VII Congresso da SiGraDi - Sociedade Iberoamericana de Gráfica Digital, 2003, Rosário**. Anais... Rosário: Imprensa Laborde Editor. p. 176-178
- AMORIM, S. Qualidade na Construção: muito além da ISSO 9000. In: **Congresso Latino-Americano Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios: soluções para o Terceiro Milênio. São Paulo, 1998**. Anais... São Paulo: PCC/EPUSP, 1998. v.2
- APPLETON, J. **Reabilitação de edifícios gaioleiros**. Lisboa: Edições Orion, 2005.
- ARANHA, M. B. C. **A obra de Rino Levi e a trajetória da arquitetura no Brasil**. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP, 2008.

- ÁVILA, D. S.; CANEZ, A. P. Habitações Coletivas Verticais de Paulo Mendes da Rocha. **Arquitextos**, São Paulo, ano 17, n. 194.05, Vitruvius, jul. 2016. Disponível em: <<https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/17.194/6127>> Acesso em 11/04/2021
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BRANDÃO, D. **Diversidade e potencial de flexibilidade de arranjos espaciais de apartamentos**: Uma análise do produto imobiliário no Brasil. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BERNIS, Frederico Mourão. **O Arquiteto Despachante: a participação do arquiteto na produção habitacional de massa**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.
- BERQUÓ, E. **A família no século XXI: um enfoque demográfico**. Revista Brasileira de Estudos de População. Vol. 6, no. 2. São Paulo: Julho/dezembro 1989.
- BERQUÓ, E. **Arranjos familiares no Brasil: uma visão demográfica**. In: Novais, F. [org.] História da Vida privada no Brasil. V. 4. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- BOESIGER, W. **Le Corbusier: 1910-65**. Barcelona: Gustavo Gili, 1971.
- CARVALHO, Luiz Felipe. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 19/04/2011. Arquivo de audio em formato MP3.
- CASATI, C. What about houses? **Revista L'arca**, n. 202 jun., 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- CUFF, D. **Architecture: The story of practice**. Cambridge: The MIT Press, 1991.
- DAVIS, H. **The culture of building**. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- DOMESHEK, E.; KOLODNER, J.; BILINGTON, R.; ZIMRING, C. **Using stories to overcome social obstacles in design collaboration**. In: Gero, J.; MAHER, M., SUDWEEKS, F. (Eds.). Papers from the AAAI Workshop: AI and Collaborative Design, AAAI Press, 1994, PP. 143-148.
- DUTRA, M.; SLIMANI, K.; GHODOUS, P. **A Distributed Architecture for Collaborative Design**. In Parisa Ghodous, Rose Dieng-Kuntz, Geilson Loureiro, editors, Leading the Web in Concurrent Engineering. Next Generation Concurrent Engineering, Proceedings of the 13th ISPE International Conference on Concurrent Engineering (ISPE CE 2006), September 18-22, 2006, Antibes, France. Volume 143 of Frontiers in Artificial Intelligence and Applications, pages 128-135, IOS Press, 2006.
- ELEB-VIDAL, M. *et al.* **Penser l'habité: le logement en questions**. Liège: Pierre Mardaga Éditeur, 1988.
- ELEB, M.; DEBARRE-BLANCHARD, A. **Architectures de la vie privée: Maisons et mentalités, XVIIè-XIXè siècles**. Bruxelles: Archives d'Architecture Moderne, 1989.

- EMMITT, Stephen. **Design Management for Architects**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.
- EMMITT, Stephen; PRINS, Matthijs; OTTER, Ad den. (Org.). **Architectural Management: international research & practice**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2008.
- FABRICIO, M. **Projeto simultâneo na construção de edifícios**. Tese (Doutorado). São Paulo: POLI-USP, 2002.
- FABRICIO, M.; ORNSTEIN, S.; MELHADO, S. Conceitos de qualidade no projeto de edifícios. In: **Qualidade no projeto de edifícios** [S.l: s.n.], 2010.
- FERNANDEZ, J. A. C. G. ; HOCHHEIM, N. **Localização, ciclo de vida familiar e suas implicações no mercado da construção civil**. In: Anais do XIX ENEGEP. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. CD-ROM.
- FIEDLER-FERRARA, N. **O pensar complexo: construção de um novo paradigma**. Conferência convivada apresentada no XV Simpósio Nacional de Ensino de Física. Curitiba: 2003 (publicada nos anais do evento).
- FIEDLER-FERRARA, N. Quando o todo é mais sagaz do que a soma de suas partes. In: **scientiæ studia**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 323-37, 2005.
- FIGUEIREDO, T. Projeto flexível personaliza apartamento. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 de abril de 1992.
- FIORATTI, Gustavo. Ascensão e queda do neoclássico. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 de junho de 2012.
- FIOROTTO, G. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 03/05/2009.
- FISCHER, Luana. Neoclássico é curinga no mercado de SP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 de julho de 2000.
- FLORESTA, C. Para Otávio Zarvos, criador da incorporadora IdeaZarvos, arquitetos devem assumir a incorporação como forma de melhorar as cidades.
- FORTUNATO, A. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 03/07/2014. Arquivos de audio em formato MP3.
- FREEMAN, C. **Japan: A new national innovation system?** In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G.; Soete, L. (eds.) *Technology and economy theory*, London: Pinter, 1988.
- FRIEDMAN, Yona. **Pour une architecture scientifique**. Paris: Pierre Belfond, 1971.
- FROH, M. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 22/03/2013. Arquivo de audio em formato MP3.
- GRAY, C. Apartment Buildings, the Latest in French Ideas. **The New York Times**, Nova Iorque, 11 de julho 2013. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2013/07/14/realestate/apartment-buildings-the-latest-in-french-ideas.html>> Acesso em 23/06/2021.
- GRILO, L. M. ; MELHADO, S.B. ; SILVA, S. A. R. ; EDWARDS, P. ; HARDCASTLE, C. **International Building Design Management: Results from a Case Study in São Paulo -**

- SP. Architectural Engineering and Design Management, London, v. 3, p. 1-13, 2007. Disponível em: <<http://www.earthscanjournals.com/aedm/003/0005/0030005.pdf>> Acesso em: 28/05/2009.
- INGELS, B. **Yes is more: an archicomic on architectural evolution**. Copenhagem: Taschen, 2009.
- JOBIM, M. **Avaliação da satisfação do cliente no sistema da qualidade da empresa construtora**. In: Congresso Latino-Americano Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios: soluções para o Terceiro Milênio. São Paulo, 1998. Anais... São Paulo: PCC/EPUSP, 1998. v.2
- JONES, J. C. **Design Methods: Seeds of Human Futures**. London: Wiley-Interscience, 1970.
- KAPP, S. Entrevistas na pesquisa sócio-espacial. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**. v.22, E202006, 2020. DOI 10.22296/2317-1529.rbeur.202006
- KOSTER, E. **Ideal Buildings vs. Built Ideas - the Netherlands**. Revista A+U, n. 475, 2010, p 66-68
- KOWALTOWSKI, D. C. C. K.; PINA, S.; CELANI, M.; MOREIRA, D.; SILVA, V.; LABAKI, L.; PETRECHE, J. R. **Reflexão sobre metodologias de projeto arquitetônico**. Ambiente Construído (Online), Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 7-19, 2006.
- LANG, J. *et al.* (org.) **Designing for Human Behavior: Architecture and Behavioral Sciences**. Stroudburg: McGraw Hill /Dowden-Hutchinson & Ross, 1974.
- LANG, J. **Creating architectural theory: the role of the behavior sciences in environmental design**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1987.
- LARA, Fernando Luiz. (ed.) **Global Apartments: studies in housing homogeneity**. Michigan: Studio Toró, 2009.
- LARA, Lorena. Corretoras boutique miram público especializado: para compra, aluguel ou venda, curadoria de imóveis atende público que valoriza design, vista e área verde. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 19 de janeiro de 2020.
- LEMBRAM da Torre Pluralista? O que aconteceria se o projeto saísse do papel... **Projeto Design**, São Paulo, edição 241, março, 1990.
- LEFEBVRE, Henri. **O Direito a Cidade**. São Paulo: Centauro, 2001.
- LEMOS, C. A. C. **Cozinhas, etc**. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- LEMOS, C. A. C. Edifícios residenciais em São Paulo: da sobriedade à personificação. **Revista Projeto**, n. 133. São Paulo, 1990. p. 57-58.
- LIBORIO, B. Pioneiro do luxo, edifício Columbus foi demolido para construção de garagem. **Jornal a Folha de São Paulo**, 11 de setembro 2016. Disponível em: <<http://folha.com/no1811780>> Acesso em 20/04/2021.
- LIMA, P. N. **Habitação vertical privada e o mercado imobiliário em São Paulo: dois períodos, dois casos dissidentes**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP, 2013.

- LIMA JUNIOR, J. DA R. **Planejamento do Produto no Mercado Habitacional**. São Paulo: EPUSP, 1993 [Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia da Construção Civil, BT/ PCC/ 110].
- LOBATO, E. Faroeste marcou o início da TV a cabo no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 de setembro de 1995.
- LÜDECKE, E. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 14/02/2013. Arquivo de áudio em formato MP3.
- LUMSDAINE, E.; LUMSDAINE, M. *Creative Problem Solving: Thinking Skills for a Changing World*. New York: McGraw-Hill, 1995
- PRÓSPERO, V. P. **Arquitetura e mercado imobiliário: a construtora Warchavchik & Neumann e a verticalização de São Paulo entre 1952 e 1958**. Relatório de Iniciação científica. São Paulo: FAUUSP, 2011.
- LORES, R. J. **São Paulo nas Alturas: a revolução modernista da arquitetura e do mercado imobiliário nos anos 1950 e 1960**. São Paulo, Três Estrelas, 2017.
- MACIEL, C. A. Arquitetura, indústria da construção e mercado imobiliário: ou a arte de construir cidades insustentáveis. **Arquitextos**, São Paulo, ano 14, n. 163.00, Vitruvius, dez. 2013. Disponível em:
<<https://vitruvius.com.br/index.php/revistas/read/arquitextos/14.163/4986>> Acesso em 13/12/2020
- MORAIS, L. Z. Next 21: Experimentações em espacialidades habitacionais. **Arquitextos**, São Paulo, ano 8, n. 213.04, Vitruvius, fev. 2018. Disponível em:
<<https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/18.213/6899>> Acesso em 12/07/2021
- MALONE, T.; CROWSTON, K. **What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems?**, in: CSCW 90, ACM, Los Angeles, 1990, pp. 357- 370.
- MALONEY, W. Construction Product/Service and Customer Satisfaction. In: *Journal of Construction Engineering and Management* . Vol. 128, n^o6, p. 522-529. Reston: American Society of Civil Engineers, 2002.
- MARICATO, Ermínia. **As idéias fora do lugar e o lugar fora das idéias, planejamento urbano no Brasil**. In: ARANTES, O; VINER, C. MARICATO, E. *A cidade do pensamento único, desmanchando consensos*. Petrópolis – RJ: Vozes. 3^o Ed. 2002. 192 p.
- MARQUES, E. MINARELLI, G. **Valores do estoque residencial formal, Município de São Paulo, 2000/2020**. Nota Técnica 01 de 05 Julho de 2021, São Paulo: CEM - Centro de Estudos da Metrópole; 2021. (Nota Técnica). Disponível em:
<https://centrodametropole.fflch.usp.br/sites/centrodametropole.fflch.usp.br/files/cem_na_midia_anexos/01-nota_tecnica_estoque_residencial_0.pdf> Acesso em 12/07/2021.
- MELHADO, S. **O processo de projeto no contexto da busca de competitividade**. In: **Seminário Internacional Gestão e Tecnologia na Produção de Edifícios**. São Paulo:

- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, 1997.
- MENDES, F. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 13/05/2011. Arquivo de audio em formato MP3.
- MESTER, Sérgio. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 19/04/2021. Arquivo de audio em formato MP3.
- MINDLIN, H. **Arquitetura moderna no Brasil**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.
- MIRON, L. I. G. Contribuições para avaliação de programas habitacionais de interesse social com foco na geração de valor para os clientes finais. In: **XIII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente**, 2010, Canela. Anais... Canela: ANTAC, 2010.
- MONETTI, E. **O ponto de vista do empreendedor**. In: VARGAS, H.; ARAUJO, C. (Orgs.). *Arquitetura e mercado imobiliário*. Barueri, Manole, 2014.
- MONTLIBERT C. **L'impossible autonomie de l'architecte. Sociologie de la production architecturale**. Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1995.
- MORIN, E. **A new way of thinking**. The UNESCO courier: February, 1996
- MORIN, E. **O método 1: a natureza da natureza**. Tradução de Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- NOMADS.USP. **97_07: dez anos de morar urbano no Brasil**. Relatório de pesquisa. São Carlos: EESC-Universidade de São Paulo, 2007.
- NOMADS.USP. **Terceira e-Pesquisa Nomads.usp Comportamentos & Espaços de Morar**. São Carlos: Nomads.usp, EESC-USP, 2007.
- ORNSTEIN, S. **Avaliação pós-ocupação do ambiente construído**. São Paulo: Studio Nobel / EDUSP, 1992.
- ORNSTEIN, S.; BRUNA, G.; ROMÉRO, M. **Ambiente Construído e Comportamento: a avaliação pós-ocupação e a qualidade ambiental**. São Paulo: Studio Nobel, FAUUSP, FUPAM, 1995.
- PACE, Raul di. Condomínios Vila Adriano e Vila Savoy, São Paulo: torres de arquitetura participativa. **Revista Projeto**, ed. 137, Novembro-Dezembro 1990. Disponível em: <<https://revistaprojeto.com.br/acervo/raul-di-pace-condominios-vila-adriano-e-vila-savoy-sao-paulo>> Acesso em 13/09/2021
- PASCALE, A. **Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais: uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola Politécnica-USP, 2005.
- PASSOS, L. M. C. O empresário criativo e a arquitetura equilibrista: Sobre as condições da arquitetura na produção imobiliária atual. **Revista AU - Arquitetura e Urbanismo**, n. 207, Junho 2011, p. 69-71. Disponível em: <<http://www.revistaau.com.br/arquitetura-urbanismo/207/artigo219626-1.asp>>
- PEDRO, J. B. **Programa Habitacional: espaços e compartimentos**. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia Civil, 1999.

- PERROT, M. **Maneiras de morar**. In: História da Vida Privada: da Revolução Francesa à Primeira Guerra. Vol. 4. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- PINHO, A. **Mídias no apartamento contemporâneo: o caso de Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC/USP, 2005.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PULICI, C. Prédios 'neoclássicos' no espaço residencial das elites de São Paulo. **Estudos Avançados** (USP. Impresso), v. 29, p. 237-261, 2015. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/108934/107383>> Acesso em 19/02/2021
- PUNTONI, A. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 12/05/2011. Arquivo de audio em formato MP3.
- QUEIROZ, F. **Apartamento Modelo: Arquitetura, Modos de Morar e Produção Imobiliária na Cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo. São Carlos: EESC-USP, 2008.
- QUEIROZ, F., TRAMONTANO, M. Uma visão sistêmica do processo de design de edifícios de apartamentos. In **VIRUS**. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/nomads/layout.php?item=2&lang=pt>>. Acessado em: Setembro 2010
- RAFFAELLI, O. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 16/05/2011. Arquivo de audio em formato MP3.
- RIBEIRO, G. T. O edifício modular em série: Gemini, Lark e Coronet. 19 Ago 2019. **ArchDaily Brasil**. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/923181/o-edificio-modular-em-serie-gemini-lark-e-coronet>> Acesso em 28/03/2021.
- ROCCO, L. F. **Qualidade Negociada**. Revista AU. n.145, p 64-46. São Paulo: Pinni, 2006. Entrevista concedida a Haifa Sabbag.
- ROSSETTO, R. **Produção Imobiliária e Tipologias Residenciais Modernas: São Paulo - 1945/1964**. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP, 2002.
- ROSSI entrega primeiro "Plano 100" em SP. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 31 de julho 1994.
- ROTHENBERG, A.; HAUSMAN, C. **The Creativity Question**. Eds. Durham: Duke University Press, 1976
- ROWE, P. G. **Design thinking**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1987.
- RYBCZYNSKI, W. **Casa: pequena história de uma idéia**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SALINAS, R. S. N. **Renovação de edifícios para fins de habitação em áreas degradadas: um estudo de caso no centro de São Paulo**. Monografia. São Paulo: Escola Politécnica-USP, 2007.
- SAMPAIO, M. R. A. [org.]. **A promoção privada de habitação econômica e a arquitetura moderna, 1930-1964**. São Carlos: Rima, 2002.

- SANTOS, Milton. **Espaço e método**. São Paulo: Nobel, 1990.
- SAYEGH, S. Sistema construtivo industrializado e planta livre marcam MaxHaus, edifício residencial projetado por Rocco Vidal P+W em São Paulo. **Revista AU - Arquitetura e Urbanismo**, n. 240, Fevereiro 2014. Disponível em:
<<http://au.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/240/sistema-construtivo-industrializado-e-planta-livre-marcam-maxhaus-edificio-residencial-308141-1.aspx>>
- SCHMIDT, L. P.; COSTA, L. F.; MENDES, C. M. Os Promotores Imobiliários e o seu negócio: A (re)produção da cidade - algumas considerações. **Reflexiones Geográficas: Agrupación de Docentes Interuniversitarios de Geografía**. Río Cuarto - Argentina, p. 49-56, 2000.
- SCHÖN, D. **The Reflective Practitioner. How professionals think and actio**. Basic Book, New York, 1983.
- SEGAWA, Hugo. **Arquiteturas no Brasil: 1900-1990**. São Paulo, Edusp, 1997
- SIEVERS, V. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 18/03/2013. Arquivo de audio em formato MP3.
- SIMMEL, G. **A metrópole e a vida mental**. In: VELHO, O. O fenômeno urbano. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- SIMON, H. **The science of artificial**, The MIT Press, Cambridge MA, 1996.
- SODRÉ, J. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 12/05/2011. Arquivo de audio em formato MP3.
- SOMEKH, N. **A Cidade Vertical e o Urbanismo Modernizador: São Paulo 1920-1939**. São Paulo: Studio Nobel/EDUSP/FAPESP, 1997.
- SORRIGOTTO, Rafael Escrivão. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 04/07/2014. Arquivo de audio em formato MP3.
- SORRIGOTTO, Rafael Escrivão. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 30/04/2021. Arquivo de audio em formato MP3.
- SOUZA, Maria Adélia Aparecida de. **A identidade da metrópole: a verticalização em São Paulo**. São Paulo: Editora Hucitec - Edusp, 1994.
- SPOSITO, Maria E. B. **O chão arranha o céu: a lógica da (re)produção monopolista da cidade**. Tese de Doutorado, São Paulo: FFLCH USP, 1991.
- STEINEMANN, R. A matter of selection. **Revista A+U**, n. 467, 2009, p 10.
- STEVENS, G. **O círculo privilegiado: Fundamentos sociais da distinção arquitetônica**. Brasília: UNB, 2003.
- STÜBEN, H. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 14/02/2013. Arquivo de audio em formato MP3.
- THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. **Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

- TOMANARI, S. A. DO A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida [segmentação psicográfica] – um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: ECA-USP, 2003.
- TRAMONTANO, M. **Novos modos de vida, novos espaços de morar: Paris, São Paulo, Tokyo**. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP, 1998.
- TRAMONTANO, M.. **SQCB: apartamentos e vida privada em São Paulo**. Tese de Livre Docência. São Carlos: EESC USP, 2004.
- VARGAS, H.; ARAÚJO, C. (org). **Arquitetura e mercado imobiliário**. Barueri: Editora Manole, 2014.
- VIANNA, F. B. **Estudo e Evolução do Projeto de Plantas de Apartamentos de Curitiba: 1943-2004**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: FAU USP, 2011.
- VILLA, S. Um breve olhar sobre os apartamentos de Rino Levi: produção imobiliária, inovação e a promoção modernista de edifícios coletivos verticalizados na cidade de São Paulo. **Arquitextos**, São Paulo, ano 10, n. 120.07, Vitruvius, jun. 2010. Disponível em:
<<https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/10.120/3437>> Acesso em 23/01/2021
- VILLAÇA, F. **Espaço intra-urbano no Brasil**. São Paulo, Studio Nobel, 2001.
- VILLELA, F. F. Rino Levi - Hespéria nos Trópicos. **Arquitextos**, São Paulo, ano 6, n. 061.04, Vitruvius, jun. 2005. Disponível em:
<<https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/06.061/452>> Acesso em 23/01/2021
- WILHEIM, J. Mão escondida projeta arquitetura medíocre. In: **Vitrúvius**. Julho de 2008, ano 8, vol. 12. São Paulo: 2008. Disponível em:
<<http://www.vitruvius.com.br/minhacidade/mc226/mc226.asp>> Acesso em 10 de Abril de 2009.
- WINKLER, M. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 19/12/2012. Arquivo de audio em formato MP3.
- ZARP, K. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 15/02/2013. Arquivo de audio em formato MP3.
- ZARVOS, Otavio. Entrevista concedida a Fábio Abreu de Queiroz em 18/02/2011. Arquivo de audio em formato MP3.