

Da fábrica sorocabana ao conglomerado nacional: uma análise da história do Grupo Votorantim (1891-1980)

From Sorocaba's factory to national conglomerate: an analysis of the history of the Votorantim Group (1891-1980)

Gustavo Pereira da Silva¹

gusttavopereira@yahoo.com.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3943-6130>

Armando João Dalla Costa²

ajdcosta@uol.com.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1016-7491>

Resumo: A Votorantim, um dos principais grupos empresariais atuando na economia brasileira, tem sua origem que remonta ao ano de 1891, quando o banco União de São Paulo criou a Fábrica Têxtil Votorantim no município paulista de Sorocaba. Com a falência do banco União em 1917, a empresa foi leiloada e, nos anos subsequentes, seu controle acionário foi adquirido pelo português Antonio Pereira Ignácio, um importante industrial do setor têxtil paulista e que fez da Votorantim a principal firma do ramo têxtil algodoeiro de São Paulo nas décadas de 1920 e 1930. Todavia, a partir dos anos 1930, o Grupo Votorantim passou a concentrar esforços no setor de bens intermediários – cimento, produtos químicos, alumínio, aço e ferro – através da constituição das seguintes empresas: Fábrica de Cimento Santa Helena (1936), Siderúrgica Barra Mansa (1937), Cia. Nitro-Química (1937) e a Cia. Brasileira de Alumínio (1955). Tendo em vista a escassez de análises sobre como teria se dado a conversão do Grupo Votorantim do setor de bens de consumo finais à indústria de base, o artigo aborda esta guinada realçando: a correlação entre o Grupo e o projeto industrializante do presidente Getúlio Vargas, os recursos produtivos preexistentes e a expertise industrial de seus dirigentes. A pesquisa calca-se em documentação primária constituída de: relatórios da diretoria do Grupo Votorantim, demonstrações de lucros e perdas e balanços patrimoniais. Como resultado, o artigo traz uma contribuição ao debate sobre a formação de grupos econômicos em economias periféricas, ao demonstrar que, no caso da Votorantim, a geração de receitas pelo próprio Grupo foi o instrumento principal de financiamento à criação das novas empresas no setor de bens intermediários do Brasil.

Palavras-chave: Votorantim grupo econômico; têxtil; bens intermediários.

Abstract: Votorantim, one of the main business groups operating in the Brazilian economy, has its origin dating back to 1891, when the União de São Paulo bank created the Votorantim Textile Factory in the city of Sorocaba. With the bankruptcy of Banco União in 1917, the company was auctioned and, in subsequent years, its shareholding control was acquired by the Portuguese Antonio Pereira Ignácio, an important industrialist of the São Paulo textile sector, who made of Votorantim the leading company in

¹ Universidade Federal de São Carlos. Campus Sorocaba. Departamento de Economia. Rodovia João Leme dos Santos (SP-264), Km 110, Sorocaba, São Paulo, Brasil.

² Universidade Federal do Paraná, Departamento de Economia. Rua Prefeito Lothário Meissner, 632 Jardim Botânico. 80210170 Curitiba, Paraná, Brasil. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq.

the cotton textile industry. However, from the 1930s onwards, the Votorantim Group began to concentrate its efforts on the intermediate goods sector – cement, chemicals, aluminum, steel and iron – through the constitution of the following companies: Santa Helena Cement (1936), Barra Mansa Steelworks (1937), Nitro-Chemical Company (1937) and the Brazilian Aluminum Company (1955). Given the lack of analysis on how the Votorantim Group's conversion from the final consumer goods sector to the basic industry took place, the article addresses this shift by highlighting: the correlation between the Group and President Getúlio Vargas's industrial project, the pre-existing productive resources and the industrial expertise of its leaders. The research is based on primary documentation consisting of: Votorantim Group management reports, profit and loss statements and balance sheets. As a result, the article contributes to the debate on the formation of economic groups in peripheral economies by demonstrating that, in the case of Votorantim, the Group's own revenue generation was the main financing instrument for the creation of new companies in the sector of intermediate goods in Brazil.

Keywords: Votorantim; business group; textile; intermediate goods.

Introdução

A Fábrica Têxtil Votorantim foi criada na cidade de Sorocaba-SP no ano de 1891, por iniciativa do banco União de São Paulo, o maior banco paulista àquele momento. Em 1918, a firma – uma das cinco maiores empresas têxteis do estado – compunha um rol de ativos do banco União (pequena central hidrelétrica, jazidas de calcário, terrenos em São Paulo e no Paraná, Estrada de Ferro Votorantim) que, por sua vez, encontrava-se endividado e, em processo falimentar, leiloou em janeiro do referido ano estes bens que compuseram seu espólio. Ele foi arrematado por Antonio Pereira Ignácio, Nicolau Scarpa e outros acionistas minoritários, formando doravante o Grupo Votorantim que, já em 1919, tinha seu controle acionário nas mãos do português Pereira Ignácio, que era o diretor-presidente do Grupo.

Em 1925, Pereira Ignácio colocou seu genro, o engenheiro pernambucano José Ermírio de Moraes, dentro dos negócios, fazendo dele diretor-gerente no ano de 1926, cargo que lhe imputava a condução diária dos rumos da Votorantim e no qual ele permaneceu até 1962, quando foi eleito senador pelo estado de Pernambuco. Nestes 36 anos no comando executivo do Grupo, ele empreendeu a grande guinada da Votorantim, que transitou do domínio produtivo dos têxteis para o ingresso no setor industrial de base, notadamente nos ramos do cimento, siderúrgico, químico, metalurgia e alumínio.

Com a morte de José Ermírio em 1973, seus filhos (Antonio Ermírio de Moraes, José Ermírio de Moraes Filho, Ermírio Pereira de Moraes) e o genro Clóvis Scipilliti (casado com Maria Helena de Moraes) passaram a administrar a Votorantim, mantendo-a como um grupo familiar, de capital fechado e com foco na indústria de base. Em 1978, a Votorantim era o 2º maior grupo empresarial

privado brasileiro – atrás somente do banco Bradesco – e era composto de 74 empresas. Esta posição se manteria em 1988, cairia para o 5º lugar dez anos depois e, em 2005, novamente a Votorantim seria o 2º maior grupo empresarial do país (Aldrighi e Postali, 2010, p. 370; Caldeira, 2007; RAVotorantim, 1980).

Segundo o ranking da revista *América Economía* para o ano de 2017, que se baseia na receita bruta das vendas, a Votorantim é o 55º maior grupo empresarial latino-americano, ficando na 25ª posição entre os grupos brasileiros. Sua atuação se dá no setor de cimento, mineração, metalurgia, aços longos, celulose, suco de laranja, energia e finanças. O Grupo terminou o ano de 2017 com receita líquida consolidada de R\$ 27,2 bilhões e Ebitda (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) ajustado consolidado de R\$ 4,8 bilhões. As empresas do Grupo estavam presentes no Brasil e outros 19 países, empregando mais de 40 mil pessoas diretamente e mais 20 mil contratadas de terceiros – em 536 unidades operacionais e administrativas (América Economía, 2018; RAVotorantim, 2017).

Trabalhos anteriores buscaram retratar as figuras representativas da história do Grupo Votorantim, como José Ermírio de Moraes (Scantimburgo, 1986; Marcovitch, 2009; Rago, 2004) e seu filho Antonio Ermírio de Moraes (Pastore, 2013). O trabalho de Caldeira (2007) é uma importante tentativa de sintetizar a trajetória do Grupo, mas esbarra no caráter hagiográfico do texto final. As contribuições de Silva e Dalla Costa (2018a e 2018b) cobriram a fase inicial de estruturação da Votorantim, entre 1891 e 1939, todavia, os trabalhos não avançaram ao período da década de 1940, quando o Grupo passou a concentrar-se no setor de base da industrialização brasileira através da formação da Cia. Nitro-Química (inaugurada oficialmente em 1940) e da Cia. Brasileira de Alumínio

(inaugurada oficialmente em 1955). De outra parte, as dissertações de Santos (2008) e Pedrosa (2015), bem como o artigo de Furquim e Meirelles (2012) e Santos (2010), são relevantes contribuições que enquadram a trajetória da Votorantim em meio à formação de grupos empresariais no Brasil³, tendo como foco o período a partir dos anos 1960 e realçando a sua internacionalização iniciada na década de 1980.

Tendo em vista as lacunas que permanecem mesmo após as evidências trazidas previamente pela bibliografia acima arrolada, o objetivo do artigo será construir uma história do Grupo Votorantim que percorra de suas origens até o final dos anos 1970, quando tornou-se o 2º maior grupo empresarial do Brasil. Para tanto, será utilizada documentação primária (relatórios da diretoria do Grupo, demonstrações de lucros e perdas, balanços patrimoniais) que foi pouco explorada pelos trabalhos prévios, tendo como fio condutor da análise a busca pela compreensão de como se deu a transição de um conglomerado originalmente concentrado no setor têxtil – com a maior unidade de produção de tecidos de algodão nos anos 1920 e 1930 no estado de São Paulo – para seu domínio na indústria de base, convertendo-se no principal grupo econômico a atuar na indústria brasileira ao final da década de 1970, em que liderava alguns dos ramos do setor de bens intermediários, como na produção de cimento.

2 – Da fábrica à sociedade anônima: a formação do Grupo Votorantim e sua liderança no setor têxtil paulista (1891-1929)

Em julho de 1891, o banco União de São Paulo – detentor do maior volume de ativos entre as instituições paulistas à época – inaugurou a Fábrica Têxtil Votorantim, nas terras da fazenda São Francisco, propriedade agrícola na região de Sorocaba (SP) adquirida um ano antes. O banco se valeu das quedas d'água no rio Sorocaba – que cortava a fazenda – para construir uma pequena central hidrelétrica

e, por fim, uma ferrovia (Estrada de Ferro Votorantim) – trilhos com 8 km de extensão que se ligavam à Estrada de Ferro Sorocabana – empreendimentos que estavam concluídos no início de 1893 e viabilizaram o funcionamento da unidade têxtil (Silva e Dalla Costa, 2018a).

De uma estamparia de tecidos vindos da Inglaterra – a chita – a fábrica converteu-se em uma grande tecelagem na cidade de Sorocaba. Calcada no papel do banco União como grande financiador da empresa – responsável por mais de 90% do passivo da fábrica nos anos iniciais – a Votorantim se expandiu nos anos 1900, montou uma seção de tecelagem e se colocou entre as maiores têxteis algodoeiras de São Paulo (Balanços FTV, 1894-1896).

Como consta na tabela 1, a Votorantim era a segunda maior firma têxtil algodoeira, porém, ela estava sendo conduzida pela Pereira Ignácio & Cia., empresa do português Antonio Pereira Ignácio que reunia suas várias unidades descaroadoras de algodão na região de Sorocaba e Piracicaba⁴. Com o banco União em crise de solvência que vinha desde o início do século e se agravou com a fuga de capitais desencadeada pelo início do conflito na Europa em 1914, a solução foi arrendar a Fábrica Votorantim ao seu principal fornecedor de algodão em pluma, a Pereira Ignácio & Cia., e ao sócio no arrendamento, Nicolau Scarpa, que trabalhava com seu pai na F. Scarpa & Filho, casa importadora de gêneros diversos que tinha uma unidade dentro da Fábrica Votorantim responsável por atender aos trabalhadores em Sorocaba (Silva e Dalla Costa, 2018a).

As dificuldades de manutenção da Fábrica Votorantim sob a égide do banco União foram ainda mais aguçadas no ano de 1917, pois, em fevereiro, um incêndio de grandes proporções no interior das instalações sorocabanas havia gerado um elevado prejuízo – o valor do seguro cobria apenas 24% dos prejuízos estimados. Ademais, em junho do referido ano, a fábrica foi paralisada em meio aos movimentos trabalhistas da Greve Geral⁵. Diante de tal conjuntura, o banco União de São Paulo decretou falência ao final do ano e, em janeiro de 1918, leiloou seus bens que atingiram um valor total de 5 mil contos de réis (Dessotti, 2006; SAFV, 1918-1919).

³ A definição de grupo econômico utilizada no trabalho vem de Khanna e Yafhe (2010, p. 575-576) ao afirmar que "Esses grupos normalmente compostos de empresas juridicamente independentes, que operam em várias indústrias (muitas vezes não relacionadas), que são ligados entre si por persistentes laços formais (por exemplo, patrimônio) e informais (por exemplo, família)". As vantagens deste modelo de organização empresarial demonstram-se pelas constantes trocas de informações, recursos produtivos, capacidade laboral e capital entre a controladora (*holding*) e as subsidiárias (Guillén, 2000; Khanna e Palepu, 1997; Fernandez-Pérez e Lluch, 2015; Fernández-Pérez e Casanova, 2012). Tais vantagens permitem aos grupos econômicos: atuar em diversos setores; obter economias de escala e escopo através da melhor utilização de recursos internos; maior poder de mercado; diminuição de riscos; ganhos de aprendizado; além de maiores fontes de capitalização do grupo através dos lucros de suas subsidiárias – compensando prejuízos com outras empresas do grupo (Granovetter, 2005; Morck, 2010; Delios e Ma, 2010; Khanna e Yafhe, 2010).

⁴ Antonio Pereira Ignácio saiu de Portugal em 1884 e migrou para a região de Sorocaba aos 10 anos de idade. Filho de um sapateiro, ele completou seus estudos ginasiais e foi trabalhar na firma de importação de tecidos de João Reinaldo de Faria, na cidade do Rio de Janeiro. A experiência na casa importadora lhe proporcionou a acumulação de um capital inicial que foi investido posteriormente, na década de 1890, na formação de armazéns de secos e molhados no interior de São Paulo. Entre 1901 e 1904, ele abriu três firmas que descarocavam a fibra de algodão na região de Sorocaba. Recorrendo aos capitais do antigo patrão e aos contatos adquiridos em uma estadia nos Estados Unidos trabalhando em uma indústria têxtil no Alabama, Antonio formou a Fábrica de Óleos Santa Helena em 1905, na cidade de Sorocaba, com máquinas estadunidenses (Dean, 1971, p. 60-61; Caldeira, 2007, p. 11-14).

⁵ A Greve Geral atingiu importantes firmas têxteis algodoeiras paulistas, como a maior destas empresas, o Cotonificio Crespi, que contava 1.305 operários, dos quais 400 decidiram entrar em greve em junho de 1917 ao ver negado o pedido de reajuste salarial entre 15% e 20%, além da negativa dos patrões em abolir a extensão da carga horária noturna (Biondi, 2009, p. 263-306).

Tabela 1: As maiores empresas de tecidos de algodão do estado de São Paulo em dezembro de 1916, segundo o volume do capital investido – em libras esterlinas constantes

Nome da firma (Proprietário)	Local	Capital (em libras)	Operários	Teares	Fusos
Cotonifício Rodolpho Crespi	Capital	529.608	2.000	700	20.000
Fábrica Votorantim (Pereira Ignácio & Cia.)	Sorocaba	440.899	1.400	1.109	36.000
Fiação, Tecelagem e Estamparia Ypiranga (Nami-Jafet & Irmãos)	Capital	242.494	1.000	650	18.000
Mariangela (Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo)	Capital	198.404	1.900	1.465	40.000
Fábrica de Tecidos São Martinho	Tatuí	156.298	476	401	6.724
Total do Setor Algodoeiro (44 firmas)	-	3.898.341	21.216	13.882	412.077

Fonte: Boletim, ago.-set. 1918, p. 387.

O espólio do banco foi arrematado pelos arrendatários Pereira Ignácio, Scarpa e outros acionistas minoritários. O valor de 5 mil contos de réis que despenderam na operação de compra dos ativos do banco seria, segundo Marcovitch (2009), oito vezes menor do que de fato valeriam tais bens, estando os principais elencados abaixo:

- A *Fábrica Votorantim* em Sorocaba-SP, que ocupava uma área de 1.070.000 m², onde se encontravam fusos, teares, motores elétricos, turbinas e outras máquinas – na maioria importada – que se dividiam entre as seções de tecelagem, fiação, estamparia, acabamento, descaroçamento, oficinas, tinturaria, fundição e de caldeiras, além do depósito de algodão;

- A *Estrada de Ferro Votorantim*, cuja concessão foi feita pela Câmara Municipal sorocabana, atravessava a fábrica e tinha o total de 20 km de extensão, com três estações (Votorantim, Itupararanga e Sorocaba) em que circulavam sete vagões para passageiros e 13 vagões de carga, além de 21 caixões;

- O *terreno em Santo Amaro*, que ficava na cidade de São Paulo e foi comprado pelo Banco União em junho de 1898, tinha área total de 1.177.107 m², margeava a linha de bondes da capital e nele possuía olarias;

- A *Fazenda do Itupararanga*, na cidade de Sorocaba-SP, tinha nas suas terras jazidas de mármore, pedreiras para a extração e fabricação de cal, em uma área de 13.552.000 m² quadrados (Escritura, 1918, p. 1-13).

Este rol de ativos foram aglutinados, a 15 de janeiro de 1918, sob a razão social Sociedade Anônima Fábrica Votorantim (SAFV), uma sociedade por ações com sede na cidade de São Paulo – onde se dera

o leilão – com capital de 5 mil contos de réis divididos em 25 mil ações de valor nominal de 200 mil réis cada uma. A finalidade da SAFV era: 1) indústria de fiação, tecelagem e estamparia de algodão, e outros materiais têxteis na Fábrica Votorantim (Sorocaba-SP), bem como o comércio destes produtos; 2) exploração industrial e comercial das jazidas de calcário nas suas propriedades, as Caieiras de Itupararanga (Sorocaba-SP) e; 3) exploração da Estrada de Ferro Votorantim (Escritura, 1918).

A SAFV foi vista por Pereira Ignácio como a oportunidade de integrar verticalmente seus negócios, que se iniciavam no descaroçamento de algodão e, agora, iam até a produção e venda de tecidos. Então, ele fez uma proposta de compra da totalidade das ações de Scarpa – no valor de 2 mil contos de réis acrescido da cessão da Fábrica de Óleos Santa Helena – e, em 1919, tornou-se detentor de mais de 99% dos papéis da sociedade (Ata, 1922; SAFV, 1923). Dessa forma, como apontam Fernández Pérez e Casanova (2012) e Fernández Pérez e Lluch (2015), o controle acionário e diretivo exercido por Antonio Pereira Ignácio – que era diretor-presidente da empresa – fazia dele o controlador do Grupo Votorantim, exposto na tabela 2.

Na década de 1920, o Grupo Votorantim consolidou sua posição relevante no setor têxtil paulista e nacional, sendo o têxtil o maior setor manufatureiro nacional até o início dos anos 1930 (Franco e Lago, 2012). Segundo a Estatística Industrial do estado de São Paulo, em 1929, a Fábrica Votorantim era a segunda maior firma têxtil paulista – pelo volume do capital investido de 34.921 contos de réis correntes – empregando 2.455 operários, em seus 1.390 teares e 70 mil fusos que

Tabela 2: Empresas componentes do Grupo Votorantim, 1918-1929

Nome da empresa	Ano de criação	Cidade	Produção/Finalidade
Fábrica Votorantim	1892	Votorantim (SP)	Tecidos de algodão
Fábrica Rodovalho	1892	São Roque (SP)	Cimento
Caieiras de Itupararanga	Desconhecido	Sorocaba (SP)	Cal
Estrada de Ferro Elétrica Votorantim	1893	Sorocaba (SP)	Transporte

Fonte: Balanço GV, 1929.

produziam chitas, morins, zefires, lenços, gaze, crepes e toalhas (DEIC/SAIC/SP, 1929)⁶.

A fábrica têxtil, que recebera novos maquinários naquele período, respondeu por 80% das receitas do Grupo Votorantim na década de 1920. Neste sentido, mostrava-se o Grupo coadunado ao que era o desenvolvimento manufatureiro do Brasil à época, caracterizado pelo domínio dos bens de consumo finais – sobretudo têxteis e alimentícios – na formação do produto manufatureiro nesta fase de crescimento industrial (Mello, 2009; Tavares, 1977). Todavia, mudanças estruturais se dariam na economia brasileira a partir dos anos 1930, e a Votorantim seria um dos protagonistas deste processo.

3 – As motivações e recursos do Grupo Votorantim para adentrar à indústria de base na década de 1930

A década de 1930 abriu-se sob os impactos da Grande Depressão na economia mundial. No Brasil, o governo de Getúlio Vargas (1930-1945) adotou medidas anticíclicas⁷ vinculadas à economia cafeeira que resultaram na sustentação da demanda interna e, dadas as dificuldades de importação, esta foi desviada ao consumo de bens nacionais – sobretudo bens de consumo não duráveis – e

impulsionou o início do processo de industrialização via substituição de importações assentado no mercado interno, na fase da *state-led industrialization* (Tavares, 1977; Prebisch, 1962; Schneider, 2010; Guillén, 2000; Bértola e Ocampo, 2012; Ocampo e Ros, 2011; Tavares, 1977; Fishlow, 2013)⁸.

No projeto industrializante de Vargas, a manufatura tornou-se vetor do crescimento econômico, posto que a indústria teve expansão anual de 9% entre 1932-1939, ou seja, o dobro da agricultura (Fonseca, 2012a). As fábricas lideraram a retomada do crescimento na economia brasileira, que já em 1932 teve uma expansão de 4,3% do PIB, sendo que a média de crescimento do PIB entre 1932-1939 foi de 6,1% e, englobando o período da II Guerra Mundial (1932-1945), aponta a expansão média do PIB em 4,9%⁹.

Presença do *Estado*, um *projeto consciente* de ampliação da manufatura no tecido econômico e a busca pela *industrialização* como caminho mais célere ao desenvolvimento econômico foram os elementos constitutivos da estratégia *nacional-desenvolvimentista*¹⁰ implementada pelo governo Vargas (1930-1945) e que, a grosso modo, seguiu até 1954, quando findou seu segundo mandato a 24 de agosto. Nesta etapa, a coalizão que liderou o esforço industrializante contava com o Estado – e suas empresas e instituições criadas após 1930 – e a elite industrial nascente, aglutinada em associações de classe

⁶ A maior firma têxtil paulista em 1929 era a Companhia Nacional de Tecidos de Juta, localizada na cidade de São Paulo, com um capital de 48.578 contos de réis correntes. Devemos destacar que o levantamento de dados da Estatística Industrial considera como capital da empresa não apenas o capital social declarado, mas também as debêntures e os fundos de reserva (Silva e Dalla Costa, 2018b).

⁷ As principais medidas de sustentação da demanda junto ao setor cafeeiro foram: compra de 78 milhões de sacas de café, entre 1931 e 1944, que foram posteriormente queimadas visando à manutenção dos preços internacionais do produto; utilização de crédito público para esta operação de compra; abatimento da dívida dos cafeicultores junto aos bancos (Cano, 2012).

⁸ No caso do Brasil, em que o café representou 71% das exportações no ano de 1929, a diminuição de 13% das cotações no mercado externo explica, em grande parte, a debacle de 60% nas receitas de exportação entre 1929-1932, que se expressou na queda de 75% no valor das mercadorias importadas pelo país no mesmo período (Cunha, 1992).

⁹ Abreu (1984) compara os dados de crescimento do PIB de Brasil e Argentina e constata que, entre os anos 1928-1939, o PIB brasileiro aumentou 3,7% ao ano, ao passo que o aumento na Argentina foi de 1,8% ao ano. Já o produto industrial argentino cresceu à taxa anual de 3,2%, enquanto a indústria brasileira cresceu à taxa anual de 5% no mesmo período.

¹⁰ Segundo Bastos (2012, p. 255), o ideário nacional-desenvolvimentista de Vargas traduzia-se na "[...] vinculação do interesse nacional com o desenvolvimento, ativado pela vontade política concentrada no Estado, de novas atividades econômicas, particularmente industriais, associadas à diversificação do mercado interno, superando: a) especialização primário-exportadora no sistema internacional, e b) a valorização ufanista das riquezas naturais, associada à ideologia da vocação *natural* (passiva) do Brasil para exploração primária de suas riquezas e à suposição implícita de que a maioria do povo era inapta para atividades não rurais ou extrativas [...] o nacionalismo econômico varguista defendia a intervenção para o desenvolvimento, ou seja, não era apenas nacionalismo, mas nacional-desenvolvimentismo".

como o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), criado em 1928 na capital paulista, e que teve como primeiro presidente o Conde Matarazzo e, como diretores, Roberto Simonsen, Horácio Lafer, Jorge Street, Antonio Devisate e José Ermírio de Moraes (Fonseca, 2012b; Bresser-Pereira, 2012).

O projeto industrializante de Vargas expressou-se logo ao princípio do decênio: criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio em 1930 – um mês após Getúlio assumir a presidência – a desvalorização da moeda e o monopólio cambial colocado a cargo do Banco do Brasil, que privilegiava a importação de matérias-primas em detrimento de produtos com suprimento interno estabelecido – caso dos têxteis –; a reforma tributária em 1934 que elevou tarifas específicas em 15%; a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil (CREAI/BB) em 1937. Estas mudanças institucionais materializavam a nova diretriz econômica do país, com a prevalência do mercado interno para sobrepujar a crise internacional e a indução aos grupos econômicos nacionais para que ocupassem maiores faixas na oferta interna de bens e mercadorias (Fonseca, 2012b).

O Grupo Votorantim, originalmente concentrado no tradicional setor têxtil, atinou-se às mudanças de longo prazo que ocorreriam no padrão de acumulação brasileiro e à nova estratégia de desenvolvimento econômico nacional, pautada na transição da agricultura à indústria. Para esta guinada à indústria de base, alguns recursos disponíveis previamente pelo Grupo e, concomitantemente, a correta percepção dos rumos econômicos da nação por seus dirigentes foram de importância fundamental.

Primeiramente, acerca dos recursos disponíveis à Votorantim no início dos anos 1930, a tabela 2 exibiu as empresas que compunham o Grupo e, entre elas, estavam a Fábrica Rodovalho e as Caieiras de Itupararanga, a produzir cimento e cal, respectivamente. Khanna e Yafhe (2010, p. 579) indicam justamente que uma das vantagens dos grupos econômicos, por serem constituídos de várias empresas interconectadas, era a possibilidade de prover recursos produtivos que induziam à diversificação de suas atividades. Além da diluição dos riscos inerentes a um grupo concentrado em poucos ramos, a diversificação gerava novas fontes de acumulação que, no caso do Brasil, estava a principiar um processo de industrialização em

que os bens intermediários – como o cimento – teriam grande demanda¹¹.

De outra parte, o papel desempenhado por José Ermírio de Moraes foi central. Pernambucano, filho de produtores de açúcar – senhores de engenho – na localidade de Nazaré da Mata (PE), ele foi enviado aos Estados Unidos em 1916 para estudar na Colorado School of Mines, onde se graduou como engenheiro de minas em 1921 – além de ter trabalhado em duas empresas de mineração estadunidenses nestes tempos de graduação¹². Em junho de 1923, atendendo a um pedido de familiares, José Ermírio voltou a Pernambuco para tentar reabilitar a Usina Aliança, localizada em Recife e de propriedade de seu cunhado. Seu diagnóstico apontava a obsolescência da unidade açucareira e a necessidade de compra de maquinários. Tal fato o levou a uma viagem à Europa em 1924, com uma passagem pela Suíça em maio daquele ano, quando conheceu Helena Pereira de Moraes, jovem que acompanhava o pai, Antonio Pereira Ignácio, em viagem da família (Scantimburgo, 1986; Caldeira, 2007).

Após um breve namoro na volta ao Brasil, José Ermírio e Helena casaram-se no dia 18 de maio de 1925. O diretor-presidente do Grupo Votorantim notara a boa formação acadêmica e a experiência profissional de seu genro e, em junho do mesmo ano, ele ingressou no Grupo como diretor-comercial. Na metade de 1926, Antonio Pereira Ignácio designou José Ermírio como diretor-gerente da Votorantim, cargo que ocuparia até 1951 – quando faleceria Pereira Ignácio, e seu genro o sucederia na presidência do Grupo.

Como diretor-gerente, era José Ermírio quem comandava o cotidiano do grupo, suas decisões de curto e, sobretudo, de longo prazo como, por exemplo, os novos ramos a receberem investimentos, as escolhas para a diversificação dos negócios e a maneira de financiá-los. A fim de auxiliá-lo na tomada de decisões, ele valia-se de sua experiência acumulada nos Estados Unidos e Brasil, somadas à noção das fragilidades de longo prazo de um modelo de acumulação pautado essencialmente na agricultura, visto o que acontecera com o empobrecimento do engenho de sua família no Nordeste. Dessa forma, a visão industrializante do diretor-gerente seria um ativo importante para a guinada da Votorantim à indústria de base (Scantimburgo, 1986; Caldeira, 2007)¹³.

¹¹ No caso do estado de São Paulo, constata-se que no setor de bens intermediários, entre 1939-1952, o ramo metalúrgico teve um crescimento médio anual de 15%, os minerais não-metálicos alcançaram 12% e o ramo químico 10%. Estas taxas são superiores aos 4% do ramo têxtil e do alimentício, respectivamente, bem como de todo o setor industrial brasileiro, que cresceu a 8,3% entre 1939-1952 (Suzigan, 1971; Malan *et al.*, 1980).

¹² De volta ao Brasil no início da década de 1920, ele exerceu sua profissão por um ano como funcionário do estado de Minas Gerais, onde conheceu distritos mineiros e fez levantamentos geológicos por todo o estado e, em 1922, desligou-se do governo de Minas Gerais para trabalhar na empresa britânica St. John Del Rey Mining Co., que operava a mina de ouro do Morro Velho, em Minas Gerais, firmas em que permaneceu até meados de 1923.

¹³ Segundo Scantimburgo (1986, p. 40-41), "José Ermírio entrava nesse contraponto e conservaria dos tempos de sua infância a disposição de fazer do Brasil a sua meta de trabalho, dos interesses nacionais o seu projeto pessoal, do desenvolvimento, através de indústrias de base, seu programa de atividades [...] Os reveses sofridos pelos produtores de açúcar, pelos proprietários nordestinos, condicionaram o espírito de luta de José Ermírio".

Segundo Rago (2004), Ermírio de Moraes era um dos principais representantes da burguesia industrial nascente no Brasil dos anos 1930. Ele se caracterizava por uma visão de nacionalismo-industrializante, em que o Estado deveria fomentar o investimento do capital privado nacional, fosse com instituições (CREAI/BB) ou, de forma direta, com subsídios, créditos, juros menores e políticas macroeconômicas que favorecessem a indústria. Dessa forma, evidencia-se uma identificação de interesses entre o líder do Grupo Votorantim e o projeto econômico de Vargas, ambos calcados na prevalência da industrialização de matiz nacional-desenvolvimentista.

A opção estratégica do grupo empresarial Votorantim – de priorizar o setor de base da produção industrial, dirigindo e concentrando esforços na área de cimento, siderurgia ferrosa e não-ferrosa, química e energia – atesta um comprometimento com dada concepção particular de desenvolvimento econômico e de identidade nacional. É a partir deste projeto que podemos buscar a confluência entre os interesses empresariais de José Ermírio de Moraes e o projeto em curso no período Vargas. Isto se evidencia na trajetória do grupo empresarial que, na década de 30, diversificou e ampliou sua produção, ultrapassando a tradicional estrutura produtiva da indústria paulista ao enveredar pela produção de cimento e, posteriormente, pela indústria química, siderúrgica e alumínio no plano nacional (Rago, 2004, p. 94).

Sendo assim, pode-se considerar que a Votorantim, sobretudo na figura de seu diretor-gerente José Ermírio de Moraes, teve a adequada percepção do ambiente econômico ao converter-se de um grupo voltado aos bens de consumo finais (têxtil) para uma estrutura mais vinculada à indústria de base (cimento, ferro e aço, produtos químicos, alumínio, papel e celulose, artigos refratários, como veremos adiante). Para tanto, além da expertise técnica, a coesão da visão industrializante de José Ermírio às diretrizes econômicas brasileiras pós-1930 seria de grande importância, pois gerou dividendos políticos que viabilizaram alguns dos novos estabelecimentos do Grupo.

4 – O Grupo Votorantim e a criação das principais subsidiárias junto ao projeto

de industrialização do Brasil (1933-1955)

A guinada da Votorantim começou em 1933, quando a diretoria decidiu utilizar de melhor maneira as jazidas de calcário nas proximidades da Fábrica Rodovalho (São Roque-SP) para ampliar a produção de cimento. As perspectivas no ramo cimenteiro eram alvissareiras, considerando que, no ano de 1930, 81% do cimento consumido em território nacional era de origem importada, incorrendo a oferta em fretes e demais custos de entrada do produto que, para as eventuais companhias brasileiras, se tornariam vantagens competitivas. De outra parte, dada a cisão que havia entre fabricantes de maquinários (altos-fornos) e as firmas cimenteiras, a aquisição de equipamento estrangeiro não se via obstada pelos grandes *players* do ramo a nível mundial (Prochnik, 1985). Em 1936, após o levantamento de novos prédios e a instalação de um alto-forno vindo da Dinamarca, junto da contratação de engenheiros e técnicos de lá oriundos, iniciou-se a produção do cimento Votoran na Fábrica Santa Helena, unidade que seria a base para que a Votorantim se tornasse a líder no ramo cimenteiro do Brasil (Caldeira, 2007).

No ramo siderúrgico, em que pese o debate travado na Primeira República sobre a necessidade de se erigir firmas nacionais que abastecessem o mercado interno – sobretudo devido aos problemas de abastecimento deflagrados pela I Guerra Mundial – o que se nota, ao final da década de 1920, é a manutenção de dependência frente às importações de aço e laminados (Barros, 2015)¹⁴. O problema siderúrgico nacional, alvo de manifestações do próprio presidente Getúlio Vargas no início dos anos 1930, seria visto por José Ermírio de Moraes como uma oportunidade de diversificar a atuação do Grupo Votorantim em um setor em expansão – o de bens intermediários – e, principalmente, no ramo siderúrgico (Scantimburgo, 1986)¹⁵.

Para a montagem de uma siderúrgica no Brasil àquela época, algumas questões estruturais deveriam ser levadas em conta: uma ligação com Minas Gerais, fonte das jazidas de minério de ferro; o fornecimento de carvão vegetal aos fornos; viabilizar o escoamento da produção. A cidade fluminense de Barra Mansa, com ligação aos trilhos da Estrada de Ferro Central do Brasil e à Rede Mineira de Viação, foi a localidade escolhida para a montagem da Siderúrgica Barra Mansa, a 2 de abril de 1937, unidade que a princípio produzia ferro-gusa, mas que, a partir de

¹⁴ No ano de 1929, o coeficiente de importação de aço era de 68,9% em valor e 74,5% em quantidade, e o de laminados em 88,4% em valor e 90,7% em quantidade. Em relação ao ferro-gusa, insumo mais simples e menos resistente que os anteriormente citados, o coeficiente de importação, em 1929, era de 15,7% em valor e 12,6% em quantidade (Barros, 2015).

¹⁵ Segundo Barros (2015, p. 169), "Enquanto, entre 1929 e 1940, a produção industrial como um todo cresceu 90,9%, a produção siderúrgica aumentou 378,9%, mais do que quatro vezes mais".

1943, passaria a produzir também o aço (Dinius, 2011; Caldeira, 2007; Barros, 2015).

Ainda no setor de bens intermediários, o ramo têxtil apresentava, no Brasil e no mundo, o uso do raiom como um de seus negócios em maior expansão ao final da década de 1920. O uso desta fibra artificial, obtida através de processos químicos que envolviam a celulose, induziu o aumento na taxa de crescimento do setor químico paulista – como visto anteriormente – durante a década de 1930, período em que duas novas empresas químicas foram criadas com vistas à produção de raiom: a Rhodia (capital francês) e a Cia. Nitro-Química Brasileira (Suzigan, 2000; Marcovitch, 2009)¹⁶.

A expansão do uso do raiom no Brasil se dava, concomitantemente, à falência e quebra de empresas do ramo nos Estados Unidos, como efeitos da Grande Depressão. Em 1935, os empresários Wolff Klabin e Horácio Lafer, líderes na produção nacional de papel com a Cia. Fabricadora de Papel (São Paulo), foram informados do fechamento da Tubize Chatillon Corporation, empresa química estadunidense que iniciara as atividades há 20 anos na cidade de Hopewell, estado da Virgínia (EUA). As usinas do complexo fabril possibilitavam a produção de: ácido sulfúrico e nítrico, linter purificado, nitrocelulose, éter, sulfureto e sulfidrato de sódio (Marcovitch, 2009).

Dada a necessidade de mobilização de capitais para financiar a desmontagem da fábrica nos Estados Unidos e sua instalação no Brasil, bem como estreitar laços com empresas têxteis demandantes do raiom, os empresários iniciaram os diálogos com o Grupo Votorantim. José Ermírio de Moraes interessou-se pelo negócio e a ele fez agregar a figura do banqueiro Numa de Oliveira (Banco do Comércio e Indústria de São Paulo). Juntos, eles formaram a Cia. Nitro-Química Brasileira, no dia 14 de agosto de 1935 na cidade de São Paulo, firma destinada à fabricação e comércio de produtos químicos e têxteis, derivados e da seda artificial. A divisão acionária da empresa, com capital social de 36 mil contos de réis – divididos em 36 mil ações no valor de 1 conto de réis cada uma – era a seguinte: 18 mil ações à Tubize Chatillon referente ao equipamento da fábrica desmontada e trazida ao Brasil, 8 mil ações ao Grupo Klabin, 5 mil ações de Numa de Oliveira, 4.500 ações do Grupo Votorantim e 500 ações individuais de José Ermírio de Moraes (Caldeira, 2007)¹⁷.

Para a instalação da fábrica foi adquirido um terreno de 1 milhão de m² no atual distrito de São Miguel Paulista (cidade de São Paulo), localidade próxima ao mercado consumidor da capital paulista e com interligação ferroviária (Estrada de Ferro Central do Brasil), facilitando o escoamento da produção e, sobretudo, a chegada das 18 mil toneladas de equipamentos que foram desembarcadas através do porto de Santos. Aliás, tendo em vista a importância estratégica do empreendimento à formação do setor de bens intermediários no país, o presidente Getúlio Vargas concedeu isenção tarifária para a importação das peças e máquinas vindas do exterior (Caldeira, 2007)¹⁸.

A concorrência na produção de raiom, com práticas de *dumping* por parte do Grupo Matarazzo – que derrubou seus preços de 45 contos a tonelada do produto para 10 contos – aliada à demanda de modernização de parte do maquinário – que implicou a contratação de algumas dívidas pela Cia. Nitro-Química – fez com que os lucros demorassem a aparecer, sendo o principal motivo da desistência dos sócios estadunidenses em 1939. Porém, com o início da II Guerra Mundial naquele ano, a situação da firma mudaria, a partir do atrelamento da empresa ao esforço de guerra. A Nitro-Química atrelou-se às demandas econômicas conjunturais, recebendo grandes encomendas do setor militar – como nitroglicerina e pólvora – que lhe permitiram tornar-se a maior produtora de raiom do país em 1946 (Marcovitch, 2009; Caldeira, 2007).

Outro bem intermediário estratégico aos militares, bem como à indústria em geral, era o alumínio, extraído à base da bauxita e cujo consumo no Brasil, até o final da década de 1930, era atendido em sua grande maioria por importações. Na década de 1940, duas empresas buscaram valer-se das jazidas nacionais de bauxita: a Eletro Química Brasileira S/A (Elquisa), de Ouro Preto (MG), passou a produzir alumínio no território nacional a partir de 1944 – até ser vendida ao grupo canadense Alcan em 1950 – e a Cia. Brasileira de Alumínio (CBA), vinculada ao Grupo Votorantim, que foi constituída em 1941, mas só conseguiu ser inaugurada oficialmente em 1955 (Caldeira, 2007)¹⁹.

Neste interregno de 14 anos entre a ideia inicial e a inauguração da CBA, vários foram os obstáculos a serem superados. As jazidas de bauxita estavam localizadas em Poços de Caldas (MG), cidade que, de outra parte,

¹⁶ O grande monopolista no fornecimento nacional de raiom era o Grupo Matarazzo, que arrendara a patente de produção até 1933. Ao expirar a patente e considerando a proteção alfandegária contra as importações de raiom, a Rhodia e Cia. Nitro-Química foram atraídas para este segmento do ramo químico-têxtil, constituindo um oligopólio frente às têxteis demandantes de raiom (Suzigan, 2000).

¹⁷ O capital social da Cia. Nitro-Química Brasileira (36 mil contos de réis) era três vezes maior que o capital investido da Cia. Fabricadora de Papel (10.443 contos de réis), à época o principal negócio dos Klabin-Lafer (DEIC/SAIC/SP. 1928-1937).

¹⁸ Vargas esteve nas instalações da Cia. Nitro-Química em 26 de abril de 1940 para uma cerimônia oficial de inauguração – a fábrica já produzia ácido sulfúrico desde o final de 1937. Ademais, o filho do presidente, homônimo do pai e que se formara em engenharia química nos Estados Unidos, conseguiu uma vaga de estágio na empresa a pedido de Vargas (Marcovitch, 2009). Este atrelamento entre o projeto econômico governamental de industrialização e a Cia. Nitro-Química corrobora o argumento de Guillén (2000) sobre países com um modelo econômico nacionalista-populista como geradores de condições favoráveis à formação de grupos econômicos.

¹⁹ <http://abal.org.br/aluminio/historia-da-industria-do-aluminio/historia-da-industria-no-brasil/>

apresentava uma escassez de energia elétrica – usada em demasia no processamento do minério para a formação do alumínio – combustível e demais insumos, além de situar-se distante dos grandes mercados consumidores. Por tais razões, o Grupo Votorantim optou pelo aproveitamento das instalações da Fazenda Rodovalho – propriedade próxima a Sorocaba e atual município de Alumínio (SP) – que dispunham de algumas vantagens: interligação ferroviária com a E. F. Sorocabana²⁰, proximidade à capital paulista, boa oferta de mão de obra e assistência técnica, prédios já construídos, além da extração de cal e obtenção do cimento (Caldeira, 2007; Marcovitch, 2009).

O projeto mostrava-se atrativo aos empresários e ao governo federal que, com aval de Getúlio Vargas, dispôs um crédito de 69 mil contos de réis junto ao Banco do Brasil para a CBA. Dessa forma, a 5 de dezembro de 1941, ocorreu a assembleia de fundação da empresa, que possuía um capital social de 60 mil contos de réis – equivalente ao dobro do capital do próprio Grupo Votorantim. Todavia, as dificuldades para o implante da fábrica nos anos subsequentes afugentaram alguns acionistas e o próprio Banco do Brasil, que diminuiu em 50% o valor de crédito aportado. O principal empecilho era a dificuldade na importação de máquinas e tecnologia em meio à II Guerra Mundial, quando as nações avançadas concentraram seus esforços na economia bélica (Caldeira, 2007).

Terminada a guerra em 1945 e com a vontade dos sócios em se desligarem da CBA, em 1946, o Grupo Votorantim – associado à família Carvalho Dias, donos da fazenda onde ficavam as jazidas de bauxita em Poços de Caldas (MG) – compraram os papéis dos demais acionistas e buscaram viabilizar o empreendimento. No ano de 1948, a partir de tratativas com industriais da Itália que se encontravam em crise, foi estabelecido o contrato para a transferência da Europa ao Brasil de todo o maquinário da fábrica de alumínio – à semelhança do que se deu com a Cia. Nitro-Química (CBA História, 2005)²¹.

Todavia, a resolver ainda estava a viabilização energética do empreendimento, dada a grande demanda de eletricidade no processamento da bauxita. A questão não era simples, pois a canadense Light – concessionária de serviços públicos em São Paulo – alegava que o aumento na demanda de energia elétrica no pós-guerra impedia a empresa em se comprometer a fornecer uma elevada capacidade energética ao funcionamento da CBA. A solução foi, como no final do século XIX para a fábrica têxtil, a construção pelo próprio Grupo Votorantim de uma usina hidrelétrica – a Usina do França localizada no município

de Juquitiba (SP) – cujas obras se iniciaram em 1952. Três anos depois, a 4 de junho de 1955, era oficialmente inaugurada a Cia. Brasileira de Alumínio, em cerimônia que contou com a presença do então presidente Café Filho e o governador de São Paulo, Jânio Quadros (CBA História, 2005; Marcovitch, 2009).

Exceto pela Siderúrgica Barra Mansa, a formação das outras três subsidiárias do Grupo Votorantim aponta para uma faceta de José Ermírio de Moraes – além do empreendedorismo e da percepção do ambiente – que foi importante à diversificação dos negócios após 1930: as relações com Estado. No caso da Fábrica de Cimento Santa Helena, o cimento Votoran foi utilizado em obras públicas paulistas como: reforma do Viaduto do Chá (1936), construção do túnel Nove de Julho (1936-1937) e construção da arquibancada do Estádio do Pacaembu (1937). Em relação à Cia. Nitro-Química, o governo federal concedeu isenção tarifária ao maquinário importado e, no caso da Cia. Brasileira de Alumínio, a princípio, o Estado se mostrou favorável à concessão de empréstimo (Rago, 2004).

Segundo Guillén (2000) e Leff (1974), esta vinculação entre grupos econômicos e o Estado é característica do ambiente institucional de economias periféricas em meio ao processo de industrialização, pois os grupos buscam os órgãos estatais para suprir falhas institucionais – por exemplo, a carência de fontes de financiamento e a proteção alfandegária contra empresas estrangeiras. No caso do Brasil, a etapa marcada pelo nacional-desenvolvimentismo, sobretudo nos períodos varguistas, denotou uma aliança entre o Estado e o capital privado nacional, posto que as multinacionais ainda não haviam adentrado muitos dos ramos componentes da manufatura nacional, movimento que seria diferente a partir de 1956 (Evans, 1980; Rago, 2004; Bresser-Pereira, 2012).

No interregno 1930-1954, a participação em associações de classe era um chamariz que aproximava alguns industriais das esferas de poder do Estado. O estreitamento entre a Votorantim e o Estado pode ser apreendido pela demanda pública de seu produto (o cimento), bem como pelas isenções tarifárias e a participação via financiamento do Banco do Brasil. Tal vínculo tinha em José Ermírio de Moraes um importante elo, lastreado em sua condição de um dos líderes do capital privado nacional industrial: membro da primeira diretoria da CIESP e que, em 1952, seria vice-presidente da entidade; ele exerceu a presidência da Bolsa de Mercadorias de São Paulo em 1935 e, no ano seguinte, integrou a Confederação Industrial do

²⁰ A bauxita saía de Poços de Caldas (MG) pelos trilhos da Estrada de Ferro Mogiana.

²¹ A planta industrial importada da Itália previa a produção de 10 mil toneladas/ano de alumínio, de óxido de alumínio, fundição para produção de ligas e equipamentos para a extrusão, laminação, trefilação e produção de artefatos, fábrica de ácido sulfúrico e sulfato de alumínio (Marcovitch, 2009).

Tabela 3: Empresas componentes do Grupo Votorantim, 1956

Sociedade Anônima Indústrias Votorantim	Localização
Fábrica têxtil, Estrada de Ferro Votorantim, usinas hidrelétricas, Fábrica de Papel Votocel, Fábrica de Cimento Votoran	Sorocaba (SP) e Votorantim (SP)
Usina hidrelétrica Jurupará	Piedade (SP)
Tecelagem	Boituva (SP)
Fiação	Espírito Santo do Pinhal (SP)
Caieiras	Votorantim (SP) e Salto (SP)
Usina de algodão	Agudos (SP), Cambará (PR), Conchas (SP)
Empresas Associadas	Localização
Companhia Nitro-Química	São Miguel Paulista (SP)
Companhia Brasileira de Alumínio	Alumínio (SP)
Companhia de Cimento Portland Rio Branco	Rio Branco do Sul (PR)
Companhia de Cimento Portland Poty	Paulista (PE)
Companhia Catarinense de Cimento Portland	Brusque (SC)
Companhia de Cimento Brasileiro	Esteio (RS)
Companhia Níquel Tocantins	Niquelândia (GO)
Companhia Mineira de Metais	Três Marias (MG)
Metalúrgica Atlas	São Paulo (SP)
Indústria Brasileira de Artigos Refratários (IBAR)	São Paulo (SP)

Fonte: RAGV (1957, p. 41-42).

Brasil (CIB); ademais, em 1937, ele fundou a Associação Brasileira de Cimento Portland e, em 1953, tornou-se o primeiro presidente do Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (Scantimburgo, 1986).

5 – Uma análise do financiamento e da diversificação do Grupo Votorantim (1933-1979)

A tabela 3 demonstra a guinada do Grupo Votorantim rumo à indústria de base, constatada, inclusive, pela alteração na razão social do Grupo que, até 1939, chamava-se Sociedade Anônima Fábrica Votorantim e, a partir de 1940, converteu-se em S. A. Indústrias Votorantim (SAIV). A SAIV representava o núcleo original de formação do Grupo, na localidade de Sorocaba e Votorantim, onde permanecia a fábrica têxtil – maior firma do setor de tecidos no estado de São Paulo na década de 1930 e que se manteve em tal posição até os anos 1970 (Silva e Dalla Costa, 2018b; Loureiro, 2007; Pedrosa, 2015).

Em que pesem os negócios têxteis, os rumos adotados pelo Grupo Votorantim corroboram a tese da diversificação de atividades dos grupos econômicos guiada pelos recursos produtivos preexistentes e pela sinergia entre as firmas componentes do Grupo (Delios e Ma, 2010; Khanna e Yafhe, 2010; Khanna e Palepu, 1997). Empreendimentos como a Metalúrgica Atlas (produção de equipamentos pesados) e a IBAR (artigos refratários aos fornos da fábrica de cimento e à siderúrgica) foram organizados no sentido primordial de atender às demandas das empresas do Grupo Votorantim. De outra parte, a experiência na exploração mineral, que vinha dos negócios da CBA (bauxita e alumínio) e Siderúrgica Barra Mansa (minério de ferro), foi importante indutora à aquisição da Companhia Mineira de Metais (exploração de zinco) e da Companhia Níquel Tocantins (exploração de níquel), empresas que ganhavam maior peso na formação das receitas do Grupo Votorantim a partir da década de 1970 (Caldeira, 2007).

Entretanto, foi na produção de cimentos que o Grupo Votorantim se estabeleceu como a maior empresa deste ramo dos bens intermediários no Brasil. O *know-how* adquirido na exploração das jazidas de calcário

pela Fábrica de Cimento Votoran desde o início dos anos 1930, aliado às boas perspectivas em relação ao consumo de cimento no mercado interno – em meio ao processo de industrialização e urbanização intensa – foram determinantes à decisão de construir novas unidades para produção cimenteira. Dados os gargalos na infraestrutura de transportes brasileira, que permaneciam ainda na metade do século XX, o Grupo Votorantim optou em estabelecer unidades próximas aos mercados consumidores: para a região Nordeste (Companhia de Cimento Portland Poty) e na região Sul (Companhia de Cimento Portland Rio Branco, Companhia Catarinense de Cimento Portland e Companhia de Cimento Brasileiro) (Bastos, 2012; Caldeira, 2007)²².

O gráfico 1 ajuda a compreender como se deu o financiamento da expansão e diversificação do Grupo Votorantim entre a década de 1930 – quando foi inaugurada a Fábrica de Cimento Santa Helena – e meados dos anos 1950 – quando se iniciou a produção na Cia. Brasileira de Alumínio. Tendo em vista que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico foi criado somente em 1952 e ganharia maior relevo a partir do Plano de Metas (1956), Baer (1975, p. 90-91) aponta que grandes empresas no Brasil apoiaram-se em fontes internas – lucros retidos, por exemplo – como meio de financiamento à sua expansão dos anos 1940 até meados dos 1950.

Este caminho, como indica o gráfico 1, foi seguido pela Votorantim entre 1932-1956. No período, o

Grupo reforçou uma diretriz que vinha desde a década de 1920: como um grupo de capital fechado e familiar, os acionistas ratificavam a não distribuição de dividendos para agregá-los ao patrimônio líquido, com vistas à formação das novas empresas coligadas, reaparelhamento das já existentes e, eventualmente, precaver-se contra crises conjunturais na economia brasileira (Silva e Dalla Costa, 2018a; Caldeira, 2007)²³.

Este modelo de financiamento com prevalência das receitas próprias contrasta com o aquele adotado por um dos maiores grupos econômicos do período, as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM). As fontes de financiamento da IRFM nos anos 1950 a 1970 mostram-se mais difusas, contando, de uma parte, com um projeto aprovado pelo BNDE – valor de 33,9 milhões de cruzeiros – em 1959 no âmbito do Plano de Metas, aportes do banco estatal de desenvolvimento para instalação de uma fábrica de celulose em São José dos Campos-SP em 1966, além de financiamentos junto à Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE): para expansão da Cia. Paraíba de Cimento Portland e à criação da Polynor para a fabricação de poliéster e fibra sintética na Paraíba, ambas nos anos 1970. De outra parte, por ser uma companhia de capital aberto, a IRFM notabilizou-se pelo lançamento de ações preferenciais junto ao público, com a promessa de remuneração anual dos papéis em, no mínimo, 17% por ação (Pedrosa, 2015; BNDES, 1996).

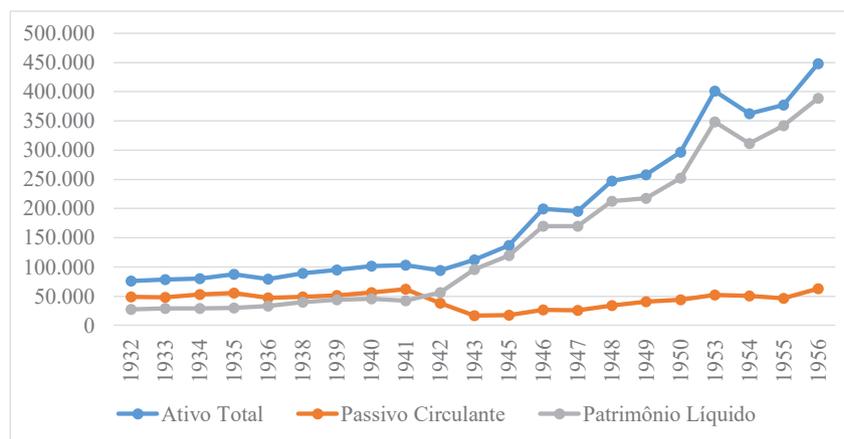


Gráfico 1: Contas do balanço patrimonial da S. A. Indústrias Votorantim, 1932-1956 – valores em milhares de contos de réis entre 1932-1941 e, a partir de 1942, em milhares de cruzeiros; ano base = 1932

Fonte: Balanços GV, 1933-1957.

²² Entre 1943-1953, o consumo nacional de cimento aumentou à média de 13% ao ano e, entre 1954-1964, em que pese ser menor, a taxa de crescimento anual foi de 5,6% (Prochnik, 1985).

²³ No Relatório da Diretoria do Grupo Votorantim para o ano de 1953 consta o seguinte: "Ao encerrarmos este relatório, senhores acionistas, queremos lembrar-lhes que a aplicação dos lucros auferidos pelas atividades industriais exercidas pela S. A. Indústrias Votorantim, de longa data, é feita nas próprias indústrias, equipando-se-as ou criando-se novas atividades que visem sempre maior e melhor produção, para satisfação de todos; concretizando assim o que passou a ser nosso lema: 'da indústria para a indústria'" (RAGV, 1954, p. 37).

Como um grupo de capital fechado, à Votorantim não se colocava a possibilidade de financiar-se pelo mercado acionário. Todavia, pela robustez do Grupo, sua atuação em setores importantes no projeto industrializante brasileiro – cimento, minerais não-metálicos, aço – e a proeminência de José Ermírio de Moraes na elite industrial dos anos 1950, seria provável que algum projeto endereçado pelo Grupo fosse contemplado junto ao Plano de Metas, fato que não ocorreu. Na realidade, o que vemos é uma pesada crítica do Grupo Votorantim, em seu relatório de atividade do ano de 1956, em que consta:

A Instrução nº 113, ainda em vigor, estabelece uma inferioridade para o industrial brasileiro em relação ao alienígena. Acreditávamos que, no curto prazo deste ano que expira, a mesma seria revogada, de forma a ser criado um ambiente propício à instalação de muitas indústrias que podem e devem ser fundadas no País, e ao desenvolvimento e ampliação das existentes (RAGV, 1957, p. 41).

A Instrução 113 da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito do Banco do Brasil), instituída a 17 de janeiro de 1955 no Governo Café Filho e prolongada à presidência de Juscelino Kubitschek (1956-1961), permitia a importação de equipamentos sem cobertura cambial. Esta medida permitiu às filiais estrangeiras no Brasil, sobretudo no ramo automobilístico, introduzirem e ampliarem suas plantas industriais em um cenário de escassez de divisas à importação (Caputo e Melo, 2009, p. 519-530). Mas, sobretudo, é elucidativa da nova forma de aliança no projeto industrializante brasileiro: ao Estado e o capital privado nacional agregava-se a maior presença do capital privado estrangeiro na figura das multinacionais, em uma tríplice aliança que denotava o modelo de desenvolvimento *nacional-dependente* que seria vigente até o final do período militar (Evans, 1980; Tavares e Serra, 1977; Bresser-Pereira, 2012; Bresser-Pereira, 2019).

A fim de compensar este distanciamento do capital privado na aliança industrializante, José Ermírio de Moraes utilizou como expediente o ingresso definitivo na política. Se, no início dos anos 1950, ele se mantinha como representante de classe, ao ser vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), cargo que lhe conferia uma certa ressonância no debate econômico, todavia, em outubro de 1962, ele concorreu e foi eleito ao Senado pelo estado de Pernambuco – sua terra

natal – filiado ao Partido Trabalhista Nacional (PTN) em coligação com o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Ao início do mandato presidencialista de João Goulart, em janeiro de 1963, José Ermírio assumiu o ministério da Agricultura, permanecendo até junho daquele ano, quando da reforma ministerial que o retirou do cargo e fez com que ele assumisse seu mandato como senador até 1970 (Rago, 2004).

Seus discursos senatoriais sempre se pautaram pela defesa da indústria dentro de uma visão nacionalista que, sem antipatizar frontalmente com as multinacionais, era desejosa do Estado como mediador dos conflitos e direcionador das áreas em que o capital privado estrangeiro pudesse atuar, resguardando os nichos à participação das indústrias brasileiras. Neste sentido, José Ermírio posicionou-se como um crítico de importantes medidas econômicas do Governo Militar, como da implementação do Plano de Ação de Econômica do Governo (PAEG), no que concerne às facilidades para ingresso do capital estrangeiro e as liberalidades às remessas de lucro ao exterior, em contraste com uma política monetária e creditícia restritiva que afetava sobretudo as firmas nacionais, que tinham menor acesso ao financiamento externo (Rago, 2004).

Na década de 1970, o II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) – anunciado na metade de 1974 – representou a resposta da economia brasileira ao primeiro Choque do Petróleo em 1973, significando o esforço final que visava completar o projeto industrializante²⁴. No que tange aos bens de produção (capital e insumos), o II PND priorizava investimentos em siderurgia, química pesada, metais não ferrosos e minerais não metálicos. Para tanto, os formuladores inscreveram no plano a necessidade de reforçar a participação do capital privado, tanto nacional quanto estrangeiro, que seriam apoiados pelos empréstimos junto ao BNDE e, no caso das multinacionais, teriam concomitantemente o acesso ao crédito internacional (Hermann, 2005, p. 100; Carneiro, 1989).

Considerando as atividades principais da Votorantim na segunda metade dos anos 1970, havia um alinhamento entre a produção do Grupo e as metas setoriais do II PND para o período 1974-1979: expansão estimada na produção de cimentos (53% no período todo), alumínio (58%), aço (159%), ácido sulfúrico (244%), soda cáustica e barrilha (156%), zinco (76%) e celulose (85%) (Brasil, 1974). Este alinhamento faria prever que projetos da Votorantim fossem contemplados com grandes financiamento do BNDE, todavia, a bibliografia recente que se debruçou

²⁴ Segundo Campos (2012, p. 427), "A estratégia de 74, o II PND, propunha manter altas taxas de crescimento econômico através de investimentos estatais na economia, com epicentro na expansão da produção de bens de capital, cuja capacidade instalada deveria substituir a importação de insumos industriais. Amplos projetos foram criados para cada área específica do plano, que previa obras como plantas siderúrgicas, plataformas de petróleo, oleodutos, polos petroquímicos, obras de telecomunicações, mais usinas hidrelétricas e termonucleares e projetos de mineração. Equilibrar o balanço de pagamentos passava também por incentivos à exportação de produtos manufaturados e serviços, incluindo serviços de engenharia".

sobre a Votorantim (Caldeira, 2007; Pedrosa, 2015) e o II PND (Moraes, 2018; Campos, 2012; Barcellos, 2017), bem como os relatórios anuais disponíveis do Grupo para a década de 1970, apontam a inexistência de qualquer grande financiamento do banco estatal a algum projeto da Votorantim.

Ao contrário, o que se nota é uma animosidade do Grupo frente à condução estatal do II PND, pois, como no caso do Plano de Metais e do PAEG, novamente havia uma modelagem que favorecia o capital privado estrangeiro. Neste sentido, Evans (1980) classifica o II PND como um momento de desnacionalização de alguns ramos da manufatura brasileira, como o têxtil, farmacêutico e bens de capital. A Votorantim, em contrapartida, seria a maior representante dos grupos privados do capital nacional, baseada no controle de matérias-primas locais (calcário para o cimento, zinco, alumínio) e no espraiamento pelo território nacional, elementos que lhe possibilitavam uma alta rentabilidade em suas operações industriais e, dessa forma, prescindia de uma aliança com estatais e multinacionais (Evans, 1980)²⁵.

Um exemplo da discordância entre o Grupo e o comportamento do BNDE em meio ao II PND está no caso da construção das instalações da Cia. Níquel Tocantins, localizada no estado de Goiás. Em 1974, a Votorantim apresentou ao BNDE um projeto solicitando 150 milhões de cruzeiros para a construção de uma usina capaz de produzir 5 mil toneladas de níquel ao ano, equivalente ao dobro do consumo anual do país à época. O banco estatal, por sua vez, fez uma oferta de empréstimo de 1 bilhão de cruzeiros, mas condicionada à elaboração de uma usina com capacidade de produzir 20 mil toneladas anuais de níquel.

Apesar da oferta tentadora, a Votorantim optou por não atender a este chamado do II PND e recusou o empréstimo, alegando o grande risco em uma operação de crédito com tamanho vulto, prazo longo de maturação do empreendimento, pois a produção de níquel na usina iniciou-se apenas em 1981, em meio à crise econômica do governo Figueiredo (1979-1985) e à subida dos juros no exterior e no Brasil. Ademais, o mercado nacional encontrava-se aberto à importação de níquel, fator que não garantia demanda à produção do minério por parte da Votorantim (Caldeira, 2007).

Dessa forma, como aponta o relatório da diretoria do Grupo para o ano de 1980, as diretrizes de reinvestimentos dos lucros à expansão dos negócios e afastamento de propostas com elevado risco – mesmo que advogadas

por órgãos estatais – eram os elementos que haviam feito a Votorantim crescer e se colocar entre os maiores grupos econômicos do Brasil e, por isso, deveriam ser continuados.

Nos últimos anos a indústria privada brasileira tem se defrontado com uma série de obstáculos, naturalmente inerentes ao modelo desenvolvimentista governamental, e que histórica e basicamente podem ser assim resumidos: estatização, controle de preços, alto custo dos financiamentos, inflação e desaquecimento da economia [...] Diante deste quadro conjuntural, tendo em vista os inevitáveis desdobramentos que iriam advir – como de fato ocorreu – fixamo-nos ainda mais nos parâmetros fundamentais que vêm caracterizando a nossa administração desde sua primeira geração: intenso trabalho visando um crescimento gradativo, porém real, aliado a uma sistemática política de reinvestimento de lucros e baixo nível de endividamento. Não tem sido fácil resistir a toda uma série de apelos e propostas, das mais distintas origens, sedutoras em sua aparente grandiosidade, apresentadas sob atraentes fachadas. Todavia, os resultados de mais esse exercício, quando já se pôde vislumbrar com maior nitidez a nossa nova realidade econômico-social, demonstram o acerto e evidenciam a necessidade do prosseguimento dessa diretriz [...] (RAGV, 1980, p. 2, grifos nossos).

Sem contar diretamente com grandes projetos de financiamento dos governos militares e suas instituições de fomento industrial, constata-se que os lucros retidos da Votorantim cresciam de maneira robusta anualmente a partir da vinculação entre os negócios do Grupo e o modelo de desenvolvimento econômico brasileiro que, apesar de dependente e em estreita ligação com as multinacionais, era um modelo essencialmente industrial, que buscava estimular os setores manufatureiros em que também atuavam grupos do capital privado nacional, como a Votorantim (Evans, 1980). A dinâmica do processo de industrialização via substituição de importações majorava a demanda por bens intermediários – como cimento, produtos químicos, alumínio, siderúrgicos e minerais – e, através de barreiras às importações, induzia que a atuação dos grandes grupos se concentrasse no mercado interno (Fishlow, 2013; Tavares, 1977)²⁶.

Como indica o gráfico 2, a Votorantim consolidava-se como um dos principais grupos econômicos do Brasil nos anos 1970 concentrado em seu *core business*:

²⁵ Para exemplificar ramos em que grupos nacionais resolveram se aliar ao capital privado estrangeiro, Evans (1980) cita o caso da Matarazzo (IRFM) que se uniu às estadunidenses B. F. Goodrich e Union Carbide para iniciar a produção de cloreto de polivinil e plásticos.

²⁶ Um bom exemplo do protecionismo adotado nas políticas industrializantes está na Lei dos Similares Nacionais de 1957, ao proibir a entrada de alguns bens com oferta interna.

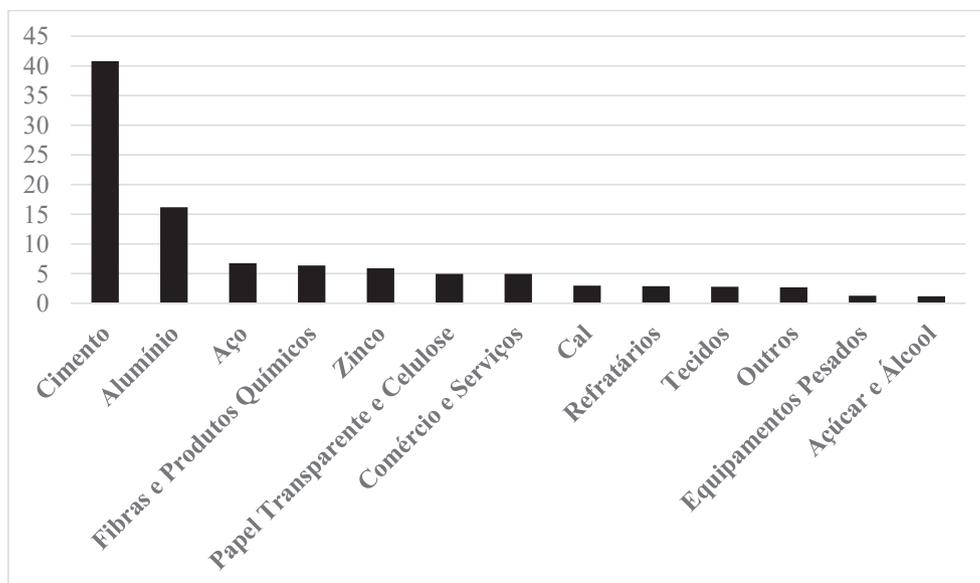


Gráfico 2: Faturamento do Grupo Votorantim por setor de atividades, 1979 – valores em percentual (%)

Fonte: RAGV (1979, p. 3).

o setor de bens intermediários (cimento, alumínio, aço, fibras e produtos químicos, zinco, papel transparente e celulose) como principal gerador de receitas, que cresceram a reboque do modelo de industrialização brasileiro, e foi responsável por 81% do faturamento em 1979 (Santos, 2008, Prochnik, 1985; Pedrosa, 2015)²⁷. Com uma estrutura administrativa²⁸ que lhe permitia atuar por todo o território nacional, o Grupo Votorantim tornou-se um importante *player* em diversos ramos do setor de bens intermediários: desde o princípio da década de 1960 era o maior produtor nacional de cimento; nos anos 1970, tinha a segunda colocação no setor metalúrgico e, ademais, era uma das cinco maiores empresas têxteis do Brasil (Prochnik, 1985; Caldeira, 2007)²⁹.

De um lado, a percepção do ambiente de negócios possibilitou aos seus dirigentes fazer uma guinada dos têxteis ao fornecimento de insumos industriais no início dos anos 1930, antecipando-se ao que seria o padrão de

acumulação da economia nacional nas décadas precedentes. Por outra parte, a Votorantim mostrou-se reticente, principalmente na década de 1970, aos chamados dos governos militares, em meio ao II Plano Nacional de Desenvolvimento (1974-1979), que poderiam ter conduzido o Grupo a investimentos distantes de seu *core* e que, possivelmente, teriam enfrentado problemas de solvência quando viesse a crise econômica na década seguinte (Schneider, 2010)³⁰.

A tabela 4 mostra que a Votorantim era o principal grupo econômico privado atuando no setor industrial brasileiro ao final da década de 1970 e, na classificação geral, ficava atrás somente do banco Bradesco.

Em 1980, o Grupo Votorantim era formado por 30 empresas e 57 fábricas, empregava 49.231 funcionários, tinha uma rede distribuidora com 238 lojas e depósitos, além de possuir 11 hidrelétricas, ativos que permitiram ao grupo auferir um lucro de 38 bilhões de cruzeiros naquele

²⁷ Schneider (2010) classifica de *grupos econômicos orgânicos* aqueles que apresentam uma integração vertical e possibilitam economias de escala, diversificação produtiva mais restrita, integração da gestão alta e, por fim, laços de longo prazo entre as subsidiárias, características que são detectáveis no caso do Grupo Votorantim. Aliás, Antônio Ermírio de Moraes disse em 1985: "O que diferenciou os dois grupos [Votorantim e Matarazzo] foi a escolha que fizemos ao longo do tempo. A Votorantim optou pela produção de matérias-primas. No passado chegamos a produzir sabão, mas desistimos, vendemos tudo. Essa não era nossa vocação. Ficamos com o que sabemos fazer e o que fazemos melhor" (Pastore, 2013, p. 140).

²⁸ A Votorantim mantinha-se como um grupo econômico familiar e de capital fechado, presidido pelo patriarca José Ermírio de Moraes até 1973 – quando ele faleceu – e administrado da seguinte forma pelos quatro principais acionistas: ao primogênito José Ermírio de Moraes Filho (diretor-presidente) cabia gerenciar o setor de tecelagem, cimento no Sudeste e a indústria de filmes transparentes (Votocel); seu irmão Antônio Ermírio (diretor-gerente) cuidava do setor de metalurgia, sobretudo da Cia. Brasileira de Alumínio; ao cunhado Clóvis Scipilliti (diretor) ficavam os negócios na região Nordeste (cimento Poty, usinas de açúcar e álcool); e Ermírio Pereira da Moraes (diretor) estava incumbido da gerência da Cia. Nitro-Química (Caldeira, 2007).

²⁹ Considerando a taxa de crescimento da capacidade produtiva das 25 maiores empresas atuando no Brasil entre 1967-1971, a Votorantim ficou na terceira colocação com uma taxa de 46% no período, atrás somente da francesa Rhodia com 52% e da Eletrobrás com 54% (Baer, 1975).

³⁰ Segundo Caldeira (2007, p. 185), o empresário Antônio Ermírio de Moraes repetia a seguinte frase na década de 1970: "Nunca acreditei no Milagre Brasileiro. Nunca li os dois Planos Nacionais de Desenvolvimento. O dia em que o governo determinar os rumos do meu negócio, eu passo para outra". Ainda sobre o não alinhamento da Votorantim às práticas dos governos militares, Campos (2012, p. 348) diz que "Consta que os empresários José Mindlin (Metal Leve) e Antônio Ermírio de Moraes (Votorantim) teriam sido sondados para contribuir [com a Operação Bandeirantes (OBAN) criada em 1969] e recusaram".

Tabela 4: Os 10 maiores grupos econômicos privados do Brasil, 1978 e 1988 – segundo a receita líquida de vendas

Grupo	Posição do Grupo em 1978
Bradesco	1
Votorantim	2
Bonfiglioli	3
Camargo Corrêa	4
Itaú	5
Matarazzo	6
Villares	7
Sul América	8
Brahma	9
Real	10

Fonte: Aldrighi e Postali (2010, p. 370-371).

ano. Atuava nacionalmente com suas empresas espalhadas pelo Sudeste, Sul, Centro-Oeste e Nordeste, destacando-se os segmentos de cimento, metalúrgico e químico.

Considerações finais

Ao criar a Fábrica Têxtil Votorantim, em 1891, o banco União de São Paulo estava atinente ao que era o padrão da indústria nascente no período – concentrada no setor de bens de consumo assalariado, principalmente o têxtil. A franca evolução da fábrica Votorantim entre 1891 e 1917 apontava para um investimento com grande potencial se colocada nas mãos administrativas corretas, fato que se deu em janeiro de 1918, quando da falência do banco e o leilão de seu espólio que foi arrematado pelo português Antonio Pereira Ignácio, Nicolau Scarpa e outros acionistas minoritários. Pereira Ignácio adquiriria o controle acionário e se tornaria o líder do Grupo Votorantim que, até o final da década de 1920, teria a maior parte de suas receitas geradas no setor têxtil.

Todavia, a depressão econômica nos anos 1930 abriria um novo momento ao desenvolvimento econômico dos países latino-americanos, em especial ao Brasil. Erigia-se o projeto de industrializar o país constituindo setores nacionais de bens de capital e intermediários, a partir de investimentos – sobretudo estatais – que alavancaram a demanda neste setores, fazendo-os se expandir a taxas maiores que as vistas na agropecuária e, até mesmo, na tradicional indústria têxtil.

Naquele momento, a Votorantim escorou-se nas capacidades gerenciais prévias – notadamente a *expertise* industrial de seu diretor-gerente, o engenheiro José Ermírio de Moraes – e nos recursos produtivos do Grupo

– jazidas de calcário, instalações nas proximidades de Sorocaba – para antecipar-se à demanda que viria dos investimentos na etapa de industrialização brasileira (1930-1979) e adentrar no setor de bens intermediários com a criação de empresas subsidiárias ao Grupo: Fábrica de Cimento Santa Helena (1936), Siderúrgica Barra Mansa (1937), Cia. Nitro-Química (1937) e a Cia. Brasileira de Alumínio (1955).

A partir destas empresas subsidiárias, o Grupo Votorantim atingiu a liderança nacional na produção de cimento bem como de alumínio. Tamanho volume de investimento para a constituição destas empresas, a um tempo que mecanismos de financiamento de longo prazo eram escassos, teve de ser viabilizado pela própria Votorantim, a partir da expansão dos lucros das empresas componentes do Grupo que se traduziu em uma expressiva elevação do patrimônio líquido da Votorantim entre 1932-1956. Estas receitas majoradas, aliadas à política do Grupo familiar de não distribuir dividendos, converteram-se no mecanismo que viabilizou financeiramente a consecução de novos investimentos, sobretudo no setor de base da indústria.

Como resultado, ao final da década de 1970, a Votorantim era o segundo maior grupo econômico do Brasil e o líder no setor industrial. Ao cotejar esta trajetória de 89 anos – entre 1891 e 1980 – evidencia-se o alinhamento do Grupo ao modelo econômico brasileiro que, do predomínio de uma indústria de bens de consumo assalariado até o início da década de 1930 trasladou-se à fase de pesados investimentos nos setores de bens de capital, intermediários e de consumo duráveis, tendo no Grupo Votorantim uma das principais expressões do capital nacional junto ao projeto industrializante do Brasil.

Referências

- ABREU, M. Paiva, 1984. Argentina e Brasil na década de 30: o impacto das políticas econômicas internacionais da Grã-Bretanha e dos EUA. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 309-326, out. 1984. ISSN 1806-9134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/view/331>. Acesso em: 11 Nov. 2020.
- ALDRIGHI, D.M.; POSTALI, F.A.S. 2010. Business Groups in Brazil. In: A.M. COLPAN; T. HIKINO; J.R. LINCOLN, J. R. *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, Oxford University Press, p. 353-386.
- AMÉRICA ECONOMÍA. 2018. Conozca las 500 Empresas más Grandes de Latinoamérica 2018. *Revista América Economía*, Chile. Disponível em: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-de-latinoamerica-2018>. Acesso em: 09/11/2018.
- ATA. 1922. Ata da Assembleia geral extraordinária da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim de 07 de outubro de 1922. São Paulo, Centro de Memória Votorantim, 10 p.
- BAER, W.A. 1975. *Industrialização e o desenvolvimento econômico no Brasil*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 430 p.
- BALANÇOS FTV. 1894-1896. *Balancos patrimoniais da Fábrica Têxtil Votorantim para os anos 1894, 1895 e 1896*. São Paulo, Centro de Memória Votorantim, 20 p.
- BALANÇOS GV. 1929-1957. Consulta aos balanços contábeis, demonstrações de lucros e perdas, e aos relatórios de diretoria da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim para o período 1929-1957. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br/#17/07/2019>. Acesso em: 17/07/2019.
- BARCELLOS, J.M.V. 2017. *Segurança e desenvolvimento como fundamento da "grande estratégia" do governo Geisel: uma análise geopolítica*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia Política Internacional, 119 p.
- BARROS, G. 2015. O desenvolvimento do setor siderúrgico brasileiro entre 1900 e 1940: Crescimento e substituição de importações. *Estud. Econ.* [online], **45**(1):153-183.
- BASTOS, P.P.Z. 2012. Ascensão e crise do projeto nacional-desenvolvimentista de Getúlio Vargas. In: Pedro Paulo Zahluth BASTOS; Pedro Cezar Dutra FONSECA, *A Era Vargas*. São Paulo, UNESP, p. 361-454.
- BERTOLA, L.; OCAMPO, J. 2012. *The Economic Development of Latin America since the Independence*. Oxford, Oxford University Press, 330 p.
- BIONDI, L. 2009. A greve geral de 1917 em São Paulo e a imigração italiana: novas perspectivas. *Cad. AEL*, **15**(27):259-310.
- BNDES. 1996. *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil): O BNDES e o plano de metas*. Rio de Janeiro, BNDES, 153 p.
- BOLETIM. 1918. Boletim da Diretoria de Indústria e Comércio do Estado de São Paulo. São Paulo, ago.-set. 1918. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br/#17/07/2019>. Acesso em: 17/07/2019.
- BRASIL, Presidência da República. 1974. *II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-79)*. Brasília, Imprensa Oficial, 149 p.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. 2012. Brasil, sociedade nacional-dependente. *Novos Estudos – CEBRAP, São Paulo*, **93**:101-121, jul.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. 2019. Modelos de Estado desenvolvimentista. *Revista de Economia*, **40**(73):231-256.
- CALDEIRA, J. 2007. *Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação*. São Paulo, SP, Mameluco, 288 p.
- CAMPOS, P.H.P. 2012. *A ditadura dos empreiteiros: as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de doutorado, UFF/ICHF, 584 p.
- CANO, W. 2012. Crise de 1929, soberania na política econômica e industrialização. In: P.P.Z. BASTOS; P.C.D. FONSECA, *A Era Vargas*. São Paulo, UNESP, p. 121-157.
- CARNEIRO, D.D. 1989. Crise e esperança: 1974-1980. In: M.P. ABREU, *A ordem do progresso*. Rio de Janeiro, Campus, p. 295-322.
- CAPUTO, A.C.; MELO, H.P. 2009. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. *Estudos Econômicos*, **39**(3):513-538.
- CBA HISTÓRIA. 2005. *CBA 50 anos de Brasil*. São Paulo, DBA, Centro de Memória Votorantim, 2 p.
- CUNHA, M.R. 1992. Apêndice estatístico. In: E.L. BACHA; R. GREENHILL, *150 anos de café*. Rio de Janeiro, RJ, Salamandra, p. 283-391.
- DEAN, W. 1971. *A industrialização de São Paulo*. São Paulo, Difel, 273 p.
- DEIC/SAIC/SP. 1928-1937. Estatística Industrial do Estado de São Paulo. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br/#17/07/2019>. Acesso em: 17/07/2019.
- DELIOS, A.; MA, X. 2010. Diversification Strategy and Business Groups. In: A. COLPAN; T. HIKINO; J. LINCOLN, *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, Oxford University Press, p. 717-742.
- DESSOTTI, I.C.C. 2006. Trajetória da luta operária em Sorocaba: a greve de 1917. *Histórica* (Revista eletrônica do APESP), p. 1-6.
- DINIUS, O.J. 2011. *Brazil's Steel City*. Stanford, Stanford University Press, 325 p.
- ESCRITURA. 1918. Escritura de constituição da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim de 15 de janeiro de 1918. São Paulo: Ofício do 8º Tabelião de Notas da Comarca da cidade de São Paulo, Centro de Memória Votorantim, 40 p.
- EVANS, P. 1980. *A Tríplíce Aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar, p. 292.
- FERNÁNDEZ-PÉREZ, P.; CASANOVA, L. 2012. Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas. *Apuntes*, Universidad del Pacífico, **39**(70):273-300.
- FERNÁNDEZ-PÉREZ, P.; LLUCH, A. 2015. Introducción. In: P. FERNÁNDEZ-PÉREZ; A. LLUCH, *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Bilbao, Fundación BBVA, p. 15-37.
- FISHLOW, A. 2013. Origens e consequências da substituição de importações: 40 anos depois. In: E. BACHA; M.B. DE BOLLE, *O futuro da indústria no Brasil*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, p. 23-43.
- FONSECA, P.C.D. 2012a. Do progresso ao desenvolvimento: Vargas no contexto da I República. In: P.P.Z. BASTOS; P.C.D. FONSECA, *A Era Vargas*. São Paulo, UNESP, p. 51-68.
- FONSECA, P.C.D. 2012b. Instituições e política econômica: crise e crescimento do Brasil na década de 1930. In: P.P.Z. BASTOS; P.C.D. FONSECA, *A Era Vargas*. São Paulo, UNESP, p. 168-178.

- FRANCO, G.H.B.; LAGO, L.A.C. 2012. O processo econômico. In: L.M. SCHWARCZ, *A abertura para o mundo: 1889-1930*. Rio de Janeiro, Objetiva, p. 172-237.
- FURQUIM, N.R.; MEIRELES, D.S. 2012. Grupo Votorantim: Um caso contemporâneo de internacionalização bem-sucedida. *Internext*, Brasil, 1(1):168-189.
- GRANOVETTER, M. 2005. Business Groups and Social Organization. In: N. SMELSER; R. SWEDBERG, *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd ed. Princeton, Princeton University Press, p. 429-450.
- GUILLÉN, M.F. 2000. Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*, 43(3):362-380.
- HERMANN, J. 2005. Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa, 1974-1984. In: F. GIAMBIAGI *et al.*, *Economia brasileira contemporânea*. Rio de Janeiro, Elsevier, p. 94-115.
- KHANNA, T.; YAFEH, Y. 2010. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? In: A.M. COLPAN; T. HIKINO; J.R. LINCOLN, *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, Oxford University Press, p. 575-601.
- KHANNA, T.; K. PALEPU, K. 1997. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 75(4):41-51.
- LEFF, N.H. 1974. El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos. *El Trimestre Económico*, XLI(3):87-105, jul.-set.
- LOUREIRO, F.P. 2007. *Nos fios de uma trama esquecida: a indústria têxtil paulista nas décadas pós-Depressão (1929-1950)*. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado, FFLCH, Universidade de São Paulo, 297 p.
- MALAN, P.S. *et al.* 1980. *Política econômica externa e industrialização no Brasil (1939-52)*. Rio de Janeiro, IPEA/ INPES, 568 p.
- MARCOVITCH, J. 2009. *Pioneiros & Empreendedores*, vol. 2. São Paulo, EDUSP, 328 p.
- MELLO, J.M.C. 2009. *O capitalismo tardio*. Campinas, UNICAMP/ IE, 152 p.
- MORAES, R. 2018. *O canto do cisne do desenvolvimentismo brasileiro: uma análise das relações do empresariado industrial com o Estado do II PND à crise dos anos 1980*. Campinas, SP. Tese de doutorado, UNICAMP/IE, 223 p.
- MORCK, R. 2010. The Riddle of Great Pyramids. In: A. COLPAN; T. HIKINO; J. LINCOLN, *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, Oxford University Press, p. 602-628.
- OCAMPO, J.A.; ROS, J. 2011. Shifting Paradigms in Latin America's Economic Development. In: J.A. OCAMPO; J. ROS, *The Oxford Handbook of Latin American Economics*, Oxford, Oxford University Press, p. 3-25.
- PASTORE, J. 2013. *Antônio Ermírio de Moraes – Memórias de um diário confidencial*. São Paulo, Planeta do Brasil, 352 p.
- PEDROSA, R.P.A. 2015. *Desafios do crescimento de empresas diversificadas: os casos Matarazzo e Votorantim*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de mestrado, UFRJ/Coppead, 325 p.
- PREBISCH, R. 1962. El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. *Boletín Económico de América Latina*, Santiago, 7:1-64, set.
- PROCHNIK, V. 1985. As possibilidades das empresas nacionais: o caso da indústria do cimento. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 15(2):419-446.
- RAGO, M.A.P. 2004. *A práxis política de José Ermírio de Moraes: nacionalismo sem nacionalista*. Campinas, SP. Tese de doutorado, UNICAMP/IFCH, 301 p.
- RAGV. 1954-2018. *Relatório Anual do Grupo Votorantim para os anos: 1954, 1957, 1980, 1981, 1983, 1985, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018*. São Paulo, Centro de Memória Votorantim.
- SAFV. 1918-1919. *Livro Diário da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim (SAFV) para o ano de 1918-1919*. São Paulo, Centro de Memória do Grupo Votorantim.
- SAFV. 1923. *Balço da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim para o ano de 1923*. São Paulo, Centro de Memória do Grupo Votorantim.
- SANTOS, L.B. 2008. *Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim*. Presidente Prudente, SP. Dissertação de mestrado, UNESP/FCT, 281 p.
- SANTOS, L.B. 2010. Os novos espaços de acumulação do Grupo Votorantim. *Revista Raè Ga*, Curitiba, 19:79-95.
- SCANTIMBURGO, J. 1986. *José Ermírio de Moraes – O homem e a obra*. Rio de Janeiro, José Olympio, 392 p.
- SCHNEIDER, B.R. 2010. Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring and Collapse. In: A. COLPAN; T. HIKINO; J. LINCOLN, *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, Oxford University Press, p. 650-669.
- SILVA, G.P.; DALLA COSTA, A.J.D. 2018a. A formação do Grupo Votorantim: as origens de um grupo econômico brasileiro no setor têxtil de São Paulo (1891-1929). *Econ. soc.* [online], 27(1):321-354.
- SILVA, G.P.; DALLA COSTA, A.J. 2018b. S. A. Fábrica Votorantim e o setor têxtil paulista (1918-1939): os caminhos que levaram o grupo da falência à liderança industrial. *Nova econ.* [online], 28(2):579-607.
- SUZIGAN, W. 1971. A industrialização de São Paulo: 1930-1945. *Revista Brasileira de Economia*, 25(2):89-111.
- SUZIGAN, W. 2000. *Indústria Brasileira*. São Paulo, Ed. Hucitec/Ed. Unicamp, 423 p.
- TAVARES, M.C. 1977. Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In: M.C. TAVARES, *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro, Zahar, p. 27-124.
- TAVARES, M.C.; SERRA, J. 1977. Além da estagnação. In: M.C. TAVARES, *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro, Zahar, p. 153-207.

Submetido em: 10/09/2019

Aprovado em: 21/11/2019