



O ESQUELETO RESSUSCITADO





Todos os direitos desta edição reservados ao autor.

Publicado por Editco Comercial Ltda.

R. Padre João Manoel, 100 • Edifício Horsa I • salas 221/222

Conjunto Nacional • Cerqueira César • São Paulo/SP • Cep: 01411-000

Tel: (11) 3179-0082 • Fax: (11) 3283-2015

e-mail: info@edicoes.com.br



O ESQUELETO RESSUSCITADO

*Como um grupo de vítimas da Encol
conseguiu resolver seus problemas*

Co-autores

Mituo Teramae
Fausto Cestari Filho
Wilson Carrillo Buranello
Odair Moretto
Paulina de Cássia Sanches Filadélfio

Organizador:
Mituo Teramae



São Paulo, 2006

© 2006 de Mituo Teramae, Fausto Cestari Filho, Wilson Carrillo Buranello, Odair Moretto e
Paulina de Cássia Sanches Filadélfio

Título Original em Português:

○ Esqueleto Ressuscitado: como um grupo de vítimas da Encol conseguiu resolver seus problemas

Comercial/Marketing: Jorge Carlos de Brito Jr.

Revisão: Josias Andrade

Capa e Editoração Eletrônica: Jean Carlos Barbaro - ME

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

O esqueleto ressuscitado : como um grupo de vítimas da Encol conseguiu resolver seus problemas / Mituo Teramae...[et al.] ; Mituo Teramae, organizador .
-- São Paulo : El-Edições Inteligentes, 2006.

Outros autores: Fausto Cestari Filho, Wilson Carrillo Buranello, Odair Moretto,
Paulina de Cássia Sanches Filadélfio
Bibliografia.

ISBN 85-7615-170-7

1. Crimes contra a economia popular - Brasil
2. Encol (Incorporadora e construtora de imóveis)
3. Indústria da construção - Práticas de corrupção
4. Vítimas de crimes
5. Solução de problemas

I. Teramae, Mituo. II. Cestari Filho, Fausto. III. Buranello, Wilson Carrillo.
IV. Moretto, Odair. V. Filadélfio, Paulina de Cássia Sanches.

06-1501

CDU-343.53:347.451.048(81)

Índice para Catálogo Sistemático.

- I. Brasil : Vítimas da Encol : Solução dos
problemas : Direito 343.53:347.451.048(81)

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, do autor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

SUMÁRIO

Prefácio	7
Introdução	9
<i>Capítulo I</i>	
Como transformar pesadelo em alegria	11
<i>Capítulo II</i>	
E agora?	13
<i>Capítulo III</i>	
Os proprietários do terreno	21
<i>Capítulo IV</i>	
A assessoria jurídica	33
<i>Capítulo V</i>	
A construtora	41
<i>Capítulo VI</i>	
O trabalho da comissão de representantes	69
<i>Capítulo VII</i>	
Depoimentos de alguns condôminos	75
<i>Capítulo VIII</i>	
Inadimplência zero	101
<i>Capítulo IX</i>	
Casos curiosos e inusitados	103
<i>Capítulo X</i>	
Velhas lições sempre úteis	109
Conclusão	115
Agradecimentos	117
Co-autores	119



PREFÁCIO

Em razão de minha atividade de professor, tenho tido a oportunidade de prefaciar várias obras de Direito. Assim, foi com agradável surpresa que recebi o pedido do meu amigo Mituo Teramae, para prefaciar esta obra que não é de ciência jurídica, mas uma verdadeira aplicação da obra que se recomenda a todos os que se iniciam no estudo do Direito, isto é, da obra de Rudolf Von Jhering: *A Luta pelo Direito*.

Este livro é um relato da luta de compromissários-compradores de apartamentos em fase de lançamento que, em lugar de receberem unidades imóveis, acabaram tendo que transformar a desilusão do vácuo em realidade aproveitável.

As diversas fases da luta, os personagens de papéis distintos, os momentos de progresso, de estagnação e de retomada, tudo é relatado de maneira a poder servir a outras pessoas que tenham que enfrentar o mesmo problema.

Crises agudas no campo da incorporação imobiliária são cíclicas no Brasil, e têm, na sua origem, a facilitação corrompida de crédito para aventureiros que se deslumbram com a vida de novos-ricos.

Ao surgir algum problema, eles se socorrem buscando novos financiamentos e alegam o problema social que a paralisação de suas atividades irá provocar, para continuarem sangrando os fundos que foram criados para o desenvolvimento da construção civil, com base em arrecadação sobre folhas de salários dos empregados.

O Esqueleto Ressuscitado

É bom e útil que a coragem dos que enfrentam o esquema e suas conseqüências, como a tentativa de exploração do desespero dos adquirentes, seja relatada e apresente pessoas que, no exercício profissional da advocacia possam ser identificadas pelos clientes como um verdadeiro pastor.

Na própria pena do grande Jhering, a luta pelo direito tem essa configuração: A máxima “*ganharás o pão com o suor do teu rosto*” corresponde, com muito mais verdade, esta outra: “*só na luta encontrarás o teu direito*”.

Renan Lotufo

*Advogado e Professor
Ex-Desembargador do Tribunal de Justiça
do Estado de São Paulo*

INTRODUÇÃO

Temos no Brasil, todos os anos, milhares de vítimas de crimes contra a economia popular, perpetrados por criminosos travestidos de empresários, muitos deles freqüentando colunas sociais, altas rodas políticas e altos escalões do governo.

Esses crimes são cometidos por bancos, consórcios, construtoras, loteadores de terrenos alheios ou em locais proibidos, sem registro legal, vendedores de planos de engorda de animais etc.

Vejam alguns exemplos:

Bancos Auxiliar, Comind, Coroa Brastel, Econômico, Marka, Nacional, Santos; Montepio da Família Militar, Caderneta de Poupança Delfin, consórcios diversos, Boi Gordo, Encol e dezenas de empresas que se fundaram com apoio da SUDENE e SUDAM, captaram milhões de recursos oriundos de incentivos fiscais e depois evaporaram. Logo atrás dessas tragédias, surgem as associações de vítimas para tirar mais dinheiro e nada resolver.

E o pior é que nenhum deles vai para a cadeia, apesar da comprovada má-fé na condução de seus negócios, da fraudulenta transferência de seus bens para terceiros, ou mesmo para contas secretas no exterior.

Infelizmente, a nossa justiça é lenta e estranha. Alguns ladrões de *shampoo*, galinha ou bicicleta e coisas menores vão para a cadeia, mas quem rouba milhões têm condições para procrastinar seus pro-

O Esqueleto Ressuscitado

cessos por anos. Em alguns casos, eles alegam que a culpa é das vítimas que confiaram neles!

Este livro aborda como um pequeno grupo de vítimas da Encol, de um total de cerca de 40.000 em todo o Brasil, encarou o problema e partiu para a luta, conseguindo se desvincular da incorporadora e terminar a construção de um prédio que tinha apenas o seu esqueleto.

Capítulo I

COMO TRANSFORMAR PESADELO EM ALEGRIA

Tudo começou em 1993, quando a Encol, que tinha grande renome e já havia entregue milhares de apartamentos em todo o Brasil, resolveu começar a construir no ABC, justamente em Santo André, num de seus bairros mais nobres.

Meus filhos, Celso e Helio, que haviam acabado de receber seus apartamentos da Encol, na Vila Mariana, em São Paulo, resolveram entrar neste novo empreendimento. Um deles fez a troca de um apartamento pronto para morar por um ainda no papel. Este era quase 80% maior do que aquele em que Celso estava morando até setembro de 2005, e ficava apenas 1.300 metros distante um do outro. O Helio resolveu comprar um novo, para investimento.

Em 1995, Celso foi enviado pela empresa para trabalhar no Japão, por um período de 3 anos, certo de que, ao retornar, poderia ir morar no novo apartamento. Esta história é igual à de Francisco Stefanelli, que também estava trabalhando no exterior. Entretanto, estas histórias começaram a mudar em 1996, quando a Encol paralisou as obras por causa de dificuldades financeiras.

No início de 1997, um grupo de vítimas, compradores de apartamentos no Edifício Maison Bouganville, liderado por Nilton Moreno Pires, Paulina de Cássia Sanches Filadélfio, Elizabeth Franciscon, Ru-

bens Martins Jr. e Valdir Artioli, começou a se movimentar, procurando os demais compradores de apartamentos deste edifício, promovendo reuniões, incluindo os proprietários do terreno.

O Nilton foi incansável na procura de vítimas de outros edifícios, para troca de idéias, consultando advogados sobre o que fazer. Uma outra reunião foi realizada com os adquirentes que conseguimos contatar, para colocá-los a par da situação. Desta reunião participou um adquirente de um outro empreendimento Encol. Ele nos alertou sobre o advogado com quem havia sido feita uma reunião, de que se tratava de mais um aproveitador.

Também nos reunimos com outro advogado, que representava a Encol, e que contou uma história esquisita: que uma empresa do exterior estava em negociações para a compra da Encol, para solução do caso, mas este também só queria ver se conseguia mais dinheiro nosso. Foi então que nos indicaram o Dr. Mauro Bueno. Este nos orientou e nos deu todo o suporte para que pudéssemos obter a escritura da fração ideal do terreno e destituir a Encol, da condição de incorporadora e construtora do nosso empreendimento, pois somente assim conseguiríamos dar continuidade à obra.

Em 10 de outubro de 1997, foi realizada uma assembléia geral para constituição do condomínio, eleição do síndico e do Conselho Consultivo, para que se tivesse uma pessoa jurídica legalmente constituída para as ações que deveriam ser tomadas. Foram eleitos Luiz Cláudio Mattos Raposo, para Síndico e Nilton Moreno Pires, Jocelito Filadélfio de Andrade e Helio Yuji Teramae para membros do Conselho Consultivo.

Nessa mesma assembléia foi decidida a contratação do advogado Mauro Bueno para iniciar gestões com a Encol, para a obtenção das escrituras da fração ideal de terreno de cada um e para a destituição dela como incorporadora e construtora.

Em 9 de fevereiro de 1998 foi realizada outra assembléia geral para a eleição da Comissão de Representantes, que é o órgão legalmente habilitado para dirigir uma obra em andamento. Foram eleitos: Luiz Cláudio Mattos Raposo, Nilton Moreno Pires e Helio Yuji Teramae como efetivos, e Jocelito Filadélfio de Andrade e Odair Moretto como suplentes. Promovemos várias reuniões com o advogado contratado, com o objetivo de acompanhar de perto todas as providências a serem tomadas. Estávamos próximos da data de assinatura das escrituras, mas ainda tínhamos problemas em localizar alguns adquirentes, pois após tantos anos, alguns haviam mudado de endereço e consideravam o negócio como perdido.

Em 24 de setembro de 1998 foram assinadas as escrituras de 29 apartamentos, para transferência da fração ideal de terreno e destituição da Encol como incorporadora, de um total de 33, em que cada um dos compradores com saldo devedor se comprometeu a:

1. pagar o saldo devedor para o Condomínio, para viabilizar a conclusão da obra;
2. custear 5 apartamentos, que deveriam ser entregues em dação de pagamento aos antigos proprietários do terreno;
3. custear uma unidade não vendida pela Encol, para entrega a ela como compensação pela outorga das escrituras.

Vale a pena lembrar que foi necessário buscar um adquirente em sua casa e levá-lo de volta, para não corrermos o risco de falha, pois era indispensável que todos os 33 adquirentes assinassem a sua escritura, sob pena de inviabilizar todo o plano. O primeiro problema surgiu quando os proprietários dos apartamentos 22, 32, 161 e 172 demonstraram que não tinham condições e nem interesse em receber as suas escrituras. E se todas as escrituras não fossem lavradas até 30 de novembro de 1998, todas as outras ficariam sem efeito, porque todos deveriam se comprometer com o plano estabelecido.

Um condômino, que já tinha uma unidade quitada, comprou os direitos e obrigações das unidades 22 e 32. Ele queria também a unidade 172, mas o comprador desta unidade, que tinha um saldo devedor enorme, exigiu uma compensação financeira que inviabilizou o negócio.

Assim, um grupo de compradores resolveu se cotizar para angariar os recursos necessários para o pagamento das despesas das duas escrituras faltantes, o que se concretizou dentro do prazo estabelecido.

Capítulo II

E AGORA?

Como o esqueleto do edifício já pertencia legalmente aos condôminos, era necessário evitar a invasão dos “sem-teto” e cuidar da segurança dos vizinhos, pois as bandejas de madeira que lá estavam já começavam a se deteriorar, com alguns pedaços caindo no pátio de uma escola infantil existente ao lado. Assim, foi decidida a contratação de segurança, para cuidar do que já era nosso, evitar roubo de materiais existentes e, para tal, foi instituída uma taxa de condomínio de R\$ 100 mensais.

A primeira providência dos seguros contratados foi de revisar as bandejas de madeira e retirar todos os pedaços que estavam deteriorados. Só nesta operação tivemos um caminhão cheio de entulho. Nesse período, fomos surpreendidos com uma ação em que um adquirente de outro edifício entrou com um processo contra a Encol e pediu o arresto de todo o Edifício Bouganville — que não mais pertencia à Encol — a fim de garantir o seu apartamento que, na época, não havia sequer iniciado as obras. E o pior é que uma juíza de Santo André decretou o arresto! Este arresto perdurou por quase dois anos, até ser derrubado.

A partir daí começaram as reuniões sobre a retomada da obra. Havia um grupo que queria obter financiamento bancário para este fim. A Comissão de Representantes iniciou os contatos com diver-

os bancos, entre eles a Caixa Econômica Federal, Itaú e HSBC, que exigiam a hipoteca de todos os apartamentos, inclusive dos quitados, garantias e documentos impossíveis, entre outros diversos argumentos; na realidade eles não queriam financiar um “elefante branco”.

Foram também contatadas diversas construtoras. Uma delas chegou a fazer uma proposta (indecente) para a compra de todas as unidades, oferecendo apenas 15% do valor que cada um havia pago! Evidentemente, ninguém aceitou tal proposta.

Equação matemática complicada

A equação matemática do condomínio era muito complicada. De um total de 34 apartamentos, 5 pertenciam aos proprietários do terreno e 1 pertencia à Encol, que os receberiam em dação em pagamento, isto é, sem qualquer custo; mais 7 estavam quitados e os outros 21 deviam valor equivalente a apenas 42,5% do total de todos os contratos. E a obra estava apenas com as estruturas prontas, ou seja, um esqueleto onde a Encol havia investido apenas cerca de 20% do custo total da obra.

Em abril de 1999, foi realizada uma assembléia geral para decidir sobre a retomada da obra, com recursos próprios, e uma primeira tentativa de diluir os saldos devedores muito elevados entre aqueles que estavam em situação oposta.

Esta foi uma assembléia muito tumultuada, quando um adquirente, muito nervoso, pegou um intruso pelo colarinho e o expulsou da sala, e depois quis agredir o Jocelito.

Como resultado de tanto tumulto, nenhuma das propostas foi aprovada, e a Comissão de Representantes renunciou aos seus cargos. O Fausto, representante dos proprietários do terreno, assumiu a coordenação dos trabalhos, até que uma nova Comissão de Representantes fosse eleita.

Ele começou a fazer reuniões periódicas com um grupo pequeno, ao mesmo tempo em que fazia contatos com construtoras e advogados. Esse pequeno grupo começou a reestudar os problemas já discutidos, bem como a estudar novas idéias e estratégias para reaglutinar o grupo. Quando tinha um esquema montado com o advogado, Dr. Manuel Sanches de Almeida, bem como uma planilha para rateio dos saldos devedores elevados, começou a reunir-se com grupos cada vez maiores, à medida que conseguia consenso sobre suas idéias.

Quando esse grupo representava maioria absoluta dos compradores do Edifício, unidos a respeito da idéia que iriam apresentar em assembléia geral, esta foi convocada para o dia 15 de abril de 2000.

Nessa Assembléia foram apresentadas e aprovadas as seguintes propostas:

1. Contratação do advogado Manuel Sanches de Almeida para assessorar o grupo, para o registro das escrituras, retirada da penhora que recaía sobre todo o Edifício, promovido por um credor da Encol, em outro Edifício, e para resolver todos os problemas que surgissem até a conclusão das obras, como por exemplo, a co-

- brança judicial dos inadimplentes, levando a leilão público as unidades desses devedores.
2. Rateio entre os 33 proprietários de unidades do Edifício, dos custos de unidades que excediam o valor estimado de mercado. Este rateio resultou em R\$ 10.000 para cada condômino, que deveria ser pago em 18 parcelas mensais. Esta foi a decisão mais importante tomada para unir o grupo de condôminos, pois demonstrou como todos estavam solidários para resolver o problema e levar adiante o plano para retomada das obras. Deste rateio participaram também os proprietários do terreno que, de acordo com suas escrituras, deveriam receber 5 apartamentos em dação de pagamento.
 3. Retomada das obras com recursos próprios, de acordo com as disponibilidades do Condomínio. Quando os recebimentos das parcelas do rateio tivessem acumulado uma soma razoável, seria contratada uma construtora para retomada das obras pelo sistema de custos mais administração.
 4. Os saldos devedores confessados em escritura seriam pagos em até 48 parcelas mensais, a partir de fevereiro de 2001, sendo que a parcela mensal mínima deveria ser de R\$ 1.500. Nesta decisão estava implícita a idéia de que a construção deveria terminar em janeiro de 2005.
 5. Todas as parcelas mensais seriam corrigidas pelo índice de custos do Sinduscon.
 6. Se, ao final das obras, os recursos arrecadados na forma estabelecida nesta assembléia não fossem suficientes, haveria um rateio final, de valor

O Esqueleto Ressuscitado

igual para todos os condôminos, inclusive para os proprietários do terreno.

7. Eleitos novos membros da Comissão de Representantes, sendo como efetivos: Paulina de Cássia Sanches Filadélfio, Helio Yuji Teramae e Luiz Cláudio Mattos Raposo, e como suplentes: Odair Moretto e Eliovaldo Xavier. Vale aqui destacar que a escolha destas pessoas decorreu da liderança que elas exerciam e da confiança que inspiravam dentro do grupo.



Capítulo III

OS PROPRIETÁRIOS DO TERRENO

Por Fausto Cestari Filho

O terreno do Bairro Jardim, onde o Edifício Bouganville foi construído, tinha sido adquirido pelo meu pai, quando ainda morava na Rua Siqueira Campos. Morávamos com toda a família, pais e 6 filhos, em uma casa que tinha somente dois dormitórios e estava pequena para comportar toda a família confortavelmente. A idéia inicial de meus pais era construir uma casa maior no Bairro Jardim, mas resolveu fazer uma ampliação nos fundos da casa da Rua Siqueira Campos, que acabou se transformando, praticamente, em uma nova construção, e acabamos ficando por lá. Assim, o projeto de residir no Bairro Jardim acabou não se realizando.

Com o falecimento de meu pai em 1990, resolvemos iniciar negociações para lançar um empreendimento imobiliário. O Bairro Jardim, que era essencialmente residencial, começara a passar por um progressivo processo de transformação, com o lançamento de edifícios residenciais e a instalação de pontos de comércio e serviços. Parecia-nos uma boa oportunidade.

Inicialmente contatei duas construtoras locais: uma foi a do Bonfim e a outra a Dalla Lisboa, que fizeram dois projetos distintos. Com uma delas, o projeto proposto foi de edificar apartamentos duplex, mas não fechamos o negócio porque a contrapartida para

a família não era satisfatória. O outro projeto, que era muito parecido com aquele que a Encol nos apresentaria mais tarde, também não foi bem-sucedido porque estávamos, à época, no início do governo Collor. O Plano Collor estabeleceu o confisco dos recursos das contas bancárias e poupanças, inviabilizando uma enormidade de projetos e inibindo a disposição da sociedade para novos investimentos.

Logo depois, fomos procurados pela Encol, que manifestara o interesse de adquirir o imóvel, pois pretendia iniciar suas atividades na Região do ABC. Com a incorporação de milhares de unidades em todo o Brasil e tendo iniciado suas atividades em Brasília e Goiânia, visava ao rico mercado do ABC. Procurados pelo Sr. Francisco, representante da empresa na região, iniciamos a negociação, que resultou em contrato de cessão dos direitos do terreno pela troca de 5 unidades no edifício a ser construído. Ficamos muito satisfeitos porque havíamos conseguido uma negociação acima do habitual para este tipo de empreendimento, ou seja, cerca de 17% da área construída.

Durante as negociações, o meu amigo Mauro, da Dalla e Lisboa, alertou-me para tomar cuidado, porque as grandes incorporadoras não estariam em situação financeira saudável. Não havia, à época, qualquer indício que permitisse tirar esta conclusão e avaliei que ele estaria falando isso pelo fato de não haveremos chegado a um acordo, para lançamento do projeto que eles haviam formulado. Entretanto, como tínhamos um parente, em cargo graduado no setor de financiamento imobiliário do Banco Itaú, fui consultá-lo a respeito, para que não

houvesse qualquer dúvida. Como eu estava à frente das negociações e precisava apontar um caminho seguro para a família, não tinha o direito de cometer qualquer erro evitável. Ele me deu toda a segurança. Informou-me que a Encol era uma empresa sólida; estava construindo em todo o Brasil; era proprietária de indústrias de tintas, portas e esquadrias; havia lançado o projeto do Hotel Renaissance, da Alameda Santos e, talvez, fosse naquele momento a maior construtora do Brasil.

Informou, ainda, que o próprio Banco Itaú estava renovando seus contratos de empréstimos feitos à construtora, pois ela estava honrando seus compromissos regularmente. Assim, após a anuência da família, optamos por fechar o negócio e o fizemos.

A expectativa era excelente. Além dos fatos citados, uma renomada imobiliária de São Caetano do Sul estaria representando os interesses comerciais da Encol e previa novos lançamentos, porque a empresa já havia adquirido outros 4 terrenos em Santo André.

O lançamento do Edifício Bouganville foi realizado em grande estilo, com centenas de convidados para um jantar e *show*, com um famoso comediante da TV, numa mansão recém-inaugurada na av. Don Pedro II

As obras iniciaram e passamos a alimentar a expectativa de que receberíamos nossos apartamentos em 1996, prazo previsto para o término das obras. Eu passava quase todos os dias em frente e acompanhava de perto a sua evolução.

Aproximadamente dois anos após, o alerta do meu amigo Mauro, infelizmente, começava a nos

rondar. A Encol utilizava a prática de ir tocando as obras antigas com os recursos financeiros dos novos lançamentos e, quando o Plano Real elevou os juros para cerca de 10% ao mês, os bancos se tornaram muito seletivos na concessão de créditos e “esfriou” intensamente o mercado imobiliário, interrompendo, assim, o ciclo de financiamento da Encol para os seus projetos.

Comecei a constatar uma redução no ritmo da obra. Telefonava para o Sr. Francisco, e ele me afirmava que estava tudo bem e deslocava pessoal de outra obra para continuar com os trabalhos do Bouganville. Ele também estava fazendo de tudo para que a imagem da empresa não se desgastasse. Mas o inevitável estava para acontecer alguns meses depois, com a paralisação total das obras. Pouco mais à frente, a mídia anuncia a “quebra” da Encol.

A partir daquele ponto, entramos em outra fase, as relações deixaram de ser com o pessoal da Encol e passaríamos a fazer as negociações com o grupo de adquirentes do Bouganville.

A família tinha a hipoteca do terreno e isto nos dava certa garantia, além do fato de que a obra havia sido interrompida com as 17 lajes já concretadas e cerca de 6 andares com a alvenaria das paredes concluída. Participamos das primeiras reuniões do grupo de adquirentes, que tinha o Nilton Moreno Pires, Paulina Sanches Filadélfio, Valdir Artioli e Rubens Martins Jr. à frente.

Eu tinha a orientação jurídica de me manter na condição de proprietário do terreno, e não de condômino, porque a hipoteca me dava a possibilidade de direcionar a solução para o lado que fosse mais

conveniente. Acompanhei de longe todos os movimentos iniciais, evitando ter uma participação direta nas decisões do grupo, apesar de ser sempre convidado para participar das reuniões. Em uma das primeiras reuniões, ainda na sede da Encol na Av. Portugal, pude pressentir a dificuldade que teria para coordenar aquele grupo, tamanha a heterogeneidade dos pontos de vista e posturas. Um verdadeiro desfile de vaidades e arrogância por parte de alguns adquirentes.

Particpei ativamente das gestões com o Dr. Mauro Bueno, advogado que fora contratado para ajudar na condução do processo de desvinculação da Encol e retomada das obras. O Dr. Mauro destacou-se na mídia, à época, porque fazia a defesa dos pais de alunos na negociação dos reajustes de mensalidades com as escolas, e depois passou a manifestar-se em favor dos inúmeros prejudicados com a quebra da Encol.

Tendo conduzido, com sucesso, a desvinculação do imóvel do processo de concordata da Encol, o mesmo não podemos dizer sobre a retomada das obras, que acabou afastando-o do processo. Com a lavratura das escrituras de cessão da fração ideal de terreno para os adquirentes e restabelecidas as garantias hipotecárias à família, novamente procurei me afastar das gestões seguintes para a retomada da obra. Já conhecia suficientemente as pessoas que estavam à frente desses trabalhos e procurei não colocar nenhuma objeção ao seu trabalho.

Pude constatar duas fases distintas do trabalho do grupo que estava liderando o movimento de retomada das obras. A primeira fase, conseguir a docu-

mentação legal e o afastamento da Encol, foi muito bem conduzida, alcançando o objetivo com sucesso, porque todos os condôminos estavam voltados a um único e comum interesse. Nesta fase, todos estavam sujeitos à mesma condição de risco, de perder tudo ao envolver-se com a massa falida, sem prazo para terminar. Assim, a união era a única alternativa para alcançar o resultado principal. Na segunda fase, para a retomada das obras, a situação já era outra: havia muitos interesses conflitantes, assimetrias enormes nos saldos devedores, alguns tinham muito e outros pouco a perder. Nessa nova situação o individualismo passou a predominar, pois já não havia o risco comum anterior de “perder tudo para alguém de fora”, mas a possibilidade individual de “perder menos para alguém de dentro”. Nesse momento o grupo que coordenava os trabalhos não percebeu a necessidade de mudar a forma de conduta e acabou se desgastando, levando-os à renúncia de seus cargos de membros da Comissão de Representantes. Foi lamentável, porque era um grupo de pessoas competentes, com bons propósitos, dispostos a doar seu tempo em prol da coletividade, mas que se sentiam cansados e desgastados diante de tanta individualidade. Sequer o grupo teve seu trabalho e dedicação reconhecidos pela maioria dos condôminos.

Instaurada a crise, fui convidado para participar da coordenação dos trabalhos de reaglutinação e reorientação do grupo. Apesar da condição de proprietário do terreno e que não deveria me envolver com a condução dos trabalhos diretamente, senti que poderia ajudar o grupo e me dispus a participar. A condição acertada era que eu conduziria os traba-

lhos do jeito que eu sabia fazer. Desde os 18 anos, sempre mantive algum tipo de representação ou participação política, seja estudantil, corporativa ou profissional, o que me deu alguma experiência para lidar com o coletivo.

Àquela altura, era uma questão de realinhamento do grupo, e a estratégia adotada foi a do consenso progressivo. Se você tenta discutir uma tese em um grupo grande, que não está preparado para a decisão em consenso, fatalmente colherá o insucesso. Então, eu uso este método quando me envolvo em situações semelhantes, ou seja, procuro inicialmente identificar quem são “os meus pares”, aqueles que têm princípios e valores assemelhados e passo a construir com eles uma base de pensamento e objetivos comuns.

Esse pequeno grupo, de uma forma geral, é uma amostra representativa do todo. À medida que você consegue construir uma proposta e obtém o consenso inicial dentro deste pequeno grupo, significa que você já superou os principais obstáculos, e passa a contar com todos os participantes para as fases seguintes do processo. O exercício do consenso leva os participantes a respeitarem os argumentos dos demais e a “negociarem” o tempo todo, até chegarem a uma proposta construída a “múltiplas mãos”. Isto sempre resulta em comprometimento e cumplicidade, o que é fundamental para manter um grupo unido. Todo coletivo, na verdade, precisa de uma liderança, e esta liderança não pode ter a pretensão de ser a dona do projeto. Ela tem que ter a capacidade de motivar e comprometer o grupo, absorver suas derrotas e seus desgastes, compartilhar os sucessos

e não ter a pretensão de ser reconhecida. A liderança é sempre solitária, por mais paradoxal que pareça. Quem não tiver a percepção clara disso, é melhor não se propor, estará evitando desgaste e frustração.

Feito este trabalho com o grupo inicial, passamos a identificar quem seriam os próximos condôminos que deveriam ser aproximados e passamos a fazer reuniões com inclusão progressiva de novas pessoas, até que fosse atingido um número que nos assegurasse o controle das assembleias e a retomada das decisões. Sabíamos que não conseguiríamos a unanimidade.

Apesar do sucesso que tivemos com a recomposição do grupo, era necessário ter uma autoridade jurídica que permitisse a condução formal das ações e a superação de conflitos de interesse. Assim, por orientação de um amigo, dono de uma construtora em Santo André, procuramos o Dr. Manuel Sanches de Almeida, tido como um especialista no assunto de nosso interesse e com trânsito livre em todos os cartórios. Fui procurá-lo e gostei daquele seu “jeitão de pastor”, que me fez lembrar dos tempos de infância, quando viajava pelos trens da Santos-Jundiaí. Nessa época, havia um pastor que andava de vagão em vagão, com sua Bíblia nas mãos e falava sobre as suas passagens. O Dr. Manuel veio a ser uma peça fundamental na construção do nosso projeto de retomada das obras, pois deu a segurança técnica que nós não tínhamos, e essa segurança nos deu firmeza para a condução política do processo. Ele nos deu as ferramentas necessárias para responder às demandas do grupo.

Uma decisão fundamental para unir o grupo foi a apresentação de uma proposta para reduzir

os desníveis exagerados que existiam entre os saldos devedores dos adquirentes.

Naquele momento, não interessava ver quem tinha feito um bom ou um mau negócio, mas sim tentar manter o grupo, mostrar que todos tinham interesse em resolver o problema, viabilizar o empreendimento.

Outro ponto importante a considerar é que havia um grupo formado pela Paulina, Odair, Mituo, Helio e Elivaldo, que estavam dispostos a conduzir o processo e se dispunham a atuar como “sócios”, mas sem qualquer retribuição, a não ser a solução do problema.

Este conjunto de fatos levou o grupo de adquirentes a ter um comportamento uniforme, de respeito em relação à Comissão de Representantes, e isto foi determinante para que os trabalhos pudessem ser desenvolvidos com tranquilidade.

Gostaria de falar também sobre a nossa família, que me atribuiu o encargo de conduzir todo o processo, embora também tivesse o seu envolvimento. Nós tínhamos a expectativa de receber os apartamentos conforme a negociação inicial com a Encol, e entendíamos que isto era absolutamente justo, uma vez que o terreno tinha sido colocado à disposição do empreendimento desde 1991 e já teríamos “pago” um valor expressivo pelo atraso de entrega das unidades.

Dispúnhamos do dispositivo da hipoteca, que nos dava alguma garantia, mas nunca tivemos disposição de usá-lo, apesar de termos sido estimulados a lançar mão deste recurso, porque poderia nos trazer uma série de vantagens, dada a condição em que se encontravam diversos condôminos. Moral e eticamente, repelimos o tempo todo esta possibilidade. Não

foi fácil aceitar que deveríamos abrir mão do acordo inicial, por meio do qual tínhamos as unidades quitadas, e passarmos a compartilhar com os demais condôminos da solução do problema, admitindo, inclusive, o pagamento de valores adicionais. Quero aqui destacar que se não fosse pelo desprendimento e pelos valores e princípios de meus irmãos e cunhados(as), o desfecho desta história poderia ser completamente diferente; aliás, como é freqüente que ocorra sob o pretexto e justificativa da “prática comercial”.

Este registro é importante para que os futuros moradores deste edifício saibam o que os administradores do condomínio passaram para viabilizar este empreendimento. Este registro mostra que este edifício tem, na sua estrutura e construção, muito mais do que cimento, areia e tijolos; tem respeito pelo ser humano, solidariedade, espírito de luta, cumplicidade e dignidade. Portanto, tem todos os componentes necessários, mas com freqüência indisponíveis, para receber uma verdadeira comunidade. Que assim seja.

Quero fazer um pequeno destaque da importância destes valores na nossa vida cotidiana. O que tenho visto é que todos reclamam, dizendo “a segurança está uma droga”, “a polícia não faz nada”, “os políticos não fazem nada”, tudo no impessoal. E o impessoal realmente não faz nada mesmo. Cabe destacar que somos vítimas do esgarçamento do tecido social que é a grande causa das distorções com que convivemos. A comparação entre a vida em cidades metropolitanas e cidades do interior é a clara demonstração desta tese. Por que, no interior, existe mais segurança e não prospera o crime? No

interior existe uma coisa que é nome e sobrenome. Todos se conhecem por nome e sobrenome.

Existem as cadeiras nas calçadas e praças, onde rodam as “fofocas”, que é um inconveniente, mas além da “fofoca” tem a informação que constrói o relacionamento e a história das pessoas. O vizinho toma conta da casa do outro, sabe o nome de quem aprontou alguma, eles têm muito menos polícia, proporcionalmente às grandes cidades, mas têm muito mais segurança. Isto se chama tecido social.

Aqui, na região metropolitana, nós fazemos o seguinte: você trabalha e convive no seu ambiente de trabalho, mas invariavelmente este relacionamento não se estende para o local onde sua família mora. Aí você sai do seu trabalho, volta para casa, vai assistir ao noticiário na TV, vê tudo sobre o mundo, guerras e atentados, sobre outras cidades, entra na internet, joga “games” com estrangeiros, sabe de tudo o que ocorre no mundo, mas não sabe se seu vizinho do lado morreu, se seu vizinho de cima precisa de ajuda, porque você não investe um minuto nesse relacionamento. Você nem sabe o número do telefone deles. Esse “abandono” do local onde se mora abre brechas para a insegurança e o desconforto e está presente na vida das pessoas que vivem em regiões metropolitanas.

Talvez se os condomínios entenderem isso com clareza e passarem a ser ferramentas de reconstrução do tecido social, nós possamos ver felicidade, harmonia, satisfação e solidariedade de volta ao nosso cotidiano. Aí, quando eu sentir uma forte dor no peito ou estiver ouvindo algum barulho na janela, eu não vou pensar que a minha única alternativa seja

ligar para 190 e pedir para mandar uma ambulância ou viatura. Eu poderei ligar para o meu vizinho e pedir ajuda, porque ele ainda é a pessoa mais próxima com quem eu posso contar.

Os condomínios investem fortunas em segurança instalando câmeras, cercas eletrificadas, mas não fazem o básico, que é estabelecer uma relação entre as pessoas que ali convivem, sujeitas ao mesmo risco.

Se este livro servir para semear pelo menos esta preocupação, de que todos nós temos uma responsabilidade em manter ativo este tecido social, com sérias implicações sobre educação, saúde e o sistema comunitário no qual estamos inseridos, ele terá cumprido o seu papel.

Faço esta divagação filosófica, sociológica e ideológica porque este é um “case” de sucesso, e todos devemos aprender com o sucesso e o insucesso dos outros, mas sabendo claramente quais foram os fatores que levaram a esse resultado, que, no nosso caso, foram essencialmente: dignidade, confiança e solidariedade.

A ASSESSORIA JURÍDICA

O Dr. Manuel Sanches de Almeida, que assessorou este grupo a partir de abril de 2000, concedeu uma entrevista, nos seguintes termos:

Com a experiência acumulada em mais de vinte casos de empreendimentos imobiliários paralisados, sinceramente, eu não acreditava que o Edifício Bouganville seria concluído. Isto porque, na maioria absoluta dos casos, existem interesses conflitantes entre os adquirentes e os proprietários do terreno.

Para a solução de problemas como o do Bouganville, a parte mais difícil não é a parte jurídica, técnica, pois contrata-se um advogado que tenha habilitação e experiência para que faça tudo o que tem que ser feito, dentro das normas.

A parte mais difícil mesmo é a obtenção da unidade do grupo de compradores. Esta parte é realmente difícil, às vezes, quase impossível conseguir essa unanimidade.

Tanto é assim, que no caso do Bouganville, nós não a obtivemos. Não há forma de se chegar a um resultado positivo, se partirmos do pressuposto de que é imprescindível a unanimidade.

Na primeira fase, quando da obtenção da escritura, todos aderiram, esperando que fosse acontecer um milagre. Mas na hora em que começaram os compromissos com pagamentos, tivemos que entrar com execuções, tivemos que depurar o grupo. E sempre

têm aqueles que preferem esperar, deixar que os outros sigam em frente, ver como as coisas andam, sem correr qualquer risco. Mais tarde, quando vê que as coisas começaram a andar, que o caminho está pavimentado, aí sim ele começa a aderir.

Se houver a pretensão de não se passar por esta fase, não se chega a resultado nenhum. É necessário ter aqueles pioneiros e que saibam que vão enfrentar estas dificuldades.

O outro ponto é o trabalho incessante. É necessário ter 4 frentes de trabalho.

1. Ter uma boa assessoria jurídica, porque sozinha não soluciona o problema.
2. Haver o trabalho corpo a corpo, um trabalho psicológico dentro da comunidade condominial. Também é necessário haver uma relação de confiança do grupo na Comissão de Representantes, nas pessoas que encabeçam os trabalhos de acompanhamento da obra e da administração dos recursos. Essa relação de confiança e de harmonização dos interesses nasce naturalmente, com o tempo, pela convivência e mediante a realização de diversas reuniões de coordenação dos trabalhos da comunidade. Na realidade, nas primeiras reuniões do grupo, nunca se chega a um consenso, porque ninguém conhece ninguém, e a tendência natural é de desconfiar de tudo e de todos.
3. Haver a integração dos proprietários do terreno, abrindo mão de parte dos seus direitos contratuais, pois a incorporadora quebrou e, agora, existe uma nova relação jurídica, diretamente com os compradores de unidades do edifício.

4. Contratar uma boa construtora para execução do projeto físico, mas que entenda os problemas por que o grupo passou.

É importante destacar, também, que no caso específico do Bouganville, aquela medida para ratear os saldos devedores elevados entre todos os adquirentes e os proprietários do terreno, foi um detalhe muito importante para unir o grupo em torno da idéia de se retomar a construção, com recursos próprios.

Destas 4 frentes de trabalho, o mais importante é o da Comissão de Representantes, que tem de harmonizar os interesses de todas as partes. Os adquirentes têm que entender que os membros da Comissão estão na mesma situação que eles, têm que haver uma irmandade. Também não se deve esperar pela unanimidade, ou quase unanimidade.

À medida que o grupo se fortalece, a adesão também aumenta, mas a depuração do grupo é inevitável, pois sempre haverá aqueles que não conseguem cumprir com seus compromissos, não porque não queiram, mas porque seus projetos de vida mudaram, casamentos foram desfeitos, negócios fracassaram etc., e, assim, acabam vendendo suas unidades. Aqueles que não vendem e não se mexem precisam ser executados.

Outro detalhe a destacar, neste caso, é a penhora que havia recaído sobre todo o Edifício Bouganville, numa ação movida por um adquirente de uma outra unidade da Encol, e que foi deferida por uma Juíza da Santo André. É uma situação esdrúxula e absurda, em que nós chegamos a ser “chantageados”, pois vendo que a nossa obra estava sendo retomada, esse “credor” queria receber muito mais do

que tinha direito perante a Encol, com quem nós não tínhamos mais nenhuma relação.

Depois a relação se inverteu, pois ao perder a ação, ele veio nos procurar para pedir que abrissemos mão dos honorários legais a que tínhamos direito. E acabei cedendo...

Quanto a Dunas, é necessário destacar que ela foi muito mais do que uma mera construtora, ajudou muito na administração dos problemas e para o final feliz deste empreendimento.

Repetindo, o sucesso deste empreendimento se deve à harmonização do relacionamento das partes envolvidas, ou seja: os adquirentes, os proprietários, a construtora e a assessoria jurídica.

Quanto à cooperação dos proprietários, é necessário destacar que isto ocorreu, não porque eles são “bonzinhos”. Na realidade, eles não são tontos, muito pelo contrário, eles tinham total consciência do enorme problema que tinham em mãos, e que só existia uma forma do patrimônio deles ser salvo: era a união com os adquirentes, era a tábua de salvação. Ou a comunidade condominial salvava suas unidades, e, conseqüentemente, as deles; ou eles não receberiam nada, nem o esqueleto. Se a comunidade condominial não tivesse salvo o negócio, os proprietários estariam na mesma situação dos credores da Encol, em que eles teriam que habilitar seus créditos perante a massa falida. Eles sempre souberam disso e agiram diferentemente dos outros proprietários de terreno, de outros empreendimentos, que se digladiaram, não se compuseram com os adquirentes e estão em vias de perder tudo.

Os proprietários do terreno do Bouganville, muito bem informados e assessorados, tinham a nítida vi-

são do problema e sabiam que a única salvação era a comunidade condominial. Fora isso, sabiam que tudo estaria totalmente perdido. Por isso é que foram solidários e participaram do rateio de parte dos custos. E devem ter ficado muito satisfeitos com o resultado alcançado.

A respeito deste assunto, nós encomendamos um estudo econômico para verificar qual o percentual justo que um proprietário de terreno, que se torna parceiro de um empreendimento imobiliário, deveria receber. Por este estudo chegamos à seguinte conclusão:

1. como parceiro de um empreendimento, ele não deve receber apenas o valor econômico do terreno. É evidente que ele deve receber algo mais,
2. esse algo mais seria o dobro do valor que ele receberia simplesmente vendendo o terreno;
3. entretanto, esse valor não é absoluto, pois pode inviabilizar o negócio de venda dos apartamentos. Existem casos em que a incorporadora oferece valores absurdos, porque, na realidade, quem vai pagar esse preço são os compradores dos apartamentos, o que acaba inviabilizando o negócio como um todo;
4. em conclusão, este estudo mostra que o proprietário do terreno não pode receber mais do que 12% da área total construída. E no caso do Bouganville, o total contratado com a Encol chegava a 17%!;
5. quando essa regra não é obedecida o negócio se inviabiliza e força as partes a renegociarem o preço do terreno, e aí a coisa emperra. Normal-

mente, o proprietário do terreno se recusa a re-negociar, pois já criou uma expectativa de lucro e ele pensa que o seu negócio está garantido.

Este episódio da Encol levou à modificação da Lei de Incorporações. Hoje a lei obriga as incorporadoras a manter uma conta separada para cada empreendimento, isto é, cada edifício tem uma conta de receita e de custo aplicado na obra.

Mas, ainda persiste um problema: o sistema de afetação por obra só acontece onde a incorporadora assim o determina, se ela quiser.

Como está hoje, ela expressamente carrega à incorporação todas as dívidas fiscais, não só daquele empreendimento, mas de todas as obras sob responsabilidade da incorporadora, isto é, todas as dívidas fiscais e trabalhistas da empresa, independentemente de para qual obra seus empregados tenham trabalhado.

Hoje, com o tratamento jurídico de afetação por obra, a situação do Bouganville seria diferente.

Gostaria de salientar, ainda, que de todos os empreendimentos lançados pela Encol em Santo André, os únicos dois que se viabilizaram foram o Bouganville e o Golden Garden. Todos os outros fracassaram por falta de acordo entre os próprios adquirentes, ou destes com os proprietários, ou ainda vítimas de advogados inescrupulosos que ficaram com o dinheiro dos adquirentes e nada fizeram. Aliás, o próprio advogado que conseguiu as escrituras para os adquirentes do Bouganville acabou se excedendo, desviando-se da conduta própria de advogado e acabou tendo o seu registro cassado pela

OAB. O profissional de direito não deve viver na “ilha da fantasia”, não pode se desviar de sua atividade e querer ganhar com outros negócios paralelos.

Eu tenho a satisfação de dizer que o meu trabalho foi muito importante na conclusão da obra do Bouganville, mas reconheço que só o meu trabalho não teria resultado em nada.

O nosso trabalho na recuperação de obras paralisadas, como dito inicialmente, soma mais de 20 unidades, não só em Santo André, como também em Ribeirão Pires, Guarulhos, Jacareí, São Paulo, Guarujá, Americana, Campinas e Jundiaí.

Cada uma tinha uma peculiaridade. Por exemplo, em Guarulhos tinha uma obra de 4 torres, com 200 apartamentos. Foi necessário separar o custo de cada torre, mas tinha o custo de áreas comuns às 4 torres. Mas todos eles só puderam chegar a bom termo graças à união dos compradores e acordo com os proprietários.

Para finalizar, gostaria de me congratular com a Comissão de Representantes do Bouganville, com a Dunas Construtora e com os ex-proprietários do terreno, pelo sucesso alcançado com a conclusão deste empreendimento.

Nota do organizador: O Dr. Manuel Sanches de Almeida assumiu o Cartório de Registo de Imóveis de Ribeirão Pires. Seu escritório está sendo dirigido, com a mesma competência, pela Dra. Luciana Marin.



Capítulo V

A CONSTRUTORA

Por Wilson Carrillo Buranello

“Tudo vale a pena, quando a alma não é pequena.”

Fernando Pessoa

Quando fomos convidados para escrever um capítulo do presente livro, inicialmente ficamos muito felizes pela lembrança e consideração do convite, e segundo porque pareceu-nos fácil escrever sobre o que se faz. Porém, já da primeira reunião que tive com o engenheiro Sergio Ferreira dos Santos, meu sócio na construtora, surgiu o impasse: quem escreveria?

Logo nos deparamos com a dificuldade de descrever procedimentos de trabalho, envolvendo termos técnicos, que acabam incorrendo em terminologias específicas, que teriam algum sentido apenas para as pessoas da área de engenharia e os profissionais envolvidos na construção civil, mas para o público em geral seria algo extremamente maçante.

Decisão tomada, fiquei com a incumbência da tarefa.

Razão da minha escolha?

Respondo pela área comercial da empresa.

Para que o leitor se familiarize com o pensamento da empresa, coloco duas citações que servem de orientação para o nosso dia-a-dia:

A nossa missão:

Construir com economia, qualidade e inovação tecnológica;

Incentivar os colaboradores na busca constante do conhecimento;

Gerar lucro aos cotistas e clientes.

E a frase que sintetiza o nosso programa de qualidade:

Fazer a nossa parte na construção de um mundo melhor.

Com freqüência digo que a Dunas Construtora e Incorporadora Ltda. nasceu para atuar na área da realização e “recuperação” de sonhos, pois tudo começou com os meus e os da minha família, quebrados.

A minha história de vida, como mutuário (comprador de apartamento na planta), se confunde com a do Edifício Maison Bouganville e, porque não dizer, também com a de milhares de mutuários deixados à míngua pela então construtora Encol.

Em 1990, na época um profissional liberal, cirurgião dentista para dar mais clareza, reuni todas as economias da família, economias estas vindas do meu esforço de trabalho de muitos anos e os da minha esposa, ortodontista, e as apliquei na compra de um apartamento em construção, que atenderia às nossas necessidades.

O sonho e a alegria, rapidamente cederam lugar à tristeza, à frustração e à crua realidade: diante da insolvência da construtora, como mutuário, não tinha a quem recorrer e ficamos literalmente desamparados.

Buscava resposta para a indagação que me fazia freqüentemente: onde foi que errei? Posterior-

mente acabei descobrindo que a maioria das pessoas que passaram por tal situação também a faziam, sem encontrar explicação.

Antes de fechar a tal compra do apartamento, li o contrato com atenção, procurei a instituição financeira vinculada ao empreendimento, a construtora, o advogado e eles me tranqüilizaram dizendo que tudo estava normal.

No meu caso em particular, juntar os pedaços não foi fácil, e o tempo, senhor de tudo, foi calejando o sofrimento e nos colocando as saídas.

Inicialmente, fazer contato com os demais mutuários foi uma enorme dificuldade, mas pelo fato de passar freqüentemente em frente à obra paralisada, quase dando plantão, fui conhecendo os demais adquirentes.

Fizemos inúmeras reuniões no consultório e, na escolha do advogado, tivemos a felicidade de chegar ao Dr. Manuel Sanches de Almeida, profissional pelo qual mantenho enorme admiração, pois se preocupou com a questão jurídica e nos orientou também quanto ao término da construção.

Foi meu batizado de fogo.

Mal sabia que este fato, anos mais tarde, promoveria uma reviravolta na minha vida profissional.

Alguns anos mais tarde, vim a conhecer o engenheiro Sérgio Ferreira dos Santos num outro empreendimento em que participávamos como adquirentes de cota de apartamento, este pelo Sistema Preço de Custo, também conhecido como Custo Real, e que veio a sofrer problemas de paralisação, por desinteresse dos proprietários da construtora em dar prosseguimento ao empreendimento.

Não sem sofrimento, acabamos juntando nossos conhecimentos: eu, como comprador de empreendimentos problemáticos; ele, como tocadador de obras.

Assim, fundamos a Dunas Construtora e Incorporadora Ltda. em fevereiro de 1997.

Nosso foco inicial não poderia ser outro a não ser a recuperação de obras paralisadas. Recuperamos até a presente data, março de 2006, em nove anos de existência, mais de 60.000 m² de construção em sete empreendimentos concluídos.

Ajudamos a recompor a vida e o sonho de aproximadamente 250 famílias. Estes números nos enchem de alegria e orgulho.

O Edifício Maison Bouganville

“Que tudo, porém, se faça decentemente e com ordem.”

Coríntios 14:40

Cada empreendimento paralisado tem suas peculiaridades e necessidades, que extrapolam o ato da construção.

Lidar com os mais de 45.000 mil itens que envolvem uma edificação, o comando de aproximadamente 600 funcionários, contado os empregos diretos e indiretos, e atender às necessidades dos proprietários de cota de apartamento é tarefa das mais difíceis.

A tarefa se torna ainda mais difícil quando o assunto é a receita necessária para a construção, pois todo o desenvolvimento da obra ocorre mediante o rateio do custo entre os proprietários dos apartamentos, e isso nos dá uma expectativa de receita, e não a receita certa.

Significa dizer que: sabe-se aproximadamente o quanto se vai gastar, mas não se sabe se todos os participantes pagarão.

E o Sistema Preço de Custo funciona razoavelmente bem, quando todos os participantes cumprem em dia com os pagamentos e as receitas de fato se concretizam.

Existe também a questão de atender às necessidades dos proprietários que foram literalmente enganados por uma empresa, a Encol no presente caso, que apesar de receber o que combinou, não entregou o que prometeu; como podem estes proprietários acreditar numa nova construtora?

Mas, vamos pelo início.

O primeiro contato com o grupo do Edifício Maison Bouganville foi por meio de um telefonema da Paulina, indagando se tínhamos interesse em dar prosseguimento ao empreendimento, ao que respondi afirmativamente. Colhi os dados necessários para os primeiros estudos e marcamos uma data para a apresentação da Construtora.

Como o local ficava na Rua Siqueira Campos, mesma rua em que fica a Construtora, não me preocupei em anotar o número da casa, pois deduzi que ficava a duas quadras do nosso escritório.

Pela descrição da Paulina, deduzi que até conhecia a casa, onde ocorreria a nossa apresentação, juntamente com outras construtoras.

Marquei apenas o dia e hora, pois o local já sabia qual era.

Dia e hora corretos, lá fui eu.

Cheguei em frente da tal casa, deduzida por mim, toquei repetidamente a campainha e, nada!

Decorrido algum tempo, sai uma senhora pela porta, me olha e, rapidamente, entra, fecha a porta e apaga as luzes.

Com certeza, sinal dos nossos tempos, deve ter pensado: bandido!

Voltando o olhar para a rua, poucas casas abaixo, percebi uma movimentação de pessoas entrando, e lá fui eu para a casa certa.

Enfim, no local correto, lá encontrei a Paulina, fui apresentado ao Artioli, Mituo, Fausto e vários outros.

Chegando a minha vez de falar, apresentei a todos a Construtora, informei como vínhamos dando prosseguimento a alguns empreendimentos afetados de maneira semelhante ao Edifício Bouganville e de como poderíamos trabalhar na retomada e conclusão das obras, deixando com o Mituo, nossas referências e Cronograma Físico Financeiro, feito por correlação.

Entre essa apresentação e o contrato efetivo se passaram alguns meses. Fomos contratados para o prosseguimento das obras e iniciamos os trabalhos.

Com todo cuidado, planejamos seu reinício.

Uma vez marcado o dia para o reinício das obras, inúmeros proprietários estariam passando pelo local.

Cada proprietário, desse dia em diante, se torna um fiscal de obra.

Este fato é encarado por nós, da Dunas Construtora, como normal, saudável e na verdade até os incentivamos a proceder dessa maneira.

Tínhamos conhecimento que os adquirentes de cota de apartamento mantinham relacionamento cordial com os proprietários do terreno, e que eles receberiam unidades prontas no edifício.

O Edifício Bouganville, por ter sido o primeiro empreendimento da Encol lançado na Região do ABC, estava com as lajes de todos os seus 17 andares já concretadas, e a alvenaria das paredes (só externas) feitas em 11 andares. Este fato, por um lado animava os proprietários e, por outro, criava uma expectativa enorme em ver a obra modificada.

E não podíamos quebrar esta expectativa.

A nossa metodologia de trabalho prevê que três pontos são indispensáveis:

primeiro: verificar e testar todos os serviços anteriormente executados, atestando seu estado;

segundo: recuperar a auto-estima dos proprietários, munindo-os de informação do que se está executando;

terceiro: recuperar o valor do empreendimento.

À medida que limpávamos e organizávamos a obra, encomendamos os testes nas estruturas, junto à Falcão Bauer, uma empresa especializada nesta área, que nos informou das dificuldades e que estas seriam bem maiores do que prevíamos.

Isso fatalmente traria alterações de custos para mais, todavia decidi, naquele momento, não levar ao grupo estas informações, pois elas, no meu entendimento pessoal, fatalmente trariam duas interpretações:

primeira: considerando que por ocasião da concorrência feita pelo grupo, apresentamos orçamento por correlação mais baixo que as demais construtoras, para a execução da obra, e com menos de setenta dias de início, teríamos que dizer que as estimativas financeiras levariam alguns meses para definirmos;

segunda: para os proprietários de cota de apartamento isso viria a soar como mais uma enorme decepção, levando-os, mais uma vez, à descrença no empreendimento.

Tempos difíceis, decisões mais ainda.

Sequer mencionamos tal fato para a Comissão de Representantes, pois entendíamos que, no transcorrer da obra, conseguiríamos reduzir estes custos maiores.

O nosso posicionamento foi correto?

Continuo convicto que sim.

E aqui vai um fato ocorrido, que na minha opinião justifica tal atitude:

Logo no início dos trabalhos, ocorreu um roubo no edifício.

Entraram em um final de semana e roubaram um bebedouro velho, usado e em estado que podemos considerar de pouco uso.

O Dr. Odair, proprietário de cota de apartamento no Bouganville, morava a poucas quadras do edifício e costumava levar seu cachorro para passear e, como não podia ser diferente, passava pelo edifício.

Ficou sabendo do ocorrido antes do que eu e foi um deus-nos-acuda.

Deveríamos ser mais cuidadosos com a obra, colocar “guardas” etc.

Visões diferentes para um mesmo problema: para nós, um desamparado que se utilizou do metal do bebedouro para trocar por alguns poucos reais — não estou justificando e dando razão para a atitude — para o doutor, uma peça de valor.

A pendenga se encerrou quando informamos que a obra, naquele momento, não tinha objetos ou insumos de valor que justificassem colocar vigilância vinte e quatro horas, pois isso traria custos altíssimos e que, como medida preventiva, manteríamos alguns funcionários morando na obra, com um cachorro.

O querido Dr. Odair, na verdade, carregava consigo uma dose extra de preocupação: além de adquirente de cota de apartamento, era membro da Comissão de Representantes e, evidentemente, esta incumbência trazia aos membros da comissão a responsabilidade de zelar por tudo o que ocorre com o empreendimento.

Os órgãos públicos

“Sejamos razoáveis, busquemos o impossível.”

Platão 400 a.C.

Não obstante as inúmeras dificuldades que tais empreendimentos apresentam, quando o assunto é obter autorização para dar prosseguimento às obras, aí as dificuldades pegam.

Os diferentes poderes, municipal, estadual e federal entram em divergências e quem mais sofre?

1. Os adquirentes de cota de apartamento, quando os informo que a Prefeitura não renovou o alvará de construção ou que as escrituras ou documentos que eles têm não valem, isso cai como uma ducha fria, causando desesperanças.
2. A Construtora, porque deixa de trabalhar e criar novos postos de trabalho.

3. O munícipe, porque a Prefeitura, com a obra paralisada, deixa de arrecadar.
4. Os vizinhos da obra paralisada, porque o local é, freqüentemente, invadido e os riscos de acidentes e bandidagem se tornam grandes.

E olha que nunca nos dirigimos aos órgãos públicos para pedir isenção de impostos ou perdão do que deixou de ser recolhido, ou ainda das multas aplicadas ao empreendimento, porque este permaneceu paralisado e abandonado, que no caso até se justificaria, mas sim para que se cumpra a Lei Federal 4.651/64 (sim, a lei é de 1964!), que assegura que, no caso de insolvência do incorporador, uma Comissão de Representantes dos adquirentes de cota de apartamento passa a gerir o empreendimento.

Em Santo André, tivemos em dezembro de 2004 a sanção da Lei 35/04, para dar ordenamento à situação, no que acreditamos ser um grande progresso.

Para se ter uma idéia das dificuldades, reproduzo correspondência enviada aos Senhores Vereadores por ocasião da votação da Lei 35/04:

CARTA ABERTA AOS SRS. VEREADORES DE SANTO ANDRÉ

“Ex-Mutuários da Encol em Santo André sofrem mais.”

Os Adquirentes de Cota de Apartamento da ex-Encol S/A. em Santo André, sofrem mais que os seus pares de outras municipalidades. Isto porque, em nosso município, ainda se aguarda aprovação de uma lei que dê condições a eles no prosseguimento às obras, quando em

todo o país isso já acontece, inclusive vemos com freqüência no Jornal Nacional, da Rede Globo de Televisão, notícias de que ex-mutuários da Encol fundaram suas Associações, terminaram seus edifícios e hoje têm seus lares. Sendo assim, solicitamos de V.Sas. a devida atenção e empenho ao problema que afeta, em nosso município, mais de 16 (dezesseis) empreendimentos e com isso, várias centenas de ex-mutuários.

O Projeto de Lei 35/04 visa dar autorização a pessoas que adquiriram imóveis de construtoras que faliram a retirar licenças municipais e darem prosseguimento à obra.

É evidente que o presente manifesto tinha como objetivo sensibilizar os legisladores municipais, a respeito das agruras que os mutuários passavam. Defendemos, em casos assim, um maior empenho dos órgãos municipal, estadual e federal, pois sofrem os mutuários e os munícipes, tendo em vista que obra paralisada acumula lixo, invasões de todas as espécies, riscos com pessoas que adentram o imóvel para se drogar, ratos, enfim, problemas de toda ordem.

O Cronograma Físico Financeiro – a obra propriamente dita

“Um erro capital é desenvolver a teoria antes de se ter os dados.”

Sir Arthur Conan Doyle

No início dos contatos com a Comissão de Representantes dos Adquirentes de Cota de Aparta-

mento, apresentamos um orçamento por correlação e determinamos o tempo de execução: 48 meses.

Esse orçamento deveria ser modificado à medida que fôssemos contratados e pudéssemos estabelecer o quantitativo da obra, pois o orçamento por correlação é aquele que a construtora faz com os primeiros levantamentos; portanto, é uma estimativa e estabelece os custos levando em consideração a sua experiência passada, adotando como base índices conhecidos no mercado.

Mesmo em novos empreendimentos, em que o planejamento é mais detalhado e feito com mais tempo, com todos os projetos de execução em mãos, que são: cálculo estrutural, alvenaria, elétrica, hidráulica e receita necessária para a execução garantida, geralmente apresentam distorções de custo e de tempo, pois cada obra tem suas peculiaridades, ou seja, cada obra é única.

Agora a nossa realidade era uma obra inacabada, paralisada e sem manutenção do executado, com projetos incompletos, desatualizados, receita incerta, verdadeiro trabalho de investigação sobre o que foi feito e como foi feito, com a agravante de se ter um grupo de proprietários que, à medida que a obra ia se desenvolvendo, participava e alterava o memorial descritivo, com certeza teríamos como previsão de tempo e custo, o improvável.

Limmer – Estimativa de Custos/1997 – faz as seguintes observações:

- Toda estimativa de cálculo orçamentário é afetada de erro, que será tanto menor quanto melhor for a qualidade da informação disponível por ocasião de sua elaboração.

- A qualidade da informação depende do grau de detalhamento do projeto, e tem-se que a correlação entre erro de estimativa e a qualidade das informações gera faixas de erro que podem variar até 40%.

Ao chegarmos ao esqueleto do Edifício Bouganville, nos deparamos com um panorama preocupante.

As bandejas de proteção tinham as madeiras em péssimo estado, com a agravante de ter como vizinhos, duas escolas infantis que poderiam ser atingidas por queda de fragmento de madeira.

O poço de elevadores apresentava vários andares cheios de madeira. O guincho, que é frequentemente tratado de elevador de serviço durante a obra, tinha vários componentes apodrecidos, com risco de desabamento.

Como os muros de arrimo, paredes das garagens que seguram a terra, impedindo que as casas e terrenos vizinhos desbarranquem, não haviam sido executados, os taludes apresentavam riscos para a obra e para os vizinhos.

As lajes estavam abauladas e suas estruturas e fundações necessitando de proteção e testes que estabelecessem sua qualidade e nos dessem tranquilidade quanto ao trabalho que viríamos a realizar.

Se isso é pouco, adicione um caixa de obra restrito, para iniciarmos os trabalhos.

Com tal panorama, iniciamos os trabalhos.

Priorizamos a segurança dos vizinhos, notadamente a das escolas vizinhas.

“Escolas” no plural sim, do lado direito de quem olha o edifício pela frente e no fundo.

Desmontamos o guincho para reforma e contratamos a Falcão Bauer para atestar os serviços executados, e a orientação para as recuperações necessárias.

Um verdadeiro serviço de busca foi montado para conseguir localizar o engenheiro calculista que fez o projeto do Edifício Bouganville.

Mas este engenheiro foi insensível às nossas necessidades e recusou-se a colaborar com o grupo.

Os projetos de hidráulica e elétrica apresentavam-se incompletos ou com necessidades de atualização.

Com tudo isso por resolver e fazer, ainda tínhamos que executar serviços que aparecessem aos olhos dos proprietários, pois isso era crucial para que devolvêssemos a credibilidade aos proprietários.

Com os resultados das análises das estruturas em mãos, arregaçamos as mangas e fomos tocando a obra, adaptando-a às condições de receita do grupo e, como dito anteriormente, sem informá-los que os montantes orçados inicialmente não seriam suficientes para a execução da obra.

Mantínhamos, porém, a esperança de minimizá-los.

Nesse momento da obra o quadro que se apresentava era de receitas decrescentes e custos ascendentes.

Para dificultar ainda mais o ritmo das obras, tinha a condição financeira do grupo, em que parte dos componentes não pagava as parcelas das obras e outros desistiram do empreendimento.

Guardo comigo vários e-mails da Comissão de Representantes, por seu assessor Mituo Teramae, que com freqüência nos solicitava que reduzísse-

mos o ritmo e, em seguida para acelerar, isso tudo motivado pelo seu fluxo de caixa.

Muitas vezes achávamos mesmo que éramos tocadores de sanfona e não de obra!

Evidentemente, que tais fatos trazem alterações no tempo de execução e no custo da obra.

Tudo isso por equacionar, e a obra sendo executada, cabe aqui uma pergunta: e o levantamento quantitativo, onde ficou?

Na verdade, em segundo plano.

Não por desleixo, mas também porque a Comissão de Representantes era extremamente atuante e participava de tudo.

Ocorria, também, que decisões ainda seriam tomadas quanto à melhora e atualização do memorial descritivo de acabamentos e, portanto, se tornava impossível prever custos de insumos e serviços de itens que os próprios representantes dos proprietários, a comissão, no caso, escolheria.

Justo, correto, ideal e adequado.

Mas o financeiro...

A receita foi gerida com exclusividade pela Comissão de Representantes, que promovia a arrecadação e executava os pagamentos por meio de conta bancária do próprio condomínio.

A atualização do que cada unidade tinha a pagar era feita pelo CUB-Sinduscon, índice que serve de parâmetro para o mercado da construção civil.

Porém, a correção só se dava quando o índice atingia 5% (cinco por cento) e não mês a mês, como ocorre com a inflação, e isso traz uma menor arrecadação.

Num determinado momento, a comissão incentivou a antecipação dos pagamentos via oferta de

desconto. Esta ação resolveu um problema imediato de caixa, mas o resultado final foi menos dinheiro para as obras.

As despesas com cobrança, advogado, custas judiciais, correio, despesas bancárias, IPTU, material de escritório e pequenas despesas de administração, não foram provisionadas em nosso orçamento, pois tais assuntos seriam e foram tratados diretamente pela Comissão de Representantes, mas a verba para custear estas despesas saiu do que cada unidade tinha a pagar para a obra.

Esgotados os argumentos, vamos aos resultados.

O Cronograma físico financeiro, em tese, estabelece o custo e o tempo de execução de uma obra.

Com as explicações acima dadas, é de se perguntar: como ficou o custo projetado da obra e o seu tempo de execução?

Tempo projetado para execução: 48 meses.

Tempo de execução: 48 meses.

Número de Assembléias para decidir o financeiro: 1 (uma).

Classificação do resultado obtido: excelente.

Pelos indicadores acima, podemos deduzir que tivemos êxito na empreitada e alcançamos os objetivos principais de construir o Edifício Bouganville com atualização do projeto ao custo pré-estabelecido.

Contudo, um fato negativo ficou marcado.

O Mituo, administrador zeloso, craque das planilhas e assessor da Comissão de Representantes, seis ou oito meses antes do final da obra, montou uma planilha para finalizá-la e nos solicitou que estabelecêssemos os valores finais para as fases da obra que ainda faltavam.

Fugi o máximo que pude, e na verdade não fiz os levantamentos, pois entendia que os itens finais, em sua grande maioria, seriam motivo de escolha conjunta entre a Construtora e a Comissão, além do que, tínhamos nosso levantamento inicial, que transformados em CUB-Sinduscon, daria o parâmetro que a Comissão necessitava.

Pela planilha de receitas apresentada pela Comissão nas reuniões mensais na Construtora, o que se tinha a receber, acreditávamos ser adequado para o término da obra.

Por sinal, o Eliovaldo, também membro da Comissão, freqüentemente me perguntava se o saldo a receber seria suficiente para o término da obra, o que respondia com a mesma freqüência: se a receita se concretizar, muito provavelmente terminamos.

Um belo dia, cansado da espera pela tal planilha final, o Mituo me ligou e, por telefone, fomos colocando alguns valores para os itens selecionados pela Comissão.

Posteriormente, solicitei ao engenheiro Sergio que validasse tal planilha, mas que não perdesse tempo com os levantamentos, pois o piso externo, portões, grades, vidros, tampos, torneiras, pintura, churrasqueira, sauna etc., ainda seriam escolhidos pela Comissão.

Este foi um grande erro de avaliação de nossa parte, pois, embora a construtora não coordenasse os recebimentos, deduzimos que a receita se concretizaria, mas passou a não valer.

Cito como exemplo a unidade 11, que pela planilha inicial apresentava um determinado valor a contribuir com a obra e, no final, a arrecadação da unidade foi de apenas três quartos do previsto.

Acontece que atravessamos um período muito ruim de vendas e não foi possível à Comissão vender a tal unidade pelo valor esperado.

Conseqüência: menos dinheiro em caixa para a conclusão das obras.

Em empreendimentos com tal perfil, é do conhecimento da construtora que as receitas são decrescentes e os custos são ascendentes, e que outros fatores também contribuem para a defasagem financeira. É pertinente aqui lembrar que quando uma unidade pára de pagar, todo o empreendimento sofre, porque o valor que deixou de entrar não é repostado nem dividido entre os demais participantes, só entra após cobrança, leilão etc.

Isto ocorreu com algumas unidades.

Resumindo: a filosofia da Dunas Construtora e Incorporadora Ltda. tem por objetivo superar as expectativas do cliente, mas em casos como este, em que o empreendimento teve sua interrupção, temos que nos contentar em atender as expectativas mais recentes.

Tenho a convicção de que neste episódio, da última planilha, não atendi às necessidades do grupo.

Das dificuldades para atualização do memorial descritivo

“O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”.

Bob Wayland

Ao vermos hoje o edifício pronto, é inegável o ganho que se teve no tocante à construção e aos itens de acabamento.

Para exemplificar, o revestimento externo recebeu acabamento de cerâmica, a tubulação de água foi feita de cobre até a entrada dos apartamentos, as áreas frias (cozinha/banheiros/área de serviço), receberam pisos e azulejos de primeira linha e não os comerciais, que a antiga construtora vinha empregando.

Todavia, para se chegar ao consenso do produto final, as dificuldades eram relevantes.

Quando da escolha do tom (cor) dos vidros da janela da sala, particularmente passei por dificuldades.

A escolha foi feita no escritório da construtora, onde deixei à mostra algumas peças de vidro.

Escolhida a cor pela unanimidade dos participantes da comissão, passamos aos orçamentos, condições de pagamento, fechamento de contrato e colocação.

Uma vez o serviço executado em todo o prédio, começam as dificuldades com a Comissão. Não foi este o tom, assim começava o coro puxado pelo Odair e Jocelito.

Tanto se falou que, para falar a verdade, comecei também a ficar em dúvida.

Convocamos a empresa que colocou os vidros a prestar esclarecimento e ela nos comprovou que colocou a cor escolhida.

Não satisfeito, chamei a empresa que não ganhou a concorrência e esta também me tranqüilizou dizendo que o que estava colocado era o correto.

Mas não tinha o que convencesse os dois.

Até que em uma das muitas idas ao prédio, olhando para um edifício vizinho, o Jocelito observou

que os vidros das janelas que utilizavam cortina aparentavam ser mais escuros que os que não tinham.

Matou a charada. Quando da escolha, no escritório, a peça de vidro de fato ficou exposta sobre uma folha de papel branco.

Convencido do fato, Dr. Odair vira-se para mim e diz: custava à construtora ter esclarecido isto?

Outro fato é que, uma vez o revestimento externo feito, caixilharia (janelas) e vidros colocados, enfim, o externo do edifício terminado, a dupla mencionada anteriormente passa a convencer os demais que a fachada do edifício estava muito morta, isto é, com cores apagadas e queriam por que queriam colocar cor nas janelas da sala e na mureta que esconde o telhado.

Inicialmente, tentei a velha tática da falta de caixa, mas não colou.

Em seguida, sugeri que contratássemos um arquiteto para elaborar um estudo.

Aí foi feio.

Mas a construtora não tem um profissional para nos atender? — indagavam. Para tentar encaminhar uma melhor solução, solicitei aos membros da Comissão que me trouxessem recortes de revista ou que indicassem ou tirassem fotos de fachadas de edifícios que achavam adequado para o nosso.

Após várias reuniões, inúmeras fotos, sugestão e projeto de arquiteto, levantamento de preços, chegou-se à conclusão de que não seria possível deixarmos mais vivo o prédio. Para falar a verdade, não me lembro bem como chegamos à conclusão que não deveríamos fazer nada.

Menciono tais passagens apenas para salientar o grau de dificuldade que a construtora encontra nestes casos, em que a atualização do memorial descritivo é feita por pessoas altamente interessadas no bem comum, mas com pouco critério técnico, pois são profissionais de áreas distintas da construção civil. Todavia, são os donos a quem, com diplomacia e humildade, precisamos ter a sensibilidade de ajudar nas escolhas.

Da fiscalização “física” da obra

“Não encontre um defeito, encontre uma solução.”

Henry Ford

Comissão que se preza ,tem que participar. E haja fiscalização.

O Jocelito fazia parte da comissão, juntamente com sua esposa, Paulina. Tem experiência com obras. Construiu sua casa de praia. Sabe de tudo o danado.

Eta sujeito sabido!

Nas reuniões, sua diversão predileta era colocar-me contra a parede.

Sempre que chegávamos próximos do término das reuniões, lá vinha ele com os questionamentos.

Freqüentemente me fazia perguntas sobre o canteiro de obra, para as quais eu não tinha as respostas, pois ele esteve presente na obra mais tempo que nosso próprio engenheiro.

Sabia o nome dos funcionários, quem morava na obra, quem faltou, que material chegou, o tipo de ração que dávamos para o cachorro etc.

Quando não tinha resposta para suas perguntas, ele olhava para o Mituo, como que para confirmar: viu como ele não sabe? e o Mituo, com seu jeito danado também, dava sua risadinha oriental a confirmar e em seguida o Jocelito passava a dissertar sobre o assunto.

Mas teve troco. Por tabela.

E ele ficará sabendo por meio deste relato.

Um enxame de cupins, em conluio comigo, viajou em férias para a praia e se instalou no alto de sua casa de veraneio.

Eles, os cupins, profundamente sensibilizados com o estresse que tais perguntas me traziam, resolveram se vingar.

Ele, o Jocelito, não sabe, mas quem empurrou a escada e o fez cair foi o esforço conjunto da cupinzada que, com muito empenho, assoprou sem parar, quando este subiu para removê-los e, com o deslocamento de ar, o fez desabar no chão.

Quando recebo os relatos do ocorrido, tenho um pensamento maldoso. Estamos livres entre quatro e seis meses.

Não teve bacia fraturada que impedisse sua presença na obra.

Jocelito, de bengalas em punho, continuou a estar todos os dias na obra.

Meu aprendizado: nenhuma comissão mais foi composta por marido e mulher.

Caro Jocelito, sua participação muito nos acrescentou.

Das assembléias com os adquirentes de cota de apartamento

“O homem que nunca erra nada faz.”

Bernard Shaw

Elas não foram muitas, como é rotina nas nossas obras.

Este é um termômetro para o empreendimento.

Muitas assembléias significam que o empreendimento apresenta inúmeras dificuldades, este é o nosso termômetro.

Em geral eram prazerosas.

Dentro dos nossos procedimentos, essas assembléias acontecem na própria obra.

Vê-los andar pela obra, responder suas indagações e analisar seus semblantes nos traz muito mais informações para a tomada de decisão do que quando lidamos apenas com números.

As observações do Artioli, sobre a qualidade dos nossos serviços, trouxeram incentivos para continuar na busca por mais qualidade.

As cobranças do Fausto na assembléia, última por sinal, para definir os valores necessários para a finalização da obra, foram pesadas.

Sua afirmação que não havia feito negócio com amigos e sim com profissionais me deixou sem resposta.

Eu não fiz nenhum negócio com os proprietários do terreno, fui contratado para construir de acordo com as condições financeiras do grupo.

Nesse episódio, apenas coloquei um breve relato sobre os serviços extras feitos e as dificuldades não previstas que tivemos de superar, evidentemente, com custos extras.

Nesse episódio fiquei particularmente desapontado com a Comissão, pois seus membros não saíram em minha defesa.

Por que acho que deveriam sair em minha defesa?

Não sei, mas acho que deveriam ter feito.

É o que eu esperava.

Como a Comissão de Representantes gerenciava o caixa, acredito que poderiam ter esclarecido ao Fausto e aos demais participantes sobre os descontos nas parcelas antecipadas, nos custos adicionais que a inadimplência causou, as despesas com os leilões realizados e seus respectivos recolhimentos de custas judiciais, publicações e leiloeiro, correio, CPMF, não venda da unidade 11 pelo valor estimado etc.

Talvez a Comissão tivesse seus motivos para assim proceder.

Também, só na cabeça do Fausto achar que, com o problema que o empreendimento passou, iria ter sua permuta cem por cento realizada sem colocar a mão no bolso!

Não sou pessoa de confronto, busco resultado. Dei o assunto por encerrado.

A casa do lado esquerdo

“Meu filho, compre logo sua casa! Esse é o único investimento seguro!”

Conselho Popular

Como relatamos anteriormente, o Edifício Bouganville foi o primeiro empreendimento lançado pela Encol na nossa região, lançamento feito

com muita pompa num luxuoso salão de enventos e presença de artistas globais.

Conseqüentemente, era a obra que mais visibilidade trazia para a Encol. Como, quando chegaram na nossa região, já apresentavam problemas financeiros e administrativos, fizeram tudo para que o Bouganville aparentasse uma obra veloz.

Com tal estratégia, associada à de só gastar com o visual, não fizeram a contenção de terra com os vizinhos, e o da esquerda tinha uma casa de arquitetura bonita e antiga, que não estava habitada.

Sem podermos entrar com maquinário para tal serviço, fizemos a remoção do talude de terra por etapa, ou como os técnicos chamam, por panos.

Resumidamente, o serviço foi feito manualmente, removendo-se 2 (dois) metros lineares de terra na divisa, pulava os dois metros seguintes, fazia-se mais um, voltava e concretava estes dois painéis.

Nosso vizinho da esquerda era uma casa velha e desabitada, como mencionado. O proprietário da casa sempre nos dizia que ela estava à venda, ou para locação. Num belo dia tivemos um pequeno deslizamento de terra vindo desta casa.

Algo controlado, previsto, mas não desejado. Entramos, ou melhor, invadimos a tal casa e fizemos os reparos necessários.

Terminados os reparos e os serviços do nosso lado, e para não dizer que foi no mesmo dia, mas passados não mais de quarenta e oito horas, no segundo dia, portanto, chegam os operários do vizinho e põem a casa abaixo.

Hoje, um belo bufê.

Ficaram os risos da situação.

A festa de encerramento e as considerações finais

“Nossas dúvidas são traidoras. E nos fazem perder o bem que poderíamos ganhar. Por medo de tentar.”

William Shakespeare

Festa, geralmente, sempre é bom.

E o coquetel de entrega do Edifício Bouganville foi muito bom.

Ver o semblante dos proprietários expressando a alegria da conquista renova nossas energias, para novos desafios.

Rever as empresas parceiras, que nos ajudaram na realização do empreendimento, é gratificante.

Um agradecimento muito especial a todas pela ajuda, pelo profissionalismo e pelo comprometimento com as necessidades que estas obras têm.

Cada obra que teve sua continuidade interrompida traz, juntamente com a sua retomada, um ritmo próprio, e este ritmo tem que se adequar à condição financeira do grupo e, com freqüência, estas condições não são as mais adequadas para a realização de seu trabalho.

Na festa, a música e o burburinho das pessoas falando começam a encher de vida aquelas paredes que, com muito custo, foram finalizadas.

O evento serve como um divisor de águas.

É, de fato, preparado para prestar uma homenagem aos não mais Adquirentes de Cota de Apartamento, mas sim aos Proprietários de Apartamento do Edifício Maison Bouganville.

Frase que parece um trocadilho, mas que tem um enorme significado para os proprietários.

Produzir espaços onde pessoas vão viver e construir histórias, dar abrigo e consolidar a riqueza da família é muito gratificante.

Um imóvel, freqüentemente, passa de geração a geração, dentro de uma mesma família, dando segurança a ela.

Não podemos esquecer que todo edifício agrega novos postos de trabalho, em termos de empregos diretos e indiretos.

Devolver o sonho e a emoção da posse do imóvel, de quem investiu em ativos reais, é fato desafiador que nos coloca, cara a cara, com situações que demandam necessidades não atendidas e nos obrigam a fornecer soluções satisfatórias.

Gosto muito de passar à noite pelos prédios que construímos. Para mim, é uma sensação adorável ver luzes acesas.

Tem gente fazendo história ali, costumo me dizer, e agradeço a todos pela oportunidade de fazer parte da vida destas pessoas.

Quando isto acontece, me dá a certeza de trabalho realizado.

Juntamente com o tempo de realização da construção do Bouganville, a Dunas Construtora e Incorporadora Ltda. certificou-se com o ISO 9001 e o Nível A do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), certificações estas que, além de nos diferenciar no mercado, nos dá uma estrutura empresarial mais sólida e agrega valor aos imóveis construídos por nós.

Senhores proprietários, demos o melhor de nós em tudo o que fizemos.

Esperamos ter, de fato, contribuído e participado junto com vocês na jornada que tiveram que percorrer.

Somos imensamente gratos a todos e aqui repito, mais uma vez, por terem nos dado a oportunidade de fazer parte de suas vidas. Não faltou, de nossa parte, empenho, dedicação e comprometimento com suas metas e necessidades.

Muito nos honrou e esperamos ter retribuído a confiança em nós depositada.

Para nós, o atendimento às suas necessidades foi por meio do respeito, da honradez, do conhecimento e do trabalho, porque não encaramos isso como qualidade, mas sim como dever.

Que Deus abençoe este prédio e que as pessoas que nele venham a ter o privilégio de morar sejam bastante felizes, pois a história do Edifício Bouganville não é uma história de perdas, mas sim uma história de valentes do qual eu, o engenheiro Sergio Ferreira dos Santos e todos os nossos funcionários muito nos orgulhamos de ter participado.

O TRABALHO DA COMISSÃO DE REPRESENTANTES

Com a definição das cobranças dos saldos devedores, começaram a surgir os problemas com aqueles que não desejavam continuar no empreendimento; alguns, por falta absoluta de recursos; outros, por estarem com outros projetos de vida, casamentos desfeitos, um por falecimento e, por fim, outros por não acreditarem que o plano daria certo. Alguns nem pagavam a taxa de condomínio de R\$ 100 instituída em outubro de 1998, que passou para R\$ 175 em maio de 2000.

Dos 28 compradores iniciais e 5 irmãos proprietários do terreno, apenas 14 permaneceram até a conclusão das obras. Neste caso, tivemos até a formação de um grupo de 5 condôminos que se uniram para comprar as unidades 152 e 171.

O titular da unidade 11, que se mudou para Curitiba, transferiu o seu apartamento para o Condomínio, sem qualquer recompensa, em outubro de 2000. Imediatamente, colocamos esta unidade à venda, mas estava difícil porque ninguém queria um apartamento no 1º andar. Conseguimos vender essa unidade somente em setembro de 2004, muito abaixo do valor de mercado, porque precisávamos de dinheiro para conclusão das obras.

Tivemos, também, que levar 4 unidades a leilão público, por falta de pagamentos e sem qualquer possi-

bilidade de acordo. Uma dessas unidades teve o leilão suspenso, e tem a sua história descrita mais adiante.

Além da cobrança judicial das unidades que terminaram com o leilão público das unidades 81, 132 e 172, o Dr. Manuel Sanches de Almeida trabalhou ativamente no registro das escrituras recebidas da Encol, que estavam com alguns empecilhos, e para a retirada da penhora que recaía sobre todo o nosso edifício. Depois de alguns meses, ele conseguiu os dois objetivos. O mais importante é que, alguns dias após obtermos o registro das escrituras, o Oficial de Registro de Imóveis recebeu uma ordem judicial para sustar qualquer registro de escrituras que tivessem sido outorgadas pela Encol, mas as nossas estavam salvas.

A partir da contratação da Dunas, a Comissão de Representantes começou a se reunir, pelo menos uma vez por mês, com os Diretores da Construtora, para tomar decisões a respeito de detalhes de cada etapa da obra.

A primeira providência tomada foi a de contratar a Falcão Bauer, uma empresa especializada em análise de estruturas e fundações, a mais renomada do mercado, para exame do estado em que se encontrava o nosso “esqueleto”. Essa análise demonstrou que ele estava em perfeita ordem e, portanto, poderíamos retomar as obras imediatamente.

Também foram tomadas providências no sentido de regularizar o pagamento do IPTU, que estava atrasado, revalidação do Alvará de Construção e tudo o mais que fosse necessário.

Além das reuniões mensais, cada membro da Comissão de Representantes se encarregou de as-

sumir algumas funções, voluntariamente. Assim, o Jocelito passou a visitar a obra todos os dias, no início, e duas vezes por dia quando a mesma entrou em fase de acabamento, sempre fazendo críticas, observações e sugestões, pesquisando materiais de acabamento e fornecedores, com isso conseguindo substanciais reduções de custos.

O João Antonio Fonseca, que não era membro da Comissão, também visitava a obra quase todos os dias, voluntariamente, participava das reuniões mensais e apresentava suas críticas e sugestões. O Odair também visitava as obras e sugeria materiais de acabamento e fornecedores. A Paulina, o Helio e o Elivaldo sempre colaboraram da melhor forma possível.

Em 2001 foram realizadas duas assembléias, com as presenças do Dr. Manuel Sanches de Almeida, para expor sobre a situação jurídica do edifício, Wilson Carrillo Buranello e Sérgio Ferreira dos Santos, Diretores da Dunas, para expor sobre as etapas já cumpridas e dos passos seguintes. Uma das Assembléias era para alteração do acabamento externo, com custo adicional para todos, e outra para incorporar a área da sacada à área da sala, sem nenhum custo adicional. O fato interessante é que, tanto estas duas assembléias como todas as seguintes foram realizadas em ambiente tranqüilo, pois os condôminos confiavam que tudo estava correndo conforme o planejado e, assim, todas as propostas apresentadas pela Comissão de Representantes foram aprovadas com tranqüilidade.

Eu, que comecei participando das reuniões iniciais como procurador de um filho que estava no Ja-

pão, gostei do entusiasmo do grupo e passei a colaborar, cuidando da parte administrativa, da contabilidade, das finanças e do controle em geral, na qualidade de um assessor.

É fato, também, que algumas reuniões para discussão de temas que não envolviam a Dunas, foram realizadas em pizzarias, mas as despesas sempre foram rateadas entre os presentes. Nenhuma despesa, que não se referisse à obra ou ao seu interesse direto foi paga pelo Condomínio.

Um ponto importante a salientar, e que nos incentivava a levar adiante o nosso trabalho, é que, a cada dia, tínhamos um grupo de adquirentes mais unidos e satisfeitos com nosso trabalho. Pode até parecer que a nossa tarefa era fácil, mas cada um tinha seus compromissos profissionais e pessoais, que tinham que ser cumpridos, sem deixar de participar das reuniões (pelo menos uma por mês), trocar telefonemas e e-mails quase diariamente. O que nos movia era a determinação e a vontade de vencer esse desafio.

O nosso relacionamento com a construtora sempre foi o melhor possível, com jogo aberto e todas as cartas na mesa (pelo menos de nossa parte). Eles sabiam exatamente o que tínhamos a receber, mês a mês, e assim podiam fazer a atualização constante do cronograma de obras.

As obras foram se desenvolvendo de forma normal e, em junho de 2003, foram fechados os contratos mais importantes e dos mais caros da obra: dos caixilhos das janelas e dos elevadores. Importantes porque, com o fechamento das janelas poderíamos iniciar as etapas seguintes e, com

os elevadores instalados no ano seguinte, isto indicava a proximidade da conclusão das obras.

Também foi dada a opção para quem desejava colocar assoalhos nos corredores e nos dormitórios, mediante pagamento do respectivo custo, pois o projeto original previa a instalação de carpetes nessas áreas. Os assoalhos foram fornecidos pela Parquet União, por oferecer os melhores produtos a preços competitivos.

No último trimestre de 2003 houve um descompasso entre nossas receitas e os gastos com as obras, mas a Dunas continuou trabalhando em ritmo normal, pois sabia exatamente o que estava ocorrendo e que o déficit seria logo coberto. Ela nunca cobrou juros e encargos sobre essa defasagem e nem nos pressionou para pagá-la, pelo que fica aqui registrado o nosso agradecimento pela cooperação e confiança.

Em março de 2004, com o término dos serviços previstos para os 2 subsolos, foram determinados os espaços disponíveis para as garagens. Para alegria geral, foi constatada a existência de 7 vagas extras. Assim, partimos para uma nova assembléia geral, quando foram leiloados o direito de uso dessas 7 vagas, que apurou um valor de quase 50% do preço de um apartamento pronto! Nessa mesma oportunidade foi efetuado o sorteio de todas as vagas normais entre os 34 apartamentos do edifício.

Em agosto de 2004, foi realizada a última assembléia antes da conclusão das obras, para definir o acabamento que cada condômino desejava para o seu apartamento, bem como para aprovação do roteiro final de custos, pois os saldos devedores existentes no início do empreendimento foram insuficien-

tes para esse fim. Esse rateio final, que teve a participação maciça e aprovação dos condôminos, teve valores variados, dependendo do acabamento interno escolhido pelo condômino.

Considerando as dificuldades encontradas no início, a incidência de despesas que normalmente não teríamos numa obra normal e muitas melhorias que foram introduzidas no projeto original, o valor deste rateio final acabou ficando muito abaixo das melhores expectativas iniciais. Entre as melhorias introduzidas podemos destacar: sistema de canalização para aproveitamento de águas pluviais, deslocamento da cabine da portaria para junto do portão, introdução da sala de ginástica, de sauna, churrasqueira, quadra de esportes, forno a lenha, especificações mais modernas para a parte elétrica, encanamento de cobre para água e duas salas extras na cobertura, para uso do Condomínio.

O valor total do rateio final correspondeu a cerca de 11% do orçamento inicial da obra, mas a sua aprovação tranqüila nos surpreendeu. Creio que esta aprovação ocorreu porque a Comissão de Representantes sempre teve um comportamento sério e transparente, apresentando os problemas de forma clara, sem qualquer desejo de “dourar a pílula”. Também contribuiu para essa aprovação o fato de que, no dia da assembléia, os adquirentes visitaram as suas unidades e ficaram satisfeitos com o que viram, faltando muito pouco para receber o seu apartamento, que muitos consideravam praticamente perdido.

DEPOIMENTOS DE ALGUNS CONDÔMINOS

1. Odair Moretto

Sou nascido e criado em Santo André e tenho paixão por esta terra.

Tive várias oportunidades de sair daqui. Morei em Portugal quando iniciei minha faculdade de medicina. Morei em Salvador e tive oportunidade de conhecer outros centros do mundo, porém algo mais forte sempre indicou que o meu lugar era aqui.

Faço parte da história de Santo André. Quantos de vocês conhecem e foram tomar água na “biquinha” da Rua Cel. Fernando Prestes? Quem sabe onde foi o Teatro de Alumínio?

Pois é, minha formatura do primário, que fiz no 1º grupo (Grupo Escolar Prof. Jose Augusto de Azevedo Antunes), foi lá.

Estou fazendo esta retrospectiva para contar que, diversas vezes, fui convidado para entrar com algum grupo de pessoas em construções a preço de custo, mas nunca me encorajei. Não gosto, até hoje, de ter compromisso financeiro por longo prazo.

Enfim, a vida ia passando, as coisas evoluindo, os filhos crescendo, a violência numa proporção maior. Um dia, lendo a *Folha de São Paulo*, comecei a observar e me interessar pelas propagandas da Construtora Encol. Saltava aos nossos olhos tamanha envergadura. Uma potência. Construções em São Paulo,

Rio de Janeiro, Brasília, Buenos Aires etc. Foi então que, folheando o caderno de imóveis, me deparo com o lançamento desta construtora em Santo André.

Eu tinha acabado de construir dois sobrados que fazia para investimento. Conversei com minha esposa e combinamos ir conhecer o empreendimento da Encol. Quando chegamos lá, não pensamos duas vezes, tamanha era a infra-estrutura da construtora.

Pasta de couro, vendedores extremamente bem treinados, visual demonstrativo espetacular, enfim um belo trabalho de *marketing*. Fechamos o negócio.

Com o passar do tempo, o meu perfil avesso a dívidas e o chamariz desenvolvido pela Encol, que oferecia descontos a quem antecipava prestações e ainda concorria a sorteios diversos — tudo para ludibriar os otários, já que a sua sobrevivência estava com os dias contados —, antecipei os pagamentos. Certamente ela já tinha informações antecipadas de Brasília sobre a sua falência, só que nós, pobres mortais, só saberíamos após o fato consumado. Para se ter uma idéia, alguns meses antes, para não ter mais dívidas, fiz uma proposta que, para mim, era muito boa e, certamente, como a construtora já “respirava por aparelhos”, aceitou na hora, e eu, ingenuamente, pensava junto com minha esposa que agora iríamos dormir sossegados, por não ter mais dívidas. Mal sabíamos que ali começava o maior pesadelo que teríamos na nossa vida.

Moro a duas quadras do prédio. Era fácil eu passar todos os dias para admirar o crescimento acelerado (pura armadilha para outros lançamentos na região). Até que, quando chegou na última laje (17º

andar), comecei a perceber, todos os dias, que a obra não saía daquilo e o movimento dos funcionários diminuía. O que estava acontecendo? Já começava a sair pela imprensa que a construtora Encol estava “mal das pernas”.

A partir dali a própria Encol começou a fazer reuniões com os compradores, para tentar ganhar tempo, enquanto sua diretoria tentava socorro financeiro com os bancos. Foi aí que começou uma interessante experiência, ao observar e conviver com seres humanos de vários perfis e caráter.

Logo no início, comecei a perceber que a primeira reengenharia que teria que ocorrer, falando o português claro, seria separar o joio do trigo. Existem sempre aquelas pessoas que, numa primeira peneirada, você descarta como seu eventual parceiro. Foi o caso de um descendente de japonês, todo falante, cuja estratégia na reunião foi defender a Encol. Horas depois soubemos que seus negócios não eram os mais lícitos e sua preocupação em estar ali era para tentar defender o apartamento que havia comprado para sua amante. Posteriormente, esta figura nos fez dar muitas risadas.

E havia as “dondocas” que vinham, a cada reunião, com uma história diferente, dizendo que o marido havia dado uma “sacola” de dólares por este apartamento e que haviam deixado de viajar várias vezes para o exterior. Como podiam perder tudo?

Quando paro para pensar, vejo tudo com outra visão. Eu sou uma pessoa muito pura, talvez de índole, formação, educação de berço, que diga-se de passagem, agradeço em muito os meus pais Ângelo e Anto-

nia, pois acredito que na “peneirada final”, ficou o grupo que certamente converge para os mesmos ideais.

Nossa, que baixaria em cada reunião! Percebia-se claramente aqueles que queriam obter somente vantagens pessoais. Advogados prepotentes, empresários vendo seus negócios ruírem, casais se separando.

Certo dia fizemos uma reunião no escritório regional do CIESP, em Santo André. Foi a mais regada de aproveitadores. Trouxeram um advogado que, minutos após, soubemos que era um sem-caráter. Nessa mesma reunião outros seus “colegas” aproveitaram para colocar suas “garras” de fora. A partir desse momento, acho que as coisas feitas por Deus começaram a se organizar. Costumo definir de “química humana”, atrações que as pessoas de boa índole começaram a se interagir. Começaram a se aproximar o Nilton, Mituo, Helio, Luiz Cláudio, Eliovaldo, Jocelito, Paulina, Bete, Fausto e eu.

Não podemos jamais esquecer do precioso trabalho do Nilton e Paulina, que descobriram como chegar ao nosso primeiro grande passo na retomada da obra, com a contratação do Dr. Mauro Bueno, pois o tempo estava passando e a falência da Encol estava a questão de dias para ser decretada.

Fizemos os primeiros contatos com o advogado, a toque de caixa, pois a qualquer momento poderia estar tudo perdido.

1. Pé-de-cabra – domingo nublado, início de nossas preocupações, não me recordo se alguém me telefonou ou foi coincidência, porém fui à construção passear um pouco.

Que surpresa desagradável! Os portões estavam todos abertos, com aquele cheiro de suspense, como se algo de errado houvesse acontecido.

Coincidentemente, alguns minutos depois, chegaram dois japoneses que eu havia conhecido em uma reunião ocorrida no escritório do CIESP. Nós não sabíamos nem seus nomes, porém sabíamos que nossos interesses eram comuns.

Tudo estava revirado. Alojamento arrombado, documentações, plantas, ferramentas, capacetes de segurança, tudo jogado. Começamos a pegar as coisas, limpar o que podíamos, sem pronunciar nenhuma palavra, diante de tal cena constrangedora.

Todos nós transmitíamos, no olhar, uma sensação como se nossa alma tivesse sido atingida.

Num passe de mágica, creio eu, ali foi emitida uma das senhas que só Deus explica, para começarmos a sentir com quais pessoas poderíamos contar.

A partir daquele momento esses dois orientais se tornaram parte integrante de nossas famílias: Mituo, sua esposa Altina e os filhos Helio e Celso.

Com grande orgulho, relembro que peguei um “pé-de-cabra” e sugeri que subíssemos todos os andaimes para verificar o ocorrido.

Sei que fui ingênuo em pensar que, com tal instrumento, estaríamos protegidos, mas enfim faço parte de uma geração em que tal ferramenta impunha um sentido de proteção e segurança.

Precisávamos fechar a obra, pois o tapume da frente estava todo deteriorado, o madeiramento da construção estava prestes a cair e colocando em risco a

vizinhança, fato este que fez muitos de nós perder horas de sono, pois éramos vizinhos de uma escola infantil.

Preocupado, comecei a rever meus contatos da época em que construía sobrados. Foi quando localizei um senhor português muito atencioso, que tempos depois sofreu um enfarte e se tornou meu paciente, nas perícias do INSS.

Prontamente ele se identificou com nossa situação. Toda pessoa que entendia o que estávamos passando se constrangia e sofria um pouco também, talvez querendo aliviar nossa dor, pois nesta altura todos já sabiam o que havia acontecido com a famigerada Encol.

Acho que aquela foi nossa primeira despesa com a obra, pois tivemos que refazer os tapumes e colocar uma lâmpada no primeiro andar. E estas despesas foram cobertas por uma “vaquinha” feita entre os membros do grupo que estava comandando os trabalhos.

Posteriormente, começamos a nos preocupar com invasões, depredações, pessoas que pudessem querer dormir, usar drogas etc. e, em tais situações, cair, machucar-se ou mesmo ocorrer acidente grave com óbito.

Resolvemos, então, colocar vigilância noturna.

2. Definição da construtora – outro momento de pressão e insegurança.

Que critérios adotar para a escolha da construtora? A que tivesse o melhor preço? Aquela que tivesse maior credibilidade no mercado?

Tudo isso nos levava a dúvidas e a questionamentos e fazia com que todos se empenhassem em dar seu palpite e fazer o melhor. Várias construtoras faziam suas

propostas, algumas indecorosas, como aquela feita por uma da região, cujo representante, posteriormente, veio a falecer. Esta construtora começou a chamar individualmente os proprietários e, de acordo com o investimento que havia feito, fazia as propostas, sempre ridículas, somente para querer levar vantagem e aproveitar-se do nosso desespero. Graças a Deus, não evoluiu, pois todos sacaram a intenção dessa construtora.

Foi marcada uma reunião para apresentação de duas propostas: da construtora Dunas e uma outra, cujo nome não me recordo.

Nesta apresentação ficou bem claro que prevaleceria quem soubesse vender melhor seu peixe. O grande destaque ficou por conta da Dunas, que passou no preço e honestidade. Para um grupo cansado e desgastado eram ingredientes que satisfaziam, e muito.

Agora tínhamos que marcar a assembléia para passarmos a proposta para todos e tentar resolver este primeiro grande desafio. Precisávamos, mais do que nunca, reiniciar a obra, pois ninguém estava suportando tanto desgaste.

Colegas ilustres como o Nilton já jogavam a toalha. Outros como do apto. 11, desistiram logo, entregando seu apto. ao Condomínio, sem qualquer recompensa. Marcado o dia da assembléia, tivemos que organizar tudo, levar cadeiras da minha casa, computador do Mituo, enfim item por item das necessidades que poderíamos ter, para que não atrapalhassem em nada nossa assembléia.

Foi uma dificuldade. A tensão pairava no ar. Olhares de desconfiança. Pessoas que até então não conhecíamos bem. A partir dali teríamos que confiar para termos sucesso coletivo.

Como trabalhar para que o grupo fosse reconhecido como idôneo? Eram perguntas que nossa mente fazia silenciosamente, para que tudo pudesse fluir.

O que foi muito útil e nos ajudou foi a presença do Wilson, da Construtora Dunas, pois ele tem o dom da persuasão, no bom sentido. Suas palavras, associadas às palavras dos elementos da Comissão, proporcionaram um desenrolar menos traumático na assembléia, pois todos estavam desconfiados que alguém poderia estar levando vantagem em alguma coisa.

Tinha um advogado que, também graças aos nossos santos protetores, logo desapareceu das reuniões. Ele colocava dificuldades em tudo. Era o sabido, tipo novo-rico que fazia todas as coisas pensando em benefício próprio (não teve o espaço que pretendia e sumiu).

O mais preocupante foi quando um condômino presente fez uma proposta para que ele conduzisse o empreendimento. Todos logo desviaram o foco e mudamos de assunto.

Após vários incidentes e colocações, a proposta foi finalmente aprovada. Estava superada a primeira grande barreira.

3. Separar o joio do trigo – jamais foi nossa intenção querer demonstrar como se resolve ou qual é a fórmula mágica para se desvencilhar de negócios emaranhados.

A nossa experiência mostrou que perseverança e crédito nas propostas, associados a pessoas de boa ín-

dole que respeitam o próximo, no mais amplo dos conceitos, são receitas bem elaboradas para o sucesso.

Nestes anos que se passaram, jamais alguém da Comissão desconfiou ou discutiu com algum dos integrantes do grupo. Procuramos sempre manter um alto nível de respeito, sinceridade e cordialidade.

O início do trabalho da Construtora Dunas foi marcado por uma imensa expectativa, pois todos carregavam consigo a ansiedade e a frustração que haviam passado.

Tudo teria que dar certo, pois o grupo não tinha mais estrutura emocional para sofrer decepções. Ninguém suportaria mais qualquer ressalva ou deslize.

O desgaste que tivemos nas primeiras reuniões tornou o grupo arredio. Tínhamos que elaborar muito bem todas as propostas do cronograma da obra.

Neste momento surgiu o dedo mágico do nosso guru, o Mituo, pessoa por quem temos um carinho especial. Por ser um hábil executivo da área de finanças e administração, ele montou uma planilha de receitas e custos, com detalhamento de todos os itens inerentes à construção. Creio que nunca alguém questionou, ou colocou dúvidas na honestidade de seu trabalho.

Suas explicações sempre claras e com provas documentais de tudo o que realizava, tornava nossa equipe transparente e com credibilidade.

O trabalho da Dunas começava. Pegamos todos os documentos que foram resgatados no dia de visita à obra (planilhas, plantas etc.) e demos a eles para serem analisados.

Começaram a fazer a limpeza propriamente dita, pois estava tudo um caos. Madeiras deterioradas pelo tempo, depredação provocada por vândalos, enfim resgatando a identidade da obra, perdida com o naufrágio da Encol.

Passava pela obra praticamente todos os dias, para ter a sensação de que o seu “coração” estava batendo de novo, e toda aquela tempestade que passamos foi apenas um pesadelo.

Nós, da comissão, conversávamos sempre, quase não acreditando que aquele sonho estava ganhando corpo e tornando-se realidade a cada dia que passava.

Mas tínhamos plena convicção de que jamais poderíamos nos acomodar, porque apenas tínhamos vencido uma etapa da nossa batalha. Percebíamos que, dentro do próprio grupo de colaboradores, já tinha pessoas que, por inúmeros motivos, estavam se acomodando e tirando o seu corpo fora, falando o português claro.

Porém, aquele fluido que costume dizer que somente algumas pessoas têm, começou a desenhá-lo, mentalmente, e aquele grupo dos seis teria identidade, força e sincronia para tocar esta empreitada para a frente.

Já sabíamos que o nosso timoneiro — vamos chamar assim o Mituo — semanalmente alimentava nosso espírito de otimismo, com toque de sabedoria oriental. Sutilmente fazia que nenhum de nós, a partir daquele instante, deixasse que algo esmorecesse a força interior do grupo.

As brincadeiras e o bom humor do Jocelito tornavam descontraídas nossas reuniões.

Quem não se lembra do dia em que ele, já se sentindo um mestre-de-obra, nos perguntou o que era talisca? Ficamos boquiabertos, pois não sabíamos se era palavrão ou alguma gíria nova que estava rolando. Após sua aula de construção civil foi só risos. Até hoje brincamos com esta palavra (diga-se de passagem, real).

Passei vários momentos complicados, que só eu e minha querida esposa sabemos. Enfrentei sérios problemas de saúde, pessoal e familiar, porém nunca deixei que isso fosse motivo para me ausentar das reuniões, porque acreditava na proposta do grupo.

Houve reuniões em que somente meu corpo estava presente, pois minha cabeça estava longe, flutuando, totalmente fora de sintonia. Acredito que houve ocasiões em que alguém pensou que eu estivesse dormindo de olhos abertos. Não questionava, e poucas opiniões emitia.

Acho que o que contribuiu para minha superação foi a minha religiosidade e o alto-astrol do nosso grupo. Sei que todos tinham e têm seus problemas, mas este grupo possui uma energia interior que somente quem participou dele é capaz de quantificar.

4. Susto Estratégico – estávamos em mais uma das nossas incontáveis reuniões, com todo aquele ritual costumeiro.

Chega então o Mituo, Helio e eu. Posteriormente chegam Paulina e Jocelito, e às vezes, quando o trânsito ou o Dr. Ermírio de Moraes permitia, o Eliovaldo chegava às 19:30; será que o trânsito ou Dr. Ermírio de Moraes vai permitir que o Eliovaldo chegue às 19:30 em Santo André?

Será mais uma noite de grande mistério, tudo na mais perfeita gozação, é claro. Eliovaldo sempre foi um grande companheiro. O Mituo, como sempre, vai distribuindo as planilhas, previamente elaboradas e colocando sobre a mesa, impreterivelmente uma cópia para cada membro da Comissão e para os responsáveis pela construtora, quase sempre o Wilson, por causa de compromissos do Sérgio, mas neste dia também estava presente.

Em conversas paralelas, começamos a olhar e comentar com felicidade a proeza de estarmos terminando a obra, pois todas as arestas já haviam sido aparadas. De tanto olharmos os itens que faltavam e seus respectivos custos, já sabíamos que depois do grande susto de termos que fazer leilão de garagens e retirar do cronograma financeiro impostos embutidos, todos os números se fechavam.

De repente o Sergio pede a palavra e começa a falar sobre itens esquecidos do cronograma financeiro. Eu imediatamente senti um frio correr na minha espinha.

Jocelito olhava atônito para o Mituo, Helio aparentando mais frieza, teclava sua calculadora como querendo descobrir que aquilo que acabávamos de ouvir não era verdade. Eles eram os nossos contratados para dirigir os destinos de nossa obra e tinham cometido um “pequeno” equívoco, em torno de 11% do valor inicial da obra.

Como bom descendente de Italianos, eu quis falar um bom número de palavrões, mas quem olhasse nos meus olhos saberia descrever o tamanho do palavrão que minha alma diria. Não me conformava com tamanho erro de cálculo. Administração embutida, melhoramentos técnicos, alterações

no projeto original, enfim, davam vários nomes para explicar. Naquele momento eu não aceitava nada, somente os achava incompetentes.

Como vamos chamar uma assembléia e explicar o que ocorreu, sendo que a primeira impressão que iria soar no ambiente seria: que “Comissão de Representantes de m...a”!

Teria também aquela famosa torcidinha do nariz, franzindo a testa e pensando: “tem gente levando grana aí!” Quem não pensaria?

Deixamos toda a responsabilidade de transmitir o ocorrido, na assembléia, para a construtora, pois não teríamos a mínima condição de fazê-lo, mesmo depois dos aprendizados que tivemos para conduzir assembléias.

Foi uma barra pesadíssima, pois pensávamos que todos viriam armados, não no bom sentido como conduzimos as reuniões anteriores, mas todos com a faca nos dentes.

O Helio sabia que seu pai também estava nervoso e não o deixou falar. Procurou acalmar todos os membros da comissão, dizendo que o “furo” era esperado em nossas previsões iniciais, mas que foi esquecido, porque a Dunas sempre dizia que tudo corria normalmente.

Hoje, depois que tudo terminou bem, soube que foi uma estratégia da Dunas, e que foram nossos anjinhos de plantão que nos deram esta bênção de fazer a Dunas anunciar este fato naquele momento da obra. Se este furo fosse anunciado numa condição mais atrasada das obras, certamente alguns dos condôminos poderiam se desesperar e deixar o grupo, o que certamente seria um mal incalculável.

5. Noção de vida – este grupo nos trouxe uma excelente noção de vida pois, com a nossa união, aprendemos que não existem dificuldades intransponíveis, quando temos o bem comum como meta e quando as pessoas que estão nesta luta apresentam características e anseios comuns, tornando tudo mais fácil, fazendo com que os objetivos sejam alcançados.

Nosso grupo era composto de pessoas com os mais diferentes graus de formação cultural, crenças religiosas e profissões, porém aprendemos que tudo isso não tem importância maior. Aprendemos que o respeito e a honestidade são pré-requisitos para qualquer tipo de sucesso na vida, seja na construção de um prédio, seja numa sociedade.

Quantas vítimas de condomínios não conseguem sequer reunir-se, em razão do egoísmo de determinadas pessoas?

Quantos empreendimentos iguais ao nosso nem saíram do chão, pois os interesses eram outros, além do pensamento coletivo? E, ainda, quantas vítimas iguais a nós confiaram em falsários — que são muitos — que se aproveitam de pessoas desesperadas; e quantas vítimas confiaram que a justiça fosse resolver seus casos?

Infelizmente a nossa justiça é lenta, os grupos poderosos contam com advogados especializados em “empurrar com a barriga” os processos dessa natureza, fazendo com que os seus credores vejam seus direitos virarem pó.

E no caso da Encol também não foi diferente. Milhares de vítimas que não conseguiram se unir

para conseguir suas escrituras e se desvincular dela, viram essa empresa ir à falência e seus créditos se evaporarem. Mas os seus diretores estão bem de vida, pois todos os bens foram transferidos para seus herdeiros, sem que ninguém consiga revertê-los em prol da massa falida.

Quantas famílias depositaram seu dinheiro nas contas da Encol, sonhando com sua casa própria? Sonhos, castelos, planos de felicidades, todos desmoronados, por uma empresa que ludibriou famílias, tornando suas vidas um pesadelo. Com certeza, nada conseguiríamos se tivéssemos sido egoístas, se pensássemos somente nas condições individuais.

Aqui cabe aquele velho ditado: “mais vale um mau acordo do que uma ótima demanda”, pois nós fizemos um mau acordo, tendo que entregar um apartamento acabado para a Encol, que tanto prejuízo nos causou, e ela ainda conseguiu arrecadar R\$ 208.000 em leilão público realizado em 16 de agosto de 2005. Mas, pelo menos conseguimos nos desvencilhar dela e conseguimos terminar o nosso sonho, enquanto milhares de outras vítimas acabaram “a ver navios”. Aprendemos que se não pensarmos no coletivo, mesmo sabendo que teremos prejuízos, não se sai do lugar. Corremos atrás do próprio rabo, como diz o dito popular, e as soluções macro, que privilegiam o coletivo, não acontecem.

Acho que já havia comentado que tudo na vida tem uma explicação, às vezes não somos capazes de entender, mas Deus está sempre nos testando, se temos paciência, se nos doamos a alguém... Por pior que seja nossa cruz, jamais devemos perder a esperança.

Quando se tem honestidade, caráter e respeito para com o próximo, todo quebra-cabeça, por mais difícil que seja, acaba tendo solução. Acho que tudo vai se encaixando, as pessoas certas se encontram com as que comungam com os mesmos ideais.

Quando lembro dos telefonemas do Mituo, Paulina, Jocelito e outros, em alguns momentos, sentia um nó na garganta e vontade de mandar tudo para o inferno, mas sempre tinha uma força interior que me dizia para ter paciência, que a solução da nossa construção estava para chegar.

Tivemos companheiros importantes, que durante o processo nos deixaram na mão, talvez por dificuldades pessoais maiores, ou por sentir que éramos competentes para terminar esta empreitada sozinhos. Sentimos muita falta de mais ajuda, pois uma troca de idéias em momentos de dificuldades sempre traz um alento, uma esperança na resolução mais fácil do problema. Às vezes minha visibilidade não tem o mesmo grau de entendimento do outro, porém quando ouvimos suas palavras, muitas vezes conseguimos resultados melhores

6. Aprendendo com os erros – situações difíceis que passamos durante a construção e de que maneira poderíamos ajudar os “novatos” a saírem melhor, sem grandes constrangimentos.

Sem querer magoar alguém ou demonstrar desconfiança, hoje, após a experiência que tivemos, se fôssemos começar tudo novamente, teríamos que

ter um apontador exclusivo contratado pelo Condomínio. Seria o nosso elo entre a construtora e os condôminos, pois existem várias situações em que os membros da comissão perturbam os responsáveis pela obra, por não saberem falar a mesma linguagem. Claro que esta pessoa teria também que ter conhecimento de construção civil.

Outro item que julgo importante são os números do caixa, que têm que ser segredo da Comissão, pois estes têm que ser trabalhados de acordo com os interesses do grupo, e não dos construtores. Compete aos construtores, após definição do nível que vai evoluindo a obra, trabalhar de acordo com o que o grupo priorizar, porque os mesmos são pagos, e bem pagos, para administrar todos os itens relativos ao empreendimento. Compete somente aos membros da Comissão se responsabilizar, cada qual respondendo por aquilo que lhe compete, pois assim evitam-se desgastes de ambas as partes. Evitaríamos, assim, chegar num ponto no qual mal podíamos nos ver.

Quando se trata de um negócio tem que prevalecer a razão, pois acredito que muitos dos itens do aspecto organização teriam melhores resultados.

Quando definimos sobre acabamento, tenho quase certeza de que nossa verba, se fosse melhor trabalhada, poderia nos dar menos sustos no fluxo de caixa.

Quando falo desta forma, quero dizer que quanto mais concorrência fizermos, mais chance temos de obter menores custos. Este item, diga se de passagem, sempre foi polêmico para mim.

Tivemos alguns tipos de despesas extras em acabamento que, julgo, ocorreram por pura falta de coordenação. Tínhamos uma supervisão da engenharia que respondia por várias obras da construtora, e que não consegui, até agora, entender no que ela nos ajudou.

Acho que o próprio responsável foi mais útil (eng^o. Sérgio).

Acho também que os membros da Comissão, na parte final do acabamento, deveriam ser outros, pois o desgaste por que passaram os que iniciaram o processo foi muito forte.

Creio que muitas vezes fomos indelicados com os membros da construtora, puramente por estarmos todos de pavio curto, afinal todos queriam ver o fim da obra.

Para ilustrar, uma das minhas decepções foi quanto ao quesito acabamento, por não podermos optar pelo projeto original da sacada. Fui visitar vários prédios em Santo André e São Paulo, perdi domingos com minha família, tirei fotos de fachadas de prédios etc. Discuti várias vezes com os colegas da Comissão sobre a idéia de se fazer um friso na janela da sala para podermos quebrar a seriedade que o prédio trazia consigo.

Quando levei para discutir com os responsáveis da obra, fizeram alguns orçamentos, porém percebi total falta de vontade em executá-lo. Se tivéssemos aquele conceito que comentei, a Comissão é que faria a imposição e fim de papo.

Enfim, estou expondo somente o que sinto, após esta minha experiência. Sei que têm colegas da comissão que não concordam comigo, po-

rém falo de coração aberto, sem querer magoar ninguém ou guardar ressentimentos.

7. Recomendações e agradecimentos.

As divergências de opiniões e as formas de condução de qualquer negócio diferem de pessoa para pessoa.

O mais importante é o respeito à pessoa humana, a dignidade e a honestidade.

Tudo o que aprendemos nesta empreitada serviu para termos a certeza de uma coisa: sem a parceria da Dunas, talvez o nosso “sonho” não se realizasse, pois eles foram muito arrojados e acreditaram no nosso grupo, pois também nós poderíamos causar transtornos à construtora, com dívidas, dificuldades no gerenciamento da obra etc.

A Dunas sempre confiou no grupo, talvez poucos saibam, mas teve um momento em que nosso fluxo de caixa estava baixo e ela deixou de receber seus créditos, mas não deixou de tocar a obra normalmente.

Portanto, em nome da Comissão, nosso muito obrigado aos membros da Dunas, do Seu “Zé” ao mais importante na escala hierárquica da empresa.

2. Paulina de Cássia Sanches Filadélfio

Em 1993, a mídia mostrava a grandeza da En-col, uma construtora que tinha obras em todo o Brasil, inclusive no exterior. Reportagens em várias páginas de revistas de circulação nacional mostravam todo o *glamour* da construtora.

Com o objetivo de oferecer maior conforto à família, após várias visitas a diversos prédios, resolvemos adquirir um apartamento da Encol, pois esta se mostrava ser de maior confiabilidade no mercado.

Esse era um apartamento de 3 dormitórios na Vila Gilda, em Santo André. Após um ano investindo na obra, a Encol não dava início às obras.

Ficamos desconfiados e começamos a ouvir boatos de que a construtora não estava conseguindo concluir todas as suas obras. Na ocasião, estivemos no escritório da Encol, que ficava na Avenida Portugal, em Santo André, onde solicitamos a troca da unidade adquirida, por outra unidade em qualquer lugar do Brasil, porém já concluída, mas não tivemos sucesso.

Após várias tentativas, conseguimos trocar nossa unidade por outra do Edifício Maison Bouganville, que estava com as obras a todo vapor, portanto, tínhamos alguma chance de não perdermos o que havíamos pago. Pegamos uma unidade, pagamos por aproximadamente mais um ano, quando tudo parou de vez.

Em 1996, a Encol convidou um grupo de adquirentes para uma reunião. Estavam presentes eu, o Nilton, Valdir, Rubens e Elioaldo, quando foram discutidas as dificuldades da construtora, e o seu representante tentava tranquilizar a todos, dizendo que a Encol retomaria as obras. Saímos dessa reunião ainda sem rumo, mas convencidos de que, se ficássemos de braços cruzados, nada aconteceria.

Conhecendo outros grupos de outros empreendimentos, que estavam na mesma situação, foi criada uma Associação dos Adquirentes de Unidades da Encol. Algumas passeatas ocorreram na Avenida Paulista, em São Paulo, a fim de chamar a atenção das autoridades, grupos seguiram para Brasília, para reunião com autoridades, procurando solução para esse problema, igual para cerca de 40.000 adquirentes.

Apesar de toda essa movimentação, observamos que nenhuma solução estava à vista e que, se não agíssemos com rapidez, poderíamos perder a chance de resolver o nosso problema.

No início de 1997, um grupo de vítimas, compradores de apartamentos no Edifício Maison Bouganville, liderado por Nilton Moreno Pires, Elizabeth Franciscon, Rubens Martins Jr., Valdir Artioli e nós, começou a se movimentar, procurando os demais compradores de apartamentos deste edifício, promovendo reuniões, incluindo os proprietários do terreno.

Fizemos várias reuniões, muito tumultuadas, porque todos estavam revoltados e desconfiados uns dos outros, com medo de que alguém quisesse se aproveitar da situação. Voltamos a nos reunir novamente no escritório da Encol, na Avenida Portugal, mesmo sem energia elétrica — que tinha sido cortada por falta de pagamento — onde todos queriam falar ao mesmo tempo. Tivemos muita paciência com vários adquirentes que se achavam no direito de discursar, sem o menor conhecimento de causa. Enfim, estávamos preparados também para isso.

Foi-nos indicado um advogado, com quem nos reunimos para saber quais seriam os passos que deveríamos dar, a fim de tentar encontrar uma solução. Nilton e eu estivemos no escritório desse advogado, na Avenida Paulista, porém não saímos totalmente satisfeitos, pois achamos que ele, como muitos outros, àquela altura dos acontecimentos, queria tirar proveito da situação, sem uma solução razoável.

No último trimestre de 1997, nosso grupo já estava bem maior, as reuniões já não eram tão tumultuadas, e até conseguimos reunir a maioria dos compradores para realizar uma assembléia e eleger os membros que responderiam legalmente pelo nosso Condomínio.

Conseguimos a outorga das escrituras e a destituição da Encol, lutamos para a retomada das obras e começamos a trabalhar ativamente nesse sentido, conforme já exposto nos capítulos anteriores.

Todos estavam tão envolvidos com todo esse processo, que até as crianças que estavam vivenciando todo o nosso drama, havia quase dez anos, começavam a dar idéias.

Certo dia, o Rafael, 10 anos, acostumado a visitar a obra junto comigo, questionou sobre a colocação da tubulação de água e esgoto nas garagens, que, para ele, estava instalada numa altura muito baixa. No mesmo instante, me alertou que a solução era simples: era só diminuir o tamanho das has-tes que seguravam os tubos.

Na reunião seguinte que tivemos com a construtora, expus a dúvida levantada pelo Rafael e a

solução proposta. Para nossa surpresa, a Dunas respondeu que, realmente, estava incorreto e que corrigiriam o problema. Mais uma prova da importância da transparência na discussão de problemas em família.

Quando a obra já estava praticamente concluída, fui eleita Síndica do Edifício, encargo que aceitei para dar continuidade aos trabalhos que vinha executando.

Em fevereiro de 2005, mudamos para o nosso tão sonhado apartamento e começamos a trabalhar no sentido de dar vida ao esqueleto ressuscitado. Contratamos a jardinagem, instalamos a quadra de esportes, um forno a lenha, a sauna, sala de ginástica, mobiliamos o *hall* de entrada, enfim, constituímos realmente um condomínio, ou melhor dizendo, uma comunidade de pessoas que já se conheciam e se respeitam. Um fato interessante ocorrido logo após a nossa mudança para o edifício ocorreu quando o Nilton, um dos pioneiros do movimento para conseguirmos nos desvincular da Encol, mas que acabou vendendo sua unidade, por não acreditar no sucesso do empreendimento, veio nos visitar e se emocionou com a conclusão da obra, de forma tão harmoniosa, pois lhe parecia que era um sonho irrealizável, mas que conseguimos concluir, apesar de todos os tropeços, dificuldades e desafios. Nessa ocasião ele mostrou interesse em adquirir um apartamento, pois o empreendimento havia superado todas as suas expectativas.

Esse tipo de depoimento nos deixa muito orgulhosos e emocionados, pois mostra que corres-

pondemos à expectativa e confiança daqueles que confiaram no nosso trabalho.

A cada dia que passa, como Síndica deste Condomínio, cuido de tudo com muito prazer, podendo comparar este fato com o nascimento de um novo filho, que esperamos com muita expectativa e emoção, e depois cuidamos com todo amor e carinho.

A nossa maior alegria é ver que a maioria dos moradores do Bouganville são pessoas que se conhecem há muitos anos, passaram por todas as dificuldades descritas neste livro e são todos vencedores.

3. Paulo Roberto Toffanelli

O Sr. Paulo Roberto Toffanelli, que foi o primeiro comprador de apartamento deste edifício, mesmo antes da decisão de retomada das obras, prestou o seguinte depoimento:

“Nem todos os compradores de apartamento no Maison Bouganville se animaram com a idéia de esperar alguns anos para ter o apartamento terminado. Uma dessas pessoas foi minha irmã, Denise T. Barrotte que, apesar de acreditar que a obra iria em frente, preferiu vender seus direitos.

Quando ela me propôs comprar sua parte, em março de 2000, achei interessante e fizemos o negócio. Pouco tempo depois, por necessidade profissional, mudei-me para Belo Horizonte, permanecendo lá por 3 anos.

Em conseqüência da distância e da impossibilidade de vir freqüentemente a Santo André, acabei acompanhando, à distância, o esforço e preocupa-

ções daqueles que estavam, bravamente, tocando o empreendimento. O mínimo que eu podia fazer era pagar pontualmente meu compromisso e confiar nas decisões dos demais condôminos; nada tenho a reclamar das decisões das quais não participei.

Ao retornar, em julho de 2003, encontrei a obra em estado bem adiantado, começando o acabamento. Estávamos ansiosos para nos mudar para lá, tanto que fomos os primeiros moradores do edifício, mudança que ocorreu em janeiro de 2005.

Confesso que nos sentimos até um pouco constrangidos por não termos acompanhado a maior parte das dificuldades que os outros proprietários enfrentaram, mas sendo os primeiros a desfrutar deste esforço coletivo. É claro que acabamos pagando um preço pelo pioneirismo: ficamos alguns dias sem gás, telefone, TV a cabo e internet, mas valeu a pena esperar.

Agora já temos muitos vizinhos e, aos poucos, vamos construindo novas amizades.”



Capítulo VIII

INADIMPLÊNCIA ZERO

Ao chegarmos ao término das obras, foi necessária a realização de uma Assembléia Geral específica para aprovar a Convenção e o Regulamento do Condomínio, eleger o Síndico e os membros dos Conselhos Consultivo e Fiscal. Foram eleitos para Síndica Paulina de Cássia Sanches Filadélfio; para Conselho Consultivo Celso Mamoru Teramae, Odair Moretto e Paulo Roberto Toffanelli; para Conselho Fiscal Helio Yuji Teramae, Antonio Carlos Scorachio e Osvaldo Dias Andrade.

Nesta mesma assembléia foi votado o orçamento do Condomínio e a forma de cobrança mensal.

A grande preocupação nossa era de evitar a inadimplência média de 40% que se observa nos condomínios em geral, principalmente após a aprovação da lei que fixou a multa por atraso em 2% e juros de mora em 1% ao mês. Assim, ao aprovar o orçamento deste Condomínio, a assembléia decidiu que todos os pagamentos, efetuados até a data do vencimento fixado, têm direito a um desconto de 15% sobre o valor cobrado. E para pagamentos após a data do vencimento, incidem a multa de 2% mais os juros de mora de 1% ao mês. Portanto, a inadimplência custa muito caro e, mesmo aqueles que costumavam pagar as parcelas da obra com atraso, agora estão com suas contas em dia.

O Esqueleto Ressuscitado

A única exceção é o condômino que comprou o apartamento da massa falida da Encol, em leilão público, que ainda não pagou as contas anteriores à data de sua compra, mas já foram tomadas as providências para a solução do problema.

CASOS CURIOSOS E INUSITADOS

1. Quando dois dos compradores de unidades não compareceram para assinar as escrituras, começou o trabalho de contato com essas pessoas para convencê-las a comparecer ao Tabelião de Notas para cumprir essa formalidade.

Uma dessas pessoas nunca era encontrada em casa, pois os vizinhos diziam que ele saía muito cedo e voltava tarde da noite. Certa noite, o Nilton e a Elizabeth Franciscon resolveram ficar de plantão nas proximidades da casa dele, até que ele apareceu de madrugada. Conversaram sobre a necessidade de assinar a escritura, mas ele demonstrou que estava quebrado e que, na realidade, estava fugindo de credores. Esta pessoa é a mesma que não quis transferir sua unidade para aquela pessoa que assumiu 2 outras unidades, antes da assinatura das escrituras. E nunca pagou suas contas, tendo a sua unidade levada a leilão público no início de 2003.

A outra pessoa era uma mulher humilde, que havia se separado recentemente de seu amante, que havia comprado uma unidade no nome dela. O ex-amante não queria continuar pagando o saldo devedor de um apartamento que não estava em seu nome. Assim, os membros da Comissão de Representantes resolveram se cotizar para pagar as despesas e o imposto, para a lavratura das escrituras dessas duas pessoas.

Num determinado domingo, eu e o Helio fomos à casa dela para pedir-lhe que fosse ao Cartório para a assinatura da escritura, sem nenhuma despesa para ela, com o que concordou imediatamente. A seguir ela disse:

— É melhor vocês irem embora logo, porque o Fulano está para chegar com o nosso filho, e não vai gostar de vê-los aqui.

Fomos embora e ela compareceu ao Cartório no dia e hora combinados.

2. Durante uma assembléia que foi realizada em abril de 1999, o Fulano que havia comprado uma unidade em nome “da outra” compareceu e estava tentando tumultuar o ambiente. Um dos condôminos se levantou e perguntou:
— Quem é o senhor? O senhor é condômino?
— Eu sou... e começou a gaguejar.
— O seu nome não consta na lista de condôminos. Portanto, queira se retirar.
E já foi empurrando-o para a porta de saída.
3. Nesta mesma assembléia, este condômino que expulsou o intruso estava muito nervoso e, a certa altura, levantou-se e partiu para agredir o Jocelito, mas foi impedido pelo Valdir Artioli, que tem um corpo avantajado e se colocou no meio dos dois.
4. Outro caso curioso é o de um condômino que tinha um saldo devedor de apenas R\$ 9.064,87, que foi acrescido de R\$ 10.000 de rateio decidido na assembléia de abril de 2000. Este condômino nunca pagou as taxas de condomínio, que vigoraram de novembro de 1998 a janeiro de 2001. Também nunca pagou as parcelas dos R\$ 19.064,87, que eram devidas para a retomada da obra.

Assim, suas dívidas foram para cobrança judicial e, sem qualquer solução, foi autorizada a realização de leilão público dessa unidade.

Na véspera do dia fixado para o leilão público, o ex-marido da titular dessa unidade conseguiu a suspensão do leilão, alegando, entre outras baboseiras:

- que ele havia adquirido essa unidade e que havia pago as parcelas para a Encol;
- que haviam lavrado a escritura em nome da ex-mulher, mediante manobras escusas;
- que, se o leilão fosse consumado, ele teria prejuízos irreparáveis.

Nosso advogado entrou com recurso alegando que:

- era inverdade o fato de que a escritura fora lavrada em nome da ex-mulher, mediante manobras escusas, pois ele e a ex-mulher compareceram ao escritório do advogado Mauro Bueno, para a assinatura da escritura.
- como ele não queria pagar os honorários do advogado, este não autorizava a escrevente a lavrar a respectiva escritura;
- mediante acordo com o advogado, ele pagou seus honorários com 4 cheques pessoais, e pagou as despesas de escritura também com seu cheque (não da ex-mulher);
- dois dos cheques que ele passou para o advogado voltaram sem fundos, cujas cópias foram anexadas aos autos do processo;
- portanto, esse ex-marido era um litigante de má-fé e que, portanto, o leilão deveria ser autorizado.

Esse processo ficou paralisado, sem nenhuma decisão.

Em março de 2004, vendo que o prédio estava em fase de acabamento, esse ex-marido foi visitar o “seu” apartamento e ficou surpreso, pois todo o interior estava sem acabamento nenhum, ao contrário de todas as demais unidades. Ele pensava que receberia seu apartamento bonitinho e que teria levado vantagem sobre todos os demais.

Aí ele procurou a Comissão de Representantes para propor um acordo, para suspensão da cobrança judicial, para acabamento da unidade de sua ex-mulher e pagamento do saldo devedor em 60 meses!

O acordo foi fechado, mas nas seguintes condições:

- a. Ele concordou em pagar R\$ 16.120, sendo R\$ 1.120 à vista e o saldo em 25 parcelas mensais, referentes a acabamento externo, janelas e partes comuns. As parcelas mensais tiveram acréscimo de juros de 1% ao mês, e correção monetária anual.
- b. Esse apartamento continuaria exatamente como estava, para que ele fizesse o acabamento por sua conta, depois que todos os demais apartamentos fossem entregues pela construtora. Esta medida se justificava porque seria muito complicado termos a construtora trabalhando a todo vapor, e um outro empreiteiro trabalhando num apartamento, criando muita confusão com materiais, empregados etc. O fato mais estranho desse caso é que ele devia R\$ 19.064,87 para a retomada das obras, mais taxas de condomínio, mas aca-

bou pagando R\$ 30.000 para a sua advogada, R\$ 16.120,00 para o Condomínio e acabou vendendo seu apartamento muito barato, por estar sem nenhum acabamento interno.

5. Quando foi decidida a retomada das obras, uma proprietária, que tinha o apartamento quitado, decidiu não pagar as parcelas mensais de R\$ 555,55, do rateio de R\$ 10.000 aprovada na assembléia de abril de 2000, e colocou sua unidade à venda.

Esta unidade foi adquirida por um corretor de imóveis que nunca havia visitado o edifício, nunca tinha participado de qualquer assembléia, mas sempre pagou suas prestações em dia.

Quando foi realizada a Assembléia Geral para determinar qual acabamento cada condômino desejava para a sua unidade, ele disse que não queria nenhum acabamento (pintura, louças, pias, tampos de granito, banheira de hidromassagem, portas etc.), pois ele comprara esse apartamento para revender.

Quando foi convocado pela Dunas para receber as chaves de seu apartamento, ele foi até o edifício acompanhado de sua filha. Logo em seguida ele me ligou para dizer que ficou surpreso com o edifício e todas as dependências comuns, que não esperava que ficaria tão bom e que sua filha decidiu morar nesse apartamento. Portanto, pediu que determinasse à construtora que fizesse o acabamento do melhor nível que fora oferecido na assembléia de agosto de 2004.

Eu fiquei muito feliz com o que ele disse e decidiu,

mas informei que a construtora já havia encerrado a sua parte e, assim, ele deveria contratar pessoas de sua livre escolha para a realização do acabamento que desejasse.

6. Tínhamos alguns condôminos que, freqüentemente pagavam seus boletos com atraso, o que provocava a incidência de multa e juros de mora. Na realidade, esta verba extra era sempre bem-vinda, porque estávamos trabalhando sempre com o Caixa no limite.
7. Houve, também, o caso de um condômino que pagava seus boletos com alguns dias de atraso, sem multa e juros.

Isto nos intrigava porque o banco não poderia receber qualquer conta vencida sem essas penalidades. Um dia solicitei a ele, por e-mail, que me enviasse, por fax, o comprovante de pagamento de determinado boleto que, em nossos registros, constava como pendente de pagamento. Em resposta, por e-mail, ele disse que havia pago no dia x, e transcreveu o número do boleto. Evidentemente este número era diferente daquele que nós emitimos.

Imediatamente respondi que o número por ele informado não correspondia àquele que nós havíamos enviado e que, portanto, isto era uma fraude, que nunca mais aceitaríamos este procedimento e que passaríamos a cobrar juros e multa no caso de reincidência. Ele disse que sabe como funciona o código algorítmico dos boletos e que fazia a alteração porque se esquecia de pagar no vencimento. Pediu desculpas e prometeu que isto não mais se repetiria. Sempre tem alguém que se julga mais esperto do que os outros...

VELHAS LIÇÕES SEMPRE ÚTEIS

Na condução de nossos trabalhos, utilizamos velhas lições que sempre proporcionam excelentes resultados, mas que geralmente são esquecidas:

1. Determinação

Nunca desistir de seus objetivos. O grupo que iniciou o trabalho de contatar os compradores de unidades deste edifício foi incansável até atingir o objetivo de conseguir as escrituras e afastar a Encol do empreendimento.

Posteriormente, outros se juntaram ao grupo, ou substituíram alguns que saíram do empreendimento e continuaram com a mesma garra até a conclusão das obras.

2. Solidariedade

Para unir o grupo, foi necessário que os compradores que tinham quitado suas unidades e os ex-proprietários do terreno, que tinham direito a receber seus apartamentos em dação de pagamento, demonstrassem, efetivamente, que estavam solidários com aqueles que tinham saldos devedores muito elevados e que não tinham ânimo para continuar acreditando no sucesso do empreendimento.

Quando, em assembléia geral, foi decidido ratear parte dos saldos devedores elevados entre todos os condôminos, todas as outras decisões se

tornaram mais fáceis, e a retomada e conclusão das obras foi uma questão de tempo.

Enquanto os quitados e os proprietários do terreno esperavam receber suas unidades sem investir mais nada, nenhum resultado tinha sido alcançado nas diversas reuniões realizadas.

3. Gerenciamento disciplinado

Como em qualquer empreendimento, seja comercial, esportivo, filantrópico ou de outra natureza, o Gerenciamento Disciplinado é a chave para o sucesso. De nada adianta termos um grupo de gênios, se cada um pensa e faz o que quer. O resultado só será satisfatório com a presença de uma gerência firme e disciplinada.

4. Confiança

Confiança é a base de tudo. Mas como conseguir a confiança de um grupo heterogêneo, em que ninguém conhece ninguém e, o pior, todos desconfiam uns dos outros? Este é um processo demorado, de paciência, de muita doação pessoal e de determinação em busca dos objetivos desejados. É necessário, acima de tudo, ter um comportamento íntegro e transparente, um passado limpo e muita autoconfiança no projeto em que se está envolvido.

Com o passar do tempo, o grupo começa a perceber quem está realmente com bons propósitos e quem está ali apenas para conseguir vantagens pessoais. Estes últimos, na realidade, acabam se afastando, porque o grupo não lhes dá muita atenção e eles acabam “cantando em outra freguesia”.

Com a confiança conquistada, o grupo dirigente acaba adquirindo autoridade e passa a liderar melhor todo o processo.

Este processo, no Bouganville, demorou pouco mais de 3 anos, contados desde as primeiras reuniões até a assembléia de abril de 2000, quando foi decidida a retomada das obras com recursos próprios e foram eleitos os membros da Comissão de Representantes, aqueles que ficaram incumbidos de gerenciar todo o negócio, que totalizou cerca de R\$ 4 milhões.

5. Trabalho com prazer

Os membros da Comissão de Representantes assumiram seus encargos para trabalhar com prazer e determinação, e decidiram que a conclusão da obra era uma “questão de honra”, não medindo sacrifícios para se reunir, acompanhar as obras, pesquisar materiais, preços e fornecedores, acompanhar de perto o cronograma físico-financeiro, procurando os inadimplentes para encontrar soluções, fazendo muitos acordos, inclusive para antecipação de pagamentos.

Também fomos drásticos, quando necessário, levando à cobrança judicial e a leilão público, as unidades daqueles inadimplentes que não tinham nenhuma possibilidade de acordo.

Conseguimos, durante todo o período, buscar novos parceiros para compra de unidades dos adquirentes que estavam com problemas financeiros, inclusive das que foram a leilão público.

Outro fato a destacar é que, durante oito anos de convivência, os membros da Comissão de Representantes nunca brigaram, nem mesmo tiveram

discussões sérias. Também não havia espaço para “estrelismos”, ninguém querendo ser mais importante do que o outro. O trabalho era tanto e sempre levado a sério, que não sobrava tempo para discussões estéreis.

6. Redução de custos

Quando os membros da Comissão de Representantes se envolvem diretamente nos trabalhos, na escolha de fornecedores e dos produtos, a consequência mais palpável é a redução de custos.

O exemplo de maior destaque neste item foi a escolha dos batentes, portas e guarnições, quando a construtora havia feito uma tomada de preços entre seus fornecedores normais, que se encarregavam de entregar tudo instalado. O Jocelito resolveu consultar os fabricantes de cada um dos itens e instaladores independentes, o que resultou numa economia da ordem de 15%, ou cerca de R\$ 1.000,00 por apartamento!

A Construtora relutou em adotar este procedimento porque, pelo sistema tradicional que adotava, teria que fiscalizar apenas o trabalho final entregue pelo fornecedor, em vez de fiscalizar a qualidade de cada material e do serviço final entregue. Alegava, também, que madeira empena enquanto está armazenada e que, depois de entregue, o fornecedor não se responsabilizaria por este tipo de problema. Para contornar este argumento, compramos esses materiais com alguma folga, para substituir as peças que apresentassem defeitos na hora da instalação. Mesmo assim a economia que obtivemos foi significativa.

7. Trabalho de bastidores

Quando tínhamos qualquer assunto polêmico para decidir em assembléia geral, a Comissão de Representantes se reunia antes com um grupo que sempre votava a favor, para explicar detalhadamente o que se pretendia discutir e aprovar. É necessário destacar que este procedimento começou com o Fausto, conforme seu relato no Capítulo III *Os proprietários do terreno*.

Esta lição deixada pelo Fausto foi utilizada exatamente com ele próprio, quando a Comissão de Representantes convocou a assembléia geral de agosto de 2004, para determinação da cobrança do rateio final para acabamento da obra.

Naquela ocasião o Fausto telefonou avisando que não participaria do rateio final, porque ele e seus parentes tinham o direito legal de receber as unidades isentas de qualquer pagamento, esquecendo-se do compromisso que ele mesmo havia assumido na assembléia geral de abril de 2000, de que participaria de eventual rateio final, em igualdade de condições com qualquer outro condômino, para cobrir a falta de recursos para conclusão das obras.

Foi, então, marcada uma reunião entre ele os membros da Comissão de Representantes, para discutir o assunto. Felizmente, no dia da reunião ele compareceu dizendo que, analisando todos os documentos, chegou à conclusão de que havia assumido esse compromisso e que iria cumpri-lo.

Em toda assembléia sempre tem alguns que são contra alguma proposta ou gostam de tumultuar, simplesmente para ser “do contra”. Uma reunião prévia com alguém, ou um grupo menor, que sabemos não

O Esqueleto Ressuscitado

concordar com o objetivo da assembléia, evita uma série de problemas e acaba isolando aqueles que gostam de tumultuar e “ser do contra”.

Com o trabalho prévio de bastidores, os resultados são sempre melhores, sem muita perda de tempo com discussões estéreis.

CONCLUSÃO

Um mês antes do prazo previsto, a Dunas começou a entregar as chaves aos proprietários dos apartamentos, iniciando pelos andares superiores para os inferiores, terminando de entregar o último em janeiro de 2005, que era o prazo previsto na assembléia geral de abril de 2000.

Imediatamente, alguns proprietários começaram a se preparar para a mudança e, em janeiro de 2005 já tínhamos um apartamento habitado. Em fevereiro, durante o Carnaval, foi a vez do Jocelito e Paulina e, aos poucos, outros também foram habitando seus apartamentos.

Em 8 de março de 2005, a Dunas ofereceu um coquetel para entrega oficial do Edifício, para o qual não esquecemos de convidar o Nilton Moreno Pires, que em 2000 havia vendido sua unidade para o Dr. Haylton Pires. Como descrito no início deste livro, ele foi uma das pessoas que lideraram o movimento para a concretização de nosso objetivo.

Embora esse coquetel tenha sido realizado para fins de *marketing* da Dunas, para nós, membros da Comissão de Representantes, foi um evento histórico, que coroou todo um período de muita luta e trabalho, dando-nos a satisfação de haver cumprido com os compromissos assumidos.

Foi realmente emocionante e motivo de muito orgulho a conclusão e entrega desta obra, pois, nós, que participamos de todas as fases durante os últimos dez anos, podemos, num piscar de olhos, re-



O Esqueleto Ressuscitado

lembrar todas as dificuldades, dúvidas, dissabores e agonia por que passamos desde o “esqueleto abandonado” até a vitória final.



AGRADECIMENTOS

Sou grato aos membros da Comissão de Representantes que me permitiram que participasse de suas reuniões, mesmo sem ter qualquer cargo ou incumbência específica, mas, gradativamente fui ocupando os espaços, sempre no intuito de colaborar para chegar a um final feliz para todos.

Sou grato, também, ao Dr. Renan Lotufo, meu velho amigo, brilhante advogado e professor, ex-Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, autor de vários livros sobre Direito, que gentilmente se dispôs a prefaciar esta modesta obra.

Ao Prof. Antonio Robles Jr., meu amigo e companheiro de trabalho na General Electric, na década de 1960, pela gentileza em escrever o texto da contracapa.

Ao Dr. Manuel Sanches de Almeida e Sr. Paulo Roberto Toffanelli, pelos seus depoimentos a respeito deste empreendimento, o meu agradecimento pelas suas contribuições para enriquecer esta obra.

À minha mulher, Altina, que trabalhou incansavelmente para levar contratos, escrituras, atas e livros para o Registro de Imóveis, levando e recebendo documentos de condôminos e uma série de serviços de retaguarda.

Aos meus filhos Celso e Helio, que delegaram parte de seus poderes para que eu os representasse em muitas reuniões, mas que também trabalha-



O Esqueleto Ressuscitado

ram efetivamente para conseguir o resultado que alcançamos. Principalmente nos momentos difíceis em que eu estava prestes a “estourar”, eles apareciam para acalmar os ânimos e manter a necessária serenidade.



CO-AUTORES

MITUO TERAMAE, economista, graduado no BTC da General Electric, ex-executivo na área de finanças e administração da GE, Cia. Telefônica da Borda do Campo, Cotra S.A., Grupo Catho e atualmente é um consultor autônomo. Foi também professor da Fundação Santo André, co-autor do livro *Alquimia de uma Corporação*, editado em 2004.

FAUSTO CESTARI FILHO, médico, industrial, Diretor da Well Ind. e Com. Ltda., 1º Vice-Presidente do CIESP (licenciado), atual Secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de São Caetano do Sul.

WILSON CARRILLO BURANELLO, graduado em Odontologia pela USP, fez diversos cursos de Administração de Empresas, atuou como Dentista e é o atual Diretor Comercial da Dunas Construtora e Incorporadora Ltda.

ODAIR MORETTO, médico, responsável pela Medicina do Trabalho da Pirelli Pneus e da Rassini-NHK Auto Peças. Tem consultório próprio e atua como perito para o INSS, especializado também em homeopatia.

PAULINA DE CÁSSIA SANCHES FILADÉLFIO, graduada em Letras, com especialização em inglês, foi gerente de banco e, atualmente, trabalha como representante comercial em vários segmentos do mercado.



EDIÇÕES INTELIGENTES
VOCÊ ESCREVE, NÓS PUBLICAMOS

Esta obra foi composta em fonte Helvetica / corpo 12
e impressa em papel Polén Soft 80g.

