



Reestruturação produtiva no Brasil e o destino de algumas empresas líderes do ciclo desenvolvimentista

*Productive restructuring in Brazil and the fate of some leading companies in development
cycle*

Cláudia Alessandra Tessari¹

Fábio Alexandre dos Santos²

Flavio Tayra³

Julio Cesar Zorzenon Costa⁴

Murilo Leal Pereira Neto⁵

Renata Bianconi⁶

RESUMO: O objetivo deste trabalho é estudar o capital nacional de origem familiar no período pós-reestruturação produtiva. Para tanto foram analisadas algumas grandes empresas ou grupos empresariais de origem fundamentalmente familiar que se expandiram e ganharam grandes dimensões no ciclo desenvolvimentista brasileiro. As mudanças a partir dos anos 1980 e, sobretudo, 1990, implicaram numa transformação no ambiente econômico e institucional no qual haviam prosperado, ao mesmo tempo em que enfrentavam uma crise macroeconômica. Como objetivo específico, foram analisados os impactos da reestruturação produtiva em cinco setores de atividade e em cinco destas empresas, dos anos 1980 até os dias atuais. São eles: Grupo Villares (setor de bens de capital), Gradiente (eletrônicos), João Fortes Engenharia (construção civil), Pannels Clock (bens de consumo semiduráveis), Supermercados Bompreço (supermercados).

¹ Professora da Universidade Federal de São Paulo. Email: ctessari@gmail.com

² Professor da Universidade Federal de São Paulo. Email: fa.santos@unifesp.br

³ Professor da Universidade Federal de São Paulo.

⁴ Professor da Universidade Federal de São Paulo. Email: julio.zorzenon@unifesp.br

⁵ Professor da Universidade Federal de São Paulo.

⁶ Pesquisadora e docente colaboradora da Universidade Estadual de Campinas. Email: renatab@rocketmail.com



Palavras-chave: Reestruturação produtiva. Capital nacional. História de empresas familiares.

ABSTRACT: The aim objective is to study the family origin capital in the productive restructuring period. For this purpose, The changes since the 1980s and, above all, the 1990s, implied a transformation in the economic and institutional environment in which they had prospered, while facing a macroeconomic crisis. As a specific objective, were analyzed the impacts of productive restructuring in five sectors of activity in which five of these companies operate, from the 1980s to the present day.

Keywords: Productive restructuring. Brazilian economy. Family Business history.

Introdução

No período pós-segunda guerra, a economia global experimentou grande crescimento, atribuído a um padrão de acumulação que conjugava a produção de massa e a diminuição dos preços das mercadorias industriais, alcançada pela organização fordista da produção; à dominância das concepções keynesianas nas políticas econômicas dos países capitalistas, que enfatizava a demanda; e à instauração do estado de bem-estar social nas economias capitalistas centrais, que ampliou a capacidade de consumo por parte dos seus trabalhadores (Gorender, 1997, p, 313). Foi nesse período, também, que a industrialização brasileira conheceu seu maior impulso.

No período entre as décadas de 1930 e 1980, a política econômica brasileira teve uma orientação marcadamente industrializante. O crescimento da produção industrial brasileira 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, p. 16); pela participação direta



do Estado em atividades industriais; pelo investimento direto estrangeiro; e pelo fortalecimento de grupos econômicos nacionais.

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 nos anos 1980 levariam ao enfraquecimento do dinamismo da produção industrial brasileira. Esses processos resultaram, também, na diminuição da capacidade de coordenação econômica, por parte do Estado, a partir desse período.

Neste ciclo de grande pujança econômica, até o princípio dos anos 1980, algumas grandes empresas ou grupos empresariais de capital nacional, de origem fundamentalmente familiar, se expandiram e ganharam grandes dimensões. As mudanças, acima indicadas, a partir dos anos 1980 e, sobretudo, 1990, implicaram, contudo, numa transformação também no ambiente econômico e institucional no qual haviam prosperado, impondo-lhes severas mudanças. Essas transformações estavam (estão) também vinculadas às grandes mudanças econômicas, sociais e empresariais que ocorriam (ocorrem) 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; e, ainda, ao chamado processo de globalização e/ou mundialização do capital, que se



expressou numa maior liberalização dos fluxos de capital, serviços e mercadorias.
(Chesnais,1996)

Ressaltado o contexto vivido, 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 e do universo empresarial/administrativo ocorridas no Brasil a partir de meados dos anos 1990, por outro. Especificamente, o intuito é analisar a reestruturação produtiva em cinco setores de atividade e em cinco empresas que eram das mais significativas organizações em seus setores de atuação em meados da década de 1980.

A escolha das empresas deu-se a partir do rol de companhias que haviam sido 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 1986. O projeto envolveu a organização de eventos onde proprietários ou principais acionistas de empresas líderes faziam depoimentos nos quais comentavam as trajetórias de suas organizações, suas estratégias e os tópicos que julgavam importantes para a manutenção da empresa ou grupo empresarial, na condição daquilo que o projeto julgou como “bem sucedida”.

O projeto “História empresarial viva” contou com 16 empresas no total. Por sua vez, a presente pesquisa, cujos primeiros resultados são apresentados nesse artigo, versou sobre cinco delas, que pertenciam a distintos setores da economia brasileira: Gradiente, João Fortes Engenharia, Painelas Clock, Supermercados Bompreço e Grupo Villares.

A coleta dos depoimentos dos dirigentes dessas empresas ocorreu num momento em que se evidenciava, apesar de certo otimismo com a mudança política ocorrida no Brasil, uma transformação do ambiente em que a crise macroeconômica (inflação acelerada e



dificuldades no balanço de pagamentos, principalmente) já estava colocada, antevendo, de certa forma, o fim do modelo vigente, que havia contribuído para as suas trajetórias de sucesso. A partir de então, praticamente todas as empresas e grupos empresariais que compuseram a coletânea passaram por profundas transformações - se reestruturaram, algumas 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 economia nacional, pode nos permitir a formulação de um quadro explicativo amplo, sobre o significado dessas transformações na constituição da atual economia brasileira por seus impactos no universo econômico e empresarial do país.

Esse texto está dividido em duas partes principais. Na primeira é abordado o ambiente de transformação econômica vivida a partir de meados de 1980, destacando o cenário de reestruturação produtiva em nível global e também na economia brasileira.

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 caracterizam a globalização e a reestruturação produtiva. Isto porque se considera que é no âmbito dos setores da indústria que são geradas as condições tecnológicas, mercadológicas e de concorrência específicas, que vão definir as estratégias empresariais (Furtado, 1994, p. 6). No interior de cada setor, também devem ser levadas em conta assimetrias decorrentes do tamanho das empresas, da escala de produção e das estratégias empresariais (idem). Desta forma, na segunda



parte são analisadas brevemente as trajetórias das empresas objeto desta pesquisa, avaliando suas 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.

Reestruturação produtiva

Não é correto analisar os impactos da ciência na economia, mediada pela tecnologia, isolando esse fator dos condicionamentos estruturais da dinâmica do sistema econômico. Não são as inovações tecnológicas que se infiltram naturalmente na produção visando sua racionalização e eficiência, independentemente dos requisitos da competição entre empresas e entre Estados, da corrida pela manutenção ou ampliação das taxas de lucro e da necessidade de fazer render o trabalho e controlar e administrar a resistência dos trabalhadores. Ao contrário, é dentro de um complexo de relações de forças em que todos esses elementos estão presentes que as inovações tecnológicas se processam e se irradiam. Deste modo, como argumenta Gorender (1997), a “revolução tecnológica”, da informática, das telecomunicações, da robótica, constitui-se em fator material fundamental da globalização, mas seu advento se dá como reação à crise do chamado regime de regulação fordista-keynesiano, ou seja, surge como parte de um processo mais amplo de mudanças socioeconômicas.

Os limites do fordismo/taylorismo não se anunciaram como obstáculos meramente tecnológicos a modelos mais sofisticados nesse quesito ou no aspecto administrativo. Foi a crise mais ampla do modo de regulação keynesiano sob pressão de processos como o primeiro choque do petróleo, em 1973, e a recessão cíclica de 1973-75, que gerou a necessidade de redução de custos e recomposição de lucros, tornando economicamente atraente a incorporação de novas tecnologias (Hirata, 1993; Katz, 1995; Wood, 1993).



As novas tecnologias de informação e comunicação permitiram que diferentes etapas do processo produtivo passassem a ser distribuídas em diferentes países e mesmo continentes. Tal possibilidade incrementou a capacidade de expansão das empresas multinacionais, que passaram a localizar suas operações nos pontos mais vantajosos do planeta em relação a custos e mercado. Além disso, as novas tecnologias causaram, por um lado, a simplificação das operações de fabricação e, por outro, a complexificação das áreas voltadas às inovações de processos e produtos, tais como pesquisa e desenvolvimento, design e marketing, tornando essas áreas as maiores responsáveis por adicionar valor ao produto em detrimento da área produtiva em si. (Gorender, 1997, pp. 324-325)

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.

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, p. 320), teria despertado o interesse de empresas brasileiras de capital nacional e estrangeiro já nos anos 1980. No entanto, segundo o mesmo autor, a “tradição simultaneamente despótica (mandonista) e paternalista das administrações empresariais brasileiras” (Gorender, 1997, p. 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. 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.

Não foi o impacto no plano produtivo, no entanto, tão expressivo quanto o que ocorreu na esfera financeira. A desregulamentação e a liberalização financeira, juntamente com as inovações tecnológicas e os novos instrumentos financeiros permitiram a interligação entre os sistemas monetários e financeiros nacionais caracterizando o processo de financeirização do capitalismo. (Chesnais, 1996).

Nos anos 1990, desestruturou-se, pois, a forma de sustentação do capitalismo brasileiro característica do período desenvolvimentista, baseada no tripé composto por empresa estatal, empresa estrangeira e empresa nacional familiar (consolidado com o II PND e a eleição de empresas líderes). Ao analisarem o processo em meados da década, Barros e Goldenstein (1997, p. 11) destacam a “verdadeira revolução” provocada no funcionamento da economia brasileira pela interação dos processos de “globalização, abertura da economia, estabilização e privatização”.



Diante a abertura e a sobrevalorização cambial, as estratégias empresariais priorizaram a redução do grau de verticalização, com maior especialização e substituição de fornecedores locais por insumos importados. Segundo Hiratuka e Rocha (2015, p. 20) os investimentos realizados no período pelos grandes grupos econômicos nacionais tiveram um caráter mais defensivo, voltado para a substituição de equipamentos. Em geral, não estiveram associados a estratégias mais ativas de expansão de capacidade e inovação de produtos e processos.

Principalmente 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 direcionados para o processo de privatização. (Hiratuka; Rocha, 2015)

No início dos anos 2000, a economia brasileira continuou a enfrentar graves problemas macroeconômicos, em um contexto internacional marcado pelos efeitos da crise do estouro da bolha das empresas “pontocom” e pela crise argentina. Em âmbito doméstico, sob a ótica do consumo, foram significativos o crescimento do emprego formal e diminuição das taxas de desemprego, assim como as políticas de valorização do salário mínimo. Também foi crucial a expansão do crédito ao consumo e a ampliação do crédito para pessoas jurídicas. Entre 2004 e 2008 houve recuperação dos investimentos, tendência interrompida em 2008 com a crise internacional.

Nesse panorama, Hiratuka e Rocha (2015, p. 41-42) identificaram 3 vetores que 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 o qual trouxe enorme capacidade de acumulação para um conjunto de grupos nacionais; ii) a conjuntura internacional de grande liquidez que tornou os grandes grupos



econômicos mais integrados ao sistema financeiro internacional, facilitando a obtenção de recursos para levar adiante os processos de expansão no mercado interno e internacional; iii) a retomada de alguns projetos articulados pelo setor público, em especial na área de infraestrutura, como forma de recuperar o atraso decorrente do longo período de estagnação desses investimentos, como por exemplo, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado em 2007.

No novo cenário de economia aberta e financeirizada, a empresa familiar tradicional, que foi constituída e operava em um mercado protegido, teria dificuldades de sobrevivência. Assim, nos parágrafos a seguir, são apresentados os impactos diferenciados sobre os setores de atuação e sobre as empresas líderes nos anos 1980.

Setor de bens de capital (Grupo Villares)

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 heterogêneo é, também, um setor que, nos seus principais segmentos, irradia efeitos multiplicadores, progresso técnico e intensivo em conhecimento (Salerno; Daher, 2006, p. 44). Devido a tais características, as indústrias desse setor foram estimuladas para sua instalação no Brasil e também protegidas por ações governamentais durante significativos períodos do chamado ciclo desenvolvimentista. Foi, no entanto, um dos setores que mais foram afetados pela reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado brasileiro nos anos 1990.

A concorrência com bens de capital importados foi, também, intensificada pelo estabelecimento, em acordos setoriais com a indústria automotiva, da possibilidade de 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; Daher, 2006, p. 44).

Tais fatos fizeram com que em 1997, o setor de bens de capital tivesse, 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 produzido no país é explicada também pela existência de certa defasagem tecnológica, situação da qual as máquinas e equipamentos destinados à agricultura e agroindústrias eram exceções (IPEA, 2010, p.63).

A partir da primeira década do século XXI, o setor industrial de bens de capital conheceu certa retomada em 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, 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, era dirigida por Paulo Diederichsen Villares (Aquino, 1986a), constituíam 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).



Em 1982, Paulo Diederichsen Villares, seu diretor-presidente, em entrevista a Ângela Coronel, Nora Lanari e Sônia Meinberg, caracterizava as Empresas Villares da seguinte maneira:

A Villares é um conjunto de empresas que fabrica desde insumos básicos especiais até produtos manufaturados, tais como elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. Basicamente é constituída de nove fábricas: duas no ramo siderúrgico; uma de elevadores; uma de motores elétricos; duas de equipamentos, como motores diesel, tecks para carros de metrô, transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; uma onde fazemos equipamentos mais pesados, tais como laminadores pesados e locomotivas; e outra menor que produz autopeças, anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro. Em algumas outras fábricas menores, mais novas, trabalhamos no ramo eletrônico, fabricando comandos para sistemas bastante sofisticados, tipo laminadores, máquinas de papel, comandos para trailer bus, para metrô. Além disso, existem algumas outras de engenharia onde projetamos equipamentos com sistema das mais diversas fabricações. Ao todo, empregamos hoje cerca de 20 mil pessoas (Kasinsky; Villares, 2009, p. 287).

A abertura do mercado à concorrência estrangeira, em consonância com a defasagem tecnológica, atribuída pelo então diretor-presidente do Grupo ao protecionismo e à reserva de mercado praticadas anteriormente, implicaram na perda de fatias importantes de mercado interno para área do segmento empresarial que atuava na produção de equipamentos, e também nos de informática e comunicação. A defasagem tecnológica impedia, ainda, segundo o mesmo dirigente, a ampliação da capacidade de exportação de produtos desses segmentos, implicando, a partir de tal condição, a necessidade de reestruturação da empresa com fechamento ou 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.

Nos anos 1990, a administração de caráter familiar, que havia marcado as empresas, foi substituída por uma forma de 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 adquiridas, mediante a realização de



sociedades onde seriam sócias minoritárias, por empresas estrangeiras e uma empresa brasileira do setor de seguros. 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).

Bens de consumo semiduráveis (Painéis Clock)

O setor de painéis 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 painéis era estimado em US\$ 200 milhões anuais em 1989 (Géia, 1989, p. 24) e US\$ 300 milhões em 1993 (Americano, 1993). Em 1993, os sete maiores fabricantes detinham cerca de 55% das vendas do segmento (Panex, Rochedo, Nigro Alumínios, Penedo e Painéis Clock (Géia, 1989, p. 24). Ainda em 1993, outra 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 Painéis Clock, por sua vez, apresentava-se como “100% nacional e também familiar” (UMA EXPERIÊNCIA...1986).

Outra característica da indústria de painéis é, segundo avaliação da Associação Brasileira de Alumínio (ABAL), sua extrema sensibilidade à recessão. Em 1992, o setor sofreu uma contração de 34,5% (MAIORIA...1993). Em outubro de 1992, com a abertura comercial, começaram a fazer sucesso painéis eletrônicos japonesas de cozinhar arroz e painéis de cobre chilenas da marca Fantuzzi (ABERTURA...1992; LANÇAMENTOS..., 1991). O setor de painéis sofreu, então, 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, a Panex 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; Cleto, 2017).

A história e a imagem da Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio 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 no meio 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: 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 panelas 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 este projeto, colhido pela professora Ana Maria de Almeida Camargo: “Yvonne 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% nas vendas de panelas, 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. A Panex, líder nacional e compradora da Clock, por exemplo, perdeu 12% do mercado interno, mas quadruplicou as exportações (LUCHESE, 1993); 3) a dependência de um único produto (a panela de pressão) e a escala de produção mais reduzida dificultaram suportar a redução das vendas e dos preços.

Setor da Construção Civil - João Fortes Engenharia

O setor da construção civil é segmentado nos subsetores de: Edificações; Construção Pesada; e Montagem industrial. O subsetor de Edificações, estudado nessa pesquisa e onde a João Fortes Engenharia S.A. atua, abrange a construção de edifícios residenciais, comerciais e para o setor público, além das reformas e manutenções correntes.

A história econômica do setor pode ser dividida em dois grandes períodos: 1964 a 1986, momento de estruturação da produção; 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 (1964) e do Banco Nacional da Habitação (1968) até a extinção deste último em 1986. Foi um período marcado por crescimento econômico e grande expansão urbana, refletindo-se em altos níveis de crescimento da indústria da construção civil, subsetor edificações, com exceção para a década de 1980, que teve início sob os efeitos da estagnação econômica, alta inflação e uma política de austeridade e ajustes.

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 em 1985, caiu 82,8%. 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 pela Caixa Econômica Federal (CEF). Como a CEF não possuía a cultura da habitação popular nem a de promover a construção de infraestrutura, grande parte da experiência obtida nos anos de estruturação do setor foi perdida.

Esse contexto recessivo causou uma mudança de paradigma nas empresas de construção. Segundo Villela (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 abertura comercial dos anos 1990 pouco afetou o setor no que diz respeito ao fluxo de importações de serviços concorrentes. 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 abertura de capital– com um grande número de IPOs realizados desde 2005 e captações de recursos estrangeiros; e as fusões e aquisições especialmente a partir de 2006. (Monteiro Filha; Costa; Rocha, 2009, p. 26) Em 2006 houve um salto na entrada de recursos no segmento de Incorporações, coincidindo com o início da temporada de abertura de capital das incorporadoras no Brasil. (Bertasso, 2011, p. 32)

Fundada em 10 de outubro de 1950, por João Machado Fortes e Antônio Romualdo da Silva Pereira, a 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. A companhia beneficiou-se da criação do Sistema Nacional de Habitação e de seu banco, o Banco Nacional de Habitação, que teve no período, crescente papel de agente do desenvolvimento urbano do país, até a sua extinção (Aquino, 1986b). Informação que comprova seu grande crescimento foi que entre 1977 e 1984, a empresa conseguiu manter a significativa marca de 1 milhão de metros quadrados em construção simultânea em diferentes capitais do país (INFORMAÇÕES ANUAIS, 1998a).

A diminuição do tamanho do Estado a partir dos anos 1990 impactou a João Fortes Engenharia. Em 1998, a empresa se ressentia da diminuição da construção de obras públicas (que em 1985 representava 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. (INFORMAÇÕES ANUAIS, 1998a). Nesse mesmo ano, a companhia se ressentia da falta de linhas de financiamento para a área de incorporação imobiliária: “[o país se ressent de] 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” (INFORMAÇÕES ANUAIS, 1998b).

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 Sociedade Brasileira de Organização e Participações Ltda (SOBRAPAR) adquiriu ações representativas de 40,05% do capital social da Companhia, assumindo o seu controle. (INFORMAÇÕES ANUAIS, 2008a)

Recentemente, em 2018 a empresa entrou na justiça com um pedido de recuperação judicial após 4 anos consecutivos de déficits na receita líquida, sendo atingida pela crise econômica no ano de 2014 se agravando cada vez mais posteriormente (MOVIMENTO FALIMENTAR, 2018)

Setor Supermercados (Grupo Bompreço - Paes Mendonça)

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 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 gerência 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, fundada 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. De origem sergipana, sua grande base de expansão foi o mercado de Recife,



no Pernambuco, de onde espalhou as suas atividades para outras cidades da região Nordeste e até à região Sudeste, já na década de 1970.

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”, visando proteger o poder de compra de seu salário. 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.

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 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 permitiram também o fenômeno que ficou conhecido como a “ascensão da classe C”, o que beneficiou 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.



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 Casino, muitas das características de atuação no varejo que vigiam na década de 1980 continuaram marcantes no cenário brasileiro nas décadas seguintes.

Em 1985, quando do depoimento de João Carlos Paes Mendonça, na FEA/USP, 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). Apesar das transformações macroeconômicas vividas pelo país, a empresa entrou nos anos 1990 ainda em processo de franco crescimento. Desde o final dos anos 1970, o grupo já começava a projetar novos hipermercados e a sua entrada na região sudeste do País. Em 1981, a empresa abriu uma loja na capital paulista e ainda no mesmo ano inaugurou uma rede 7 lojas no Espírito Santo. Paralelamente, ainda em 1979, o grupo de JCPM 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, o Bompreço fez uma aliança com a holandesa Royal Ahold e vendeu 50% do seu controle acionário (Fernandes, 1996). Em 2000, o grupo liderado por João Carlos Paes Mendonça vendeu os 50% restantes de sua participação no Bompreço, passando ao grupo holandês Ahold o controle integral da empresa. A partir desse momento, o grupo familiar passou a se dedicar ao setor imobiliário, retirando-se do setor de supermercados, tendo a gestão de shoppings centers como o foco de seu novo 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 do 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 país (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. Já a HiperCard, administradora de cartão de crédito da rede Bompreço, foi adquirida junto à Ahold pelo 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. Advent International investe em cerca de 330 transações de private equity em 41 países, com cerca de US\$ 42 bilhões em ativos sob sua gestão.



Setor de Eletroeletrônicos (Gradiente)

É impossível abordar os impactos da reestruturação produtiva isolando o elemento ‘tecnologia’ dos condicionantes estruturais que compõem a dinâmica econômica em seus mais variados setores. No caso do setor de eletroeletrônicos não é diferente, embora este elemento tenha um importante peso no conjunto das mudanças que perpassaram o setor a partir dos anos 1970.

Com estreita ligação com a Zona Franca de Manaus (ZFM), criada em fevereiro de 1967, o setor de eletroeletrônicos chegou a concentrar na região, em 1993, praticamente 100% de todos os aparelhos de áudio e vídeo fabricados no país, indica Brinco (1993), em grande medida por conta de incentivos fiscais.

No 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 ao lado 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., p. 158).

Com a abertura comercial, em especial a partir dos anos 1990, o setor foi um dos que mais sentiram os impactos da liberalização dos importados. Segundo Nassif (s.d., p. 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 liberação do mercado não foram uniformes. Entre as ações houve empresa que optou pelo encerramento da produção (Bosch) ou paralisação temporária (Philco), outros incorporaram componentes importados e terceirizaram processos, fabricando unicamente o que tinham capacidade (Sharp), outros avaliaram que os incentivos fiscais compensavam a permanência em Manaus (Sony), outros buscaram parceiros internacionais ampliando o rol de fornecedores (Raposo apud Brinco, 1993; Melo; Möller Jr. e Rosa, 1995). Nesta última opção se enquadrou a Gradiente, sob uma conjuntura que ainda abarcava uma crise financeira.

A história da Gradiente remonta aos anos 1960, quando a Staub S.A. que até então se dedicava ao comércio de importação iniciou a produção de seletores de canal para televisores, sob a licença de uma empresa norte-americana. Amparada na política de substituição de importações, ampliou a produção e as exportações, conquistando 60% do mercado mexicano em 1966. Embora a década de 1970 tenha sido marcada por instabilidades que foram do chamado “milagre econômico” ao endividamento público financiado por empréstimos internacionais, com aumento dos juros internacionais e a ausência de políticas voltadas para o desenvolvimento e incremento da capacidade tecnológica no setor de eletrônica, a Gradiente foi beneficiada por políticas de proteção à indústria nacional, com a criação de parque industrial, restrição às importações, programa de fomento às exportações de produtos nacionais e desonerações fiscais de insumos produtivos (Torres, 2010); embora Staub tenha declarado, em 1986, que suas concorrentes estrangeiras eram recorrentemente beneficiadas por incentivos públicos, ao contrário da Gradiente (Aquino, 1986a, p. 49-62).

Em 1986, era 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”, declarou Staub a Aquino (1986a, p. 31-32).

Aponta Torres (2010), a abertura econômica da década, o cenário macroeconômico, com aumento das taxas de juros, inflação e defasagem cambial, associada às estratégias competitivas financiadas externamente, prejudicaram as finanças da empresa que, mesmo sobrevivendo à chamada “década perdida”, não foi capaz de responder à entrada de empresas estrangeiras, cuja capacidade produtiva gerou queda expressiva de preços, corrida tecnológica (a qual, na verdade, nunca ocorreu de fato, visto que o protecionismo teria dessensibilizado empresas como a Gradiente a respeito da defasagem tecnológica presente no Brasil, segundo o autor). Mesmo com reestruturação organizacional e alguma inovação – como a criação de telefones celulares – a situação financeira da Gradiente foi agravada e seu desempenho junto aos consumidores abalado.

Ao se considerar a tecnologia como uma variável importante neste setor, mas não a única, como citado, Balbinot e Marques (2009) ao discorrerem sobre os efeitos positivos das alianças estratégicas para empresas do setor de eletroeletrônicos, compreendem 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.

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 indústrias, como Sony, Panasonic, a holandesa Philips, Samsung, LG, AOC e Proview e SVA; indústrias nacionais, porém, com menor protagonismo ante aos anos 1990, como CCE, Evadin (Aiko), Gradiente (naqueles anos já com problemas financeiros), e Semp Toshiba, *joint venture* (60% de participação nacional da SEMP, e 40% da japonesa Toshiba); outras indústrias nacionais pouco conhecidas, que produziam para outras empresas, como IBT (antiga Cinerál) e Flex (Sá; Bonfim; Teobaldo, 2009, p. 40).

Em 2005, a Gradiente adquiriu a Philco da Itautec Philco por R\$ 60 milhões. Seu objetivo era ampliar a participação de mercado, contudo, ao se associarem 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; Teobaldo, 2009, p. 52). A Philco foi vendida dois anos depois por R\$ 22 milhões.

Em 2021, a empresa ainda se encontra em processo de recuperação, dedicando-se, como operação principal à “locação e administração de imóveis comerciais e industriais próprios”, sendo que, em fins de 2020, a Gradiente concluiu a venda da empresa constituída para gerir sua recuperação, a RJS, para o BTG Pactual.

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. Nos depoimentos de seus principais dirigentes nos anos 1980, 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 globalização capitalista que viria a mudar a face do modelo de acumulação, as empresas se viam despreparadas em termos gerenciais para enfrentar as mudanças, possuindo um padrão basicamente familiar (segundo Gorender, 1997), o que colocou severos obstáculos à sua manutenção, ao mesmo tempo em que precisaram se expor a uma dura concorrência com empresas internacionais.

As empresas pesquisadas neste projeto foram afetadas de maneira diferente pelas transformações da reestruturação produtiva e do contexto macroeconômico e institucional.

A reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado brasileiro nos anos 1990 que tiveram como um dos seus principais resultados a abertura comercial afetou a concorrência no setor de bens de capital e eletroeletrônicos. A abertura do mercado à concorrência estrangeira implicou na 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 ou 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. Para fazer frente a essa dificuldade, a Gradiente buscou parceiros



internacionais ampliando o rol de fornecedores, no entanto, sua vulnerabilidade financeira financeira que já vinha se configurando desde o final dos anos 1970, impediu que suas estratégias surtisserem resultado efetivo.

O setor de painéis 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 do país, adquiriu as concorrentes Clock, Rochedo e Penedo. Em 1998, a Panex foi comprada pelo grupo americano Newell Rubbermaid e, em 2005, a Panex foi adquirida pela francesa SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne).

Já os setores de supermercados e de construção civil, subsector edificações foram pouco afetados pela abertura comercial. Apesar das profundas transformações ocorridas na economia brasileira, o setor de supermercados não foi afetado de maneira mais dura pela concorrência estrangeira, que sempre sentiu 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.

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 pouco alterou a concorrência no setor. No entanto, no que se refere ao fluxo financeiro, o setor passou a contar com movimentos significativos de investimento estrangeiro a partir dos anos 2000. A João Fortes Engenharia reestruturou-se para adequar-se ao mercado de capitais aproveitando-



se do *boom* de investimentos estrangeiro no mercado financeiro brasileiro e no setor de incorporação imobiliária.

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 Painelas Clock), enquanto outras se desfizeram dos seus empreendimentos (Grupo Bompreço), ou se tornaram acionistas minoritários das empresas das quais eram controladores (Grupo Villares).

REFERÊNCIAS

a) Fontes primárias:

ABERTURA aumenta oferta de importados. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. 10, 23 fev. 1992. (Caderno de Economia)

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

ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). Ranking Abras 2021. In: Revista Superhiper. São Paulo, ano 47, n. 537, Junho 2021.

AMERICANO, Ana Cecília. Penedo profissionalizada pode abrir capital. *O Estado de S. Paulo*, S. Paulo, p. B16, 29 nov. 1993.

CAPUANO, Yvonne. Depoimento de Yvonne Capuano a Ana Maria de Almeida Camargo colhido para o Projeto Grandes Empresas Nacionais de origem familiar pós-reestruturação produtiva (1985-2018). Unifesp, ago. 2020.

COSTA, Thaís Oliveira. *Villares desiste de áreas menos rentáveis*. *Folha de S. Paulo*. Caderno Dinheiro, domingo 20 de outubro de 1991, p. 3-12. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=11487&keyword=Villares&anchor=4904221&origem=busca&originURL=&pd=b6ddc11da3b478eb0cad55312ccb779>.

FERNANDES, Daniela. *Bom Preço quer se unir a grupo holandês*. *Folha de S. Paulo*. Caderno Mercado, terça-feira, 05 de outubro de 1996. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/11/05/dinheiro/26.html>

GÉIA, Ana Maria. Rochedo aposta no alumínio brilhante. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. 24, 23 dez 1989.



INFORMAÇÕES ANUAIS AOS ACIONISTAS DA JOÃO FORTES ENGENHARIA S.A. - Histórico. Comissão de Valores Mobiliários, 2008a.

INFORMAÇÕES ANUAIS AOS ACIONISTAS DA JOÃO FORTES ENGENHARIA S.A. - Posicionamento no Mercado. Comissão de Valores Mobiliários, 2008b.

KASINSKY, Abraham; VILLARES, Paulo Diederichsen [entrevista]. MEMÓRIAS do Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, ano 3, n. 3, 2009.

LANÇAMENTOS. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. 7, 16 mai 1991.

LUCHESE, Cristiane Perini. Guerra de Preços esquentou setor de painéis. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, p. 5, 19 abr. 1993. (Caderno Negócios).

MAIORIA prefere gestão familiar. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. B 16, 29 nov. 1993.

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

MOVIMENTO Falimentar. *Valor Econômico*, 29 mar 2018.

OLMOS, Marli; CLETO, Paula. Panex, do grupo SEB, fecha fábrica no ABC e vai para Itatiaia. *Valor Econômico*. São Paulo, 16 fev 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/02/16/panex-do-grupo-seb-fecha-fabrica-no-abc-e-vai-para-italiaia.ghtml>

b) Referências bibliográficas

AQUINO, Cleber (org.). *História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. Vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986a.

_____(org.). *História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. Vol. II. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986b.

_____(org.). *História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. Vol. III. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.

_____(org.). *História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. Vol. IV. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.

_____(org.). *História Empresarial Viva: Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*. Vol. V São Paulo: Atlas, 1991.

BALBINOT, Zandra; MARQUES, Rosane A. Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-



eletrônico brasileiro. In: *Revista de administração contemporânea*. Curitiba, v. 13, n. 4, p. 604-625, Dezembro 2009.

BARROS, J. R. M. de; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*, [S. l.], v. 17, n. 2, 1997.

BERTASSO, Beatriz Freire. *Relatório de Acompanhamento Setorial. Edificações*. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Mar. 2011.

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

BRINCO, Ricardo. A indústria eletrônica brasileira refém da zona franca de Manaus. In: *Revista Planejamento*. Porto Alegre, 1993, v. 21, n. 3. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/download/603/844> - acesso em 27 de julho de 2021.

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

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

COGGIOLA, Osvaldo. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

COMIN, Alexandre. O crescimento das fusões e aquisições no Brasil e no mundo: uma avaliação das tendências recentes. *Leituras de Economia Política*, Campinas, IE/Unicamp, (3), dezembro de 1996, pp. 63/87

FURTADO, André (Org.). *Capacitação Tecnológica, Competitividade e Política Industrial: uma Abordagem Setorial e por Empresas Líderes*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). *Texto para Discussão (TD) 348*. Brasília: IPEA, 1994.

FIX, Mariana A. B. *Financeirização e transformações recentes no circuito imobiliário no Brasil*. Campinas (SP): [s.n.], 2011. Tese (Doutorado em Economia – Instituto de Economia da Unicamp).

GALA, Paulo. Villares, uma gigante brasileira. 9 out 2019. Disponível em: <https://www.paulogala.com.br/grupo-villares-uma-gigante-brasileira-que-virou-po/>.

GOMES, Maria Terezinha Serafim. O debate sobre a reestruturação produtiva no Brasil. *RA'E GA – O espaço geográfico em análise*, Curitiba, n. 21, 2011. Disponível em: O DEBATE SOBRE A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL | SERAFIM GOMES | Raega - O Espaço Geográfico em Análise (ufpr.br). Acesso em: 24 jul. 2021.

GONÇALVES, Robson R. *O setor de bens de eletrônicos de consumo no Brasil: uma análise de seu desempenho recente e perspectivas de evolução futura*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Texto para discussão (TD) 476*, Ipea, 1997. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2041>. Acesso em 28 de agosto de 2020.



GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados*: revista do Instituto de Estudos Avançados da USP, São Paulo, v. 11, n.29, 1997. Disponível em Globalização, tecnologia e relações de trabalho | Estudos Avançados (usp.br). Acesso: 24 jul. 2021.

HIRATA, Helena Sumiko. Apresentação. In: HIRATA, Helena Sumiko (Org.). *Sobre o "Modelo" japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993.

HIRATUKA, Célio; ROCHA, Marco A. M. da. Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000. *Texto para discussão (TD) 2049*. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, março, 2015.

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

KATZ, Claudio. Evolução e crise do processo de trabalho. In: ____; BRAGA, Ruy; MOREIRA, Maurício Mesquita. A Indústria brasileira nos anos 90, O que já se pode dizer. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita. *A Economia Brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

MELO, Paulo R. de S.; MÖLLER Jr., Oscar; ROSA, Sergio E. S. da. *Panorama do complexo eletrônico: o setor de informática*. Rio de Janeiro: BNDES, jul. 1995. (BNDES Setorial, n. 1, jul. 1995, p. 6-19)

MONTEIRO Filha, Dulce Corrêa; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Perspectivas e desafios para inovar na construção civil. *BNDES Setorial*, n. 31, 2009, p. 353-410.

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

SÁ, Mauro T. de V.; BONFIM, Thiago R.; TEOBALDO, Caroline. Documento setorial: eletrônica. In: *Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil*. Rio de Janeiro/ Campinas: IE-UFRJ/ IE-Unicamp, 2009.

SALERNO, Mário Sérgio; DAHER, Talita. *Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal (PITCE): balanço e perspectivas*. São Paulo: 2006. Disponível em: https://enfpt.org.br/acervo/documentos-do-pt/outros-documentos/politica_industrial_tecno_comercio_exterior.pdf

SOUZA, Edson Santana. *Os reflexos da reestruturação produtiva na modernização e competitividade do subsetor de edificações da indústria da Bahia da construção civil*. Salvador: UFBA, 2001.

SUZIGAN, Wilson. *Industrialização brasileira em perspectiva histórica*. História Econômica & História de Empresas, v. 3, n. 2, 2000.



TORRES, Alexandre P. *Estudo do declínio em uma empresa brasileira: o caso da Gradiente Eletrônica*. Santa Catarina: Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

UMA EXPERIÊNCIA sui generis em administração. *Jornal de Recursos Humanos*. São Paulo, n. 157, 5 out. 1986. (Encarte de O Estado de S. Paulo, p. 215)

VILLELA, Fábio Fernandes. *Indústria da construção civil e reestruturação produtiva: novas tecnologias e modos de socialização construindo o intelecto coletivo (general intellect)*. 2007. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

WOOD, Stephen J. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, Helena Sumiko (Org.). *Sobre o "Modelo" japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993.