



## UMA NOVA VISÃO SOBRE OS FLUXOGRAMAS DE PROCESSO DE PROJETO: INTENSIDADE DE DECISÕES E NEGOCIAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

**Artur Novaes (1); Ana Augusta Ferreira de Freitas (2); Luiz Fernando Mählmann Heineck (3); Marcelo da Costa Teixeira (4)**

(1) Novaes Arquitetura

(2) Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza-CE, e-mail: freitas8@terra.com.br

(3) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, e-mail: freitas8@terra.com.br

(4) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
– e-mail: marcelo\_cteixeira@superig.com.br

### RESUMO

As mudanças ambientais verificadas no campo dos negócios, e de maneira particular aquelas relativas aos empreendimentos imobiliários, têm levado construtoras a buscarem eficiência em sua produção através da melhoria do processo de projeto. O incremento da cooperação entre arquiteto e construtor no desenvolvimento destes produtos, gerando parcerias, tem sido apontado como um caminho promissor. O objetivo geral deste trabalho é analisar o atual quadro da relação entre estes dois agentes, a luz da teoria sobre alianças, tendo como recorte metodológico empresas de pequeno porte. Procurou-se identificar características de parceria nesta relação, relacioná-las às fases do processo de projeto de arquitetura e pesquisar sobre o papel do arquiteto como fornecedor-chave do processo. A análise dos resultados da pesquisa indicou a percepção do arquiteto como fornecedor-chave do processo e a existência de características de parceria associadas à etapas específicas da produção imobiliária.

Palavras-chave: Parceria, Pequenas Empresas, Mercado Imobiliário.

### ABSTRACT

The environmental changes verified in the businesses world, and principally those relative to the real estate enterprises, they have been taking builders to look for efficiency in the production through the improvement of the project process. The increment of the cooperation between architect and builder in the development of these products, generating partnerships, it has been pointed as a promising way. The general objective of this work is to analyze the current picture of the relationship among these two agents, the light of the theory on alliances. It was tried to identify partnership characteristics in this relationship, relate them to the phases of the process of architecture project and to research on the architect's paper as supplier-key of the process. The analysis of the results of the research indicated the architect's perception as supplier-key of the process and the existence of partnership characteristics associated to specific stages of the real estate production.

Keywords: partnership; small companies; real state market.

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de lidar com ambientes em constantes mudanças é apontada como uma das principais características responsáveis pelo sucesso das empresas. Nesse contexto, a emergência de novos conteúdos administrativos voltados para uma maior cooperação entre as empresas oferece caminhos originais para políticas organizacionais de sucesso (PORTER, 1989). A formação de alianças tem sido um destes caminhos constantes e mais bem sucedidos neste processo de incremento da cooperação entre empresas, independente do setor empresarial (LEWIS, 1992; CLEGG et. al., 1999).

De maneira particular, a evolução recente da Indústria da Construção Civil Subsetor de Edificações (ICCSE) no Brasil tem se caracterizado pela busca das construtoras por novas estratégias de produção e gestão com o objetivo de incrementar a qualidade de seus empreendimentos (MELHADO, 1998). A busca da qualidade do empreendimento imobiliário passa necessariamente por uma valorização da fase de projeto. Em abordagens recentes, Fabrício et al. (2002) e Melhado (2001) são contundentes em apontar que o incremento na cooperação entre empresas de construção e escritórios de arquitetura trará ganhos significativos para a resolução dos problemas no setor, gerando benefícios qualitativos ao empreendimento imobiliário.

É este o tema deste trabalho, que foca as relações de parceria entre pequenas e médias empresas de construção e escritórios de arquitetura em sua atuação no desenvolvimento de empreendimentos imobiliários voltados para a concepção, construção e comercialização de edifícios residenciais no município de Fortaleza. Para o delineamento e esclarecimento desta questão se fará necessário analisar, sob a ótica da parceria, o atual quadro de relações entre estes dois agentes durante o empreendimento imobiliário a partir do processo de projeto de arquitetura, abordando as características de parceria desta relação, e ligando-as, quando possível, às fases do processo de projeto. Nesta análise se buscará, também, o entendimento da percepção de construtores e arquitetos acerca do papel do arquiteto como fornecedor-chave para o empreendimento imobiliário.

O desenvolvimento deste trabalho foi estruturado em duas etapas: o referencial teórico, subdividido em duas partes, a primeira parte refere-se à revisão da literatura acerca de parceria, segunda parte do referencial teórico trata do processo de projeto. A seguir encontra-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada para a obtenção dos resultados pretendidos. Finalmente, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa, sistematizando-os e analisando-os à luz dos dados levantados no referencial teórico e colocadas as considerações finais.

## 2 CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E SEUS MECANISMOS DE GESTÃO

Clegg et. al. (1999) fundamentam-se na suposição de que as relações interorganizacionais de uma empresa podem ser uma fonte mais importante do que sua capacitação interna, reforçando que a colaboração entre as organizações tem se tornado uma constante opção para o desenvolvimento das empresas. Assim, apontam as alianças estratégicas como uma das mais importantes formas de colaboração, argumentando que estas oferecem oportunidades mais rápidas de inovação. Este estudo tem por base esta perspectiva, argumentando que uma aliança estratégica entre escritórios de arquitetura e pequenas construtoras constitui uma nova maneira de organizar-se capaz de trazer significativos ganhos na busca de competitividade. Vale ressaltar que, para este trabalho, os termos parceria e aliança estratégica deverão ser entendidos como possuindo o mesmo significado. Esta congruência, embora não apresentada de maneira explícita na literatura pesquisada, está presente nos textos de vários autores como Lewis (1992), Lorange e Roos (1996) e Yoshino e Rangan (1996).

Klotzle (2002) reforça o valor das alianças estratégicas, quando afirma que em um ambiente instável e inseguro, a capacidade de se aprender com outras empresas e parceiros é fundamental para ajudar uma firma a alcançar seus objetivos principais, como participação no mercado, melhora da rentabilidade em longo prazo e base ampliada de capacidades e conhecimentos centrais. Conforme levantado pelo

mesmo autor, faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica. De fato, pode ser observado que diversos autores conceituam o tema a partir de abordagens diferenciadas.

Segundo Yoshino e Rangan (1996:18), uma parceria pode ser entendida como “uma cooperação entre duas ou mais empresas independentes que inclui o controle compartilhado e as contribuições contidas por parte de todos os parceiros”. Para Gulati (1998), parcerias são definidas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo trocas, divisões ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, que resulta de uma série de motivos, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na cadeia produtiva, ou seja, não só com empresas localizadas abaixo ou acima de sua posição, como também de porte e atividades similares.

Estes preceitos, somados ao desenvolvimento dos estudos do referencial teórico sobre o assunto, traçam um perfil geral da definição de alianças estratégicas e assumem importância no estudo que se segue, relativo às várias características de parceria que serão levantadas e utilizadas como indicadores para a pesquisa de campo. Observou-se assim, um conjunto de características comuns às parcerias, algumas intrínsecas à própria existência das alianças e outras relativas a sua gestão, que serão abordadas a seguir.

Inicialmente, como características intrínsecas das parcerias tem-se, em primeiro lugar, a cooperação e a busca de objetivos comuns. Estes elementos são observados no levantamento realizado por Eiriz (2001), onde o autor aponta que a literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Lewis (1992:1) reforça este argumento e acrescenta o fator divisão de riscos quando afirma que “numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham os riscos para alcançar um objetivo comum”. O último autor observa que o consenso quanto ao que desejam os parceiros constrói os objetivos a alcançar, a necessidade comum cria o compromisso e a divisão de riscos completa o vínculo, construindo outro elemento fundamental para as alianças, a confiança. O mesmo autor afirma ainda que uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútua que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo, colocando outra característica a ser observada, que são as relações de longo prazo.

O potencial de incrementar a competitividade das organizações é abordado pela literatura como inerente ao processo de parceria. Yoshino e Rangan (1996) entendem que o tipo de cooperação desenvolvido nas parcerias aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas parceiras, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos.

De maneira complementar, como características relativas à gestão das parcerias, tem-se, em primeiro lugar, que a valorização das relações interpessoais nas alianças estratégicas é sempre apontada como fundamental para seu sucesso, quer seja pela própria necessidade de manutenção da aliança ao longo do tempo, quer seja pelo seu potencial para maximizar os recursos humanos envolvidos.

Num outro aspecto relativo ao fluxo de informações, Yoshino e Rangan (1996:162) ressaltam que alianças estratégicas envolvem também fluxo, intercâmbio, processamento e utilização da informação e reforçam sua importância quando asseveram que “a informação está presente em toda parte e é criada por toda atividade de uma empresa. Captá-la, retê-la, remoldá-la e usá-la é a atividade precípua das empresas modernas”.

Lorange e Roos (1996) e Yoshino e Rangan (1996) observam que para o sucesso da gestão de alianças é necessário a monitoração e o controle contínuo dos resultados e atividades e apontam que esta tarefa acha-se ligada à participação da alta administração das empresas parceiras ou suas pessoas-chave, através de rotinas de monitoramento onde é crucial definir as responsabilidades de cada sócio.

As características acima descritas permitirão identificar a existência de parâmetros relativos às parcerias entre arquitetos e construtores durante o desenvolvimento dos empreendimentos

imobiliários. Para a análise desta aliança, entretanto, fez-se necessário a abordagem de uma área específica do estudo das parcerias, a parceria de empresas com seus fornecedores-chave. Neste trabalho em especial, a ênfase será dada na caracterização do papel do projeto de arquitetura como um insumo-chave para o desenvolvimento do empreendimento imobiliário e consequentemente a identificação do arquiteto como fornecedor-chave do construtor neste processo.

Relacionado diretamente à parceria, Lewis (1992:82) coloca que “existem fornecedores estratégicos cujo relacionamento deve ir além do comercial, atuando em áreas como busca de qualidade, desenvolvimento de tecnologia e apoio financeiro, entre outros”. O mesmo autor sugere que as empresas devem gerenciar as relações-chave dentro de sua cadeia produtiva como alianças, entendendo a cooperação com fornecedores estratégicos a partir de uma visão de longo prazo e potencialmente importante para a obtenção de benefícios comuns.

Neste contexto pode ser enquadrada a importância do projeto para o empreendimento imobiliário. Diversos autores que abordam o assunto ressaltam a relevância do projeto, definindo-o como estratégico para o desenvolvimento do empreendimento imobiliário (TZORTZOPOULOS, 1999, 2002; MELHADO, 2001; MIRON, 2002). Esta tendência pode ser resumida pela assertiva de Fabrício (2002; 71), que, após levantamento sobre este assunto, aponta a importância do processo de projeto em dois aspectos fundamentais para o empreendimento imobiliário: “o processo de projeto é a etapa mais estratégica do empreendimento com relação aos gastos de produção e a agregação da qualidade do produto”.

Para Miron (2002), os principais atributos de valor do empreendimento imobiliário percebidos pelo cliente são determinados no projeto, especialmente os relacionados à funcionalidade ou adequação dos espaços às atividades programadas para os ambientes, enquanto que a geração de valor na produção, em geral, se restringe a produzir os produtos de acordo com as especificações de projeto. Tendo em vista que funcionalidade ou adequação dos espaços se dá como reflexo do projeto de arquitetura, cabe aqui, uma diferenciação que é pouco valorizada pela literatura, o estabelecimento de uma nova relação de hierarquia na importância relativa dos projetos que compõem o empreendimento imobiliário. Dessa forma, a percepção do arquiteto como fornecedor-chave em uma aliança estratégica com pequenos e construtores, justifica-se, assim, pelo destaque que possui o projeto de arquitetura frente ao desempenho de todos os outros processos do empreendimento e consequentemente ao potencial de sucesso do empreendimento.

A apresentação do conjunto de características das alianças estratégicas, aliadas a percepção da relevância do projeto de arquitetura para o empreendimento imobiliário, constitui o primeiro alicerce para a análise sobre as relações entre escritório de arquitetura e pequenas construtoras no decorrer do processo de concepção e implementação do empreendimento imobiliário. O segundo consta do estudo relativo ao processo de projeto de arquitetura, quando serão analisados suas fases, seus agentes intervenientes e sua evolução como objeto de estudo.

### **3 O PROCESSO DE PROJETO**

A relação técnica entre pequenas construtoras e escritórios de arquitetura, no decorrer de um empreendimento imobiliário, se dá, principalmente, através das interações entre estas ao longo do processo de projeto. A abordagem deste tema está baseada nas relações existentes entre o processo de projeto e os demais processos da construção e comercialização dos empreendimentos imobiliários, focando os estudos de projeto sob seu aspecto gerencial e ressaltando a importância das relações interorganizacionais e interpessoais durante as principais etapas de seu desenvolvimento. Esta análise se fará principalmente sob a ótica do relacionamento entre o arquiteto e o construtor, os papéis que desempenham e o potencial desta integração para a melhoria do processo de projeto no contexto do empreendimento imobiliário enquanto negócio.

A afirmação de Jouini e Midler apud Melhado (2000:4) de que “no processo de projeto, a construção do problema e a formulação e implementação da solução são indissociáveis” aproxima a busca de

melhorias no processo do projeto aos novos conceitos advindos da chamada engenharia simultânea. Fabrício et al (2002) desenvolveram estudos neste sentido e propõem uma nova abordagem de entendimento do processo de projeto para os empreendimentos imobiliários a partir da interação entre os agentes do projeto em um ambiente de engenharia simultânea. Esta abordagem caracteriza-se pela releitura do trabalho apresentado por Melhado (2002) revendo alguns focos de colaboração, renomeando-os de interfaces e acrescentando dois novos momentos de interação, ou seja, duas interfaces provindas da execução da obra e de seu uso.

Considerando as interfaces mencionadas, Fabrício et al. (2002) apontam ainda o estudo de práticas de colaboração simultânea entre os vários intervenientes do processo de empreendimento de edifícios como um caminho para a melhoria do processo de projeto de construção. A seguir será estudado o campo onde ocorrem as interações entre construtores e projetistas, as fases do processo de projeto de arquitetura.

Melhado (2000:4) define projeto como uma atividade que pode ser entendida como um processo que utiliza um conjunto de dados de entrada e que, ao final, deve garantir como dados de saída um grupo de soluções que respondem às necessidades dos clientes a quem o produto se destina.” A visão do projeto de arquitetura como processo se dá a partir da análise de sua série particular de operações ou procedimentos (fases) usados para produzir os objetivos desejados. Não existe consenso em relação às fases do processo de projeto, devido principalmente a sua complexidade e a própria variação da natureza do empreendimento.

Como parâmetro para este estudo, foi escolhido o modelo de divisão de processo de projeto apresentado pela ASBEA (2000), por apresentar uma visão da prática habitual dos escritórios de arquitetura ligados à produção de projetos para o mercado imobiliário. Conforme o Manual da ASBEA (2000), existem três grandes divisões do projeto de arquitetura: concepção, execução e coordenação, que são fracionadas em etapas.

Analizando os serviços verificados em cada etapa do processo de projeto segundo o modelo do Manual ASBEA, são observadas várias atividades onde a inter-relação entre o arquiteto e o construtor ganha relevância para a qualidade do processo e do produto final. Sob este prisma, para melhor compreensão do estudo, foram criadas zonas de cooperação entre estes dois agentes que comporão o campo da pesquisa.

Estas zonas de cooperação são compostas pelo estabelecimento de relações entre as fases determinadas no manual da ASBEA, as interfaces baseadas em Fabricio et. al. (2002) e algumas atividades inerentes ao processo de projeto previstas em Tzortzopoulos (1999). Optou-se pela escolha do termo “zona de cooperação” devido a sua relação com as etapas do projeto de arquitetura, estabelecendo-se assim, “regiões” do processo de projeto onde ocorre um padrão cooperação específico. Vale ressaltar, entretanto, que o que caracteriza uma “zona de cooperação” é o foco para o qual o esforço de cooperação deve ser direcionado, ou seja, a demarcação deste objetivo para cada zona é que deve direcionar a cooperação destes dois agentes de projeto. Estas zonas de cooperação são:

- a) Zona de cooperação 1 (ZC 1) – Esta zona é composta das fases de Levantamento de Dados, Estudo Preliminar e Anteprojeto (MANUAL ASBEA, 2000) em correspondência com a interface programa-projeto (i1) (FABRÍCIO et. al.,2002). Em conjunto, elas configuram a zona de cooperação onde o foco está, em primeiro lugar, na definição do perfil mercadológico e do programa geral para o produto em interação com os desenhos geradores na concepção arquitetônica e em segundo lugar, na elaboração de projetos condizentes com os padrões têcno-construtivos estabelecidos. Para tanto, leva-se em consideração que o processo de definição do programa do produto só se esgota quando finda sua representação (JOUINI e MILDLER apud FABRÍCIO et. al.,2002). Foram também consideradas como inerentes a esta zona de cooperação as atividades relativas à elaboração do programa de necessidades (MELHADO, 2002) e análise e seleção do terreno tendo em vista sua relação com o estabelecimento do programa do empreendimento (TZORZOPOULOS, 2000).

- b) Zona de cooperação 2 (ZC 2) – Definição do projeto de arquitetura e interação com os projetos complementares. Esta zona é composta das fases de Estudo Preliminar, Anteprojeto, Projeto Legal, Pré-executivo e Coordenação de Projetos em correspondência com a interface entre os projetos do produto (i2) (FABRÍCIO et. al., 2002). Em conjunto, elas formam a segunda zona de cooperação, onde a característica principal é o desenvolvimento técnico de um produto espacialmente já definido e o foco da relação entre os dois agentes distribui-se na finalização do desenho do produto e na coordenação entre projetos, buscando uma maior adequação destes à futura obra (MELHADO, 2001), (FABRÍCIO et. al. 2002).
- c) Zona de cooperação 3 (ZC 3) – Esta zona é composta das fases Projeto de Execução, Detalhe de Execução, Caderno de Especificação e a Assistência a Obra (MANUAL ASBEA, 2000) em correspondência com as interfaces projeto-obra (i3) e a retroalimentação execução-concepção (i4) apontadas por Fabricio et al. (2002). Estas formam a terceira zona onde o foco da cooperação arquiteto/construtor se dá no incremento de *feedbacks* em dois sentidos, projeto-obra e obra-projeto (FABRICIO et. al., 2002; FABRICIO e MELHADO, 1998; TZORTZOPoulos, 1999 e MANUAL ASBEA, 2000).
- d) Zona de cooperação 4 (ZC 4) - Não existe correspondência entre as atividades estabelecidas no Manual da ASBEA e as interações previstas na interface de retroalimentação uso-concepção (i5) prevista por Fabrício et al. (2002). Entretanto, dado sua importância para a melhoria da qualidade de futuros projetos, esta zona de cooperação será mantida como referência para a pesquisa, com o foco voltado para os mesmos parâmetros já definidos pelos autores citados e mantendo a mesma nomenclatura.
- e) Zona de cooperação 5 (ZC 5) : Embora o Manual ASBEA (2000) aponte que o trabalho do arquiteto não se esgota com o final das fases de projeto, não há referencias neste manual sobre a atuação do arquiteto nas áreas de divulgação e vendas dos empreendimentos, ou seja, a comercialização. Tzortzopoulos (1999) aponta a participação do arquiteto na comercialização do produto como uma atividade pertinente ao desenvolvimento do processo de projeto, inclusive colocando a implementação desta atuação como uma inovação ao processo. A autora, embora de forma discreta, indica a necessidade de interação entre o arquiteto e as áreas de *marketing* e vendas da construtora como etapa a ser cumprida. Tendo em vista que o presente trabalho aborda o “negócio” empreendimento imobiliário em sua totalidade, indo além de seu processo de produção, e considerando-se as atividades voltadas para a comercialização como fundamentais para o sucesso comercial dos empreendimentos, foi acrescida como objeto de pesquisa a zona de cooperação ZC 5, cujo foco da cooperação é a busca da eficiência na comercialização do produto.

#### 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi elaborada uma pesquisa que tem por objetivo principal investigar aspectos da relação entre o arquiteto e o construtor durante o processo de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário, levantados a partir do referencial teórico estudado. O primeiro é a percepção destes agentes do papel do arquiteto neste processo, e o segundo é a existência de características de parceria na relação entre eles e a ligação destas com as zonas de cooperação etapas do processo de projeto.

Tendo em vista o caráter subjetivo desta pesquisa e de seus objetivos, esta foi caracterizada como qualitativa. É também exploratória e descritiva. Exploratória porque é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, a relação arquiteto/construtor é descritiva porque expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2000).

A amostra selecionada para esta pesquisa foi estabelecida pelo critério de acessibilidade, ou seja, pela conveniência de acesso a eles, e é composta de quatro construtores dentre os membros do INOVACON (uma aliança de aprendizado estabelecida por um grupo de doze empresas de construção ligadas ao mercado imobiliário de Fortaleza) e seus respectivos arquitetos fornecedores por eles indicados (em um total de três). Optou-se, como método de investigação, por uma entrevista pessoal com a participação do pesquisador quando foi aplicado, no mês de setembro de 2003, um questionário

semi-estruturado, que permitiu observar aspectos mais subjetivos das questões levantadas, já que possibilitou uma maior liberdade ao entrevistado. O questionário foi aplicado indistintamente para construtores e arquitetos, tendo por finalidade a observação de congruências ou divergências de pensamento entre estes dois agentes. Ressalte-se que a pesquisa aborda, também, o relacionamento comercial entre arquiteto e construtor procurando definir o peso de uma das características das relações formais entre empresas, a ênfase no menor preço no momento da contratação (FABRICIO E MELHADO, 1998).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção estão agrupados os resultados da análise realizada a partir das informações coletadas nas entrevistas com os construtores e arquitetos selecionados. A organização dos resultados seguiu a estrutura proposta pelo questionário, dividindo-se em quatro partes, que serão apresentadas a seguir.

A primeira parte da análise dos resultados tem caráter informativo, e se constitui na identificação dos construtores e arquitetos e no depoimento do entrevistador sobre a percepção dos entrevistados acerca do texto que precedeu o questionário. Neste aspecto, os entrevistados demonstraram boa compreensão dos termos utilizados no questionário e do conceito das zonas de cooperação apresentadas. Entretanto, vale ressaltar que todos necessitaram de explicações adicionais sobre a zona de cooperação uso-concepção (ZC 4), demonstrando pouca familiaridade com o tema.

A segunda parte da análise foi segmentada em dois aspectos, o primeiro refere-se à percepção da importância do projeto de arquitetura para o empreendimento imobiliário como um todo, e o segundo é relativo à compreensão por parte dos entrevistados sobre a atuação do arquiteto como fornecedor-chave do processo de desenvolvimento do empreendimento imobiliário. As análises relativas a estes dois enfoques estão descritas a seguir.

A importância do projeto de arquitetura no contexto do empreendimento imobiliário pôde ser observada pela identificação, por parte de todos os entrevistados, do projeto de arquitetura como o principal projeto influenciador do custo do produto e das características capazes de atrair o consumidor final. O reconhecimento do arquiteto como fornecedor-chave foi demonstrado a partir da relevância de sua atuação em todas as zonas de cooperação do processo de projeto. Este papel foi verificado antes mesmo das etapas do projeto propriamente dito, como na aquisição do terreno onde se construirá o edifício, um momento fundamental para o empreendimento, mas que não consta nas etapas tradicionais do processo de projeto.

A terceira parte do questionário relaciona-se com a busca dos indicadores de parceria, e nas relações destas com as zonas de cooperação definidas neste estudo.

- Sobre a característica cooperação, todos entrevistados, menos um, classificaram o relacionamento arquiteto/construtor como sendo de cooperação.
- Sobre a existência de objetivos comuns na relação arquiteto/construtor, o tema recebeu duas abordagens. Na primeira observou-se que há pouca uniformidade de objetivos entre estes agentes. Ressalte-se, entretanto, que o sucesso do empreendimento de uma forma geral foi citado unanimemente como o principal objetivo comum entre os dois agentes. A segunda indicou o dono da empresa e o arquiteto como os agentes mais identificados com o sucesso do empreendimento imobiliário.
- Sobre a cooperação arquiteto/construtor como incremento de competitividade para os empreendimentos imobiliários, constatou-se que o incremento da cooperação gera dividendos positivos principalmente nas zonas de cooperação ZC 1, ZC 2 e ZC 5.
- Sobre a divisão de riscos na relação arquiteto/construtor os dados levantados indicaram que é comum sua existência, principalmente nas fases iniciais do projeto (ZC 1), quando os arquitetos iniciam os trabalhos de projeto antes da contratação dos serviços, sem ônus para os construtores (projeto de risco). Esta prática, foi apontada pela totalidade dos arquitetos e apenas metade dos construtores. A não conformidade destas respostas demonstra uma certa

- incompreensão do que significam os trabalhos de consultoria e de projeto realizados pelos arquitetos.
- Sobre a existência de relação de longo prazo entre arquitetos e construtores, verificou-se que a média da relação de trabalho entre os pesquisados é de nove anos, caracterizando-se como de longo prazo, e constatou-se também, que é unânime a compreensão de que o tempo aumenta a eficiência do processo de projeto.
  - A característica confiança foi apontada conjuntamente com a qualidade do relacionamento interpessoal como variáveis importantes para o desempenho do processo de projeto, achando-se principalmente relacionadas às zonas de cooperação ZC 1, ZC 2 e ZC 5.
  - A atuação independente das empresas no mercado é apontada como benéfica ao processo de projeto, não havendo pretensão à integração vertical entre as empresas.
  - Sobre a existência do trabalho de equipe durante o processo de projeto, esta pode ser observada de forma indireta como uma constante durante a realização do questionário. Os entrevistados unanimemente caracterizaram o processo de projeto como um trabalho de equipe no qual os agentes necessitam interagir com freqüência. Sobre a ligação entre o trabalho de equipe e as zonas de cooperação, esta se acentua nas etapas ZC 2, ZC 1 e ZC 5.
  - Acerca da existência do fluxo de informações durante o processo de projeto, constatou-se que todos apontaram a troca de informações como fundamental para o sucesso do processo de projeto, estando especialmente ligado as zonas de cooperação ZC 1 e ZC 2. Sobre os principais agentes atuantes, houve congruência nas indicações dos arquitetos e dos construtores, sendo que o arquiteto é o único interveniente que está presente em todas as fases do processo de projeto, o que potencializa sua atuação como agente principal do processo de troca de informações no projeto, podendo abranger como consequência lógica, a atividade de coordenação do processo de projeto.
  - Acerca da existência da necessidade de monitoração e controle das atividades desenvolvidas no processo de projeto, constatou-se que esta é necessária e crítica para o sucesso do processo de projeto, relacionando-a em especial às zonas ZC 2, ZC3 e ZC 5. Sobre os principais agentes responsáveis pela monitoração e controle das atividades por zona de cooperação, de forma geral, houve congruência nas indicações dos arquitetos e dos construtores, com algumas discordâncias.
  - A participação da alta administração das empresas durante o processo de projeto é apontada como importante de uma forma geral e necessária em algumas fases do processo em particular. Os construtores apontam como necessária sua atuação nas zonas ZC 1, ZC 4 e ZC 5, ficando a ZC 2 e ZC 3 a cargo do engenheiro das obras. Para os arquitetos, sua atuação é necessária em todas as etapas do processo.

A quarta parte do questionário aborda a relação comercial entre os construtores (contratantes) e os arquitetos (contratados), enfatizando o peso do menor preço e outras características que determinam a contratação do profissional arquiteto. O menor preço não foi apontado como fator importante nem por arquitetos, nem por construtores, sendo a qualidade técnica e a experiência os principais fatores apontados pelos entrevistados de uma maneira geral. Ressalta-se ainda sobre este tema, que é perceptível um certo descontentamento por parte dos arquitetos com o aspecto comercial da relação devido aos baixos preços praticados no mercado de uma forma geral. Este fator apontado por dois arquitetos tem sido um dos entraves no incremento das relações entre estes dois agentes.

## 6 CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, de uma maneira geral, as características de parceria levantadas pela revisão bibliográfica foram reconhecidas por arquitetos e construtores entrevistados como elementos presentes e importantes em suas relações atuais, confirmando sua existência. De fato, foram observadas diversas congruências entre as características da parceria e seu processo de gestão e a maneira como se dá o relacionamento entre arquiteto e construtor no processo de projeto. Demonstrou-se, por exemplo, que:

- A cooperação e o bom relacionamento interpessoal baseados na confiança mútua constituem a estrutura que une estes dois agentes em relações de longo prazo, produzindo incrementos na competitividade para ambas as empresas ante aos concorrentes do setor imobiliário.
- A caracterização sistêmica do processo de projeto cria por si a necessidade de um processo de gestão similar às parcerias, estando inerentes em ambos os trabalhos de equipe multidisciplinares, a necessidade de se organizar um eficiente fluxo de informações entre os diversos agentes intervenientes e consequentemente o desenvolvimento de esforços de monitoração e controle para a efetivação destas atividades.
- Existe um entendimento inicial, por parte de construtores e arquitetos da ocorrência de divisão de risco nas fases iniciais do processo de projeto.
- Existe busca de pelo menos um objetivo comum, o sucesso do empreendimento.
- As empresas atuam de forma independente no mercado e este fato contribui para o enriquecimento do processo de projeto.
- A participação da alta administração é fundamental na relação entre escritórios de arquitetura e construtoras durante o processo de projeto.

A ocorrência deste conjunto de características de parceria permite que se aprofunde a prática desta relação a partir de modelos de parceria com foco no negócio, o que potencializa a ocorrência de ganhos significativos para o empreendimento imobiliário e para as duas empresas. Isto se dá devido à relevância do relacionamento destes dois agentes no processo de desenvolvimento do empreendimento imobiliário e à capacidade inerente às parcerias de fortalecer as organizações.

Uma vez identificadas as principais características de parceria na relação entre arquitetos e construtores, foi possível estabelecer a ligação entre algumas delas com determinadas zonas de cooperação:

**Tabela 1 – Características da parceria presentes em cada zona de cooperação**

	ZC 1	ZC 2	ZC 3	ZC 4	ZC 5
Características das relações de parcerias identificadas	Confiança, divisão de riscos, cooperação e atuação da alta administração.	Trabalho de equipe, confiança, cooperação e ênfase nas atividades relativas ao fluxo de informações, monitoramento e controle.	Monitoramento e controle.	Envolvimento da alta gerencia.	Incremento da competitividade, trabalho em equipe, monitoração e controle.

O estabelecimento da relação entre as fases de projeto e este conjunto de características permite que arquitetos e construtores atuem de forma diferenciada em cada zona de cooperação, enfatizando esforços em aspectos específicos ligados às características inerentes de cada zona. Este procedimento, tomando por base a relação arquiteto/construtor e o entendimento do processo de projeto sob o enfoque gerencial fortemente ligado ao processo do empreendimento, poderá representar alterações significativas na gestão dos empreendimentos imobiliários.

As considerações acima levam a conclusão de que o quadro atual da relação entre escritório de arquitetura e pequenas e médias construtoras pode ser caracterizado, de uma forma geral, como parceria.

Além destas conclusões que atendem os objetivos deste trabalho, dois outros aspectos importantes da relação arquiteto/construtor foram observados a partir da análise dos resultados da pesquisa. O primeiro aspecto é a existência recorrente e sistemática de interações entre arquitetos e construtores em atividades fundamentais para o empreendimento imobiliário que não estão inseridas de maneira adequada nos processos de projeto apresentados pela literatura. Três atividades foram especialmente

observadas e reforçam a necessidade da participação do arquiteto para que sejam maximizadas as chances de sucesso do empreendimento, quais sejam:

- A primeira consiste na análise e avaliação dos terrenos que subsidia a compra do imóvel, onde se construirá o edifício.
- A segunda consiste na definição do perfil e programa do empreendimento.
- A terceira se dá na fase de comercialização.

O segundo ponto refere-se aos reflexos profissionais nos negócios do arquiteto e do construtor causados pelo sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Esta estreita relação pode representar vantagens importantes para os negócios do arquiteto acima do acordo financeiro acertado no contrato, notadamente ganhos em marketing dado à repercussão de um empreendimento bem sucedido no mercado. Este fato reforça o comprometimento da atuação do arquiteto com o processo de desenvolvimento do empreendimento em uma abordagem ampla, dentro de um contexto de negócio, não apenas ligado ao processo de projeto em si, incrementando o potencial de parceria e de novos arranjos comerciais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura – Manual de Contratação dos Serviços de Arquitetura e Urbanismo. São Paulo: Editora Pini, 2000.
- CLEGG et al. Handbook de Estudos Organizacionais. Organizadores da edição original: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1999.
- FABRICIO, M. Minto; MESQUITA Maria J.M. e MELHADO Silvio B. Colaboração simultânea em diferentes tipos de empreendimentos de construção de edifícios. IX Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído.(2002, Foz do Iguaçu-Pr). Anais eletrônicos. ENTAC, 2002.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. Strategic Management Journal. Volume 19, páginas 293-317. USA,1998.
- KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: conceito e teoria. Artigo da Revista de Administração Contemporânea. Volume 6 ano 1, janeiro/abril, 2002.
- LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- MELHADO, Silvio Burratino. Metodologia de projeto voltada à qualidade na construção de edifícios. VII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (1998, em Florianópolis-SC). Anais eletrônicos. ENTAC, 1998.
- MELHADO, Silvio Burratino. A qualidade na construção de edifícios e o tratamento das interfaces entre os sistemas de gestão dos diversos agentes. VIII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (2000, em Salvador-Ba). Anais eletrônicos. ENTAC, 2000.
- MELHADO, Silvio Burratino. Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001 (Tese de Livre Docência).
- MIRON, Luciana Inês Gomes. Proposta de diretrizes para o gerenciamento dos requisitos do cliente em empreendimentos de construção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de engenharia, 2002 (Dissertação de Mestrado).
- TZORTZOPOULOS, Patrícia; BETTS Martin. A lean product development process model based on planning and information systems for the construction industry. International Postgraduate Conference Built end Human Environments. University of Salford: Salford, 2001.
- YOSHINO, M.; RANGAN, U. S. Alianças Estratégicas. Tradução de José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo, Editora Makron, 1996.