



CINCCI

IV Colóquio Internacional

sobre o comércio e cidade: uma relação de origem

Uberlândia, 26 a 28 de março de 2013

## **Estudos de Caso de Requalificação Urbana nos EUA: Goldman Properties**

*Case Studies on Urban Requalification in the USA: Goldman Properties*

**Gabriela Cesarino**

[gkcesarino@yahoo.com](mailto:gkcesarino@yahoo.com)

### **Resumo**

O presente artigo faz uma reflexão sobre os projetos de requalificação urbana desenvolvidos por um investidor imobiliário americano e pretende, assim, contribuir com a discussão de métodos de intervenção em áreas comerciais urbanas. A ênfase na criação de zonas de uso misto e a revalorização de elementos históricos das áreas de intervenção, assim como o trabalho de inserção destes projetos em seu contexto urbano, são exemplos de uma prática inteiramente controlada pela iniciativa privada.

Os estudos de casos apresentados apontam para estratégias que não podem ser diretamente aplicadas a outras realidades, mas podem oferecer novas maneiras de pensar a ação da iniciativa privada no campo da reabilitação de centros comerciais urbanos. Para tanto, fazemos uma revisão das fases de projeto e da implementação realizados pela Goldman Properties em várias cidades dos Estados Unidos durante as décadas de 1980 a 2010. Este estudo se baseia primariamente em artigos de periódicos e pesquisa de campo

**Palavras Chave:** Requalificação Urbana: Centros Comerciais: Gentrificação

***Case Studies on Urban Rehabilitation in the USA, Goldman Properties***

### **Abstract**

*This article analyzes urban rehabilitation projects completed by a particular developer in the USA. It contributes to the discussion of methods of intervention in urban commercial areas. The examples presented here emphasize the creation of mixed use areas and the valorization of historic elements in areas of intervention, as well as the connection of these projects to the surrounding urban context. The presented projects were completed under the full control of private initiative.*

*The case studies point to strategies that cannot be directly applied to different situations; however they may offer a new manner to consider the role of private initiative in the rehabilitation of commercial urban centers. We review the projects and their implementation in several American cities during the years between 1980 and 2010. This article is based primarily on magazine and newspaper articles as well as field research.*

**Key Words:** *Urban Rehabilitation: Commercial Centers: Gentrification*

*"We are planting a forest where there was no visible foliage.(...)  
How a single planting pollinates to adjacent properties is part of the strategy."<sup>1</sup>  
Tony Goldman, 2011*

**Tony Goldman** foi um investidor da área imobiliária que criou e implementou vários projetos de reabilitação urbana nos Estados Unidos nos últimos 40 anos. Com um olhar aguçado para perceber onde estavam áreas urbanas com potencial único, Goldman foi um dos pioneiros a revitalizar bairros como o SoHo, em Manhattan, nos anos 1970, South Beach, na Flórida nos anos 1980 e Philadelphia, 13th Street, nos anos 1990.

Sua estratégia de requalificação de áreas urbanas inclui métodos já bastante conhecidos, como o Programa Main Street, além de táticas reconhecidas do mercado imobiliário americano, nas quais ele se aventurou no começo de sua carreira.

Por conta da situação de abandono por parte das autoridades em que se encontravam muitos dos centros urbanos dos Estados Unidos até os anos 1980, pode-se dizer que o processo de gentrificação nas áreas em que Goldman interviu não foi significativo em suas fases iniciais de implantação. Pelo contrário, seus planos de intervenção procuravam não apenas incorporar, mas valorizar os habitantes originais dos centros, já que eles se tornavam parte intrínseca de seu plano de ação, pois eram representativos da contracultura que surgia nos anos 1980.. Fazia parte do critério de seleção do local a identificação de uma massa crítica de habitantes que poderiam ajudar a levar seu projeto adiante, uma vez que estes eram incorporados pela estratégia de *marketing*.



Figura1: Vitrine em SoHo, Nova York

Fonte: Alta Indelman (<http://altaindelman.com/2009>)



Figura2: Ocean Drive, Miami Beach

Fonte: Travel New York Times (<http://travel.nytimes.com/2009>)



Figura3: 13<sup>th</sup> Street Midtown Village

Fonte: Allsion Staad (2010, <http://www.city-data.com>)

## **I. A Escolha do Lugar**

Em termos de espaço físico, Goldman buscava sempre manter o contexto em que se inseriam seus projetos, buscando a heterogeneidade ao invés da homogeneidade. Para tanto, procurava por áreas formadas por uma massa crítica de pequenas propriedades, nas quais instalaria estabelecimentos comerciais de pequeno porte, de preferência gerenciados/administrados por proprietários locais.

Goldman sempre se recusou a trabalhar com cadeias comerciais, já que estas levavam à criação de um ambiente único, exclusivo.

Uma análise do zoneamento, dos códigos de edificações e do sistema de circulação contribuía para a definição dos limites de suas áreas de intervenção, assim como estabelecia parâmetros de contexto, tais como o adensamento potencial da área e sua interação com os bairros vizinhos.

A qualidade do ambiente urbano era garantida pela existência de um sistema de circulação para pedestres, pela qualidade da arquitetura e pelas aberturas dos edifícios. Para que o “window shopping” tivesse sucesso, as vitrines deveriam ser atraentes e transparentes.

### *1.1 “Find a neighborhood with good bones”<sup>2</sup>. Encontre um bairro que tenha características físicas com potencial para gerar grande interesse.*

No caso dos centros urbanos americanos, Goldman buscava se diferenciar da experiência suburbana, na qual os edifícios têm grandes recuos e as ruas são inóspitas para o pedestre. Ele pretendia também recuperar e, mais ainda, reinventar a atmosfera do bairro. Para isso, escolhia sempre áreas compostas por construções históricas de valor.

“Policymakers therefore need to adapt urban design to these individual conditions, with architects and planners developing sets of qualities that shape the direction of designs and that tap into citizens’ feelings about the spaces in which they feel most comfortable. If they don’t, we’re going to live in a world of Las Vegas, argues Tony Goldman (...). If you take and replicate a building from one culture that has no application to another culture and have synthetic urban reproductions of other places in the world, then you have mass production and everybody starts to lose their identity.”<sup>3</sup>

“Tanto os políticos como os legisladores devem adaptar o desenho urbano às condições individuais de cada lugar, trabalhando junto a arquitetos e planejadores para desenvolver as qualidades emocionais do lugar que nos deixem confortáveis. Senão, nós viveremos num mundo como o de Las Vegas, defende Tony Goldman (...). Se você simplesmente replica as construções de uma cultura em outros lugares do mundo e se começa então a construir “em massa”, todos começam a perder a sua identidade.”

### *1.2 “Purchase what you can get your hands on and enough to control the neighborhood’s destiny”.<sup>4</sup> A aquisição de uma quantidade significativa de propriedades dentro de sua área de intervenção é o elemento que lhe garante o controle do destino do bairro.*

Essa estratégia é uma das chaves de seu sucesso, pois a “sustentabilidade” de qualquer plano depende da persistência de todos os interessados, bem como do controle e da manutenção de todos os seus ingredientes. Goldman foi, em todos seus projetos, um dos maiores – senão o maior – proprietário dos imóveis incluídos em sua área de atuação. Dessa maneira, ele sempre assegurou que seus projetos fossem finalizados à sua maneira e em seu tempo. Os projetos que não tiveram sucesso, tais como os de Boston e os da New York Wall Street, foram por conta das perspectivas divergentes de seus sócios, que não esperavam pela maturação do processo. Desde então, Goldman não quis mais trabalhar em sociedade, pois os investidores não mantiveram o mesmo compromisso que ele esperava manter a longo prazo com a área de intervenção.

### *1.3 “Don’t expect quick returns”.<sup>5</sup> Não espere recuperar seu investimento em curto prazo.*

Ao trabalhar com projetos de reabilitação urbana de longo prazo, cada um dos elementos de intervenção tem um ritmo distinto. Ao se propor esse tipo de investimento, há que estar preparado para os altos e baixos do mercado e da economia de uma maneira geral. É de se esperar que cada área tenha um *timing* diferente até que o investimento inicial seja recuperado e comece a trazer retorno.

### *1.4 “Control the retail, and the vibe”.<sup>6</sup> Controle a ocupação comercial e a energia*

Os bairros causavam uma primeira impressão de desolação mesmo durante o dia, pois não havia transeuntes, lojas ou restaurantes para lhes trazerem vida. Por isso, uma das tarefas iniciais da implementação de seus planos é a programação calculada dos primeiros estabelecimentos comerciais a serem abertos no bairro. Em South Beach por exemplo, Lucky’s Restaurant e New Café foram os primeiros estabelecimentos inaugurados, ao mesmo tempo em que Goldman se ocupava em trazer boutiques contemporâneas e agências de modelo. Com maior controle sobre a situação, já que Goldman era o proprietário majoritário em sua área de ação, ele garantia a possibilidade de planejar o estilo do bairro. O fluxo de pessoas da vanguarda cultural e a juventude engajada ajudavam a trazer um ar moderno e animado para o bairro, assim controlando a vitalidade do ambiente urbano.

### *1.5 “Start with a restaurant”.<sup>7</sup> Comece com um restaurante.*

Restaurantes são pontos de atração e tem o potencial de rapidamente trazer vitalidade às ruas, pois funcionam como atrativos para lojas e outros pontos comerciais que virão a seguir. O primeiro restaurante, na maior parte dos casos planejados por Goldman, tinha a função de atrair o próximo, gerando a competição necessária para deslanchar seu esquema funcional. Uma vez que os pontos comerciais são ocupados, a rua começa a se tornar mais desejável e se inicia então

a próxima fase. Daí em diante, o componente residencial vai tomando conta dos andares superiores e começa a fixar um público que se identifica com as qualidades do bairro.

### *1.6 “Attract the crowds to create synergy”.<sup>8</sup> Atraia as multidões para criar sinergia.*

Os restaurantes funcionam como um bom foco de atenção para atrair o público e são a maneira mais rápida e econômica de criar sedução. A ideia é que o restaurante tenha preço acessível, mas que contenha em seu “look” e em seu cardápio alguma inspiração e algum tom de originalidade ou de exclusividade.

### *1.7 “Try to avoid real estate colapses.”<sup>9</sup> Procure evitar os tempos de retração imobiliária.*

No caso de Wynwood, a maior parte dos imóveis foi adquirida em 2003, quando a economia ainda estava estável nos EUA. A fase de maturação do Plano do Arts District, no entanto, só foi atingida em 2010/2011, quando o mercado imobiliário – e a economia de uma maneira geral – estavam retraídos. Por isso, a estratégia de utilizar-se da “street art” como forma essencial de intervenção foi adotada com sucesso e baixo investimento. Segundo Goldman, durante os primeiros cinco anos deve-se estar preparado para pouco ou nenhum ganho monetário. No entanto, estes também são os anos mais importantes para amadurecer as idéias planejadas e preparar-se para o “boom” que inevitavelmente se seguirá.

## **II. Plano Estratégico**

### **II.1 Main Street Program<sup>10</sup>**

A partir de sua experiência anterior como administrador de condomínios de alto padrão em Nova York, além de seu crescente interesse por preservação, Goldman desenvolve, a partir dos anos 1980, um programa de reabilitação e revitalização para áreas subocupadas dos centros urbanos norte-americanos. O programa elaborado por ele tem similaridades com o recomendado pelo National Trust for Historic Preservation para guiar a reabilitação de áreas históricas nos Estados Unidos, o Main Street Program. Estabelecido a partir de 1980, este programa oferece assistência técnica e monetária a centros e corredores comerciais tradicionais. As comunidades de bairro, associações de comerciantes e as municipalidades devem seguir um plano que inclui quatro recomendações básicas:<sup>11</sup>

1. Organização: que todas as partes interessadas na área, que podem ser proprietários, inquilinos, usuários ou fregueses, sejam mobilizadas e participem ativamente da construção do plano de revitalização da área.

2. Promoção: que se desenvolva um programa de marketing que promova as atrações da área para os residentes, os visitantes e os investidores do bairro.
3. Design: que se destaque a reabilitação dos edifícios históricos e outros, assim como um programa de melhoramentos que incluam as calçadas, a iluminação, o paisagismo e o sistema de iluminação, entre outros elementos que possam tornar o ambiente urbano mais atraente.
4. Reestruturação Econômica: que a base econômica do corredor, ou área comercial, possa se expandir gradualmente, de forma a garantir que seu inventário imobiliário e seu desenvolvimento comercial aconteçam.

No caso de grandes centros urbanos (tais como os de Miami, Filadélfia ou Nova York) nos quais a Goldman Properties atua, os centros comerciais têm acesso a um mercado bem maior do que o das comunidades para quem o programa Main Street foi estabelecido. Nesses casos, existem vários centros e corredores comerciais que promovem alternativas para o desenvolvimento de áreas especializadas.

Em suas áreas de atuação, Goldman não aceitava a entrada de grandes cadeias comerciais, priorizando pequenas lojas, com produção local e uma arquitetura e design únicos. Além do restaurante, o primeiro pilar de seus projetos de intervenção, Goldman procurava sempre trazer uma *rotisserie* com produtos gourmet, uma loja com produtos de cozinha importados e outras lojas especiais.

## ***II.2 Instrumentos de Financiamento***

### **1. Tax Increment Financing (TIF)**

O TIF é um mecanismo, utilizado por várias municipalidades dos EUA, que provê financiamento para investidores ou para um grupo de proprietários de imóveis de áreas economicamente frágeis. Os TIFs são tipicamente utilizados em projetos de reabilitação em larga escala de áreas debilitadas. Trata-se de recursos oferecidos em antecipação à valorização das propriedades afetadas e, conseqüentemente, ao aumento da arrecadação de imposto por parte destas propriedades.

Se o projeto obtiver sucesso, a municipalidade ganha de três maneiras: pelo aumento progressivo do imposto coletado anualmente pelas propriedades dentro do perímetro de impacto; pelo aumento progressivo do imposto por vendas e serviços que ali vêm a ocorrer; pela resposta a um problema urbano que se resolve com um investimento relativamente baixo por parte do governo municipal.

Um dos maiores problemas deste instrumento de reabilitação está no fato de que eles se utilizam de fundos que, se disponíveis, seriam dedicados à educação.



Por conta disso, a educação pública passa a ser preterida e tem que esperar até que os lucros do investimento em TIFs por parte das cidades retornem ao seu destino. Porém nem sempre os projetos obtêm o lucro esperado.

A longo prazo, se houver efeito positivo, os impostos a serem coletados podem devolver valor maior do que o investido pela municipalidade nestas áreas de intervenção. Segundo Kevin McMahon<sup>12</sup>,

*“no caso da Filadélfia, Goldman utilizou-se dos fundos do TIF para cobrir aproximadamente 20% de seus custos com impostos, o que equivalia em 1999 a quase 180 mil dólares, porém promete devolver aos cofres públicos 23.5 milhões de dólares em impostos a serem coletados in 20 anos. (...) Se esses recursos tivessem sido ajustados pela inflação, ainda assim trariam um lucro de 16 milhões de dólares durante os vinte anos de duração do pacto.”*

	1999	2020
Market Value	US\$6 mil	US\$27.3 mil
Property Taxes	US\$157,056	US\$1.17 mil
Use & Occupancy Tax	US\$21,141	US\$320,625

Figura1: Estimated TIF District Impacts, 1999-2020  
Fonte: McMahon (2011, p.55)

## 2. Rehabilitation Tax Credits

O órgão federal de preservação histórica e de parques nos Estados Unidos, o National Park Service (NPS), oferece até 20% (ou no máximo 8 mil dólares) dos custos de construção para a reabilitação de propriedades comerciais protegidas pela legislação federal (National Historic Landmarks or Districts), desde que sejam seguidos os parâmetros estabelecidos pelo NPS. Para seus vizinhos não protegidos pela legislação, NPS oferece até 10% dos custos.

No caso de Filadélfia, ainda segundo Kevin McMahon<sup>13</sup>, Goldman economizou 1.45 milhões de dólares para reabilitação da 13th Street.

## 3. Programas Locais de Incentivo Fiscal e Monetário

Philadelphia City Storefront Program / Programa de Reabilitação de Fachadas Comerciais: esse programa da cidade da Filadélfia, com equivalentes em outros centros urbanos, oferece subvenção de até 50% do custo de reabilitação de fachadas. Novamente segundo McMahon<sup>14</sup>, Goldman economizou aproximadamente 580 mil dólares com esse programa, durante a fase de construção e restauração de fachadas. Na Filadélfia, sua companhia oferecia também consultoria gratuita em design aos proprietários de lojas. Essa era mais uma estratégia valiosa para garantir o controle visual de seu investimento.

#### 4. Special Improvement Districts

No caso da Filadélfia, a organização Center City District (CCD) ofereceu uma pequena ajuda monetária de dois mil dólares para serem utilizados na elaboração de um esquema de marketing e branding para a 13th Street. A campanha se ocupava em vender um bairro emergente, um novo bairro, mas com história e caráter únicos. 13th Street passou por várias denominações, *13th Street Passages*, *B3* (Blocks Below Broad) e finalmente *Midtown Village*.



Figura 4: Cardápio Restaurante Lolita

Fonte: Lolita (<http://midtownvillage.org>)



Figura 5: Philadelphia 13th Street

Fonte: Raw Sushi (<http://www.rawlounge.net>, 2010)

### **II.3 Preparando o terreno**

As informações referentes à escolha dos terrenos que integrarão os novos projetos não são disponibilizadas para o público, como é de se esperar, não há disponibilidade de informações claras ao público. Sabe-se, porém que além de sua fortuna e intuição, além de seu conhecimento de preservação histórica e da vida nas cidades, Goldman sabia preparar terreno para cada novo empreendimento. Ele trabalhava em sigilo, adquirindo propriedades até que atingisse a quantidade necessária para lhe garantir pleno controle da situação.

No caso do projeto da 13th Street, na Filadélfia, Goldman teve um aliado que lhe beneficiou intencionalmente. Don Meginley, que havia trabalhado com Goldman em South Beach de 1992 a 1996, se torna o diretor da Preservation Alliance of Philadelphia em 1996. Com sua experiência anterior, trabalhando junto a Goldman, Meginley introduz uma nova direção para a Preservation Alliance of Philadelphia, buscando mecanismos que facilitassem a reabilitação de propriedades históricas. Como parte desta estratégia, Meginley estabelece uma área para aplicação do TIF na cidade.

Ao mesmo tempo em que trabalhava como consultor para Goldman Properties, ele delineava os limites do TIF de maneira que pudessem incluir cada uma das propriedades adquiridas por Goldman entre 1998 e 2000 na 13th Street. Como vimos anteriormente, esse foi um dos mecanismos financeiros que mais beneficiou seu projeto na 13th Street.

Ao longo das últimas décadas houve na cidade da Filadélfia outros projetos que também receberam várias formas de incentivo dos governos municipal e estadual. Muitos destes projetos financiaram propostas que favoreciam tanto a população de menor renda, mas também as classes mais ricas da cidade.

### **III. Fases do Plano de Requalificação Urbana de Centros Comerciais, Goldman Properties**

Goldman adaptou seus planos de requalificação urbana ao longo dos anos, de acordo com cada um de seus projetos. Sempre defendeu a importância de encontrar a originalidade de seu contexto de ação, mas sem se deixar guiar apenas pelo instinto. Sempre destacava a importância de visitar a visão que definiu seu Plano Estratégico de Ação.



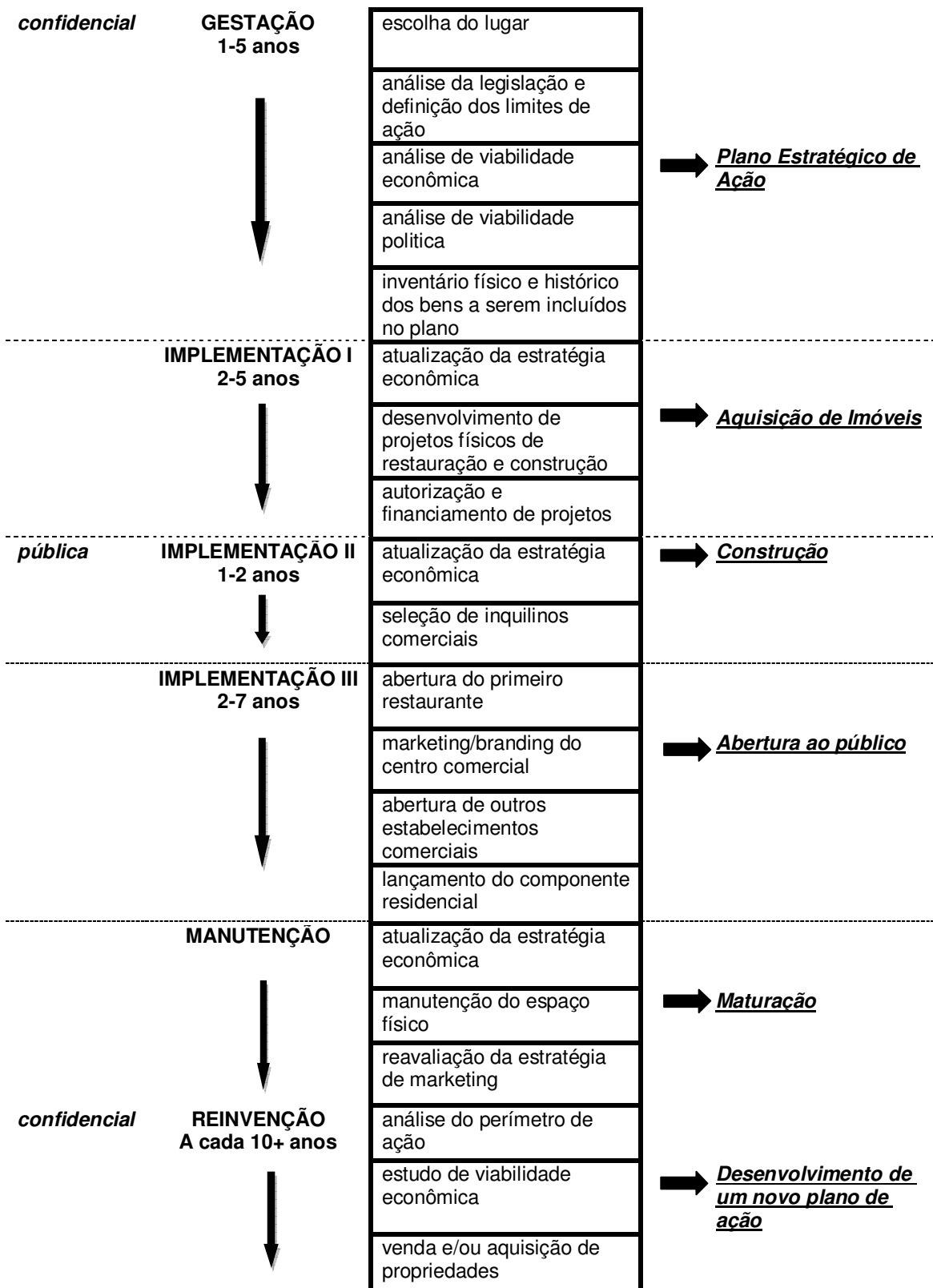
Figura 13: Tony Goldman in Miami in 2004

Fonte: Alex Quesada (<http://www.nytimes.com>, 2012)

Dada a dificuldade de encontrar registros públicos de seus planos de reabilitação, decidimos partir da análise de estudos de caso apresentados a seguir. Organizamos para tanto as Fases de Planejamento tipicamente adotadas por Goldman em um esquema gráfico. No seguinte gráfico, notam-se duas fases elementares: a primeira fase, ou fase confidencial, é aquela em que seus planos e ações são mantidos dentro de um âmbito profissional e legal, mas ainda não são expostos ao público em geral, como nas etapas seguintes.

Podemos, então, acompanhar seu processo de planejamento em etapas, tais como as de **Gestação** e **Implementação**, dentro da fase confidencial e de **Maturação** e **Manutenção** na fase em que o projeto se torna de conhecimento do público. Seguiria-se a esse ciclo um recomeço, que chamamos aqui Reinvenção, no qual o projeto, seu processo de planejamento e implementação seriam revisitados e um novo esquema seria elaborado, de maneira a se adaptar à nova realidade, ou seja, à situação resultante da revitalização.

## FASES DE PLANEJAMENTO



## IV. Estudos de Caso

### IV.1 SoHo (Nova York)



Figura 6: New York SoHo Cast iron District

Fonte: The SoHo Memory Project (<http://sohomemory.com>)

Em 1976, após passar alguns anos administrando edifícios residenciais de alto padrão, Goldman foi atraído pela arquitetura do distrito industrial ao sul da Houston Street (de onde vem o nome SoHo) e imaginou que estes amplos edifícios industriais poderiam ser convertidos em espaços atraentes para moradia, adotando o conceito de “lofts”.

*“Eu percebi a aura positiva de arquitetura que estava presente naquele bairro”<sup>15</sup>*, disse Goldman. Aquele “cast-iron district” expressava um senso de lugar (“sense of place”) incomum. Os elementos que tornavam essa área única eram seu caráter histórico, a diversidade de sua arquitetura e o potencial urbano para que se tornasse um espaço favorável ao pedestre. O objetivo de Goldman era não apenas ressaltar o valor dos edifícios históricos incluídos em seu perímetro de ação mas, também, recriar seu contexto.

Em menos de dez anos, Goldman comprou dezoito edifícios históricos no bairro do SoHo. Sua companhia os reformou e os ocupou com usos diversos. Sua intenção era criar um bairro que tivesse vitalidade por 24 horas. E neste projeto a gentrificação se fez sentir, quando velhas tavernas de artistas são substituídas por restaurantes contemporâneos; os tradicionais clubes de jazz e bares foram modernizados, sempre com a intenção de atrair a vanguarda do mundo artístico. Seu plano também incluiu o uso residencial nos pisos superiores, rehabilitando os velhos lofts ocupados por artistas para atingir ocupação completa em pouco tempo, ainda que a custo da expulsão progressiva de muitos de seus antigos moradores.

Hoje, o SoHo tornou-se um centro de atração turística, com galerias de arte e design, comércio diversificado e restaurantes de renome. O conceito original que guiou o “renascimento” do SoHo foi completamente absorvido pelo mercado, que hoje vende lofts, móveis e arte “SoHo style”. Ou seja, Goldman foi o propulsor desta gentrificação que veio a descaracterizar as características que o atraíram ao bairro num primeiro momento.

#### **IV.2 Miami South Beach (Florida)**



Figura 7: Ocean Drive, Miami South Beach

Fonte: Angelo Cavalli ([www.allposters.com.br](http://www.allposters.com.br), 2008)

Com a consolidação de seus planos no SoHo, Goldman encontrou em Miami South Beach e seus edifícios Art Déco uma nova área com grande potencial de investimento. Esta área já estava engajada em um processo de reabilitação, porém nenhum de seus investidores veio com tanta energia e a disposição de investir. Tratava-se não apenas de investir no longo prazo para a reabilitação de seus edifícios mas, também para criação de um novo polo de atração turística. Assim como já havia feito no SoHo, Goldman adquiriu um edifício por mês, até completar dezoito propriedades, volume suficiente para garantir controle da área.

Diferentemente de outros investidores na área, Goldman restaurou seus edifícios, por fora e por dentro, mobiliando-os com móveis Art Déco e fotografias históricas, numa tentativa de recriar o espírito da época. Goldman inaugurou dois hotéis e vários restaurantes, organizou um “Special Services District” para cuidar da limpeza e coleta diária de lixo nas ruas. Em pouco tempo, a área se tornou atração internacional.

### **IV.3 Philadelphia 13th Street**



Figura 8: Restaurante El Vez, Philadelphia 13<sup>th</sup> Street

Fonte: Eric Cortes (<http://thehispanic.blogspot.com.br/2010>)

Seguindo estratégia similar, Goldman escolheu Filadélfia como sua próxima cidade para investimento. Ele buscou uma área histórica da cidade, que exibisse potencial para seu plano de requalificação, praticamente inabitada e com boas conexões com o centro da cidade e atrações turísticas. Até 1999 quando Goldman começou a comprar imóveis na área, Thirteenth Street era ocupada por um cinema de pornografia, uma casa lotérica, e por vários edifícios residenciais abandonados. Aqui, a Goldman Properties também adquiriu 25 edifícios em poucos anos por preços muito baixos e reverteu o caráter deste corredor comercial. Mais à frente voltaremos ao caso da Filadélfia, explicando detalhes interessantes de financiamento do projeto.

### **IV.4 Newark (New Jersey)**



Figura 9: Downtown Newark, New Jersey

Fonte: Alfredo Triff ([http:// http://www.miaminewtimes.com/2010](http://http://www.miaminewtimes.com/2010))



Os próximos projetos de Goldman Properties tiveram resultados variados, com diferentes tipos de intervenção. Em Newark (New Jersey) Goldman, agindo como consultor para Raymond Chambers em 1998, delineou uma estratégia original, mas ali seus projetos não se completaram como previsto. Seu plano envolvia um bairro composto de edifícios de quatro e cinco andares, com grandes espaços comerciais no nível da rua, incluindo restaurantes e bares ao longo da Broad Street, a avenida principal, e pequenas lojas na Halsey Street, uma via secundária. Escritórios para profissionais e apartamentos para estudantes, artistas e outros deveriam ocupar os andares superiores. Segundo Goldman, sua intenção era recriar esse centro comercial, atraindo as pessoas à Newark com sua nova “urban village”.

O plano de Goldman incluía, como pré-requisito, uma contrapartida por parte da Prefeitura. Sua idéia era que a cidade oferecesse a seus artistas moradia e ateliers (“live and work”), com custo zero por aproximadamente cinco anos, em uma área industrial hoje vazia e abandonada. O plano era que esse núcleo de artistas gerasse uma massa crítica que lhe faltava. Com este ingrediente, Goldman previa que seu projeto poderia se concretizar. A Prefeitura de Newark se recusou a seguir este plano e Raymond Chambers se retirou da área depois de alguns anos, revendendo os imóveis que havia adquirido.

Newark teve que esperar até o início de 2012, quando então começam os trabalhos de revitalização da área. Com mais de 66 milhões de dólares em subsídios do governo, Richard Meyer projetou esta área chamada de “Teacher’s Village”<sup>16</sup>, composta de três escolas e habitação para suas professoras.

#### **IV.5 Boston (Massachusetts)**



Figura 10: Boston Fort Point Channel, Massachusetts

Fonte: Boston Globe (2007)

Em Boston, no Fort Point Channel District, Goldman associou-se com o Archon Group, na aquisição e restauração de 17 edifícios contíguos com a intenção de ocupá-los com uso misto. Pouco foi feito na sua fase inicial, exceto a restauração de um luminoso antigo que serviria como ponto de referência e a exclusão dos artistas que moravam num dos edifícios adquiridos pela parceria.

Sua participação no plano reduziu-se ao longo dos anos, revendendo sete de seus edifícios em 2007, já que seus sócios não tinham a mesma intenção de investir a “longo prazo” e esperavam ganhos mais imediatos do que o planejado. Contribuía para isso o fato de a economia ter entrado em fase de estagnação. Este plano passa então a ser definitivamente abandonado em 2011, quando o Archon Group desiste de construir a prometida torre habitacional dedicada aos artistas que haviam sido removidos da área no início do projeto.

#### ***IV.6 Detroit, Michigan***



Figura 11: Detroit Train Station

Fonte: Rishi Jaitly (<http://www.knightarts.org>, 2011)

Convidado em 2011 para realizar uma visita a Detroit, Goldman começou a planejar sua intervenção para aquele local, entusiasmado com a possibilidade de criar uma nova cidade a partir dos escombros que ali restaram. Detroit é hoje uma cidade encolhida, abandonada e destruída pela deriva econômica que vem sofrendo nos últimos 50 anos.

Os planos de Goldman incluíam a revitalização do centro por um corredor comercial ligando um parque público ao Rio Detroit. Sua intenção era fazer com que artes e comércio interagissem ao longo desse corredor, no qual ainda existem

residências. Ideias mais radicais também foram aventadas, tais como doar todas as casas abandonadas da cidade para professores das escolas públicas, policiais e funcionários municipais. Este projeto foi suspenso, pois Goldman faleceu antes que qualquer dessas iniciativas se concretizasse.

#### ***IV.7 Wynwood, Miami***



Figura 12: Wynwood Arts District, Miami, Florida

Fonte: Karissa Ferguson (<http://www.prettypmuse.com>, 2011)

Seu último projeto foi a gentrificação do bairro Wynwood em Miami. Esta área industrial, abandonada há anos e cercada por um bairro de porto-riquenhos, está sendo transformada no mais novo centro artístico de Miami. Goldman comprou 25 edifícios no bairro de Wynwood, organizou WADA (Wynwood Arts District group) e espalhou arte pelas ruas, contratando grafiteiros de todas as partes do mundo para decorar as velhas paredes dos galpões industriais. Goldman conseguiu que a Miami Basel (uma importante feira internacional de artes visuais) se transferisse para Wynwood in 2011.

A Goldman Properties esteve também engajada na formação de uma associação de comerciantes (uma Community Development Corporation), para a qual Goldman designou a tarefa de criar uma visão experimental de administração do bairro em uma época de crise econômica mundial. Essa visão deveria ser atingida com baixo investimento, através do desenvolvimento de um cenário comercial e de “live-and-work”, ou seja, de espaços de residência e trabalho para artistas e para os jovens de Miami.

## V. Considerações Finais

Os planos descritos nesse artigo foram desenvolvidos a partir de um método empírico. Goldman tinha formação acadêmica no campo da arquitetura, porém era acima de tudo um homem de negócios que comandava uma empresa familiar. A capacidade de controle que exercia em seus planos era devida não somente ao fato de ser quase sempre o proprietário majoritário de suas áreas de ação, mas também porque observava cuidadosamente as variáveis externas que poderiam afetar seus planos e suas intervenções.

A diferença de planos desenvolvidos pelo setor público, que garantem – ou deveriam garantir - a participação dos cidadãos desde suas fases preliminares, pode-se dizer que a iniciativa privada - em busca de maior eficiência - produz e implementa seus planos à revelia da comunidade. Observamos que, no caso de Goldman, havia uma procura pelo diálogo com a comunidade residente e com as comunidades vizinhas a fim de garantir que seus planos pudessem ser implementados com o mínimo de conflitos possível (“project sustainability”). Goldman Properties e seus parceiros, que em muitos casos era o próprio governo municipal das cidades, necessitavam manter bom diálogo com seus fregueses e habitantes.

De uma maneira geral, Goldman não procurava envolver a comunidade antes das fases de implementação, pois, em tal momento, não lhe interessava ainda revelar suas estratégias iniciais. Ao ultrapassar a fase inicial de aquisição de imóveis e montagem de uma estratégia de ação, Goldman se via mais disposto a adaptar seus planos segundo o que lhe fosse proposto durante este diálogo com a comunidade. Goldman acreditava que os planejadores deveriam oferecer ao público 60% de seu plano e guiá-lo para descobrir os restantes 40%. Desta maneira, ele obtinha participação ativa da população envolvida em seus projetos e, conseqüentemente, seu apoio nas fases seguintes.

Na maior parte de seus projetos, o processo de gentrificação afetava inicialmente apenas uma pequena parcela da população, já que muitos destes centros comerciais onde Goldman atuou estavam literalmente vazios e abandonados. Como projetos dessa magnitude demoram a se completar, novos grupos de habitantes vêm a ocupar estas áreas na medida em que estas são melhoradas. Esses grupos intermediários é que são progressivamente expulsos das áreas reabilitadas.

Talvez por conta disso e, também, pela retração econômica, é que Goldman engajou-se, nos últimos anos, em projetos que buscavam contrapartidas do poder público. Com a participação ativa das municipalidades, seja doando terras, moradias ou financiando seus projetos (como propôs em Newark e Detroit), Goldman além de viabilizar seus empreendimentos devolvia algo às comunidades em que se inseria.

Os estudos de caso aqui apresentados demonstram, com seus aspectos positivos, estratégias de reabilitação que se propuseram a adaptar-se e reciclar-se de acordo com as suas realidades locais e temporais. Admitindo que, para a iniciativa privada, tais processos são inerentes à continuidade de seus projetos, pois para esta tem sempre a necessidade de garantir lucro progressivo. O que podemos

aprender com sua prática é que o foco na programação de espaços urbanos em pequena escala pode levar a resultados de qualidade. A sustentabilidade de projetos de reabilitação urbana é o aspecto que ainda precisa ser muito mais estudado.

*“Reinvent yourself or you will be eaten by the future”<sup>17</sup>, “Reinvente seu plano ou será engolido pelo futuro”, dizia Goldman que, nos últimos tempos, buscava encontrar uma fórmula para manter sua estratégia de inovação nas áreas de investimento. Desde sua experiência com o SoHo, Goldman percebeu que o mercado sempre acaba por tomar conta de suas “criações” e a novidade passa a ser incorporada, repetida e replicada, até que aquele lugar singular se torne previsível. Goldman pretendia construir um ambiente em que o usuário se sentisse seguro, mas que houvesse sempre um elemento de imprevisibilidade, que exaurisse um ar de perigo, “an edge”. Por isso pregava a heterogeneidade em contraposição à homogeneidade, o aumento da densidade e a variedade de usuários e público, sempre com garantias para que a criatividade pudesse participar de todo o processo. “Creative affluence is equally importante as financial affluence.” “Abundância de criatividade é tão importante quanto a abundancia financeira.”<sup>18</sup>*

## Bibliography

BAGLI, C. V. Investors Bet on Revival for Troubled Newark. **The New York Times**, 5 Jul. 1998.

BARR, A. Soho, Manhattan, New York: mixed use, density and the power of the myth. Master Thesis. **Department of Historic Preservation**. Philadelphia: University of Pennsylvania, 2002.

BROOK, D. 'Detroit is the new Detroit' — and real estate developers talk about why that's good. In: **Crain's Detroit Business**. Disponível em: <<http://www.crainsdetroit.com>>. Acesso em 16 Nov. 2011.

BROOK, D. 13th Street Trust Fund: Developer Tony Goldman will keep a little old in his new plans for 13th Street. **Philadelphia City Paper**, 21 Mar. 2002.

DARR, J. A. Tiff Over TIF: Tax increment financing: Development lure or costly drain on the school system? **Philadelphia City Paper**, 11 Nov. 1999.

DOUGLAS, C. Archon Group buys out Goldman in Fort Point Channel project. **Boston Business Journal**, 6 Abr. 2011.

DUGGAN, D. Lost potential: Remembering Tony Goldman, the developer who wanted to change Detroit. In: **Crain's Detroit Business**. Disponível em: <<http://www.crainsdetroit.com>>. Acesso em 16 Nov. 2011.

DUGGAN, D. Frontier spirit: Urban redeveloper has ideas to remake Detroit. In: **Crain's Detroit Business**, 2011. Disponível em: < <http://www.crainsdetroit.com>>. Acesso em 14 Set. 2012.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, Liveable Cities: Challenges and opportunities for policymakers, **The Economist**, Set. 2010.

ECONSULT Corp. Commercial Corridors: A Strategic Investment Framework for Philadelphia. **Philadelphia Local Initiatives Support Corporation**, Mar. 2009.

FLANAGAN, B. On the Streets with Tony Goldman; Writing a New Philadelphia Story. **The New York Times**, 6 Abr. 2000.

FONS, M. K. A Look at Life South of Houston, In: The Co-op & Condo Monthly. Disponível em: < <http://cooperator.com>>

GOLDMAN, T. My Philadelphia, In: **National Geographic Traveler**, Disponível em: <<http://travel.nationalgeographic.com>>.

HARRIS, L. K. A preservation group hangs on, looks ahead, *The Philadelphia Inquirer*, 27 Feb. 2002.

HARRISON, J. Newark, a City Reborn. In: **Desperately Seeking Adventure**, Disponível em <<http://desperatelyseekingadventure.blogspot.com.br>>. Acesso em 30 Ago, 2012.

JAITLY R. Informed Optimism in Detroit. **Knight Arts** (Knight Foundation Journal), 9 Mai. 2011.

KAMPING-CARDER, L. Tony Goldman Remembered in Tribute: VIDEO, In: **The Real Deal**. Disponível em: <<http://therealdeal.com>>. Acesso em 21, Set. 2012.

KANSAS CITY PUBLIC LIBRARY. Tony Goldman: Re-Developing the Future, **Kansas City Public Library Community Audio**, 18, Apr. 2011.

KAUFMAN, L. Tony Goldman, SoHo Pioneer, Dies at 68. **The New York Times**, 15 Set. 2012.

KOSTELINI, N. Goldman Properties plans condos in area dubbed B3. **Philadelphia Business Journal**. 23 Mai. 2005.

MCCMAHON, K. Philadelphia's 13th Street Passages: A Model for Urban Main Street Development. Master Thesis. **Department of Historic Preservation**. Philadelphia: University of Pennsylvania, 2011.

MONDGOCK, E. The king of SoHo, South Beach and Midtown Village dies, In: **Philadelphia Real Estate Blog**. Disponível em: <<http://blog.philadelphiarealestate.com>> Acesso em 14, Set. 2012.

NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION, Tony Goldman receives the Louise du Pont Crowninshield award. In: **National Trust for Historic Preservation**. Disponível em: <<http://blog.preservationnation.org>>. Acesso em Jan/Feb. 2010.

NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION, Remembering Tony Goldman: Developer, Entrepreneur, and Ardent Preservationist. In: **National Trust for Historic Preservation**. Disponível em: <<http://blog.preservationnation.org>>. Acesso em 13 Set. 2012.

OAKMAN, J. R. Ed. New Downtowns: The Future of Urban Centers. **Woodrow Wilson School of Public and International Affairs and the Penn Institute for Urban Research**. 2006.

PALMER, T.C. Fort Point Channel vision clouding over, Development team selling off properties as condo market cools. **Boston Globe**. 18 Oct. 2007.

PRISTIN, T. A SoHo Visionary Makes an Artsy Bet in Miami, **The New York Times**, 30 Mar. 2010.

STOLER, M. Building NY: Tony Goldman. **Entrevista na City University of New York**. New York: City University of New York. 24 Mai. 2011.

TRIFF, A. Designing Wynwood. **Miami New Times**. 10 Mar. 2005.

VON BERGEN, J. He Wants To Rescue Center City, Tony Goldman Says He's Already "discovered" Miami's South Beach And New York's Soho. **The Philadelphia Inquirer**. 25 Jan. 1999.

WALSH, T. Big plans by big-time mogul. **Philadelphia Business Journal**. 27 Nov. 1998.

WASACZ, W. Master activator: Tony Goldman envisions Detroit as "capital of the experimental". In: **Model D**, Disponivel em: <<http://www.modelmedia.com>>. Acesso em 10 Mai. 2011.

---

<sup>1</sup> KANSAS CITY PUBLIC LIBRARY. Tony Goldman: Re-Developing the Future, Kansas City Public Library Community Audio, 18, Apr. 2011.

<sup>2</sup> J. VON BERGEN. He Wants To Rescue Center City, Tony Goldman Says He's Already "discovered" Miami's South Beach And New York's Soho. *The Philadelphia Inquirer*. 25 Jan. 1999.

<sup>3</sup> ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, Liveable Cities: Challenges and opportunities for policymakers, *The Economist*, Set. 2010, p. 22

<sup>4</sup> J. VON BERGEN. He Wants To Rescue Center City, Tony Goldman Says He's Already "discovered" Miami's South Beach And New York's Soho. *The Philadelphia Inquirer*. 25 Jan. 1999.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION, Remembering Tony Goldman: Developer, Entrepreneur, and Ardent Preservationist. In: National Trust for Historic Preservation. 2012.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> McMAHON, Philadelphia's 13th Street Passages: A Model for Urban Main Street Development

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> KAUFMAN, L. Tony Goldman, SoHo Pioneer, Dies at 68. *The New York Times*, 15 Set. 2012.



---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> KANSAS CITY PUBLIC LIBRARY. Tony Goldman: Re-Developing the Future, Kansas City Public Library Community Audio, 18, Apr. 2011.

<sup>18</sup> ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, Liveable Cities: Challenges and opportunities for policymakers, The Economist, Set. 2010, p. 22.