

A EMPRESA FAMILIAR DO ATOR, INTÉRPRETE DE O *INCRÍVEL HULK* E OUTROS SUCESSOS DO CINEMA, AJUDOU A ABRIGAR DEZENAS DE MILHARES DE NORTE-AMERICANOS. AGORA, ESTÁ ENFRENTANDO A CRISE DO CRÉDITO COM UMA FORMA CRIATIVA DE FINANCIAMENTO E UMA INICIATIVA DE CONSTRUÇÃO VERDE

**E**dward Norton, duas vezes indicado ao Oscar, tentou ser humilde quando subiu ao palco do auditório do hotel Hilton Washington em maio de 2008. O ator estava na capital dos Estados Unidos para entregar um prêmio de cidadania a alguém que ele conhecia bem: sua avó. Tudo caminhava para que fosse um grande momento. “Eu trabalho em uma profissão que recebe atenção totalmente desproporcional em relação a sua real contribuição a nossa cultura”, disse ele à plateia formada por assistentes sociais, advogados e militantes da comunidade. De repente, na primeira fila, a séria funcionária da Câmara dos Deputados norte-americana Lorraine Miller bufou e começou a bater palmas, devagar e teatralmente, em cadência sarcástica.

Atônito, Norton tirou os olhos de seu discurso e mirou o salão escuro. Então, deu de ombros e começou a gargalhar com a audiência. Público difícil esse da capital. Nem mesmo o “Incrível Hulk”, um de seus personagens nas telas, tem refresco. No caso de Norton, a reação não foi justa. Ele tinha ido até lá homenagear Patty Rouse, 82 anos, por seu papel na Enterprise Community Partners, organização em prol das casas populares, da qual é cofundadora com o avô de Norton, o empreendedor imobiliário James Rouse.

Mas a presença de Norton não foi mera representação de uma estrela do cinema. Ele participa ativamente da Enterprise – e desde criança. Seu primeiro emprego depois da faculdade foi nessa organização. Ele é membro de seu conselho diretor e já lhe doou mais de US\$ 1 milhão. Além do mais,

desempenhou importante papel no incentivo à Enterprise para a adoção da construção verde – mudança que permitiu à instituição continuar existindo, apesar da crise da habitação e das hipotecas. De fato, a Enterprise é a luz que brilha em um setor dominado pelo excesso e pela tolice. Seu modelo oferece pistas de como nós todos podemos nos livrar da confusão do setor imobiliário.

## AÇÃO HISTÓRICA

A Enterprise tende a ser uma dessas organizações tremendamente influentes das quais você nunca ouviu falar. Híbrida – ao mesmo tempo, com e sem fins lucrativos –, investiu US\$ 9 bilhões para beneficiar o setor de moradias destinadas aos norte-americanos de baixa e média renda – em capital social, empréstimos para a fase de pré-construção,


EDWARD NORTON E SUA

inovação de

US\$ 9 bilhões



Edward Norton



Mais de uma vez a Enterprise foi afastada da Casa Branca pelo governo George W. Bush, mas a magnitude da crise das hipotecas virou o jogo

financiamento de hipotecas e subvenções para a construção. A entidade revitalizou algumas das áreas residenciais mais pobres dos Estados Unidos –de Fort Apache, em Nova York, a Tenderloin, em São Francisco. Entre suas conquistas está a ajuda para criar o incentivo fiscal para empresas que investissem em moradias de baixa renda –o que, por 25 anos, ofereceu um caminho para que o mundo dos negócios (construtores, banqueiros e nomes de peso, como Warren Buffett) respondesse à pressão da necessidade social por moradia acessível sem deixar de obter lucro. Esse crédito teve impacto maior do que o do Department of Housing and Urban Development [equivalente a um ministério da habitação e desenvolvimento urbano], respondendo por cerca de 90% das moradias de aluguel acessível nos Estados Unidos.

Norton não é o único a contribuir para o sucesso da Enterprise. O desempenho é resultado de uma coordenação de esforços, que inclui a atuação do ex-CEO da Enterprise Bart Harvey, que recentemente foi convidado a fazer parte do novo conselho de administração da Fannie Mae; sua sucessora, Doris Koo; e Charlie Werhane, que administra o departamento de crédito de impostos da organização. Não há garantia de que o terremoto no setor de crédito não desfaça o bom trabalho

de duas décadas e meia da Enterprise. Mas é enriquecedor observar Norton, a Enterprise e seu papel nos bastidores do país, e aprender o que é possível ser feito quando uma empresa responsável e uma missão social de grande visão se unem em busca de soluções criativas.

### NADA DE SUBPRIME

Desde o princípio, a Enterprise usou uma combinação de forças de mercado, dados de qualidade e astúcia política para criar mecanismos (não, não os empréstimos *subprime* ou os derivativos misteriosos) que permitem a construtores sem fins lucrativos e municípios oferecer moradias de alta qualidade a pessoas de baixa e média renda.

Agora, com as comunidades que ajudou a ressuscitar, a organização iniciou uma nova fase de inovação financeira. Munida de pilhas de dados reais da construção civil, relacionados a economia de energia, emissões de gás carbônico e saúde pública, e consternada com a vulnerabilidade da tradicional estrutura de crédito, está vendendo fundos de investimento regionais em edifícios verdes a empresas que estejam ansiosas tanto por retornos financeiros como por créditos ambientais. Também lançou o primeiro fundo de compensação de carbono destinado a levantar dinheiro para moradias acessíveis. Afinal, a missão da Enterprise tem sido sempre oferecer às pessoas residências limpas, seguras e acessíveis e criar comunidades que funcionem. Mas, se seus esforços podem ajudar a proteger todo o mercado imobiliário, e salvar o planeta também, tanto melhor.

Com os mercados de crédito e de ações derretendo, e o Congresso, a mídia e os contribuintes derretendo junto, setembro de 2008 não era boa época para estar no negócio de habitação. No entanto, algumas boas notícias não foram divulgadas. Em Los Angeles, o prefeito Antonio Villaraigosa anunciou um plano

ambicioso para cinco anos: US\$ 5 bilhões para construir ou reformar 20 mil casas populares ou de classe média em bairros ameaçados por execuções de hipoteca em massa. Para conseguir isso, o prefeito precisará de financiamento público e privado, mas ele já dispunha de um fator crucial: um cheque de US\$ 700 milhões da Enterprise Community Partners.

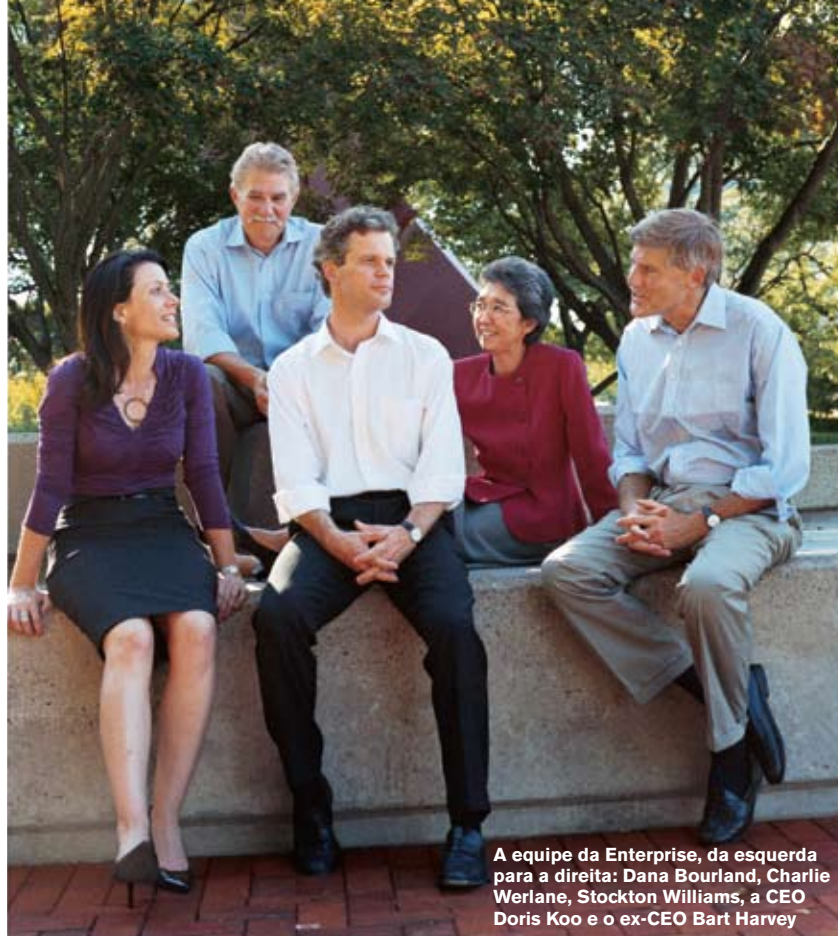
Enquanto isso, em Chicago, o prefeito Richard Daley dizia que a cidade lançaria um programa de reforma verde para milhares de unidades de moradia para a população de baixa renda. O financiamento inicial ficará por conta da Enterprise. Em Washington, a Enterprise se ocupava do Capitólio. Antes, em janeiro, a recém-empossada CEO Koo tinha advertido o comitê de bancos, moradia e assuntos urbanos do Senado norte-americano de que os despejos atingiriam duramente as cidades. “O Center for Responsible Lending [organização dedicada a proteger as famílias contra práticas financeiras que entende abusivas] estimou que 44,5 milhões de residências próximas às propriedades que tiveram hipotecas executadas perderão valor e que US\$ 223 bilhões em riquezas relacionadas à vizinhança serão perdidos”, declarou ela. Koo apresentou aos senadores um programa inspirado na Enterprise que havia ajudado o Federal Housing Authority [órgão federal que oferece programas de seguros para empréstimos hipotecários] a desfazer-se de 40 mil casas na última crise. Ela defendeu o fato de que um fundo de US\$ 10 bilhões para apoiar áreas residenciais poderia também gerar rendas e empregos. O presidente do comitê, Christopher Dodd, entre outros senadores, tomou nota.

Quando se soube que a Fannie Mae e a Freddie Mac, que comercializam empréstimos imobiliários, estavam perto do colapso, a Enterprise entrou com sua campanha para

tornar aquela ideia uma realidade. Em junho, enquanto as 600 páginas da lei de socorro econômico tramitavam no Congresso, a proposta de Koo era adaptada ao Neighborhood Stabilization Fund, fundo de US\$ 3,9 bilhões para ajudar estados e municípios a comprar as propriedades cuja hipoteca foi executada. O pacote até incluía texto defendido pelo deputado Barney Frank que favorecia o uso do fundo para moradias verdes.

Porém, na outra ponta da Pennsylvania Avenue, a força do ato evaporava. Um “informativo” da Casa Branca levantou a objeção ao plano de socorro: “Os principais beneficiários desse tipo de plano seriam os credores privados, que são agora os donos das propriedades que estão vagas ou com hipoteca executada, em vez dos proprietários que estão lutando para permanecer em sua casa”. O presidente Bush estava inflexível. “Exclua o fundo, ou a lei morrerá em minha mesa”, era o pensamento dele.

Não era a primeira vez que a Enterprise era afastada da Casa Branca. Em 2003, uma proposta de mudança fiscal da administração Bush ameaçou eliminar o crédito de impostos para moradias de baixa renda, o principal meio de financiamento de moradias acessíveis no país desde que Harvey, então alto executivo da Enterprise, ajudou a estabelecê-lo, em 1986. Bush propôs que as empresas poderiam usar o crédito de impostos ou aumentar os dividendos aos acionistas, mas não ambos. “Essa mudança teria eliminado inteiramente o incentivo às empresas para investir em qualquer programa de crédito de impostos”, diz Stockton Williams, vice-presidente sênior e diretor de estratégia da Enterprise. No meio da batalha, Karl Rove, vice-chefe da Casa Civil na presidência de George W. Bush ligou para a Enterprise e disse diplomaticamente: “Foi uma experiência forte”. No final, os se-



A equipe da Enterprise, da esquerda para a direita: Dana Bourland, Charlie Werlane, Stockton Williams, a CEO Doris Koo e o ex-CEO Bart Harvey

nadores republicanos moderados haviam suavizado os cortes em impostos e eliminado as condições preocupantes.

Depois, foram as cadentes fortunas da Fannie e da Freddie que fizeram os olhos de Bush brilhar. De acordo com duas pessoas que têm intimidade com o assunto, o secretário do Tesouro, Henry Paulson, disse ao presidente, em julho, que se controlasse em relação ao fundo de estabilização e assinasse a lei. “Paulson não gostava da provisão”, diz Williams. Mas, àquela altura, a magnitude da crise das hipotecas era cruel.

A lugares como o problemático condado de Tarrant, no Texas, o alívio chegou em tempo recorde. A região enfrentava, ano após ano, drástico aumento nas execuções de hipotecas. Levando em conta apenas o código de endereçamento postal, 38 de cada mil casas estavam nessa situação. Em setembro, o condado recebeu US\$ 3,3 milhões do programa ligado ao Neighborhood Stabilization Fund. Segundo o especialista em casas populares Frank

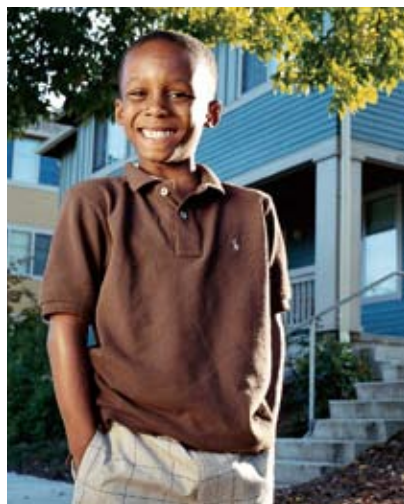
Alexander, que é professor da faculdade de direito da Emory University, “as subvenções à estabilização das áreas residenciais são a boa notícia do mercado de casas populares”.

## PLANOS DE LONGO PRAZO COM A ENERGIA SOLAR

As medidas de emergência defendidas em Washington não são as únicas inovações que a Enterprise empreende nesse clima volátil. Ela tem planos inteligentes de longo prazo também. O programa Solar Neighbors, criado em 2003 em colaboração com a gigante da energia BP, encoraja personalidades famosas (como os atores Brad Pitt, Alicia Silverstone e Will Ferrell) a instalar o sistema solar em uma de suas propriedades. A BP, em contrapartida, doa uma instalação solar para uma família de baixa renda. Até o final de 2008, 29 celebridades tinham aderido ao esforço. Em troca, a BP forneceu 41 sistemas, 39 deles para residências de baixa renda no sul de Los Angeles. Os que receberam as instalações tiveram suas contas de energia reduzidas em 30% a 80%.







## Recriando a natureza com um canal de água natural

“Quando George lhe mostrar o truque da água, pareça surpreso”, cochicha a CEO da Enterprise Community Partners, Doris Koo. “É o favorito dele.” Estamos em High Point, projeto de casas populares e de classe média de 485,6 mil metros quadrados em Seattle, no estado de Washington, esperando por George Nemeth, do órgão de habitação municipal. Ele chega carregando gráficos, quadros e uma garrafa de água. Cerca de 10% do escoamento de água de High Point termina em um riacho repleto de salmões de mais de 6 quilômetros chamado Longfellow Creek. Esse curso de água foi deteriorado pelo superdesenvolvimento, segundo Nemeth, e High Point foi designada para ser um canal de água natural e um filtro. “Tentamos recriar o que a natureza sempre fez.” Canais de drenagem substituem sarjetas e guias, e as calçadas são feitas de um material que permite que a água da chuva seja rapidamente absorvida pelo solo. Nemeth abre sua garrafa de água e joga o conteúdo na calçada. A água desaparece magicamente no chão – e eu fico mesmo surpresa. Esse único atributo, sozinho, já economizou milhões em engenharia e ainda mais em danos ao meio ambiente – e ofereceu um padrão para o desenvolvimento urbano



nos Estados Unidos. (“Eu planejo roubar essas ideias”, diz o responsável pelo meio ambiente de São Francisco, Gavin Newsom.)

Foram necessários US\$ 8,5 milhões do governo federal e US\$ 27 milhões em financiamento da Enterprise (o Bank of America foi o maior investidor em créditos de impostos), juntamente com fundos públicos e privados, para transformar o que foi um dos piores projetos de moradia de Seattle em uma vizinhança idílica. A vitória de High Point é atribuída ao novo urbanismo, ao ambientalismo e aos direitos civis. Desde o princípio, o programa foi elaborado para combinar moradia de baixa renda subsidiada, projetos da Habitat for Humanity [organização cristã para a construção de moradias], apartamentos especialmente criados para os idosos e 252 casas isoladas e em conjuntos habitacionais a preço de mercado, erguidas por construtoras privadas em conformidade com os padrões da

Green Communities. Inclui também 35 casas no padrão Breath Easy, projetadas e construídas tendo em mente pessoas com asma e doenças pulmonares. Os construtores definiram novos protocolos, desde a proibição de fumar no trabalho até construção impermeável, janelas isoladas hermeticamente, aquecimento a água (em vez de a ar), persianas (em vez de cortinas) e filtros de alta performance para aspiradores de pó – tudo por aproximadamente US\$ 6 mil por unidade. Ozie Whitfield IV, de 6 anos, não tem um ataque de asma desde que sua família mudou para High Point, há 18 meses.

Koo, que era advogada de habitação em uma área pobre de Nova York quando encontrou Jim Rouse pela primeira vez, diz que sente a influência dele em cada projeto, cada produto de financiamento e cada residência limpa. “Jim sabia que a dignidade é tudo. Quando todos estão empenhados, todos são vizinhos.”

O programa representa uma vantagem financeira para os ricos e famosos também. O ator Larry Hagman, que personificou o excesso no que se refere a moradia na pele de J.R. Ewing, da série de TV *Dallas*, tornou-se um dos primeiros membros do Solar Neighbors, em 2003, e a conta de energia elétrica anual de sua fazenda caiu de US\$ 37 mil para US\$ 13 mil, segundo ele. De acordo com a California Public Utilities Commission, o ator e sua esposa, Maj, possuem o maior sistema de energia solar residencial dos Estados Unidos. Ele envia 10 mil kWh por ano de volta à rede elétrica. Seis famílias de Los Angeles receberam unidades solares em nome de Hagman em 2004.

O que a Enterprise conseguiu com o Solar Neighbors foi, além da divulgação e dos sistemas solares para algumas residências, coletar dados reais sobre os benefícios econômicos dos edifícios verdes, úteis para identificar novas maneiras de financiar casas acessíveis. “Nossa prioridade sempre tem sido conseguir casas para as pessoas e não salvar o meio ambiente”, diz Williams.

Ocupando o escritório da Enterprise em Washington, Williams e sua colega Dana Bourland estão tentando explicar como entraram no jogo da mudança climática. “Focávamos as questões sociais relacionadas ao ambiente, como a asma”, conta Bourland. Então, em 2003, relembra Williams, “nós vimos toda a excitação em torno da apresentação de slides de Al Gore sobre as mudanças climáticas, que acabou se transformando no documentário *Uma Verdade Inconveniente*, e percebemos que tínhamos uma contribuição a fazer”. Bourland explica: “Se pudéssemos provar o benefício do edifício verde, poderíamos criar novos produtos financeiros e um mercado para ele”.

Os dados do Solar Neighbors foram um início, mas eles não seriam suficientes para convencer investido-

res. Então, a equipe da Enterprise organizou um *checklist* das especificações da Green Communities sobre construção, materiais e *design* (os primeiros critérios nacionais para a construção verde) e estabeleceu o objetivo de construir 8,5 mil residências em cinco anos. Michelle Moore, vice-presidente sênior de políticas e interesses públicos do U.S. Green Building Council (USGBC) –que estendeu seus padrões LEED (sigla em inglês para liderança em energia e *design* ambiental) para as residências somente em 2007–, fica maravilhada diante das conquistas da Enterprise. “Seus dados realmente nos atraíram, porque eles focaram uma residência popular”, diz ela. “Nós não podemos deixar que uma casa verde ou uma escola verde seja um ‘ecoluxo’. Aprendemos muito com eles.”

A Enterprise atingiu seu objetivo de 8,5 mil unidades dois anos antes do programado. Demonstrando uma força analítica que faria o Vale do Silício orgulhar-se, Bourland está liderando a tarefa de destrinchar os dados e determinar quanto custará integrar os critérios de construção da Green Communities e que economias poderão ser obtidas. Em 2008, “a economia de água chegou a 20% acima dos dados de referência e a energia elétrica ficou bem perto disso. São números impressionantes”, diz ela. A equipe também constatou que a asma em crianças po-

deria ser reduzida com um gasto mínimo. “É um banco de dados que não existe em nenhum outro lugar do mundo”, revela.

## FUNDOS AMBICIOSOS

Esses resultados estão alavancando inovações financeiras. A Enterprise está introduzindo o Green Communities Retrofit Fund, fundo que contará com as empresas de serviços de energia (as ESCOs, ou *energy-services companies*) que fornecerão adaptações acessíveis às residências, com avaliações em profundidade sobre a eficiência no uso de energia, planos de construção e empréstimos baseados na economia esperada. Williams diz que o fundo pode evoluir para tornar-se uma ESCO em si, com auditores próprios, treinados em eficiência de energia e construção de residências, e gerar empregos verdes. Sobre o projeto de Chicago, anunciado pelo prefeito Daly em setembro, Williams diz: “Basicamente, ofereceremos empréstimos a baixas taxas de juros, que financiarão as adequações. Nós temos a intenção de provar que, pela primeira vez, podemos atingir uma escala nacional”.

Talvez o produto mais ambicioso da Enterprise seja o Green Communities Offset Fund, que lança a Enterprise no controverso mundo do comércio de carbono. Mais uma vez, os dados levaram à inovação financeira. “Podemos agora olhar os números por regiões e por tipo de projeto e saber especificamente o que cada aperfeiçoamento custa e que benefícios de carbono fornece”, explica Bourland. “E podemos vender créditos compensatórios, porque nossos dados são medidos, conferidos e reais.” Os construtores buscam o fundo para financiamento. Uma vez que o projeto esteja aprovado, o fundo vende créditos no mercado livre, baseado na quantidade de carbono que será economizada pela obra em conformidade com os critérios da Green Communities.

O fundo está em estágio inicial. Levantou quase US\$ 500 mil e fez sua primeira transação, para um edifício de apartamentos em Albuquerque, no estado do Novo México, destinado a moradores de baixa e média renda. Como está na porção da Enterprise que não tem fins lucrativos, os futuros investidores podem compensar o próprio estilo de vida emissor de carbono e conseguir dedução em impostos.

A Enterprise também está usando sua *expertise* em construção verde para dar mais energia a suas operações de incentivo fiscal, que vêm gerando US\$ 700 milhões por ano em prol das residências populares nos EUA. Sob as regras administradas pelo Internal Revenue Service, o governo dos Estados Unidos aloca créditos de impostos referentes à moradia de baixa renda em todos os 50 estados.

Para atrair novos investidores, a Enterprise começou a criar fundos verdes regionais. Werhane e sua equipe têm trabalhado duro em cima disso há mais de um ano. Em março de 2009, anunciou-se o fechamento do primeiro California Green Communities Equity Fund da Enterprise, de US\$ 40 milhões. E Gross está mirando as empresas de tecnologia do Vale do Silício para outro fundo, o California Green Equity, a ser fechado também este ano. “A Enterprise não é como outros vendedores de créditos de impostos, já que oferecemos assistência técnica e *expertise* aos construtores.” E os investidores potenciais parecem gostar disso, como se nota com a entrada do Google e da HP. ●

© Fast Company  
© 2009 Mansueto Ventures  
LLC. Este artigo foi publicado  
originalmente pela *Fast Company*  
e distribuído por Tribune  
Media Services.

A reportagem é de Ellen McGirt, colaboradora da *Fast Company*.

Entre as inovações financeiras da Enterprise estão os “green funds”, incluindo um para investidores do Vale do Silício