

Índice

Presentación.....	11
--------------------------	-----------

Dossier

Transformaciones de la vitivinicultura argentina en perspectiva regional en los últimos sesenta años

Coordinado por Patricia Olgúin

Introducción: Transformaciones de la vitivinicultura argentina en perspectiva regional en los últimos sesenta años

Patricia Olgúin.....	15
-----------------------------	-----------

Transformaciones de los sistemas vitícolas en la provincia de Mendoza. Dinámica y diversidad durante las tres últimas décadas

María Eugenia Van den Bosch, Laura Alturria.....	25
---	-----------

La inserción del vino argentino en el mercado mundial entre 1980 y 2019. Características, comportamientos y factores asociados

Juan Manuel Cerdá	75
--------------------------------	-----------

Al auxilio de la vitivinicultura tradicional. Los efectos de las acciones reguladoras de las empresas Giol (Mendoza) y CAVIC (San Juan) (1963-1988)

Patricia Olgúin	103
------------------------------	------------

¿Innovar siempre es bueno? La reconversión vitivinícola uruguaya. Un estudio de caso (1974-2000)

Daniele Bonfanti.....	141
------------------------------	------------

Parte abierta

Reestruturação produtiva no Brasil e o destino de algumas empresas líderes do ciclo desenvolvimentista (1986-2015)

Cláudia Alessandra Tessari, Fábio Alexandre dos Santos, Flavio Tayra, Julio Cesar Zorzenon Costa, Renata Bianconi, Murilo Leal Pereira Neto 175

La internacionalización del grupo multinacional Techint y su vínculo con la planificación fiscal. Un análisis de la estructura corporativa y las empresas del grupo en Uruguay

Gustavo García Zanotti, Alejandro Gaggero 219

Reseñas

Las grandes empresas en Argentina. Desde la expansión agropecuaria hasta la última globalización

Claudio Belini..... 261

Nota crítica de eventos académicos

Nota crítica sobre las IV Jornadas de Investigadores en Formación del CEEED-IIEP

Camila Lucía Scuzzarello 269

Directrices para autores/as 275

Reestruturação produtiva no Brasil e o destino de algumas empresas líderes do ciclo desenvolvimentista (1986-2015)

Cláudia Alessandra Tessari¹
ctessari@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0001-9663-5753>

Fábio Alexandre dos Santos²

fa.santos@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0003-0537-1444>

Flavio Tayra³

ftayra@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0003-2495-5613>

Julio Cesar Zorzenon Costa⁴

julio.zorzenon@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0002-9777-6133>

Murilo Leal Pereira Neto⁵

pereira.neto@unifesp.br

<https://orcid.org/0000-0001-8013-8007>

Renata Bianconi⁶

renatab@rocketmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4023-6830>

Resumo

O objetivo deste trabalho é estudar o capital brasileiro de origem familiar no período pós-reestruturação produtiva. Para tanto foram analisadas algumas grandes empresas ou grupos econômicos familiares que se expandiram durante o ciclo desenvolvimentista brasileiro (décadas de 1930 a 1980). A partir de meados dos anos 1980 o Brasil passou por mudanças no

¹ Universidade Federal de São Paulo – Brasil.

² Universidade Federal de São Paulo – Brasil.

³ Universidade Federal de São Paulo – Brasil.

⁴ Universidade Federal de São Paulo – Brasil.

⁵ Universidade Federal de São Paulo – Brasil.

⁶ Universidade Estadual de Campinas – Brasil.

ambiente econômico e institucional no qual essas empresas ou grupos haviam prosperado, impactando o capital nacional de diferentes formas: aquisição pelo capital internacional; reestruturação de custos e de porte; alteração de *core business*; interrupção de produção; falência, entre outras. Foram analisadas cinco empresas ou grupos econômicos de diferentes setores de atividades: Grupo Villares (bens de capital e intermediários), Gradiente (eletroeletrônico), João Fortes Engenharia (construção civil), Panelas Clock (bens de consumo semiduráveis), Bompreço (supermercados).

Palavras-chave:

Reestruturação produtiva, capital nacional, história de empresas familiares, Brasil

Productive restructuring in Brazil and the fate of some leading companies in the developmental cycle (1986-2015)

Abstract

The objective of this work is to study the Brazilian capital of family origin in the post-productive restructuring period. For this purpose were analyzed some large companies or family economic groups that expanded in the Brazilian developmental cycle (1930s to 1980s). From the mid-1980s, Brazil underwent changes in the economic and institutional environment in which these companies or groups had prospered, impacting national capital in different ways: acquisition by international capital; cost and size restructuring; change of core business; production interruption; bankruptcy, among others. Five companies from different sectors of activity were analyzed: Villares Group (capital and intermediate goods), Gradiente (consumer electronics), João Fortes Engenharia (construction), Panelas Clock (semi durable goods), Bompreço (supermarket sector).

Keywords

Productive restructuring, brazilian economy, family business history

Introdução

No período pós-segunda guerra, a economia capitalista experimentou, em escala global, grande crescimento, atribuído a um padrão de acumulação que conjugava a produção em massa e a diminuição dos preços das mercadorias, possibilitadas pela organização fordista da produção; à dominância das concepções keynesianas, que enfatizava a demanda, nas políticas econômicas dos países e à instauração do estado de bem-estar social nas economias capitalistas centrais. A conjunção desses três elementos induziu a um aumento da capacidade de consumo por parte dos seus trabalhadores. Foi nesse período, também, que a industrialização brasileira conheceu seu maior impulso⁷.

No período entre as décadas de 1930 e 1980, a política econômica brasileira teve uma orientação marcadamente industrializante. O crescimento da produção industrial adquiriu dinamismo próprio (em contraposição a sua dependência em relação ao dinamismo da agricultura de exportação nas primeiras décadas do século XX), sob o impulso do processo de substituição de importações, da expansão do mercado interno e, em seu final, da política de estímulo às exportações (Suzigan 2000). O período, conhecido como “o ciclo do desenvolvimentismo brasileiro” (Bielschowsky 2000), caracterizou-se pelo intervencionismo estatal, executando-se, a partir dos anos 1950, “uma deliberada política de desenvolvimento industrial (no sentido de concertação entre Estado e agentes privados, e de coordenação de instrumentos de política), no âmbito dos planos de desenvolvimento econômico” (Suzigan 2000, 16). Fatores característicos desse período também foram a participação direta do Estado

⁷ Em boa parte das economias latino-americanas, como foi o caso do Brasil, ocorreu, simultaneamente ao consenso keynesiano/welfare State nos países centrais, uma forma correspondente de ação intervencionista na economia: o chamado consenso desenvolvimentista (Araújo e Mattos 2021, 21). Esse consenso visava induzir, por meio da ação deliberada do Estado, um processo de industrialização como meio para superar a condição de subdesenvolvimento.

em atividades industriais; o investimento direto estrangeiro; e o fortalecimento de empresas e grupos econômicos nacionais.

Na virada dos anos 1980/1990, as mudanças na forma de atuação do Estado, a partir de razões de ordem política, com a perda de espaço do desenvolvimentismo, enquanto conjunto de políticas macroeconômicas, institucionais e finalísticas (como políticas industriais, de ciência e tecnologia, comerciais, etc.) e enquanto corrente teórica do pensamento econômico, em conjunto com o esgotamento do processo de substituição de importações e a instabilidade macroeconômica que se seguiu à crise da dívida no início dos anos 1980, levariam ao enfraquecimento do dinamismo da produção industrial brasileira. Esses processos implicaram, também, a diminuição da capacidade de coordenação econômica, por parte do Estado, a partir deste período.

Naquele ciclo de grande pujança econômica, algumas empresas de capital nacional de origem fundamentalmente familiar se expandiram e alcançaram grandes dimensões. As mudanças a partir dos anos 1980 e, sobretudo 1990, implicaram, contudo, a transformação no ambiente econômico e institucional no qual haviam prosperado, impondo-lhes severas mudanças. Essas transformações estavam também vinculadas às grandes mudanças econômicas, sociais e empresariais que ocorriam em escala mundial e que ficaram conhecidas como “Reestruturação Produtiva”.

A Reestruturação Produtiva envolveu uma gama de mudanças que podem ser exemplificadas, entre outras, pela passagem da modalidade de acumulação taylorista/fordista/fayolista para a acumulação flexível ou toyotista; pela revolução técnico-científica, com a generalização da automação, da robótica e da informática nos processos produtivos e administrativos; pelas mudanças na forma de gestão empresarial (Hirata 1993; Katz 1995; Wood 1993; Pérez 2010); e, ainda, pelo chamado processo de globalização e/ou mundialização do capital, que se expressou numa maior liberalização dos fluxos de capital, serviços e mercadorias. (Harvey 1992; Chesnais 1996).

Considerando esses aspectos, o objetivo geral desse texto é estudar o processo de adaptação do grande capital nacional familiar a esse novo paradigma tecnológico, organizacional e a esse novo regime de acumulação, por um lado, e às mudanças no ambiente econômico, institucional e do universo empresarial/administrativo ocorridas no Brasil a partir de meados dos anos 1990, por outro. Especificamente, o intuito é analisar os impactos da reestruturação produtiva e da profunda inflexão no

modelo de desenvolvimento brasileiro em cinco empresas que eram das mais significativas organizações em seus setores de atuação em meados da década de 1980.

As empresas analisadas neste texto foram objeto do projeto “História Empresarial Viva”, organizado na Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), entre os anos de 1985 e 1988. O projeto envolveu a coleta de depoimentos de dirigentes de vinte empresas líderes (geralmente de propriedade e de gestão familiares) sobre as trajetórias de suas organizações, suas estratégias e os fatores que contribuíram para o seu “sucesso”⁸.

Apesar do otimismo com a mudança política que ocorria no Brasil naquele período, a coleta dos depoimentos desses dirigentes ocorreu em um momento em que se evidenciava uma transformação do ambiente no qual a crise macroeconômica brasileira (inflação acelerada e dificuldades no balanço de pagamentos, principalmente) já estava colocada, abrindo espaço para o fim do modelo vigente, que, por sua vez, havia contribuído para as trajetórias de sucesso dessas firmas. A partir de então, praticamente todas as empresas e grupos que compuseram a coletânea passaram por profundas transformações –se reestruturaram, algumas se internacionalizaram e cresceram, outras fecharam plantas industriais e adaptaram produtos, outras foram adquiridas por companhias multinacionais, outras ainda sucumbiram, enfrentando processos de falência.

Conhecer, assim, a partir dos grandes impactos produzidos pela reestruturação produtiva e pelo novo ambiente econômico e de negócios surgidos nos anos 1990, o destino de algumas grandes empresas que cresceram e se desenvolveram nos anos do chamado “ciclo do desenvolvimentismo” e que eram consideradas, nos anos 1980, modelos para o setor empresarial brasileiro e para a economia nacional, pode nos permitir a formulação de

⁸ Os depoimentos foram realizados nos anos de 1985 e 1986 e, posteriormente, entre março e julho de 1988. Foram publicados em livros pela editora do Jornal Gazeta Mercantil em conjunto com a FEA-USP. No ano de 1991 foi publicado mais um volume pela Editora Atlas. (AQUINO 1986a; 1986b; 1987; 1988; 1991). As 20 empresas e grupos empresariais que tiveram seus empresários entrevistados foram: Grupo Itamarati; Transbrasil; Grupo Fenícia; Empresas Villares; Grupo Gerdau; Gradiente; Grupo Econômico; João Fortes Engenharia S.A.; Grupo Sharp; Grupo Hidroservice; Grupo Bompreço; Salles/inter-Americana; Grupo Votorantim; J. Macedo S.A.; Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio; Editora Abril; Construtora Norberto Odebrech Engenharia e Construção; Companhia Suzano de Papel e Celulose; Petropar S.A.; e, Grupo Sadia S.A.

um quadro explicativo sobre o significado dessas transformações no processo de constituição das atuais características econômicas brasileiras.

A presente pesquisa selecionou cinco daquelas empresas. Os critérios para a escolha foram: pertencer a setores diferentes da economia brasileira (indústria, varejo e construção civil); ter portes variados; e incluir ao menos uma empresa que não estivesse sediada na região Sudeste, a região que concentra a maior parte do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro⁹:

Quadro 1 Dados das empresas selecionadas

Empresa/grupo	Sede	Setor de atuação	Fundação	Fundador
Bompreço	Recife (PE)	Varejo (supermercados)	1951	Pedro Paes Mendoza
Panelas Clock S. A. Ind. de Alumínio	São Paulo (SP)	Indústria de utensílios domésticos	1947	Francisco Capuano
João Fortes Engenharia S. A.	Rio de Janeiro (RJ)	Construção civil – Edificações	1950	João Machado Fortes
I G B – Indústrias Gradiente Brasileiras S. A.	São Paulo (SP)	Indústria de eletroeletrônicos	1970	Emile Hermann Staub e Eugenio Staub
Villares	São Paulo (SP)	Indústria de bens de capital e intermediários	1922	Frederich James Pirie E Carlos Dumont Villares

Fonte: A quino, 1986 e 1987.

O texto está dividido em duas partes principais. Na primeira são abordadas as principais mudanças macroeconômicas que impactaram o ambiente doméstico no qual atuavam as grandes empresas familiares nacionais. Concomitantemente são discutidas as principais estratégias implementadas pelos grandes grupos industriais nacionais para fazer frente a essas mudanças. Na segunda parte do texto, são analisadas, brevemente, as trajetórias das empresas objeto desta pesquisa, avaliando suas

⁹ As histórias de quatro destas empresas foram analisadas mais detalhadamente no livro *Grandes empresas nacionais pós-reestruturação produtiva: Clock S.A., João Fortes Engenharia, JCPM (Bompreço) e Villares*, organizado por Cláudia Alessandra Tessari, et. al, 2022. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo (no formato online, em vias de publicação).

estratégias, no contexto de seus setores de atuação, impactados, por sua vez, pelas transformações derivadas da reestruturação produtiva e do cenário macroeconômico e institucional brasileiro.

Os marcos da estrutura empresarial, bem como da conjuntura macroeconômica brasileira que condicionaram as estratégias das grandes empresas podem ser observados a partir de uma importante e reflexiva produção acadêmica, embora, ainda, em escala reduzida de publicações. A literatura brasileira que aborda as estratégias das firmas relacionando-as diretamente às diferentes conjunturas macroeconômicas do período, de maneira geral, são estudos da área de economia industrial e enfocam os grandes grupos econômicos (Ruiz 1997; Canuto, Rabelo e Silveira 1997; Bonelli 1998; Hiratuka e Rocha 2015). Há também estudos monográficos que tratam de diferentes aspectos da trajetória de empresas ou grandes grupos econômicos no período mas que não estão necessariamente vinculados à análise das estratégias das firmas perante os impactos derivados da política macroeconômica (Motta 2007; Dalla Costa 2012; Goulart e De Paula 2012; Kerstenetzky 2017; Silva 2021). Estudos da área de *Business History* que trazem análise em conjunto de empresas relacionando suas trajetórias com diferentes fases da história econômica brasileira são Dalla Costa, Drumond e Las Heras 2005; Grandi e Saes 2021.

Nem todas as organizações abordadas neste texto podem ser consideradas grupos econômicos. É o caso, por exemplo, das Painéis Clock S.A. que era constituída de apenas 3 fábricas, todas voltadas para o negócio de painéis. No entanto, dado o fato de a maior parte da bibliografia brasileira que trata das estratégias do grande capital familiar nacional focar os chamados grupos econômicos (ou *Business Groups*), a revisão bibliográfica os teve como foco.

Na literatura econômica, sociológica e empresarial, o conceito de grupo econômico não é unânime. Diferentes autores vão chamar atenção para elementos diversos como definidores destas estruturas empresariais, geralmente relacionados à forma e grau de relação entre as empresas que o compõem (Granovetter 2005), à propriedade do capital e também, embora com menos frequência, relacionados às estratégias de crescimento (Hiratuka e Rocha 2015)¹⁰. Um grupo econômico geralmente é forma-

¹⁰ Para a discussão sobre o conceito de grupos econômicos na literatura internacional, veja Hiratuka e Rocha (2015). Ver também Rocha (2013) para a discussão sobre os grupos econômicos em economias em desenvolvimento.

do por um conjunto de firmas legalmente independentes cuja relação é permanente, diferenciando-se, portanto, de outras associações de empresas que costumam ser temporárias ou para um negócio específico, como uma *joint venture*. Em um grupo econômico, além disso, a propriedade do capital e a governança tendem a ser centralizados geralmente por famílias proprietárias (Fruin 2007).

Trabalhos da área de história econômica que tem se dedicado ao estudo de história de empresas no Brasil, entre eles Costa, Silva e Saes (2020, 914), têm adotado o conceito de grupo econômico como grupos compostos de empresas juridicamente independentes que mantêm firmas ligadas por laços geralmente familiares e cujas atividades são desenvolvidas em setores econômicos diversos, isto é, não se limitando ao *core business*. Além disso, uma característica importante é que o controle sobre as diversas firmas tende a ser centralizado. São estas balizas que adotaremos em nossa abordagem, quando cabível (lembrando, que uma das companhias analisadas – a Clock S.A. – não se caracterizou como grupo econômico).

Economia brasileira e estratégias dos grandes grupos industriais no Brasil

A economia brasileira no período inicial desta pesquisa, meados da década de 1980, era sustentada, do âmbito das empresas e grupos econômicos, pelo tripé que havia se desenvolvido durante o período desenvolvimentista quando se levou a cabo pelo Estado a estratégia de eleger empresas líderes –empresas estatais, empresas estrangeiras e empresas de capital privado nacional– com uma especialização setorial das corporações que compunham as bases do tripé. Assim, às empresas estatais cabiam liderar os ramos intermediários da indústria pesada e na infraestrutura de transporte, energia e comunicação; às empresas estrangeiras cabiam liderar os setores de bens de consumo duráveis e de bens de capital padronizados enquanto as empresas nacionais especializavam-se nos setores de componentes, na indústria tradicional (têxteis, calçados, móveis), na área bancária, no comércio atacadista e varejista e na indústria da construção.

O capital privado nacional brasileiro, assim como em outras economias nacionais, mesmo o dos grandes grupos econômicos, era predominantemente familiar (Pérez 2003; Pérez e Casanova 2012). Para se ter

ideia do caráter familiar da governança empresarial nos grupos econômicos no período, em uma pesquisa realizada em 1995, com 33 grupos econômicos brasileiros, 11 correspondiam a grupos com propriedade inteiramente familiar. Os grupos restantes tinham seu controle dividido entre investidores institucionais. Além das questões já apontadas, 10, entre os 11 grupos de propriedade familiar, eram também dirigidos pela família, ou seja, a gestão estava inteiramente em mãos de proprietários. (Canuto, Rabelo e Silveira 1997, 41)¹¹.

Além de serem predominantemente familiares, os grandes grupos econômicos nacionais entram nos anos 1990 com forte concentração de propriedade, com ausência de investidores institucionais relevantes, apresentando baixo uso do *funding* exterior às empresas, mantendo pequena relação com os bancos e apresentando pequeno tamanho dos grupos econômicos em comparação com seus similares no exterior (Canuto, Rabelo e Silveira 1997, 41).

Anos 1980 a meados da década de 1990: esgotamento do desenvolvimentismo e estagflação

A economia brasileira, assim como as demais latinoamericanas, enfrentou nos anos 1980, até meados da década de 1990, uma série de dificuldades, tais como a crise da dívida externa, a estagnação do mercado interno e processos de alta inflação. A crise dos anos 1980 significou inflexão para os grandes grupos econômicos brasileiros. Esse redirecionamento está vinculado às novas condições que intensificaram as dificuldades de acesso ao crédito internacional, a queda nos preços da *commodities*, e agravamento de problemas do balanço de pagamentos. Essas novas condições dificultaram a manutenção das práticas estatais em relação às grandes empresas e grandes grupos econômicos brasileiros, devido à diminuição da capacidade fiscal do Estado.

Perante o cenário de incerteza e instabilidade econômica, os grupos industriais brasileiros praticaram estratégias que, na maioria das vezes, são classificadas como defensivas, voltadas para a manutenção da riqueza

¹¹ A propriedade familiar dos grupos e empresas no Brasil, continua sendo a grande maioria. Representam cerca de 90% do total de empresas no Brasil. Em 2010, notava-se que mais de 50% das grandes corporações que atuavam no país eram empresas familiares (Dalla Costa, Drumond e Las Heras 2005).

patrimonial (Hiratuka e Rocha 2015). Dentre elas destacaram-se a aquisição de empresas e ativos que funcionassem como reserva de valor ou capital especulativo. Essas estratégias pouco contribuíram para a consolidação de vantagens competitivas ou para a criação de novos espaços de expansão. Entre os ativos de quase todos os grupos figuravam empresas de exploração mineral, imobiliárias e reflorestadoras (Ruiz 1997, 175).

A recessão e o estancamento do mercado interno estimularam principalmente estratégias visando ao controle dos mercados. Para isso, compraram empresas concorrentes ou adquiriram empresas com foco na integração vertical (Ruiz 1997, 175). Menos frequente foi a diversificação das linhas de produção mediante a exploração de sinergias comerciais ou técnicas. Assim, o vetor tecnológico esteve ausente das reestruturações nos anos 1980 até os anos iniciais de 1990, diferentemente das estratégias postas em prática pelos grupos japoneses e coreanos no mesmo período (Ruiz, 1997, 182).

Alguns poucos grupos que já tinham alguma posição no exterior, buscaram ampliar sua participação no mercado externo –como a Sadia, cujas primeiras exportações datam de 1963, ou as empresas do setor de construção pesada, que intensificaram sua participação no exterior a partir da década de 1980 (Dalla Costa 2015, 206)– no entanto, o mercado doméstico continuou a ser o espaço estratégico de expansão para todos os grupos brasileiros (Ruiz 1997,178).

Meados da década de 1990 a início dos anos 2000: abertura comercial e financeira e estabilização

Nos anos 1990, as formas de sustentação do capitalismo existente no Brasil do período desenvolvimentista desestruturaram-se definitivamente. As reformas implementadas nos anos 1990 centraram-se em menor intervenção estatal nos rumos da economia, na maior abertura ao exterior –tanto em relação aos fluxos de comércio quanto aos de capitais–, nas privatizações e na política de estabilização monetária, baseada em um sistema de metas de inflação e superávit primário.

Diante da abertura e da sobrevalorização cambial, as estratégias empresariais priorizaram a redução do grau de verticalização, com maior especialização e substituição de fornecedores locais por insumos importados. Os investimentos realizados no período pelos grandes grupos econômicos nacionais mantiveram um caráter defensivo, voltado para a

substituição de equipamentos e, em geral, continuaram a não estar associados a estratégias mais ativas de expansão de capacidade e inovação de produtos e processos (Hiratuka e Rocha 2015, 20). Da perspectiva setorial, ganhou importância o direcionamento para setores menos expostos à concorrência internacional das grandes empresas estrangeiras, com vantagens ancoradas em recursos naturais (Hiratuka e Rocha 2015, 21).

No âmbito das relações de trabalho no processo produtivo, as mudanças no padrão de acumulação, com a adoção, nos países centrais, da organização japonesa (toyotista) do trabalho, que “representa um dos elementos concretos do processo de globalização capitalista” (Gorender 1997, 320), teria despertado o interesse de empresas brasileiras de capital nacional e estrangeiro já nos anos 1980. No entanto, a “tradição simultaneamente despótica (mandonista) e paternalista das administrações empresariais brasileiras” (Gorender 1997, 322) colocava obstáculos à inserção do país nas transformações em curso no sistema capitalista mundial a partir da década de 1970, que incluíam a incorporação de inovações tecnológicas (informática, telecomunicações, automação eletrônica etc.) e transformações na organização do trabalho, nas formas de emprego, entre outras (Silva 1994; Gorender 1997). Não obstante, a abertura do mercado nos anos 1990 imporia a necessidade de reação das empresas brasileiras diante da concorrência de produtos estrangeiros, procurando-se efetivamente adotar a organização japonesa do trabalho em segmentos da indústria, como a automobilística.

Consequência também importante e abrangente do processo de globalização, no âmbito da economia industrial, foi a passagem de um ambiente econômico dominado por oligopólios nacionais para um mercado comandado por oligopólios mundiais. Em boa medida, esta passagem se deu por um processo de ampliação do investimento direto externo (IDE) dos países centrais a partir dos anos 1980, que esteve ligado essencialmente às estratégias de aquisição e fusão de firmas no plano internacional (Comin 1996). É importante fixar que as empresas brasileiras estiveram submetidas também às transformações vinculadas à permanência, a partir dos anos 1990, de um quadro macroeconômico especialmente adverso para empresas nacionais de grande porte: à reorientação da ação regulatória por parte do Estado, à intensificação das políticas de abertura do mercado, a partir do governo Collor, e, também, das fusões e aquisições empresariais e da intensificação da importância do setor financeiro na atividade econômica, além, também, das privatizações que interromperam

uma série de subsídios e apoios indiretos que as estatais possibilitavam às grandes empresas nacionais.

Assim, a partir da segunda metade da década de 1990, ocorreu um avanço significativo das empresas estrangeiras no país, com o aumento dos investimentos diretos estrangeiros, em especial nos setores de bens duráveis, mas também em segmentos de bens de capital, inclusive com a aquisição de empresas brasileiras tradicionais e grandemente direcionadas para o processo de privatização (Hiratuka e Rocha 2015, 23; Grandi e Saes 2021, 142).

Meados dos anos 2000 a 2015

Os anos 2000 foram marcados no Brasil em âmbito doméstico pela diminuição das taxas de desemprego e pelo crescimento do emprego formal, assim como por políticas de valorização do salário mínimo. Ainda muito importante foi a expansão do crédito ao consumo e para pessoas jurídicas. Houve também recuperação dos investimentos, tendência que foi interrompida em 2008 com a crise financeira internacional.

Hiratuka e Rocha (2015, 41-42) identificaram três vetores que nos anos 2000 (anteriormente à crise de 2008) afetaram tanto o desempenho financeiro quanto o movimento com relação às áreas de expansão e à diversificação dos grandes grupos nacionais: i) o ciclo de valorização das *commodities*, que gerou enorme capacidade de acumulação para grupos nacionais envolvidos, direta e indiretamente, com a produção de bens primários; ii) a grande liquidez internacional, que tornou os grandes grupos econômicos mais integrados ao sistema financeiro internacional, facilitando a obtenção de recursos para os processos de expansão no mercado interno e externo; iii) a retomada de alguns projetos articulados pelo setor público, em especial na área de infraestrutura, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado em 2007.

As estratégias de sobrevivência dos grupos econômicos, neste panorama com novos condicionantes, mudaram. Em geral, os grupos mais bem-sucedidos comparativamente quanto ao desempenho tiveram forte estratégia de aquisição e, simultaneamente, estratégias mais agressivas de diversificação. Quanto à atividade tecnológica, de maneira geral, os grupos econômicos brasileiros continuaram concentrando suas atividades em setores e áreas pouco intensivas em conhecimento, apesar de exceções importantes, como a Petrobras, a Embraer e a WEG. (Hiratuka e Rocha

2015). Ainda segundo os autores, com relação à internacionalização, os grandes grupos brasileiros elevaram seus investimentos na América do Sul e África, geralmente em setores intensivos em recursos naturais, como mineração e extração de petróleo e gás.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, houve a retomada de um processo típico da conglomeração industrial, a multiplicação das sociedades anônimas e holdings. Houve reestruturação da composição acionária, embora mantendo um núcleo mais ou menos estável de controladores familiares. Apesar da manutenção do controle familiar em muitos dos grandes grupos nacionais, verificou-se a ampliação da participação acionária dos fundos de investimento gerenciados pelo governo, sejam públicos, sejam sindicais (Hiratuka e Rocha 2015, 50).

Nesse período, o papel do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi fundamental para o financiamento de longo prazo das empresas, especialmente daquelas que estavam em condições de se internacionalizarem. Destacam-se os aportes do banco para a Brasil Foods, atual BRF, e o fortalecimento de alguns grupos, tais como Friboi, Marfrig e Gerdau (Dalla Costa 2005, 211).

Do ponto de vista da economia brasileira, cabe assinalar que desde meados dos anos 1990 vive-se um processo de diminuição da participação da indústria na composição do PIB, apenas uma das facetas de um processo de desindustrialização da economia nacional. Essa dimensão é ilustrada no âmbito das empresas, quando se vê o aumento do número de companhias relacionadas aos setores de construção, telecomunicações e varejo, entre as cem empresas de maior faturamento na segunda década do século XXI (Grandi e Saes 2021, 147).

O destino de algumas empresas do ciclo desenvolvimentista

Um certo número de autores converge para a avaliação de que a análise do contexto setorial é fundamental no entendimento das estratégias e possibilidades das empresas reagirem a processos de mudanças como os que caracterizaram a globalização e a reestruturação produtiva. Isto porque se considera que é no âmbito dos setores que são geradas as condições tecnológicas, mercadológicas, legais e de concorrência específicas que vão definir as estratégias empresariais. No interior de cada setor, também devem ser levadas em conta as assimetrias decorrentes do tamanho das empresas e de sua escala de produção (Furtado 1994, 6).

Desta forma, cabe-nos agora analisar os impactos diferenciados sobre os setores e sobre as empresas objetos desse artigo dos condicionantes macroeconômicos sobre os quais viemos discorrendo.

Indústria de bens de capital e o Grupo Villares

Na época em que a entrevista ao projeto “História Empresarial Vivida” foi concedida, agosto de 1985, as empresas Villares encontravam-se estruturadas em um conjunto que, ao todo, contava com nove fábricas. As empresas Villares produziam aços especiais e uma ampla gama de produtos manufaturados, que incluía elevadores, escadas rolantes, laminadores, locomotivas e motores elétricos. Possuíam, naquele momento, 20 mil funcionários, aproximadamente, em seus setores produtivos e administrativos.

Das suas fábricas, duas atuavam ramo siderúrgico (três anos após a entrevista, em 1988, a Villares adquiriram duas concorrentes: as siderúrgicas Anhanguera e Nossa Senhora Aparecida); uma produzia elevadores e escadas rolantes; uma era produtora de motores elétricos; uma de equipamentos pesados: laminadores e locomotivas; duas outras se dedicavam à produção de equipamentos: motores a diesel, componentes para carros de metrô e transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; e uma, de menor porte, onde se manufaturavam autopeças (anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro). Havia criado recentemente uma fábrica para atuar no ramo eletrônico, fabricando comandos para sistemas para equipamentos industriais e de transporte e produtos de informática. As empresas Villares possuíam, ainda, uma empresa de engenharia que projetava sistemas e equipamentos para outras fábricas e empresas.

Como vimos, do conjunto de empresas que formava o Grupo Villares nos anos 1980, algumas unidades vinculavam-se, primordialmente, ao setor de bens de capital. Esse setor que se caracteriza por ser amplamente heterogêneo¹² é, também, um setor que, nos seus principais segmentos, irradia efeitos multiplicadores, progresso técnico e intensivo em conhecimento (Salerno e Daher 2006, 44). Devido a tais características, as indústrias desse setor foram estimuladas para sua instalação no

¹² Segundo a ABIMAQ (Associação Brasileira de Indústrias de Máquinas e Equipamentos), entidade que representa os fabricantes de máquinas e equipamentos, e que possui 35 segmentos que são objeto de seu acompanhamento.

Brasil e também protegidas por ações governamentais durante significativos períodos do chamado ciclo desenvolvimentista. Foi, no entanto, um dos setores mais afetados pela reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado brasileiro nos anos 1990.

O setor sofreu a concorrência de bens importados, que foi, também, intensificada por acordos setoriais da indústria automotiva que previam incentivos governamentais para a importação de bens de capital e ainda por projetos executados no Brasil a partir de financiamentos estrangeiros que eram acompanhados por bens de capital fabricados em seus países de origem (Salerno e Daher 2006, 44).

Em 1997, o setor de bens de capital teve pela primeira vez, um índice de penetração de produtos importados em relação ao seu consumo aparente superior a 50% (54,7%). A diminuição da participação no consumo aparente de bens de capital produzidos no país é explicada, entre outros aspectos, pela existência de defasagem tecnológica, com exceção do segmento de máquinas e equipamentos destinados à agricultura e agroindústrias (IPEA 2010, 63).

A partir da primeira década do século XXI, a indústria de bens de capital retomou parte de sua expansão. Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), a recuperação deveu-se a iniciativas de empresas do setor que se empenharam em investir em métodos de gestão e procedimentos produtivos mais eficientes, reduzir a gama de bens fabricados, segmentar a produção e aumentar a produtividade e a qualidade dos artigos ofertados. Outro aspecto a ser considerado é que o setor foi definido como prioritário nas diretrizes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), instituídas em 2004. Na segunda metade dos anos 2000, o setor ocupou a liderança no processo de retomada da produção industrial nacional, tanto em função do aquecimento da demanda interna, como pelo crescimento das exportações (ABIMAQ, s.d.).

As empresas do Grupo Villares que, em meados dos anos 1980, eram dirigidas por Paulo Diederichsen Villares (Aquino 1986a), constituem um exemplo concreto de grupo empresarial que alcançou sucesso no ciclo desenvolvimentista. Elas iniciaram sua trajetória na década 1920, a partir de uma empresa voltada a importar e montar elevadores, numa cidade de São Paulo que iniciava um intenso processo de verticalização e chegaram aos anos 1980 como um conglomerado bastante diversificado (Gala, 2019).

A abertura do mercado à concorrência estrangeira, em consonância com a defasagem tecnológica, atribuída em 1991 (Costa 1991, 3-12), pelo então diretor-presidente do Grupo, Paulo Diederichsen Villares, ao protecionismo e à reserva de mercado praticadas anteriormente, implicaram a perda de fatias importantes de mercado interno para área do segmento deste grupo empresarial que atuava na produção de equipamentos, e também nos de informática e comunicação¹³. A defasagem tecnológica impedia, ainda, segundo o mesmo dirigente, a ampliação da capacidade de exportação de produtos desses segmentos, implicando a necessidade de reestruturação da empresa, com fechamento ou venda de unidades, além da iniciativa de se estabelecer parcerias com empresas multinacionais, buscando revitalizar a capacidade tecnológica do grupo em outros setores nos quais atuava. (Villares 2009, 287).

Nos anos 1990, a administração de caráter familiar que havia marcado as empresas do grupo foi substituída por uma gestão com maior nível de profissionalização. A partir da primeira metade da década, as empresas do Grupo Villares foram desmembradas, com partes de suas subdivisões sendo fechadas ou vendidas (para empresas estrangeiras e para uma empresa brasileira do setor de seguros) mediante a realização de sociedades onde os acionistas do grupo Villares seriam sócios minoritários. Mesmo as partes rentáveis como a subdivisão de elevadores e de produção de metais passaram ao controle das Elevadores Schindler do Brasil, empresa de origem suíça. A Villares Metal passou ao controle da empresa espanhola Sidenor e, posteriormente, ao do grupo austríaco Voestalpine AG. Em 2019, as antigas Empresas Villares permaneciam atuantes como holding de investimentos, mas com participação minoritária na Villares Metals e Schindler Atlas (Gala 2019).

¹³ É importante ressaltar que a defasagem tecnológica, aduzida pelo diretor-presidente das empresas Villares, não era extensiva aos seus dois principais setores de atuação: o de aço e o de elevadores e escadas rolantes. Relacionava-se aos setores que as empresas Villares pretendiam vender ou fechar (como acabou ocorrendo posteriormente), tais como os de hidrogeração, petróleo, sistemas eletrônicos e informática. Na reportagem citada, ele afirma que esses setores, ao contrário do que ocorreu com os de aço e elevadores e escadas rolantes, não estiveram submetidos à concorrência internacional devido à reserva de mercado praticada no mercado interno brasileiro. Devido a isso a empresa não precisou desenvolver tecnologia própria e não tinha condições de incorporar inovações, por meio da importação de componentes, que permitissem sua competitividade internacional e, a partir daquele momento, também no mercado que passaria a conhecer maior abertura a produtos importados.

Indústria de bens de consumo semiduráveis – utensílios domésticos e a Panelas Clock

O setor de panelas pode ser localizado como parte do setor mais amplo, de bens de consumo semiduráveis, mas está articulado também diretamente com o setor do alumínio e, por extensão, com a indústria de transformação. O volume de capital no segmento de panelas era estimado em US\$ 200 milhões anuais em 1989 (Géia 1989, 24) e US\$ 300 milhões em 1993 (Americano 1993). Neste ano, os sete maiores fabricantes, todos de propriedade nacional familiar, detinham cerca de 55% das vendas do segmento (Panex, Rochedo, Nigro Alumínios, Penedo e Panelas Clock (Géia 1989, 24) enquanto o restante do mercado era preenchido por vendas de pequenas fábricas também familiares nacionais. Ainda em 1993, uma característica da cultura administrativa do setor era manter administrações familiares. Das sete maiores, apenas a Rochedo e a Penedo tinham cúpulas administrativas “totalmente profissionalizadas” (Maioria 1993). A Panelas Clock, por sua vez, apresentava-se como “100% nacional e também familiar” (Uma experiência...1986).

Outra característica da indústria de panelas é, segundo a Associação Brasileira de Alumínio (ABAL), sua extrema sensibilidade à recessão. Em 1992, por exemplo, o setor sofreu uma contração de 34,5% (Maiora...1993) derivada da contração do mercado interno. No mesmo ano, as empresas brasileiras também sofreram com a entrada de concorrentes estrangeiros, tais como as panelas eletrônicas japonesas de cozinhar arroz e panelas de cobre chilenas da marca Fantuzzi que fizeram sucesso naquele ano (Aberutra...1992; Lançamentos...1991). A partir de então, o setor de panelas sofreu intenso processo de concentração e de desnacionalização: nos anos 1990 a Panex, uma das maiores fabricantes do país, adquiriu as concorrentes Clock, Rochedo e Penedo. Em 1998, a Panex foi comprada pelo grupo americano Newell Rubbermaid e, em 2005, foi adquirida pela francesa SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne). Em 2007, a razão social da Panex foi alterada para Grupo SEB do Brasil Produtos Domésticos Ltda. (Olmos e Cleto 2017).

A história e a imagem da Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio a partir de meados dos anos 1980 confundem-se com a de sua Diretora Presidente de 1984 a 1992, Yvonne Capuano. Médica formada pela Escola Paulista de Medicina em 1964 teve seu desempenho à frente da empresa reconhecido nos meios empresarial, político, acadêmico e

midiático. Em 1986, recebeu o troféu “Mulher Allarde 86”, como empresária do ano. Algumas das suas contribuições ao assumir a empresa familiar foram: 1) renovação da diretoria e do estilo de gestão, propiciando uma escuta mais atenta às críticas e demandas dos empregados, provavelmente gerando mais motivação e capacidade de corrigir erros; 2) investimentos em modernização de equipamentos; 3) estratégia de propaganda e atuação que associou a painelas Clock a valores e imagens compatíveis com tendências de um mercado predominantemente feminino.

A crise dos anos 1990, porém, foi mais forte do que as virtudes do modelo de gestão e propaganda construído pela Clock, que não resistiu e foi vendida para a concorrente e líder do mercado, Panex, em novembro de 1992. Segundo depoimento de Yvonne Capuano, a empresária “ficou empolgada com o aumento substancial de vendas e a projeção da empresa, ampliando a produção para três turnos. A empresa crescia substancialmente. Aí veio o plano econômico de 1990 e tudo foi por água abaixo” (Capuano 2020). O noticiário econômico apontou, em 1992, uma queda de 34,5% nas vendas de painelas, em relação a 1991. Os preços também despencaram, em 33%. Descapitalizadas, as empresas foram vendidas ou preferiram importar a produzir. A Clock sofreu uma retração de 30% em seu faturamento em 1992, perdendo US\$ 150 milhões. Foram demitidos 250 de seus 600 funcionários.

Três pontos de vulnerabilidade parecem ter sido determinantes: 1) a falta de recursos financeiros para oferecer aos vendedores prazos de pagamento competitivos com os da concorrência, que trabalhava com uma margem de 35 dias; 2) um acesso ao mercado externo insuficiente para compensar a retração interna; 3) a dependência de um único produto (a painela de pressão) e a escala de produção mais reduzida, que dificultaram suportar a redução das vendas e dos preços.

A empresa Panex, líder nacional e compradora da Clock, por exemplo, perdeu 12% do mercado interno, mas conseguiu quadruplicar as exportações. A maior competitividade da Panex no mercado externo pode ser atribuída a algumas vantagens sobre as concorrentes, como uma maior escala de produção e uma linha de produtos mais variada, o que lhe permitia manter preços unitários mais baixos. (Luchesi 1993). Além disso, pode ter pesado também sua rápida incorporação de certas inovações tecnológicas, como o uso do antiaderente Tecnoflon em alguns produtos de sua linha em 1989, quando a concorrente Rochedo, segundo maior fabricante de painelas, continuava apostando no alumínio, na crença de que

sua consumidora “é aquela dona de casa que ainda se orgulha de arear panela, colocá-la ao sol e depois exibir um brilhante paneleiro”, ao passo que Nelson Cury, da Panex, assegurava que “o tempo de ficar esfregando panela já passou” (GÉIA 1989, 24).

Setor da Construção Civil – João Fortes Engenharia

Fundada em 10 de outubro de 1950, por João Machado Fortes e Antônio Romualdo da Silva Pereira, a empresa de construção urbana e desenvolvimento imobiliário João Fortes Engenharia teve seu crescimento atrelado à expansão urbana das grandes cidades do Brasil, especialmente do Rio de Janeiro (Aquino 1986b). Durante seus primeiros anos, a companhia dedicou-se exclusivamente ao ramo imobiliário, como incorporadora e construtora. Atuava no subsetor de edificações ou construção urbana leve (atividades de construção de edifícios residenciais, comerciais e públicos, além de reformas e manutenções correntes) do setor de construção civil, que também engloba os subsetores de construção pesada e montagem industrial.

A João Fortes Engenharia transformou-se em sociedade anônima em 1957, duplicando seu capital com o aporte de capitais de terceiros. Na década de 1970 tornara-se uma das maiores empresas do setor de construção imobiliária, tendo sido a primeira empresa do setor a abrir capital na bolsa de valores, em 1973, momento em que também realizou ampla reestruturação administrativa (Aquino 1986b). Em 1985, ano de realização da entrevista de Márcio Fortes, então presidente da João Fortes Engenharia, ao projeto História Empresarial Viva, a família do fundador ainda detinha 40% das ações da empresa (o restante estava dividido entre funcionários e colaboradores da empresa, num total de 27% das ações, dois acionistas maiores com cerca de 10% cada e o público em geral, também com cerca de 10% das ações). Naquele momento, o faturamento anual da João Fortes Engenharia era de cerca de US\$ 40 milhões e, operando em cerca de 15 cidades no Brasil (sendo Rio de Janeiro e São Paulo suas principais praças), acumulava quase cinco milhões de metros quadrados construídos e empregava cerca de 8 mil trabalhadores diretos e “outro tanto sob a forma de subempregadas” (Aquino 1986b, 222-223). Seu patrimônio, de US\$ 25 milhões, conferia-lhe a primeira posição em seu setor de atividade (colocando-a entre as dez maiores empresas do setor da construção civil, incluídos também os construtores de obras públicas e

obras pesadas) (Aquino 1986b). O controle acionário da empresa manter-se-ia nas mãos da família do fundador até 2007, quando passaria a um investidor do setor financeiro, estranho ao ramo de atuação da empresa, mas que identificou na marca cinquentenária, consolidada no mercado, uma boa oportunidade de investimento.

A história econômica do setor de edificações pode ser dividida em dois grandes períodos: 1964 a 1986, momento de estruturação da produção em empresas; 1986 em diante, momento de reestruturação (Villela 2007). Pelo fato de ser um setor que tem seu desempenho fortemente afetado pelas condições de financiamento, esses momentos são demarcados por mudanças no sistema financeiro e nas políticas públicas para a habitação.

O primeiro período, momento de estruturação do setor, corresponde à criação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Banco Nacional da Habitação (BNH) até a extinção deste último em 1986. Foi um período marcado por crescimento econômico, grande expansão urbana e financiamento público a moradias populares, refletindo-se em altos níveis de crescimento da indústria da construção civil, subsetor edificações.

É importante destacar que a história do BNH está atrelada à ditadura civil militar no Brasil, tendo sido criado poucos meses após o golpe de 1964 e extinto apenas um ano após o fim do mandato do último presidente militar, em 1986. Destaque-se também que houve significativa presença de empresários, tanto na formulação da proposta de reorganização do sistema habitacional, em 1964, como na condução das principais agências do setor ao longo da Ditadura. João Machado Fortes foi diretor da Carteira de Cooperativas do BNH em 1966, ao mesmo tempo que cumpria a função de presidente do Sindicato da Indústria da Construção de Estruturas do Estado da Guanabara (1960-1975) (antigo Distrito Federal, incorporado ao atual estado do Rio de Janeiro), entidade que representava os interesses das empresas de construção (Campos 2021).

Conforme a entrevista de Márcio Fortes (Aquino 1986b), a empresa não teria se envolvido em construções para o BNH até o encerramento das funções de seu pai na instituição, em 1969. Com o retorno do fundador à empresa, a João Fortes Engenharia passaria a trabalhar no âmbito do SFH, inicialmente no Rio de Janeiro. Sobre esse momento, Márcio Fortes avalia: “Aprendemos os planos de financiamento, sobretudo do BNH, já sabíamos onde os outros haviam errado, fizemos tudo da melhor maneira” (Aquino 1986b, 238). A companhia beneficiou-se, portanto, da criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e de seu banco, o Banco Nacional

de Habitação (BNH), que teve, no período, crescente papel de agente do desenvolvimento urbano do país. (Aquino 1986b). O ano de 1972 marcaria o início de um processo de expansão para outras cidades, com a abertura de filiais em Brasília, Salvador e São Paulo, que culminaria com o atingimento da significativa marca de um milhão de metros quadrados em construção simultânea, em diferentes capitais do país, em 1977, “marca [que] nunca mais foi atingida por qualquer outro construtor brasileiro” –e manteve-se até 1982, quando começaram a se manifestar as dificuldades econômicas da década de 1980 (Aquino 1986b, 228). Em meados da década de 1980, no entanto, a diversidade de obras administradas e de clientes era apresentada como um trunfo da empresa para a manutenção de sua estabilidade em período de crise do setor. Administrando obras para clientes públicos e privados, nacionais e estrangeiros, e com equilíbrio entre o emprego de capitais próprios e de terceiros, a empresa lograva manter uma relação saudável entre patrimônio, volume de produção, faturamento e endividamento, como ressaltado por Márcio Fortes em sua entrevista de 1985.

Os anos 1980 marcam uma inflexão na história econômica do setor. Entre 1979 e 1984, o nível de financiamentos do SFH caiu 73%, e, apenas no ano de 1985, caiu 82,8%. Naqueles anos, marcados pelos efeitos da estagnação econômica, alta inflação e uma política de austeridade e ajustes, houve retirada de recursos da caderneta de poupança para títulos mais atrativos de renda fixa e para suprir despesas decorrentes do estreitamento salarial. A redução do montante da poupança reduziu as linhas de crédito para a habitação, fato que, aliado ao temor do desemprego, reduziu a demanda por imóveis e inibiu novos lançamentos (Vilella 2007).

As classes baixas e médias foram as mais afetadas, implicando que o setor se voltasse para empreendimentos de luxo, segmento praticamente independente do financiamento do SFH. Complementando esse quadro, o governo extinguiu o BNH em novembro de 1986, e suas operações foram absorvidas por um banco público (Caixa Econômica Federal), que não possuía experiência com o financiamento de habitação popular nem com a da construção de infraestrutura, dificultando a continuidade da política de financiamento ao setor.

Esse contexto recessivo da década de 1980, apesar do crescimento ocorrido em 1985 e 1986, causou uma mudança de paradigma nas empresas de construção. Segundo Villella (2007), a preocupação com a produtividade e com a diminuição de custos marcaram as estratégias

adotadas pelas empresas de médio e grande porte nesse período. Além disso, a dependência do mercado privado de alta renda aumentou a exigência de qualidade das obras por parte dos clientes, apoiados legalmente pelo Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigência em 1991 forçando as empresas a aplicarem os Programas de Qualidade Total nos processos construtivos.

A extinção do BNH e a diminuição das ações interventoras do Estado, a partir dos anos 1990, também impactariam fortemente a João Fortes Engenharia. Em 1998, a empresa se ressentia da diminuição da construção de obras públicas (que em 1985 representavam cerca de 25% de seu faturamento (Aquino 1986b), mas afirmava que parte dessa diminuição vinha sendo compensada pelo aumento das obras urbanas do setor privado, impulsionadas pela maior atividade econômica (Aquino 1986b). Nesse mesmo ano, a companhia afirmava se ressentir da falta de linhas de financiamento para a área de incorporação imobiliária: “novos instrumentos tais como securitização de recebíveis, fidúcia imobiliária e um mercado pulverizado para fundos imobiliários poderiam ajudar as antigas, mas ainda eficientes cadernetas de poupança a carrearem recursos para [o] setor” (João Fortes 1998b).

A abertura comercial dos anos 1990 pouco afetou o setor no que diz respeito ao fluxo de importações de serviços concorrentes. Seu impacto se deu principalmente por meio da aquisição de insumos importados com maior teor tecnológico. Por outro lado, no que diz respeito ao fluxo financeiro, a partir dos anos 2000, após a liberalização financeira, fundos e investidores globais passaram a atuar mais intensamente no Brasil, tornando-se sócios de empresas do setor da construção civil, seja adquirindo participação acionária nas incorporadoras, que tinham ações negociadas em bolsas de valores, seja pela compra direta de parcelas societárias dos proprietários de incorporadoras e construtoras de capital fechado (Fix 2011).

O setor passou a vivenciar dois movimentos importantes: a crescente capitalização das construtoras por meio de aberturas de capital – realizadas desde 2005 – e captações de recursos estrangeiros; e as fusões e aquisições especialmente a partir de 2006 (Monteiro Filha, Costa e Rocha 2009, 26). Em 2006, ano de início de uma fase de grande crescimento da construção de edificações nos grandes centros urbanos brasileiros, houve um salto na entrada de recursos no segmento de incorporações imobiliárias, coincidindo com o início da temporada de abertura de capital das incorporadoras no Brasil (Bertasso 2011, 32).

Se a João Fortes Engenharia tinha como característica, ressaltada por seu presidente Márcio Fortes, em 1985, o fato de atuar “basicamente no mesmo setor de atividades de sua origem” e ter um patrimônio constituído por capitais “oriundos exclusivamente de sua própria operação”, não tendo recebido aporte de capitais externos (via mercado de capitais ou associação com outras empresas) (Aquino 1986b, 225), a empresa não passaria incólume pelo processo de abertura de capitais que marcaria as décadas seguintes. Em 2006, visando se adequar às novas exigências do mercado de capitais, a João Fortes iniciou um grande processo de reestruturação que abrangeu diversas áreas como a societária, financeira, organizacional e tecnológica. Em 31 de julho de 2007, através de oferta pública para aquisição de controle acionário, a empresa de investimentos Sociedade Brasileira de Organização e Participações Ltda. (SOBRAPAR) adquiriu ações representativas de 40,05% do capital social da companhia, assumindo o seu controle (João Fortes 1998a).

Recentemente, em 2018, a empresa entrou com um pedido de recuperação judicial após 4 anos consecutivos de déficits na receita líquida, sendo atingida pela crise econômica no ano de 2014 que agravou sua situação financeira desde então (Movimento 2018).

Sector Supermercados e o Grupo Bompreço

O empresário João Carlos Paes Mendonça foi o conferencista convidado do projeto História Empresarial Viva, em maio de 1985. Então com 47 anos (nascido em 1938), já era um destacado varejista e sua principal empresa, a cadeia de lojas de supermercados Bompreço figurava entre as cinco maiores do País (era então a quarta maior empresa do setor, com 159 lojas), segundo o ranking elaborado naquele ano pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) que era, inclusive, presidida por ele naquele momento (dirigiu a instituição entre 1977 e 1987). Em 1985, o grupo empregava 13 mil funcionários e, em valores atualizados para dezembro de 2020, já contava com um faturamento da ordem de R\$ 5,4 bilhões, o que já o colocava como um dos maiores grupos supermercadistas do Brasil (Aquino, 1988).

O setor de supermercados responde por expressiva fatia das vendas de alimentos e bebidas no Brasil. Embora algumas regiões registrem o predomínio de empresas de grande porte, na média do país, o que se verifica ainda é uma grande pulverização de empresas, que em 2020

contavam 91,3 mil lojas, representando uma área de 22,8 milhões de m². As cinco maiores empresas do setor possuíam 2,1 mil lojas, equivalentes a apenas 2,3% do total. O faturamento do setor atingiu R\$ 554 bilhões em 2020 (Abras 2021).

Fora das grandes capitais e cidades mais populosas, o que predomina nos mercados locais são as chamadas redes regionais, empresas com um número menor de lojas e com administração ainda basicamente familiar. Tal característica tem se mantido nos dias atuais e foi ainda mais forte nos anos iniciais do setor, quando algumas grandes empresas regionais acabavam tendo grande destaque. Este foi o caso do Grupo Bompreço, da família Paes Mendonça, fundado nos anos 1950, que é líder de mercado na região Nordeste até os dias atuais, embora tenha sido adquirido por outras empresas a partir dos anos 1990. Com origem no estado de Sergipe, sua grande base de expansão foi o mercado de Recife, em Pernambuco, de onde espalhou as suas atividades para outras cidades da região Nordeste e até à região Sudeste, já na década de 1970 (Aquino, 1987).

As empresas estrangeiras sempre sentiram muitas dificuldades em trabalhar no setor de varejo brasileiro, principalmente por conta da inflação excessivamente alta e das peculiaridades do consumidor brasileiro, que podem variar bastante de região para região.

A grande empresa internacional do setor, a francesa Carrefour, entrou no Brasil em 1975, já adotando um modelo de vendas que seria bastante vitorioso nos anos de inflação alta: os hipermercados, que ofereciam um grande leque de produtos e que possibilitavam a chamada “compra do mês”¹⁴. Até os anos 1990, foi praticamente a única estrangeira em atuação no país, quando a estabilização da inflação e a abertura do mercado ensejaram a entrada de grandes *players* globais, como foi o caso da holandesa Ahold, que adquiriu o Grupo Bompreço em 1996, junto à família Paes Mendonça. Posteriormente, em 2003, se desfez de suas operações no Brasil vendendo-a ao norte-americano Walmart, que também saiu do país em 2018. Em 2021, a operação foi vendida ao grupo Carrefour (Castilho 2021).

Além de atrair empresas estrangeiras, a estabilização de preços a partir de 1994 permitiu ao trabalhador a recomposição de seu poder de compra, aliado também aos ganhos reais do salário mínimo, o que

¹⁴ Quando o consumidor adquiria praticamente todos os produtos de que necessitaria ao longo de um mês (ou até por mais tempo) tão logo recebia seu salário a fim de estocar as mercadorias para proteger o poder de compra de sua renda.

fez com que o setor de supermercados fosse especialmente beneficiado, ampliando suas vendas. Nos anos 2000, os ganhos reais de renda e a diminuição do desemprego também beneficiaram sobremaneira o desempenho do setor. Sob tal cenário, os hipermercados perderam espaço e, além das lojas menores, foram substituídos pelos chamados “atacarejos”, que são menos intensivos em mão-de-obra, ofertam menos produtos, mas praticam preços mais baixos. Este é o modelo de loja que mais cresce no Brasil desde o início dos anos 2010 (Futema 2017).

A evolução tecnológica a partir dos anos 1990 permitiu um controle muito maior dos estoques/entradas/saídas dos produtos e contribuiu para minimizar as perdas e diminuir prejuízos no setor. As empresas de maior porte foram as que conseguiram fazer tal transição de maneira mais rápida. Apesar das profundas transformações ocorridas na economia brasileira, o setor não foi afetado de maneira mais dura pela concorrência estrangeira e apesar da liderança das francesas Carrefour e Casino¹⁵, muitas das características de atuação no varejo que vigiam na década de 1980 continuaram marcantes no cenário brasileiro nas décadas seguintes.

Apesar das transformações macroeconômicas, os supermercados Bompreço entraram nos anos 1990 ainda em processo de franco crescimento, fruto das inovações introduzidas nas décadas anteriores. Já em 1979, o grupo criou uma rede pequena com características distintas dos outros mercados da própria empresa: as lojas “Balaio”, um modelo de lojas pequenas, localizadas em bairros mais periféricos com produtos sortidos e serviços reduzidos que possibilitaram a diminuição dos preços finais dos produtos. Algumas décadas mais tarde, já nos anos 2000, esse modelo de loja (sortimento limitado) ganhou grande relevância no mercado brasileiro com a introdução das lojas Dia% (inicialmente, uma subsidiária da francesa Carrefour), importada do mercado europeu. Muitas das características atualmente observadas no negócio de supermercados brasileiros já começavam a ser implementadas no grupo familiar: horários diferenciados, utilização massiva de veículos de comunicação, setor de hortifrutigranjeiros frescos, interação e fidelização dos consumidores, entre outros atributos.

No final de 1996, quando o setor vivia franca expansão, o Bompreço fez uma aliança com a holandesa Royal Ahold e vendeu 50%

¹⁵ O grupo francês Casino tornou-se sócio da brasileira Pão-de-Açúcar (GPA) em 2005, assumindo o controle total da empresa em 2012.

do seu controle acionário (Fernandes 1996). Em 2000, o grupo vendeu os 50% restantes de sua participação, passando ao grupo holandês Ahold o controle integral da empresa. A partir desse momento, o grupo familiar alterou seu nome para Grupo JCPM e passou a se dedicar ao setor imobiliário, retirando-se do setor de supermercados, tendo a construção e gestão de shoppings centers como o foco principal de seu negócio.

Por conta de dificuldades financeiras nos Estados Unidos e Europa, a Ahold decidiu se desfazer de seus negócios na América Latina no ano de 2003, concluindo a venda da rede de supermercados Bompreço para a rede norte-americana Walmart em março de 2004. À época, a rede antes pertencente à família Paes Mendonça, ocupava a terceira posição no ranking nacional, com um total de 118 lojas. Com a aquisição, da ordem de US\$ 300 milhões, o grupo americano passou a operar 143 unidades no Brasil (118 da nova cadeia), assumindo a terceira posição no ranking dos maiores supermercados do país, com faturamento da ordem de R\$ 5,2 bilhões anuais (Portes 2004). Já a HiperCard, administradora de cartão de crédito da rede Bompreço, foi adquirida junto à Ahold pelo banco Unibanco (atualmente Itaú), por aproximadamente US\$ 200 milhões.

Anos após a sua aquisição, as operações nordestinas do grupo americano ainda enfrentavam muita dificuldade para reeditar o sucesso do período de liderança do grupo familiar à frente da empresa. Em 2018, o Walmart decidiu abandonar a operação brasileira e vendeu 80% de suas ações para o fundo de investimentos de private equity Advent International que passou a ser a controladora dos ativos da multinacional no país. Como dito anteriormente, em 2021, o negócio acabou nas mãos do Carrefour.

Indústria eletroeletrônica e a Gradiente

A história da Gradiente remete aos anos 1960 quando a Emile Hermann Staub possuía uma empresa familiar, a Staub S.A, que se dedicava ao comércio de importação iniciada com a produção de seletores de canal para televisores, sob a licença de uma empresa norte-americana. Amparada na política de substituição de importações a empresa ampliou a produção e as exportações, conquistando 60% do mercado mexicano em 1966. Na década de 1970, a Staub S.A. adquiriu a Gradiente, então produtora de amplificadores de som a válvula, uma inovação para a época, dando origem à “Indústrias Gradiente Brasileiras S.A. – IGB”, uma

empresa do setor de eletroeletrônico. Com o falecimento de Emile Staub, em 1979, assumiu a empresa seu filho, Eugênio Emílio Staub.

Na indústria de bens eletroeletrônicos, o peso do elemento tecnologia entre os condicionantes estruturais que compõem a dinâmica econômica setorial é muito grande. Em 1986, em entrevista à Aquino, Eugênio Staub destacou tal questão e reconheceu que a tecnologia era um aspecto essencial no setor. Na ocasião, discorreu sobre como a empresa adquiria, nos anos 1970, produtos japoneses, os abriam e os analisavam, e que “desanimados a princípio, concluímos que realmente não era possível concorrer com aquilo, o que depois acabou sendo desmentido pelos fatos resultantes de um longo e profícuo trabalho em tecnologia própria” (1986a, 46). De qualquer forma, ao longo da década de 1970 a empresa produziu toca-discos, gravadores cassete dentre outros produtos, mesmo diante de escassos recursos tecnológicos para enfrentar a concorrência, em especial a dos japoneses.

Associada à condição tecnológica, a década de 1970 foi marcada por instabilidades que foram do fim do chamado “milagre econômico” ao endividamento público financiado por empréstimos internacionais, com aumento dos juros internacionais, mas, internamente, a Gradiente também foi beneficiada por políticas de proteção à indústria nacional, com a instalação na Zona Franca de Manaus (ZFM), em 1972, paralelo a incentivos e desonerações fiscais, restrição às importações, programa de fomento às exportações de produtos nacionais (Torres 2010). Todavia, segundo Staub (1986a), suas concorrentes estrangeiras eram recorrentemente beneficiadas por incentivos públicos, ao contrário da Gradiente (Aquino 1986, 49-62).

Seu salto de mercado ocorreu quando a empresa substituiu equipamentos modulares de som pelo System 95, cujos equipamentos (antes modulares) foram acoplados em um só rack (à época, o famoso “3 em 1”). O sucesso de vendas, em 1979, permitiu a capitalização da Gradiente em “excesso”, conforme as palavras de Staub em entrevista à Aquino (1986a, 50), permitindo-os adquirir concorrentes na Inglaterra e no México e se transformando em uma das mais destacadas empresas brasileiras.

Desde o início dos anos 1970, o setor era marcadamente dominado por empresas estrangeiras (exceto nos segmentos de rádio e televisores), as quais foram atraídas para o polo da ZFM enfraquecendo as empresas nacionais. Mas a partir de meados da década, sob o contexto do II PND e incentivos fiscais, as empresas nacionais se expandiram,

entre elas a Sharp (grupo Machline), a Philco (grupo Itaú) e a Gradiente que, junto da multinacional Philips, detinham mais de 50% do mercado de televisores em cores, videocassetes, sintonizadores, gravadores e rádios portáteis. Ao final da década de 1980, por exemplo, a Gradiente e a Philips detinham 56,6% do mercado de sintonizadores, representando um grau de concentração de 75,4% (Nassif s.d., 158). Com estreita ligação com a ZFM, o setor de eletroeletrônicos no Brasil chegou a concentrar a produção na região amazônica, em 1993, de praticamente 100% dos aparelhos de áudio e vídeo fabricados no país, em grande medida por conta de incentivos fiscais (Brinco 1993).

Entre 1978 e 1982, a Gradiente cresceu a “uma taxa composta de 45% ao ano”, declarou Staub em 1986 a Aquino, que prosseguiu, “isso nos criou a certeza de que nós éramos imbatíveis e de que a recessão nada tinha a ver conosco. Em 1980, a recessão chegou (...) mas nós estávamos crescendo legitimamente (...) Em 1983 e 1984 nós aprendemos duras lições quanto a isso, o que foi muito importante”, concluiu Staub (Aquino 1986a, 51-52). Naqueles anos, a Gradiente detinha um endividamento em torno de 200% do patrimônio líquido que, acrescido de frustradas expansões que, inclusive, levaram ao encerramento das atividades na Inglaterra e no México, deixaram-na sob delicada situação. Em 1986, porém, na mesma entrevista a Aquino (1986, 31-32), Staub classificava a empresa como “um dos maiores grupos privados do país na área de eletrônica, com capital 100% nacional”, mostrando ao mercado “a profissionalização, a modernização e o compromisso da empresa com gestão, desenvolvimento, ampliação e diversificação”.

Segundo Staub, aqueles anos revelaram a necessidade de ajustes, nomeadamente “planejamento estratégico” visando 1990 e 2000, “envolvendo todos os executivos daqui pra frente, reavaliando a cada ano os conceitos, desde os cenários econômicos nacionais até os internacionais de economia, os cenários internos da companhia e os cenários dos agentes externos, entre os quais um dos principais é a concorrência” (Aquino 1986a, 53-54).

Na década seguinte, a Gradiente investiu em marketing, criou postos de venda e lançou mais de duas dezenas de produtos. Mas foi com a abertura comercial a partir dos anos 1990, que o setor sentiu os impactos da liberalização dos produtos importados. Segundo Nassif (s.d., 164), enquanto em 1990 estimativas apontavam um coeficiente de inserção das

importações (importações/consumo aparente) de 9,6%, em 2001 este índice chegou a 66,1%.

As estratégias adotadas pelas empresas do setor para enfrentar a reestruturação e a liberalização do mercado não foram uniformes. Entre as ações houve empresa que optou pelo encerramento da produção (Bosch) ou paralisação temporária (Philco), outras incorporaram componentes importados e terceirizaram processos (Sharp), outras avaliaram que os incentivos fiscais compensavam a permanência em Manaus (Sony) e outras buscaram parceiros internacionais, ampliando o rol de fornecedores (Brinco 1993; Melo, Möller Jr. e Rosa 1995). Nesta última opção se enquadrou a Gradiente, sob uma conjuntura que ainda abarcava uma crise financeira, que incluiu ainda redução do quadro de trabalhadores e fechamento de unidades.

Em meados dos anos 2000, o setor demonstrava diferentes perfis e proporções, com importante parcela da indústria de aparelhos de áudio e vídeo estabelecida na ZFM: grandes companhias multinacionais, como Sony, Panasonic, Philips, Samsung, LG, AOC e Proview e SVA; empresas nacionais, porém, com menor protagonismo ante aos anos 1990, como CCE, Evadin (Aiko), Gradiente (já com sérios problemas financeiros), e Semp Toshiba, joint venture (60% de participação nacional da SEMP, e 40% da japonesa Toshiba); e, outras empresas nacionais pouco conhecidas que produziam para outras companhias, como IBT (antiga Cinal) e Flex (Sá, Bonfim e Teobaldo 2009, 40).

Ao se considerar a tecnologia como uma variável importante neste setor, Balbinot e Marques (2009) discutiram sobre os efeitos positivos das alianças estratégicas para empresas do setor de eletroeletrônicos enfatizando que a pré-condição para o sucesso dessas parcerias estava na capacidade inicial de absorção de novas tecnologias por parte das empresas, por meio de constantes e consistentes investimentos de médio e longo prazo. Já Gonçalves (1997) indica, por seu turno, o aumento da produtividade e a possibilidade de parcerias estratégicas por parte das indústrias nacionais como resultado da entrada de produtos estrangeiros. Contudo, para Torres (2010), a vulnerabilidade econômica da Gradiente desde o fim dos anos 1970, mediante a conjuntura econômica nacional e mundial entre as décadas de 1980 e 1990, foi fator decisivo para o declínio da empresa frente ao aumento da competitividade.

No início da década de 1990, o cenário macroeconômico, com aumento das taxas de juros, inflação e defasagem cambial, associado ao

alto endividamento externo ao qual a Gradiente havia recorrido nos anos anteriores, prejudicou as finanças da empresa que, mesmo sobrevivendo à chamada “década perdida” (década de 1980), não foi capaz de responder à entrada de empresas estrangeiras, cuja capacidade produtiva e tecnológica gerou queda expressiva de preços. Nos anos 2000 a Gradiente perdeu mercado e capacidade produtiva. Demitiu 70% de sua mão de obra, teve seus papéis suspensos das negociações na bolsa de valores de São Paulo causada por dívidas da empresa e entrou numa longa jornada de recuperação judicial (Torres 2010).

Em 2005, a Gradiente adquiriu a Philco, da Itautec Philco, por R\$ 60 milhões. Seu objetivo era ampliar a participação de mercado, contudo, quando convergiram seu endividamento aos problemas de administração e sucessivos prejuízos, a empresa foi obrigada a paralisar sua produção em 2007, sendo que em 2008 ainda manteve suas ações no mercado, mas praticamente sem produzir (Sá, Bonfim e Teobaldo 2009, 52). A Philco foi vendida no ano de 2007, na tentativa de diminuir o nível de endividamento.

Contudo, as medidas foram insuficientes para a empresa retomar a operação. Ao final da década de 2000, ainda com problemas financeiros, promoveu reestruturação extrajudicial, aprovada em 2010 e, em 2012, retornou ao mercado com novos produtos, como monitores LCD, Blu-ray players, tablets e Meu Primeiro Gradiente, direcionado ao público infantil. Em 2018, anunciou o pedido de Recuperação Judicial em paralelo ao licenciamento da marca e a locação e administração de imóveis industriais.

Em 2020, a Gradiente concluiu a venda da empresa que havia sido constituída para gerir sua recuperação, a RJS, para o banco BTG Pactual. Em 2021, a empresa se encontrava em processo de recuperação judicial, tendo como operação principal a locação e administração de imóveis comerciais e industriais próprios e o licenciamento da marca Gradiente.

Considerações finais

Segundo Alfred D. Chandler Jr (1990), o estudo da trajetória histórica de empresas deve se preocupar com os momentos de mudança e com a forma como essas empresas enfrentaram tais momentos e atuaram sobre eles. A história econômica recente do Brasil mostra as especiais dificuldades que muitas empresas brasileiras viveriam no período subsequente ao declínio do Estado desenvolvimentista. Nos depoimentos nos anos 1980 dos principais dirigentes das empresas aqui analisadas, já se

verificava a percepção do momento de transição no qual já vivia a economia brasileira, mas as transformações realmente ocorridas em muito superaram as perspectivas então apontadas. Além do processo de reestruturação produtiva e de globalização que viria a mudar a face do modelo de acumulação, muitas das empresas eram caracterizadas por elementos que dificultariam seu posicionamento perante as congêneres de outros países, tais como a tênue relação entre indústria e bancos, com seu financiamento dependendo do *funding* das próprias empresas, um pequeno tamanho dos grupos econômicos nacionais em comparação com seus similares no exterior (Canuto, Rabelo e Silveira 1997, 41). Além do mais, as empresas se viam despreparadas em termos gerenciais para enfrentar as mudanças, seguindo a tradição despótica e paternalista (Gorender 1997; Silva 1994), o que colocava severos obstáculos à sua manutenção, ao mesmo tempo em que precisaram se expor a uma dura concorrência com empresas e produtos internacionais.

As empresas pesquisadas neste projeto foram afetadas de maneira diferente pelas transformações da reestruturação produtiva e do contexto macroeconômico e institucional brasileiro (vide quadro síntese anexo).

A reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado no Brasil nos anos 1990 afetou a concorrência nos setores onde a inovação tecnológica é elemento-chave para a competitividade e que haviam prosperado em um ambiente de alta proteção, tais como o setor de bens de capital e de eletroeletrônicos. A abertura do mercado à concorrência estrangeira implicou a perda de fatias de mercado interno no segmento de equipamentos para a Villares, enquanto a defasagem tecnológica impediu a ampliação de sua capacidade de exportação de produtos desse segmento implicando a necessidade de reestruturação da empresa com fechamento e venda de unidades, além da iniciativa de se estabelecer parcerias com empresas multinacionais, buscando uma revitalização na capacidade tecnológica do grupo, em outros setores nos quais atuava.

O setor de eletroeletrônicos foi um dos que mais sentiram os impactos da liberalização dos importados. Embora tenha feito sucesso com produtos como o System 95 (3 em 1 com toca discos, gravador e rádio acoplados num único rack) conquistando importante fatia de mercado nos anos 1980 e realizado investimentos inclusive em outros países, a Gradiente enfrentou diversas dificuldades nos anos seguintes, levando-a a buscar parceiros internacionais e a ampliar o rol de fornecedores. Mesmo assim suas estratégias não surtiram efeitos.

O segmento produtor de painéis (segmento do setor de utilidades domésticas) sofreu intenso processo de concentração e de desnacionalização nos anos 1990 e a Painéis Clock é um exemplo concreto desses movimentos. A empresa Panex, então uma das maiores fabricantes brasileiras, adquiriu as concorrentes, também brasileiras, Clock, Rochedo e Penedo, provocando concentração no setor. Em 1998, a Panex foi comprada pelo grupo americano Newell Rubbermaid e, em 2005, foi adquirida pela francesa SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne) em um momento de compra de ativos nacionais por multinacionais que têm operação em todos os continentes.

Já os setores de supermercados e de construção civil, subsetor edificações foram afetados positivamente pelas mudanças que tiveram lugar na economia brasileira. O setor de supermercados não foi afetado de maneira mais dura pela concorrência estrangeira, que sempre sentiu dificuldade em trabalhar no setor brasileiro, seja por peculiaridades da economia brasileira, como a alta inflação durante os anos 1970 e 1980, seja pela grande variação regional das características do consumidor brasileiro. Já as políticas de elevação da renda do trabalhador durante os anos 2000 beneficiaram o setor que apresentou anos de crescimento do número de lojas e de faturamento. O grupo Bompreço vendeu sua rede de supermercados, uma das maiores do país, em um momento de auge do setor, capitalizando-se e passando a focar sua atuação em outro setor também promissor naqueles anos, o de construção e administração de shopping centers.

O processo construtivo de edificações guarda características culturais muito próprias. Isso faz com que empresas estrangeiras tenham dificuldade de participar diretamente da construção de edificações. Assim, a abertura comercial não alterou a concorrência no setor, pelo contrário beneficiou-o pela possibilidade de acesso a insumos com maior grau tecnológico, permitindo-lhe maior produtividade. No que se refere ao fluxo financeiro, o setor passou a contar com movimentos significativos de investimento estrangeiro a partir de meados dos anos 2000. A João Fortes Engenharia reestruturou-se para se adequar ao mercado de capitais aproveitando-se do *boom* de investimentos internacionais (via mercado de capitais brasileiro) no setor de incorporação imobiliária, apesar disso, a empresa perdeu espaço em um mercado mais concentrado formado por empresas mais capitalizadas e com estratégias de mercado mais agressivas.

No que se refere ao capital das companhias analisadas, algumas viram o seu porte diminuir sobremaneira (como João Fortes Engenharia), outras deixaram o mercado (Gradiente e Panelas Clock), enquanto outras se desfizeram dos seus empreendimentos (Grupo Bompreço), ou se tornaram acionistas minoritários das empresas das quais eram controladores (Grupo Villares), em um processo de desnacionalização do capital.

Por fim, quando observamos conjuntamente esse bloco de empresas verifica-se que ele é emblemático de um processo brasileiro mais amplo de desindustrialização com os setores voltados a satisfazer uma sociedade de consumo apresentando expansão, refletida pela história do Grupo Bompreço e sua atuação no setor de supermercados e, posteriormente, de administração de shopping centers.

Outro processo mais amplo que transparece da análise conjunta dessas empresas representativas do período desenvolvimentista é a ascensão do setor imobiliário como expressão do capital financeiro nas grandes metrópoles da América Latina, como demonstram o desempenho da João Fortes Engenharia e a reversão do foco de atuação do Grupo Bompreço (desde 2000 chamado Grupo JCPM) e, ainda, no limite, a atuação paliativa da Gradiente com locação e administração de imóveis comerciais e indústrias próprios como forma de gerar alguma renda.

Contribuição de Autoria

Conceituação: Cláudia Alessandra Tessari e Julio Cesar Zorzenon Costa

Curadoria de dados: Cláudia Alessandra Tessari e Fábio Alexandre dos Santos

Análise formal, Aquisição de fundos, Administração do projeto, Supervisão, Validação, Recursos, Software e Visualização: Cláudia Alessandra Tessari

Redação (revisão e edição): Cláudia Alessandra Tessari e Flavio Tayra

Investigação, Metodologia, Redação (borrador original): Cláudia Alessandra Tessari, Fábio Alexandre dos Santos, Flavio Tayra, Julio Cesar Zorzenon Costa, Murilo Leal Pereira Neto e Renata Bianconi

Referências

Fontes primárias

Abertura aumenta oferta de importados. *O Estado de S. Paulo*, 23 de fevereiro de 1992 (Caderno de Economia, p. 10)

ABIMAQ (Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos). [s.d]. *Pauta Reivindicatória*. São Paulo. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Abimaq-Pauta-Reivindicatoria>

ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). 2021. «Ranking Abras 2021». *Superhiper*. São Paulo 47: n. 537.

Americano, A. C. 1993. «Penedo profissionalizada pode abrir capital». *O Estado de S. Paulo*, 29 de novembro de 1993: B16.

Capuano, Y. 2020. Depoimento concedido a Ana Maria de Almeida Camargo para o Projeto Grandes Empresas Nacionais de origem familiar pós-reestruturação produtiva (1985-2018). Universidade Federal de São Paulo.

Castilho, F. 2021. «Carrefour compra BIG, dono do Bompreço, e amplia marca da rede de varejo do Brasil». *Jornal do Comercio*, 21 de março de 2021. <https://tvjornal.ne10.uol.com.br/noticias/2021/03/24/carrefour-compra-big-dono-do-bompreco-e-amplia-marca-da-rede-de-varejo-do-brasil-206259/index.html>. Acesso em 22/12/2021.

Costa, T. O. 1991. «Villares desiste de áreas menos rentáveis». *Folha de S. Paulo*, 20 de outubro de 1991 (Caderno Dinheiro: 3-12). Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=11487&keyword=Villares&anchor=4904221&origem=busca&originURL=&pd=b6ddc11da-3b478eb0cadc55312ccb779>.

EXAME, 2011/2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/gradiente-consegue-aprovar-recuperacao-extrajudicial-justica-562954/> - acesso em 20 de julho de 2021.

EXAME. <https://exame.abril.com.br/tecnologia/em-disputa-com-a-apple-gradiente-sai-perdendo/> - Acesso em 03 de setembro de 2019).

Fernandes, D. 1996. «Bom Preço quer se unir a grupo holandês». *Folha de S. Paulo*, 05 de outubro de 1996. (Caderno Mercado). Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/11/05/dinheiro/26.html>

Futema, F. 2017. «Crise econômica deu folêgo ao avanço dos atacarejos». *Veja*. São Paulo, 16 de outubro de 2017. Disponível em:

<https://veja.abril.com.br/economia/crise-economica-deu-folego-ao-avanco-dos-atacarejos/>. Acesso em 22/12/2021.

Géia, A. M. 1989. «Rochedo aposta no alumínio brilhante». *O Estado de S. Paulo*, dezembro de 1989: 24.

João Fortes Engenharia. 2008a. Informações anuais entregues à Comissão de Valores Mobiliários (IAN).

João Fortes Engenharia. 2008b. Informações anuais entregues à Comissão de Valores Mobiliários (IAN).

Villares, P. D. Entrevista a Abraham Kasinsky. *Memórias do Desenvolvimento*. 2009. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento 3: n. 3.

Laçamentos. 1991. *O Estado de S. Paulo*, 16 de maio de 1991: 7.

Luchesi, C. P. 1993. «Guerra de Preços esquentou setor de panelas». *Folha de S. Paulo*, 19 de abril de 1993 (Caderno Negócios).

Maioria prefere gestão familiar. 1993. *O Estado de S. Paulo*, 29 de novembro de 1993: B 16.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Diretrizes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Brasília: 2004.

Movimento Falimentar. 2018. *Valor Econômico*, 29 de março de 2018.

Portes, I. 2004. «Wal-Mart compra Bompreço; Unibanco leva Hipercard». *Folha de São Paulo*, 01 de março de 2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u81280.shtml>. Acesso em 22/12/2021.

Olmos, M., Cleto, P. 2017. «Panex, do grupo SEB, fecha fábrica no ABC e vai para Itatiaia». *Valor Econômico*, 16 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/02/16/panex-do-grupo-seb-fecha-fabrica-no-abc-e-vai-para-itatiaia.ghtml>

Uma experiência sui generis em administração. 1986, *Jornal de Recursos Humanos*. (Encarte de O Estado de S. Paulo), 05 de outubro de 1986: 215.

Referências bibliográficas

Aquino, C. 1986a. *História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil.

Aquino, C. 1986b. *História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. vol. II. São Paulo: Gazeta Mercantil.

Aquino, C. 1987. *História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. vol. III. São Paulo: Gazeta Mercantil.

Aquino, C. 1988. *História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. vol. IV. São Paulo: Gazeta Mercantil.

Aquino, C. 1991. *História Empresarial Vivida: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. vol. V São Paulo: Atlas.

Araújo, V. L., Mattos, F. A. M. (orgs.). 2021. *A economia brasileira de Getúlio a Dilma – novas interpretações*. São Paulo: Hucitec,.

Balbinot, Z., Marques, R. A. 2009. «Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro». *Revista de administração contemporânea*. Curitiba, v. 13, n. 4: 604-625.

Bertasso, B. F. 2011. *Relatório de Acompanhamento Setorial. Edificações*. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

Bielschowsky, Ricardo. 2000. *Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo*. 4a ed. Rio de Janeiro: Contraponto.

Bonelli, R. 1998. As estratégias dos grandes grupos empresariais brasileiros nos anos 90. Rio de Janeiro: IPEA. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2445>

Brinco, R. 1993. «A indústria eletrônica brasileira refém da zona franca de Manaus». *Revista Planejamento*, v. 21, n. 3: 210-223. Acesso em 27 de julho de 2021. <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/download/603/844>

Campos, P. H. 2021. «Interesses empresariais e a política de saneamento urbano durante a ditadura civil-militar brasileira (1964-1988): a construção da lógica dos grandes projetos e das grandes soluções».

Revista Maracanan, n. 27: 240-260. doi: <https://doi.org/10.12957/revmar.2021.56204>

Canuto, O., Rabelo, F. M., Silveira, J. M. 1997. «Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira». *Revista paranaense de desenvolvimento*, n. 92: 33-52.

Chandler, A. Dupont. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

Chesnais, F. 1996. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.

Coggiola, Os. 1995. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã.

Comin, A. 1996. O crescimento das fusões e aquisições no Brasil e no mundo: uma avaliação das tendências recentes. *Leituras de Economia Política*, n.3: 63-87.

Costa, A. D. 2012. «A trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados». *História Econômica & História de Empresas* 12 (1). <https://doi.org/10.29182/hehe.v12i1.10>.

Costa, A., Drumond, C. E., Las Heras, J. M. 2015. Empresas y grupos empresariales brasileños en perspectiva histórica In *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España; Una visión de largo plazo*, editado por Paloma Fernández Pérez e Andrea Lluch, 189-218. Bilbao: Fundación BBVA.

Costa, A. D., Silva, G. P. da ., & Saes, A. M.. 2020. Bunge Brasil (1956 a 1994): consolidação de um grupo econômico. *Economia e Sociedade*, 29(3), 911–940. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2020v29n3art10>

Furtado, A. (coord). 1994. *Capacitação tecnológica, competitividade e política industrial: uma abordagem setorial e por empresas líderes*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Texto para Discussão 348. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2548>

Fix, M. 2011. *Financeirização e transformações recentes no circuito imobiliário no Brasil*. Tese de Doutorado. Universidade de Campinas. <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1616201>.

Gala, P. «Villares, uma gigante brasileira». Acesso em 30 de junho de 2022. <https://www.paulogala.com.br/grupo-villares-uma-gigante-brasileira-que-virou-po/>.

Granovetter, M. 2005. Business Groups and Social Organization. In *The Handbook of Economic Sociology*, editado por N. Smelser e R. Swedberg, 429-450. Princeton: Princeton University Press.

Serafim Gomes, M. T. 2011. «O debate sobre a reestruturação produtiva no Brasil». *Raega – O espaço geográfico em análise*, n. 21: 51-77. Acesso em: 24 jul. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/raega.v21i0.21231>

Gonçalves, R. R. 1997. *O setor de bens de eletrônicos de consumo no Brasil: uma análise de seu desempenho recente e perspectivas de evolução futura*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Texto para discussão (TD)* 476. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2041>.

Gorender, J. 1997. «Globalização, tecnologia e relações de trabalho». *Estudos Avançados* 11, n. 29: 311-361. Acesso: 24 jul. 2021. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/8986>.

Goulart, L., e Nilson de P. 2012. «A internacionalização De Empresas Brasileiras: O Caso Do Grupo Gerdau». *História Econômica & História De Empresas* 13 (1): 73-94. <https://doi.org/10.29182/hehe.v13i1.3>.

Grandi, G., Saes, A. 2021. «Ciclo de investimento e indústria no Brasil (1974-2015): da industrialização por substituição de importações à desindustrialização da economia brasileira». *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*, n. 15: 119-152. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CEEED/article/view/1866>.

Hirata, H. S. 1993. Apresentação em *Sobre o “Modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*, organizado por Helena Sumiko Hirata. São Paulo: Edusp.

Harvey, D. 1992. *A Condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.

Hiratuka, C., Rocha, M. A. M. 2015. *Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000. Texto para discussão (TD)* 2049. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2010. *O Brasil em 4 décadas. Texto para Discussão (TD)* 1500. Brasília: IPEA.

Fruin, W. M. 2007. «Business Groups and interfirm networks». In *The Oxford Handbook of Business History*, editado por Geoffrey G. Jones e Jonathan Zeitlin. Cambridge: Cambridge University Press.

Katz, C. 1995. «Evolução e crise do processo de trabalho». In *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*, editado por Claudio Katz, Ruy Braga e Osvaldo COGGIOLA. São Paulo: Xamã.

Moreira, M. M. 1999. «A Indústria brasileira nos anos 90, o que já se pode dizer». In *A Economia Brasileira nos anos 90*, editado por Fábio Giambiagi e Maurício Mesquita Moreira. Rio de Janeiro: BNDES.

Kerstenetzky, J. 2017. «A História da Metal Leve S.A.: do nascimento à desnacionalização». Texto apresentado no XII Congresso Brasileiro de História Econômica & 13ª Conferência Internacional de História de Empresas.

Melo, P. R. de S., Möller Jr., O., Rosa, S. E. S. 1995. «Panorama do complexo eletrônico: o setor de informática». *BNDES Setorial*, n. 1: 6-19. <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1361>

Monteiro Filha, D. C., Costa, A. C. R., Rocha, É. R. P. 2009. «Perspectivas e desafios para inovar na construção civil». *BNDES Setorial*, n. 31: 353-410. <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4522>

Motta, A. C. Casulari Roxo da. 2007. *Cobrasma: Trajetória de uma empresa brasileira*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. <https://www.abphe.org.br/uploads/Banco%20de%20Teses/cobrasma-trajetoria-de-uma-empresa-brasileira.pdf>

Nassif, A. O complexo eletrônico brasileiro. In: *BNDES 50 anos*. Rio de Janeiro: BNDES, s/d.

Pérez, C. 2010. «Technological revolutions and techno-economic paradigms». *Cambridge Journal of Economics* 34, n. 1: 185-202. <http://dx.doi.org/10.1093/cje/bep051>

Pérez, P. F. 2003. «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes». *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, n. 17: 45-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1146713>

Pérez, P. F., Casanova, L. 2012. «Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas». *Apuntes* 34, n. 70: 273-300. <http://hdl.handle.net/11354/506>

Rocha, M. 2013. Grupos econômicos e capital financeiro: uma história recente do grande capital brasileiro. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas. https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/Downloads/Marco_Rocha_TESE_Grupos_Econmicos_e_Capital_Financeiro_2013.pdf

Ruiz, R. M. 1997. «Reestructuración de los grupos industriales brasileños entre 1980 y 1993». *Revista de la Cepal*, n. 61: 167-186. <http://hdl.handle.net/11362/12053>

Sá, M. T. de V., Bonfim, T. R., Teobaldo, C. 2009. Documento setorial: eletrônica. In: *Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil*. Rio de Janeiro/Campinas: IE-UFRJ/ IE-Unicamp. <https://www.eco.unicamp.br/neit/pesquisas/145-menu-principal/484-perspectivas-do-investimento-no-brasil>

Salerno, M. S., Daher, T 2006. *Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal (PITCE): balanço e perspectivas*. Brasília: ABDI. https://enfpt.org.br/acervo/documentos-do-pt/outros-documentos/politica_industrial_tecno_comercio_exterior.pdf

Silva, E. B. 1994. «Pós-Fordismo no Brasil». *Brazilian Journal of Political Economy* 14, n. 3: 107-120. <https://centrodeeconomiacpolitica.org/repojs/index.php/journal/article/view/1295>.

Silva, G. P. 2021. «Construindo o Brasil: da formação ao evoluir do Grupo Votorantim - 1891-2018». In *História de Empresas no Brasil*, organizado por Alcides Goularti Filho e Alexandre Macchione Saes, 399-444. Niteroi: Eduff; São Paulo: Hucitec.

Souza, E. S. 2001. *Os reflexos da reestruturação produtiva na modernização e competitividade do subsetor de edificações da indústria da Bahia da construção civil*. Salvador: UFBA. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/16617>

Suzigan, W. 2000. «Industrialização brasileira em perspectiva histórica». *História Econômica & História de Empresas* 3, n. 2: 7-25. <https://doi.org/10.29182/hehe.v3i2.143>

Torres, A. P. 2010. «Estudo do declínio em uma empresa brasileira: o caso da Gradiente Eletrônica». Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93665>

Villela, F. F. 2007. «Indústria da construção civil e reestruturação produtiva: novas tecnologias e modos de socialização construindo o intelecto coletivo (general intellect)». Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas. <https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2007.408839>

Wood, S. J. 1993. Toyotismo e/ou japonização. In *Sobre o “modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*, organizado por Helena Sumiko Hirata, 49-77. São Paulo: Edusp.

Anexo

Quadro 2 – Quadro síntese - Principais movimentos e indicadores das empresas Villares, Pannels Clock, João Fortes Engenharia, Bompreço e Gradiente (1986-2018)

Empresas/ Anos	1986/ 1987	1990 a 2018
Villares	<p>Empregava cerca de 20 mil trabalhadores, em 9 fábricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 de elevadores; • 2 de equipamentos como motores diesel, tecks para carros de metrô, transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; • 2 na área siderúrgica; • 1 de equipamentos pesados , tais como laminadores pesados e locomotivas; • 1 de equipamentos menores e peças, como anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro; • 1 do setor eletrônico, fabricando comandos para sistemas tipo laminadores, máquinas de papel e comandos para metrô; e • 1 na área de sistemas de engenharia. 	Dívidas de US\$ 284 milhões; US\$ 125 milhões de curto prazo.
		Joint-venture com a General Electric para produção de Locomotivas.
		Anúncio de fechamento de unidades desligamento de atividades produção de equipamentos, de informática e de comunicações.
		1995, aquisição da maior parte das ações da Aço Villares pela Acesita e a Sul América Seguros.
		1997, a divisão de equipamentos foi fechada definitivamente.
		1999, a divisão de elevadores foi comprada pelo grupo suíço Schindler, passando à denominação de Atlas-Schindler.
		2000, 58,44% do capital total da Aços Villares é adquirida pela siderúrgica espanhola Sidenor.
		Em 2005, Gerdau adquire a Sidenor e assume o controle sobre a Aços Villares.
		2008, a Gerdau comprou mais 28,88% das ações da Villares e o registro da Aço Villares como empresa de capital aberto foi cancelado.
Em 2004, a Sidenor havia vendido as unidades da Aços Villares de Sorocaba e Sumaré, a Villares Metals, para o grupo austriaco Böhler-Uddeholm AG.		

Panelas Clock	<p>Contava com 600 empregados e produção mensal total de 120 mil unidades em 3 fábricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio (panelas de pressão); • Tecnoflon Industrial e Comercial de Plásticos Ltda. (revestimentos antiaderentes); e • Duraclock (panelas, caçarolas e caldeirões). 	Nos anos 1990, houve quedas nas vendas devido à concorrência de produtos importados.
		Em 1992, foi vendida para a empresa Panex, líder do mercado de panelas.
		Em 1998, Panex (que havia comprado a Clock e outras empresas do setor) foi adquirida pelo grupo norte-americano Newell Rubbermaid.
		Redução de 30 % no faturamento e demissão de 250 empregados (equivalente a 42% do total).
		Em 2005, o Newell Rubbermaid vendeu a Panex para a francesa SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne).
		Em 2007, a razão social da Panex foi alterada para Grupo SEB do Brasil Produtos Domésticos Ltda.

Reestruturação produtiva no Brasil e o destino de algumas empresas líderes do ciclo desenvolvimentista (1986-2015)

João Fortes Engenharia	Operava em 15 cidades do Brasil.	Com a diminuição da participação do Estado na economia e a diminuição do financiamento às moradias populares, a empresa desvia sua atuação para construção de agências bancárias, shopping centers e condomínios de alto luxo. A partir do fim da década de 1990, altera-se seu perfil de negócios, com forte crescimento da participação da atividade de incorporação imobiliária.
	Empregava 8 mil trabalhadores diretamente e milhares indiretamente.	Em 2006, após sucessivas perdas de receita e num cenário de abertura de capital de diversas empresas da construção civil e de entrada de recursos estrangeiros no segmento de incorporações, visando se lançar no mercado de capitais, faz grande reestruturação: societária, financeira, organizacional e tecnológica.
	Construía simultaneamente cerca de 800 mil m ² em: <ul style="list-style-type: none"> • casas; • edifícios residenciais; • prédios comerciais; <ul style="list-style-type: none"> • hospitais; • escolas; • fábricas; e • trabalhos de urbanização. 	Em 2007, o controle acionário da empresa foi adquirido pela SOBRAPAR (Sociedade Brasileira de Organização e Participações Ltda).
	Entre 1976 e 1986 foi considerada a maior empresa do setor de construção civil – edificações no país.	Entre 2007 e 2012, cresce seu nível de endividamento. Com a desaceleração da economia a partir de 2014, busca uma estratégia de desalavancagem operacional e financeira para melhorar seu posicionamento no mercado. Em 2018, a João Fortes Engenharia entrou com pedido de recuperação judicial.
	Faturamento anual de cerca de US\$ 40 milhões.	
	Entre 1976 e 1986 foi considerada a maior empresa do setor de construção civil – edificações no país.	

Bompreço	<p>Totalizava 13 mil empregados, distribuídos em 11 empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bompreço, Comércio, Indústrias e Participações Ltda. (holding); • Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste (rede com 118 lojas); • Palmeiron S.A. Indústrias Alimentícias – indústria de alimentos, em Belo Jardim (PE); • Avícola Bompreço S.A. – em Pedras de Fogo (PB); • Dinamo Construções e Planejamento Ltda (construção civil); • Alfamor S.A – agricultura irrigada no Vale do São Francisco; • Palma – Palmeron Agro-Pastoril Ltda. – empresa com atuação na agricultura, pecuária e reflorestamento; • Transportadora Bompreço S.A. (transportes); • Bompreço Indústrias Gráficas Ltda.; • Hipercred – Administradora de Cartão de Crédito Ltda.; • Bomserv Prestadora de Serviços Ltda.; • Jornal do Commercio, um dos principais grupos de mídia do estado de Pernambuco. 	<p>Aproveitando o bom momento pelo qual o setor vivia, em 1996, venda de 50% das ações para o grupo holandês Ahold.</p>
		<p>O aporte de capital do grupo holandês permitiu a aquisição, em 1997, da rede Supermar (49 lojas na Bahia e 1 em em Petrolina) e foi adquirida por aproximadamente R\$ 200 milhões à época.</p>
		<p>Em 2000, vendeu o restante de sua participação no Bompreço, passando ao grupo holandês Ahold o controle integral da empresa.</p>
		<p>O principal negócio do grupo passou a ser o setor imobiliário (notadamente, construção e gestão de shopping centers).</p>
Gradiente	<p>Principais produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparelhos de áudio (correspondia por 65% do faturamento); • Telecomunicações (telefones fixo e sem fio); e • Videojogos e informática (micro-computadores). 	<p>Dispunha de cerca de 5 mil trabalhadores.</p>
		<p>Perda de mercado e porte (demissões de 70% da mão de obra).</p>
		<p>Operava com 4 fábricas e 1 centro de pesquisa e 1 centro administrativo.</p>
		<p>Início dos anos 1990 encontra-se altamente endividada, devido aos empréstimos contrai-dos no exterior.</p>
		<p>Meados da década de 1990, promove reestruturação, com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • redução da mão de obra; • fechamento de unidades; • concentrando a produção na ZFM; • importação de todos seus insumos.
<p>Em 2007/2008, novamente apresenta problemas financeiros e promove reestruturação extrajudicial, aprovada em 2010.</p>		
<p>Em 2012, volta ao mercado com novos produtos (monitores LCD, Blu-ray players e tablets).</p>		
<p>Em 2018 entra com pedido de recuperação judicial, licencia a marca Gradiente e passa a locar seus imóveis industriais.</p>		

Fecha de recepción del artículo: 04/9/2023

Fecha de aceptación del artículo: 14/10/2023

