

João Fortes Engenharia, a Construtora do Ano

O trabalho de construir seria simples caso ele significasse tão somente o ato de construir. Mas construção pressupõe outras implicações, posturas, responsabilidades, devendo adquirir uma dimensão que não se restrinja aos limites da realidade urbana ou social em que seja feita.

Por isso, construir com a preocupação de que "o importante é a vida futura do espaço construído" constitui um dado identificador, um traço que nem todas as construtoras possuem.

A João Fortes Engenharia se fez merecedora do título de Construtora do Ano por apresentar essa identificação em seu currículo. E por outros méritos mais.

Fundada em 1950 no Rio de Janeiro, a construtora conseguiu notável expansão, credenciando-se, mediante aprimoramento do que ela costuma chamar de "tecnologia urbana", a realizar obras diversas - edifícios públicos, centros empresariais, edificações bancárias, conjuntos residenciais, habitação popular etc. -, sempre procurando pautar-se por um comportamento considerado exemplar: respeito ao projeto arquitetônico; empenho em preservar os bens identificados no entorno da obra; receptividade a reivindicações comunitárias; esforço em valorizar e difundir bens culturais através de estímulo e apoio a publicações de história e arquitetura da maior importância e, entre outros fatores, a manutenção de um corpo técnico e de outros recursos humanos segundo uma visão incomum, nesses tempos, no universo de empresas de construção no Brasil. Ela tem adotado um sistema de participação acionária pelo qual patrão e empregado se sentam à mesma mesa para discutir e planejar o futuro da empresa.

O título Construtora do Ano, instituído pela revista *Projeto* em 1985, tem em vista distinguir não a empresa que fez mais ou as maiores obras, mas a que realizou obras relevantes para a arquitetura brasileira, com qualidade de execução e com a preocupação que transcende o mero produto acabado. A João Fortes se enquadra nesse perfil.

Nesta edição estamos contando a história dos 37 anos da João Fortes Engenharia em um conjunto de reportagens publicadas na seguinte seqüência:

1. A história do homem, da equipe, da empresa João Fortes Engenharia
2. O crescimento, a partir de uma salinha na rua México
3. Aqui o planejamento vai muito além do planejamento
4. O potencial de desenvolvimento no mercado imobiliário
5. O know-how, também aplicado no segmento da hotelaria
6. A estratégia montada para dirigir e administrar obras
7. Novos blocos do Centro Empresarial, os aspectos construtivos
8. Como aproveitar os valores da cultura e da comunidade

2

A história do homem, da equipe, da empresa João Fortes Engenharia

“Eu olho muito para o passado. É próprio da idade. Mas, por incrível que pareça, olho também - e muito - para o futuro. Tenho a grande esperança de que a equipe hoje responsável pelas atividades da empresa saiba acompanhar o desenvolvimento do país.”

Uma empresa, como o homem, não é uma ilha. Está permanentemente sujeita às oscilações econômicas e políticas e, portanto, sempre em estado de alerta, detectando riscos. Quando as eventuais crises são resolvidas - ou adiadas -, ela se recompõe, reavalia forças, reorganiza planos de crescimento, planta-se mais no chão para poder enfrentar novas instabilidades. Mas há os episódios, tão comuns no Brasil, em que, a exemplo de árvores fortes castigadas por tempestades, as empresas não resistem aos abalos de uma política econômica caracterizada pelo imediatismo e, talvez, pelo casuísmo.

Assegurar a sobrevivência e, sobretudo, o crescimento de uma empresa, em particular nessas condições instáveis, considerando-se adicionalmente tratar-se de empresa de construção, é mais do que um competente exercício administrativo. É reunião de diversas experiências nos campos da engenharia, da política, da economia e em vários outros, transpostas, depois, para a prática do trabalho diário.

No 18º andar do Centro Empresarial Rio, sede da João Fortes Engenharia, uma conversa com o empresário

sa economia e seu período mais nítido de recessão. O período vindo após aquele ciclo do petróleo, os jogos internacionais etc., nos anos de 1981 e 1982. Nessa fase, a construção civil se ressentiu muito, porque ela está intimamente ligada, de um lado, aos investimentos públicos, que são as chamadas obras pesadas, e, de outro, à capacidade de crescimento das cidades, o que significa construção urbana leve, infraestrutura, o que fazemos".

O ciclo 1981/82 afetou as empresas, de um modo geral, em particular as que se dedicam à construção "urbana leve". A João Fortes detinha, àquela época, uma produção considerada grande, realizando estoque de imóveis que seriam colocados à disposição da população. Mas, por força da recessão, não houve como fazer a entrega desse estoque. "De modo que ficamos com um estoque da ordem de mil unidades, no Rio de Janeiro, havendo até mesmo devoluções. Essa situação perdurou até fins de 1984. Em 1985, com novo governo e novas esperanças, o mercado imobiliário reagiu nas principais cidades do país. Nossa atividade recebeu novos impulsos e o estoque de imóveis começou a ser vendido, lentamente. As coisas continuaram assim e de repente houve a grande experiência

João Machado Fortes vai, aos poucos e naturalmente, ganhando a forma de uma história sobre o homem, a equipe, a empresa, premiada pela revista *Projeto* com o título de Construtora do Ano.

Empresa e homem se confundem, se integram. João Fortes, esse carioca de 69 anos, nascido na rua Moraes e Silva, na Tijuca, recebeu o influxo de uma filosofia muito forte - o positivismo. E a ele cabe, como fundador da empresa, e seu atual presidente, a responsabilidade de conduzir a equipe, coesa, com pensamentos às vezes e necessariamente divergentes, "a cumprir um trabalho que deve corresponder à expectativa da sociedade, da comunidade em que a obra, a edificação é realizada".

Sua idéia a respeito dos fatores a serem levados em conta para o crescimento da empresa passa pelo binômio patrimônio econômico e patrimônio humano. "Sem a união entre essas duas fontes geradoras de força e equilíbrio, não se pode produzir; não há empresa sólida", ensina ele.

A moldura econômica

A moldura econômica, hoje, é isso que se vê: complexidades. Econômico nos gestos, fluente nas palavras, João Fortes narra: "O senhor conhece a passagem, isto é, a etapa do crescimento acelerado da nos-

do Plano Cruzado I. Acho que essa experiência foi uma revolução." Nessa etapa, tanto a João Fortes quanto outras construtoras viveram atividades caracterizadas por um ritmo crescente, nunca semelhante ao de alguns anos anteriores.

O passado e o presente

Mas para se compreender o papel da João Fortes Engenharia na atual moldura econômica há que se atentar para seu passado. A experiência constitui a ponte que a transpôs para o presente.

"A empresa começou há 37 anos, ou seja, em 1950. Era pequena, fruto da esperança e da confiança de um engenheiro: eu. Recém-formado, havia trabalhado numa empresa um tanto antiquada, ou tradicional, em seu processo de produção - o Moinho Inglês. Constatei que para a minha realização pessoal o ambiente nessa empresa não me era apropriado. Era fechado, evidenciava algum ranço colonialista. De sorte que saí de lá em 1950, quando fundei minha própria empresa, trazendo comigo, do Moinho Inglês, um dos diretores, o sr. Avenor de Carvalho. Foi o primeiro empregado, registrado como tal, na companhia."

Em 1950, o desenvolvimento do Rio de Janeiro favorecia iniciativas no setor da construção civil. Aproveitando, portanto, essas condições favoráveis, a compa-

4

nhia fincou raízes na cidade, seu hábitat natural, e multiplicou forças. Tanto assim que já em 1957 ela se transformava em sociedade anônima.

"A sociedade anônima era uma necessidade. Não se tratava de adquirir um título bonito. Precisávamos capitalizar, aumentar os recursos da empresa a fim de que ela pudesse acompanhar suas próprias exigências de crescimento."

A partir daí, a companhia aplainou caminhos, andou mais rápido. João Fortes constatava, porém, o surgimento, cada vez mais incômodo, de uma das manifestações de extrema vulnerabilidade da economia brasileira: a inflação. Ela se revelou na década de 1950 e acentuou-se, de mãos mais aliadas, na década seguinte. "Foi um dos graves efeitos da transição política daqueles anos. Jânio Quadros, a renúncia, Jango Goulart, 1964 e, em todos esses episódios, a inflação se insinuando como fenômeno perigoso em nossa economia."

A empresa cresceu mais lentamente nessa fase vinçada por notórias perturbações político-sociais. Naquela época, a direção da João Fortes começou a instituir um novo critério de participação de seus funcio-

"Foi a partir daí que instituímos a participação acionária dos nossos empregados, alcançando os mais antigos, os mais responsáveis pela atividade, abrangendo níveis de mestre-de-obras, oficiais de pedreiro, electricista etc. Foi uma iniciativa espontânea que se traduziu em grande benefício para todos nós em 1972. Então pudemos nos enquadrar numa legislação, um decreto da época dispondo a respeito das empresas de capital aberto. Estas poderiam merecer um tratamento especial. Mas, para que isso ocorresse, deveriam ter capital um pouco mais pulverizado."

No caso da João Fortes, essa "pulverização" ocorria por conta da presença, na empresa, de mais de cem empregados, naquela época. O capital, portanto, não estava concentrado nas mãos de poucos acionistas.

Mais tarde, em 1976, o Congresso Nacional debateu nova lei das sociedades anônimas, promulgada depois pelo presidente da República, instituindo uma novidade: as companhias abertas. Havia algumas exigências para a constituição de empresas assim. Por exemplo: elas deveriam ter representação de um novo conselho de administração, contar com ações nos pregões das principais bolsas nacionais e ter um perfil acionário mais amplo. Àquela época, a empresa já havia aumentado bastante o número de seus empregados-acionistas. Hoje são cerca de seiscentos.

nários na vida acionária da companhia. Era, entre outros fatores, o reflexo dos acontecimentos externos impondo modificações.

Por que a participação acionária

Naquela época - 1963 - vigorava a estabilidade, assunto que hoje continua a polarizar atenções, a provocar emocionalismos. Em função dela, era freqüente a dispensa do trabalhador sem justa causa. "A justa causa sempre foi muito difícil de ser levada aos tribunais. Eu, particularmente, considerava preferível a realização de acordos entre as duas partes - patrão e empregado."

O homem ousava. Reflexo dos influxos positivistas? Talvez. O fato é que ele começou a considerar também o que chamava de "passivo trabalhista". Ora, o passivo trabalhista não era contabilizado, não existia nas contas da companhia. Existia apenas por força de uma obrigação que a lei geraria no momento da dispensa. E só. Em razão disso, ele decidiu considerar o passivo trabalhista como ativo trabalhista. João Fortes reconhece: tratava-se de uma espécie de mágica cujo objetivo, entretanto, era dar forma a um pensamento empresarial, pelo qual os funcionários mais antigos teriam, ao fim de cada ano, a oportunidade de participação nos resultados da empresa, por força daquilo que ele chamava de ativo trabalhista.

"Então nos encaixamos no modelo, na composição da companhia aberta, que recebia um tratamento fiscal capaz de beneficiá-la. Um tratamento que de três ou quatro anos para cá desapareceu, o que é uma incoerência, a meu ver. O fato de a empresa ser companhia aberta não olorece õnus; apenas alegria. Hoje, entretanto, pesam sobre empresas assim algumas exigências encarecedoras de sua estrutura. Os benefícios atualmente são ínfimos. Exemplo: os acionistas pagam de imposto de renda sobre seus dividendos 23%, em vez de 25%. Uma diferença muito irrisória."

Os ciclos da evolução

"Mas o senhor me perguntava sobre o momento atual", prossegue João Machado Fortes. "O que quero dizer é que essa empresa venceu várias fases de dificuldades para poder evoluir, expandir sua capacidade econômica. Essa evolução significou uma abertura social interna muito grande. Com o entendimento de que ela é produtora e não beneficiária da atividade financeira. Com a consciência de que tem de formar permanentemente equipes técnicas para dar respostas a muitos desafios. E, destes, possivelmente o maior: a solução para a crise de moradia."

Mas essa empresa está hoje diante de um novo ciclo econômico. O país não anda. Há uma permanente sensação de derrapagem. E a construção urbana, a exemplo do que ocorre com a construção de obras públicas, se retrai, por força da situação geral.

Alguns números mostram estágios de crescimento da empresa. A João Fortes Engenharia chegou a um pico de produção, nos anos de 1978 e 1979, em que superava a marca de 1 milhão de m² de construção simultânea. Em diversos Estados brasileiros, ela possuía uma porção de obras por empreitada, quase todas ganhadas através de concorrência pública - quando eram públicas. E havia as obras privadas. São vários os exemplos das realizadas pela empresa: edificação para abrigar instalações do Banco Itaú, em São Paulo, uma das grandes obras que executou recentemente; o prédio da Lubeca (Centro Empresarial de São Paulo), o terceiro estágio; o prédio do Mappin ABC (veja Projeto 106). E obras públicas da maior importância, tais como a sede da Empresa de Correios e Telégrafos, do Rio de Janeiro, e a sede da mesma empresa, em São Paulo - conjunto de extraordinárias dimensões, compreendendo 156 000 m² de construção. A maior obra unitária que a João Fortes já executou.

Mas como se deu a mudança nessa estrutura? Ela partiu de cima para baixo ou se desenvolveu a partir de um entendimento envolvendo os diversos setores e responsáveis pela empresa?

João Fortes retoma o tema da legislação sobre sociedades anônimas, que ensejou a criação de companhias abertas. A empresa tem uma assembleia, como toda sociedade anônima. "E essa assembleia tem, a meu ver, uma característica importante: ela é verdadeira; não é apenas figura de retórica. Nem todas as sociedades anônimas conseguem colocar trezentos ou quatrocentos dos seus acionistas numa assembleia, num auditório. Principalmente se considerarmos que a metade desse número de presentes compreende funcionários da própria empresa. São operários, técnicos, diretores. Tenho o prazer de ver minha esposa e alguns de meus filhos, que são muitos (dez), ao lado de companheiros de trabalho, sejam eles diretores, engenheiros, operários, sobretudo os mais antigos com os quais eu lidava na obra, nos canteiros."

Então a João Fortes Engenharia tem uma assembleia que é sua razão de ser. Ela aprova o balanço anual, o relatório da diretoria, modifica ou reforça alguns textos do próprio estatuto, em função da evolução, nomeia os membros do conselho de administração etc. Esse conselho no fundo, no fundo, é uma miniassembleia que possui a força legal de representar os inte-

Em 1978, a empresa superou, portanto, a marca de 1 milhão de m² de construção. Um índice mantido desde 1977 e que perdurou até 1981. Em 1982, a inflação se disseminou, veio a retração, os investimentos encurtaram e a produção decresceu. Decresceu em 1982, continuou a cair em 1983 e 1984, para sofrer uma leve estabilização em princípios de 1985, quando começou uma pequena melhora. Em 1987, a empresa sobe a comprida escada da produção e atinge a altura dos 900 000 m².

É com esses números na cabeça que o empresário observa: "Eu olho muito para o passado. É próprio da idade. Mas, por incrível que pareça, olho também - e muito - para o futuro. Tenho a grande esperança de que a equipe hoje responsável pelas atividades da empresa saiba acompanhar o desenvolvimento do país".

Assembleia define estrutura

"Hoje, nossa companhia tem uma nova estrutura. Está preparada, primeiro, para superar a crise que se manifestou em 1985, continuou em 1986 e se manteve de 1987 até esse começo de 1988; e, segundo, está preparada para assegurar o crescimento futuro da empresa."

resses dos acionistas. Tem competência para tomar decisões que, em época anteriores, seriam exclusivamente da diretoria - no caso das empresas fechadas - ou precisariam ser levadas às assembleias, no caso das empresas abertas. O conselho é que escolhe a diretoria da companhia.

A última diretoria escolhida tem a seguinte composição: um presidente, dois vice-presidentes, responsáveis pelas duas principais áreas de operação da empresa, que são a de planejamento e controle, e a produção, através da qual a companhia obtém lucros ou recebe prejuízos. A diretoria de produção é flexível. Atua com diretorias regionais, uma em São Paulo, outra em Brasília e a terceira no próprio Rio de Janeiro.

Além dessas, há outras três diretorias de igual importância, embora o empresário João Fortes chame a atenção para a responsável pela coordenação geral, a que exerce um planejamento adequado para acompanhamento "da vida presente e faz projeções para o futuro".

Explicando a necessidade da distribuição das várias diretorias e suas responsabilidades, João Fortes argumenta: "O senhor sabe que uma das coisas de difícil acompanhamento pelo poder público e pela sociedade

em geral é a atividade de construção, o ciclo de produção que lhe é característico. Diferentemente da produção de bens de consumo, tais como roupas, calçados, remédios etc., a construção tem um ciclo fatal, de mais de um ano, provavelmente em torno de três anos. Há de se salientar também que as construções de porte médio para cima exigem, nas cidades, um tratamento especial no que diz respeito à sua matéria básica, que é o solo urbano. Há necessidade de planejamento adequado para a utilização desse solo. E precisa-se ter em vista os recursos disponíveis para a realização do projeto respectivo, até a mobilização de contingente para a produção e o desenvolvimento posterior para a operação comercial do produto acabado".

Diferentemente do que acontece em outras atividades, a construção civil tem um ciclo de maturação, de trabalho, que não pode ser muito rápido. Embora existam ciclos fáceis, há outros da maior complexidade, envolvendo condições de crescimento urbano e exigindo cronograma bem elaborado. Foi levando em consideração esses fatores que se criou a diretoria de desenvolvimento imobiliário. Começou a funcionar em 1987 e resultou da experiência e vivência da empresa, construindo obras em áreas urbanas. Mas a mudança na estrutura não ficou por aí. A realidade dos tempos mo-

A criação da diretoria de *marketing* estaria, a rigor, afinada com esses objetivos. Os objetivos de uma empresa moderna, voltada para construções que signifiquem manutenção ou melhoria das condições do meio ambiente e que proporcionem aos usuários o bem-estar necessário à sua vida, saúde etc. Enfim, a mudança na estrutura foi necessária, determinada pela realidade.

"Além disso, nossa atividade empresarial, no campo da construção e em algumas outras pequenas derivações, exige que nos posicionemos diante da sociedade de maneira a dar respostas às suas melhores expectativas quanto ao produto, à forma de realizá-lo e à forma de comercializá-lo. E para tudo isso é necessário equipe."

Contraponto: o homem, a política.

"Nasci em 1918, no dia 28 de agosto, dia de Santo Agostinho. Nasci, portanto, sob a égide de um ótimo padrinho espiritual."

Com uns toques de memorialista, o empresário lembra o Rio antigo. Nasceu numa época em que o país tentava se libertar de sua série de dependências no campo cultural, econômico etc.

Em 1930, ele entrou para o Colégio Militar, depois de cursar uma boa escola pública. "O ensinamento que

6

ernos levou a empresa a dar outro salto qualitativo com a criação de uma diretoria de *marketing*.

"Acho que hoje, fruto do estilo de vida, das economias nas sociedades modernas, tanto as capitalistas quanto as socialistas, a necessidade de uma política de *marketing* é inquestionável. Se, há dez anos, me perguntassem alguma coisa a respeito de *marketing*, certamente minha resposta seria no sentido de que eu na da entendia daquilo. Hoje as coisas mudaram. Mas há dez anos ouvi, pela primeira vez, falar em planejamento calcado em trabalho de *marketing*. Elísio Pires, atual secretário de Turismo do Rio de Janeiro e, na época da MPM, nos apresentou um trabalho que não era apenas propaganda, não era apenas o estímulo à compra: era a montagem de um processo complexo trazendo a imagem de um bem, fazendo valer seus benefícios e inserindo esse bem entre aqueles pelos quais a sociedade almeja."

João Fortes se mostra contrário ao trabalho de *marketing* que induz ao consumo desnecessário, desequilibrado. Mas o *marketing* bem-feito, que aprimora gostos, desenvolve a capacidade de avaliação, é bom e leva ao equilíbrio. Ele lembra que atualmente as sociedades socialistas estão programando seu consumo. E pode haver uma boa troca de experiência entre as sociedades consumistas e as socialistas.

recebi numa escola pública em São Cristóvão, a Escola Gonçalves Dias, foi dos mais enriquecedores. Acredito que, se conseguíssemos hoje ter escolas públicas daquele padrão, nossos adolescentes teriam certamente bagagem, aprendizado extraordinário."

No Colégio Militar, João Fortes recebeu uma boa dose de formação positivista. Um dos mestres que mais o influenciaram foi Alfredo Severo. Dali, foi para a Escola Militar, de onde saiu oficial. Serviu um ano, como artilheiro, em Curitiba, e passou dois anos no Rio de Janeiro, no Grupo de Obuses da Quinta da Boa Vista.

Mas havia a necessidade da profissionalização. E ele entrou na Escola de Engenharia de Minas Gerais, em Belo Horizonte. Formou-se em 1947 e, três anos depois, constituía sua empresa.

O empresário tem ampla vivência política. Entende que a política nunca poderá estar desvinculada do fator econômico. Ela reflete o social.

"Temos alguns episódios, algumas passagens, de grande trauma nacional. Primeiro, um período muito longo de regime autoritário. Não sou crítico ao regime que se instalou, mas sou crítico ao longo período em que ele permaneceu. No decorrer dessa fase houve muitas realizações. De qualquer forma, o regime perdeu du-

rante muito tempo, fazendo com que seus responsáveis perdessem um pouco a perspectiva da história. Posteriormente, com a abertura, feita sem trauma social maior, retornamos ao leito normal da natureza do povo brasileiro: um povo que deseja ordem, mas jamais dispensa a liberdade."

João Fortes, como diretor do Banco Nacional da Habitação no período áureo do regime referido, fala a respeito dessa fase com a experiência não só de quem a viveu, mas de quem ajudou a atravessá-la.

Ele também se refere à época em que, oficial, costumava visitar a região da Escola de Samba da Mangueira. "Circulava por ali, vendo aquele povo fantástico. Com o passar dos anos, acabei diretor do BNH. E então fui agraciado com um título - o de comendador da Escola de Samba da Mangueira, de que me orgulho muito". O título foi em razão de recursos liberados para serviços de saneamento naquela região da cidade.

Mas a conversa caminha para o encerramento. A empresa se agita em seus vários setores de atividades num dia normal no calor do Rio de Janeiro. E o empresário, o engenheiro, o político se levanta para dar atendimento às solicitações de sua equipe, organizando o presente, cuidando do futuro. Uma tarefa, para ele, cotidiana. *(Nildo Carlos Oliveira)*

Com o passar do tempo, Avenor se revelou um bom comerciante. Tinha sensibilidade para identificar as melhores localizações, mostrar os bairros onde os prédios construídos obteriam maior potencial de pretendentes etc. E possuía sensibilidade também para fazer previsões com relação a melhores preços. O trabalho de vendas era feito levando em conta reciprocidades. O prédio teria de ser bem-feito, bem-acabado, para satisfazer plenamente o cliente, e o lucro precisaria ser razoável para a continuidade dos programas da recém-fundada empresa de construção. "Sempre procuramos fazer nossas vendas, nossos estudos de comercialização, tendo em vista o preço justo. Trabalho justo queria dizer preço justo. Essas coisas."

Avenor lembra entretanto que, com o advento do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e a criação do BNH, João Fortes aceitou convite do presidente, então general Humberto de Alencar Castelo Branco, para dirigir uma das diretorias desse banco. O convite era para ocupar o cargo durante seis meses e ele acabou ficando três anos e pouco.

O crescimento, a partir de uma salinha na rua México

"Carvalho, eu gostaria que você fosse trabalhar comigo. Vamos começar uma nova vida." O convite foi assim, sem maiores preâmbulos. E Avenor de Carvalho, com dezesseis anos de Moinho Inglês, uma empresa sólida, forte, na época, 1950, com cerca de 8 000 empregados, não hesitou em arrumar suas coisas e se transferir para uma pequena salinha da rua México. O início de vida prometido por seu amigo João Machado Fortes.

Hoje Avenor de Carvalho afirma que valeu a pena. Com muita disposição, a nova empresa começou a fazer três "obrazinhas, uma das quais demorou seis anos para ser concluída".

O primeiro prédio, de três andares, foi construído no bairro Peixoto. Outra obra era na esquina das ruas Figueiredo Magalhães e Barata Ribeiro e o terceiro prédio, o edifício Primus, também na Barata Ribeiro. As dificuldades surgidas eram as naturais de todos os principiantes. Houve necessidade de tomada de empréstimo junto à Caixa Econômica e de enfrentar os problemas da inexperiência para a venda dos apartamentos.

O processo, o meio de fazer construção, mudou muito com a criação do BNH. A indústria da construção passou a operar umbilicalmente ligada a esse organismo. Houve paralisação de todas as obras de incorporações próprias. Para a obtenção de financiamentos do SFH, tinha-se que levar em conta as obras vinculadas ao sistema. De sorte que a empresa só recebeu novos impulsos, para crescer, com o retorno do dono. E ele voltou com uma soma de experiência muito ampla, obtida no contato direto com os problemas e as soluções proporcionadas pelo SFH.

Naquela época, 1968, 1969, a empresa começou a planejar e a realizar edificações segundo o sistema implantado no país. Àquela altura, o engenheiro Márcio Fortes, atual presidente do BNDES, passou a trabalhar de corpo inteiro na empresa. Data dessa época a construção de dois prédios, chamados Dois Irmãos - o Edifício Márcio e o Edifício Cláudio, nomes de filhos do empresário, sendo Cláudio arquiteto.

Avenor lembra que as obras eram entregues rigorosamente no prazo. A empresa crescia e em 1970 viveu seu período áureo. "Era uma euforia ver tantos engenheiros, tantos operários trabalhando, construindo, se agitando."

Mas aquela fase passou e começou o período do declínio do SFH. "Se hoje estamos bem, se estamos com essa capacidade de realização, dentro desse contexto, dessa situação desfavorável para o país, é que trabalhamos muito e com extrema segurança", diz Avenor de Carvalho.

Ele acha que atualmente o negócio mais importante da empresa é um empreendimento - o conjunto Avenida Rio Branco 1 - compreendendo trinta pavimentos, assim distribuídos: dezoito andares corridos e doze de garagem. Além disso, a empresa mantém algumas obras por empreitada em São Paulo e desenvolve um trabalho amplo na Barra da Tijuca. Realiza também várias edificações em diversas regiões do país.

Avenor, que tem na memória, preservadas como em um filme, todas as fases, toda a trajetória da vida, das atividades da João Fortes Engenharia, entende que a razão do êxito da empresa é seu potencial humano e, principalmente, a liderança de seu presidente. Atribui também esse sucesso "à sorte do dr. João Fortes, que tem um filho como o Márcio, que era o presidente da empresa até ser convocado para o BNDES".

Como aproveitar os valores da cultura e da comunidade

Aliar a cultura a uma notável estratégia de *marketing* e saber aproveitar os valores da comunidade em favor da história, do redescobrimto de patrimônios e da modernização têm constituído um traço bem marcante das atividades da João Fortes Engenharia.

As edificações levam em conta, basicamente, esses valores. Empresa de raízes fortemente fixadas no Rio de Janeiro, ela preserva a cidade; constrói respeitando sua natureza, seu perfil.

João Augusto Fortes, diretor de *marketing* da construtora, explica que a empresa procura praticar sua estratégia de atuação através de mecanismos que visem o binômio participação e integração (veja quadro). E cita exemplos. Um deles é a construção do Centro Empresarial Rio/Internacional (*Guia Projeto 100*). Essa obra, além de contribuir para catalisar a vocação da cidade para o comércio exterior, tem outro significado igualmente importante: é uma contribuição para revitalizar uma área que se encontra em processo de deterioração. O centro passará, portanto, a constituir mais um bem a ser utilizado pela população.

centro empresarial, empregou-se uma técnica de construção e escavação capaz de resguardar a incolumidade das palmeiras. Criou-se, dessa forma, uma ampla alameda pública que separa o prédio comercial do edifício-garagem e complementou-se a ambientação com livrarias, galerias de arte, restaurantes e uma ativa programação cultural."

Fato semelhante ocorreu durante a construção do edifício do Sudameris, em São Paulo. Havia a necessidade da preservação de algumas árvores existentes ao lado do prédio, as sibipirunas, com altura de até 25 m. A construtora achou que o trabalho diário, as escavações, depois as concretagens acabariam comprometendo a vida dessas belas árvores. Em razão disso, procurou conservá-las e para esse fim um botânico ficou encarregado de quinzenalmente cuidar das antigas sibipirunas, adotando medidas para protegê-las da agressão do meio ambiente.

Também na Barra da Tijuca, no empreendimento Alfabarra, preocupação idêntica esteve presente. Equipe de biólogos e ecólogos realizou ali estudos de preservação da coroa vegetal que circunda as margens da lagoa de Marapendi, local do novo conjunto. Foi

O fato é que os prédios construídos pela empresa possuem, segundo João Augusto, a peculiaridade de se identificarem com os respectivos ambientes em que se localizam. É o caso também do Centro Empresarial Rio, no Botafogo, projetado pelos arquitetos Cláudio Fortes e Roberto Victor.

Nesse exemplo ocorreu fato bastante curioso e ilustrativo da estratégia de trabalho da empresa. Na época do projeto, o professor Lúcio Costa sugeriu a conservação de duas figueiras centenárias na frente do terreno onde seriam construídos dois prédios, um para a praia do Botafogo e outro para a Barão de Itambi. A João Fortes, contudo, não apenas aceitou a sugestão, como até a ampliou, propondo à República Argentina a construção de apenas um prédio e oferecendo solução para que a garagem não fosse executada no subsolo. Essa solução teve em vista a conservação das centenárias palmeiras que faziam parte do conjunto da antiga embaixada da Argentina no local. Não foi nada fácil. Mas a empresa modificou completamente o projeto com aquele objetivo.

João Augusto Fortes acha que a comunidade precisa ser ouvida. E mais do que isso: atendida. "O que aconteceu ali nos convenceu de que um prédio, qualquer que seja, interfere na vida da cidade e, por isso, a comunidade deve interferir no prédio. Em vista disso, no ainda nessa obra que a empresa, auscultando a população, detectou a necessidade da execução de uma estação de tratamento de esgoto. E não hesitou. Realizou essa benfeitoria, inclusive adotando uma tecnologia nova - sistema ultravioleta - para esterilização de líquidos.

Em favor da cultura

Há muita coisa a relacionar na história da João Fortes Engenharia, em favor da cultura. Ela conta, ao longo de notáveis publicações, a vida do Rio de Janeiro. E sobretudo contribui para a preservação de fatos da maior relevância para a memória nacional.

Nessa lista de valiosas publicações patrocinadas pela empresa estão, por exemplo, o livro *Rio Déco*, editado em 1980; *Real Corpo de Engenheiros da Capitania de São Paulo*, datado de 1981; *Arquitetura da Terra ou Futuro de uma Tradição Milenar*, de 1982; *Avenida Central*, também de 1982; além de *Registro Fotográfico da Construção da Avenida Rio Branco - 1903 a 1906 - por Marc Ferrez* (só este livro constitui uma raridade pela beleza, documentação e critério de seleção do material exposto); *História dos Bairros - Botafogo*, publicado em 1983; *História dos Bairros - Tijuca*, de 1984; *O Rio Antigo do Fotógrafo Marc Ferrez*, *o Almanaque 1950*, de 1985; *Madeira Arte Design -*

Joaquim Tenreiro, desse mesmo ano; e *O Rio de Janeiro de Pereira Passos*, também de 1985; acrescenta-se a esse acervo o livro relativo à obra do arquiteto Affonso Eduardo Reidy. Em 1986 e em 1987, a empresa retomou a publicação da *História dos Bairros*: os livros sobre Copacabana e outro enfeixando a história de Gamboa, Saúde, Santo Cristo.

Mais recentemente, a João Fortes investiu cerca de 300 milhões de cruzados na construção do Edifício Gilberto Chateaubriand, na rua General Artigas, 419, Leblon.

João Augusto informa que foram aplicados cerca de 2,5 milhões de cruzados para a montagem de uma galeria temporária de arte junto ao barracão dessa obra. Foram expostos, nessa galeria, até fins de janeiro, trabalhos do artista Glauco Rodrigues, retirados do acervo particular de Chateaubriand. E até dezembro deste ano outras exposições poderão ser vistas no local.

O prédio - uma homenagem a Gilberto Chateaubriand, que possui cerca de 10 000 obras de arte em seu acervo particular e pretende doar boa parte delas ao Museu de Arte Moderna (MAM) - tem dezenove apartamentos, sendo dois por andar e uma cobertura.

Em resumo, a empresa tem investido em cultura. É uma estratégia de *marketing*, boa para a comunidade, boa para a cultura e ótima para o conjunto de valores sem os quais a história não existiria.

Mecanismos para participação e integração

Comunidade interna:

- participação econômica (acionária);
- participação financeira (lucros - o FIEE, Fundo de Integração Empregado-Empresa);
- administração participativa (grupos de trabalho para qualidade de vida interna).

Comunidade em geral:

- dos vizinhos (integração dos prédios na malha e vida urbana);
- até a nação (a cultura como elemento de participação e integração).

Comunidade de clientes e mercado:

- noção de que a formação das futuras comunidades que utilizarão os espaços urbanos criados e a qualidade de vida dessas comunidades são o maior produto que a João Fortes vende.

É preciso ampliar a distribuição destas publicações exemplares

A chamada Lei Sarney, de incentivo para "investir" em cultura, decerto tomou o empresariado de surpresa: uma alternativa de abatimento tributário distinta dos investimentos supostamente "produtivos" (Sudene, Sudam, reflorestamento etc.).

Todavia, antes da criação dessa miragem cultural, algumas empresas já operavam no desenvolvimento de suas imagens por meio do mecenato, envolvendo-se em patrocínio de peças teatrais, apresentações musicais, concursos literários, mostras de artes plásticas etc. Em anos recentes, a diversificação das atividades patrocinadas proporcionou o surgimento de outras excelentes propostas de real alcance cultural. A João Fortes tem sido uma das significativas patrocinadoras nessa área, participando na edição ou co-edição de algumas valiosas publicações. Quase a totalidade desses benefícios contemplou aspectos ligados à arquitetura e à cidade: a série de história de bairros cariocas - Botafogo, Tijuca, Copacabana, Gamboa, Saúde, Santo Cristo -, o apoio a trabalhos desenvolvidos pela equipe do Solar Grandjean de Montigny da PUC/RJ - exposição sobre Affonso Eduardo Reidy, O Rio de Janeiro de Pereira Passos -, a edição de alguns clássicos bibliográficos - o álbum da avenida Central de Marc Ferrez, a tese de doutoramento de Benedito Lima de Toledo, Real Corpo de Engenheiros da Capitania de São Paulo e O Rio Antigo do Fotógrafo Marc Ferrez. De igual alcance a homenagem ao pioneiro Joaquim Tenreiro no design brasileiro. Como "resgate de época", o álbum 1950 - Almanaque é um esforço meritório, não obstante as limitações da abordagem proposta. No conjunto, é uma biblioteca exemplar, indicadora de uma boa política de patrocínio editorial, preciosa em meio a descartáveis que se produzem como brindes anuais ou similares.

A lamentar, apenas, que as publicações sejam mal distribuídas: ao menos, poucas bibliotecas em São Paulo possuem exemplares de obras com a chancela João Fortes e raramente as vemos nas livrarias. Afinal, se o conteúdo é bom, não há por que não organizar uma distribuição aos centros difusores de cultura, rompendo o circuito nem sempre interessado de clientes e empresários que recebem de presente, com o mesmo "entusiasmo", um álbum da avenida Central ou uma caixa de uísque. (Hugo Scgawa)