

# Grandes grupos econômicos na produção do espaço: um olhar sobre a atuação imobiliária do Grupo Votorantim<sup>1</sup>

***Beatrix Rufino***

## Introdução

A reorganização empresarial e a ação política dos grandes grupos econômicos vêm sendo estudadas como questões essenciais à compreensão dos processos de reestruturação capitalista e das mudanças nas dinâmicas de acumulação em nosso país e em sua inserção econômica internacional (Miranda; Tavares, 1999; Rocha, 2013; Werner, 2016). Muitos estudos já destacaram, entre outros aspectos, a importante internacionalização desses grupos, seu protagonismo nos processos de privatização de empresas públicas engendrados desde os anos 1990 e sua participação ativa na consolidação de um novo padrão exportador (Osório, 2012), baseado em *commodities*. O forte crescimento, evidenciado ao longo da primeira década do século XXI por muitos desses grupos, os alçou a uma condição hegemônica (Boito, 2007), tornando a investigação desses atores aspecto essencial para uma compreensão do avanço da dominância financeira e das especificidades assumidas em nosso contexto.

Um aspecto pouco ressaltado pela bibliografia que discute essas questões é a crescente importância de alguns desses grupos na produção do espaço urbano, manifestada por diferentes estratégias e por uma atuação empresarial tanto no ramo das infraestruturas como na produção imobiliária. Um exemplo notável foi a intensificação da ação das grandes empreiteiras nacionais no imobiliário (Rufino; Wehba; Magalhães, no prelo), articulada em muitos casos ao seu controle de grandes projetos de infraestrutura e de renovação urbana. Embora as empreiteiras tenham se destacado como grupo econômico de porte de maior incidência

<sup>1</sup> Este capítulo foi publicado originalmente em: Oliveira, F.G.; Oliveira, L. D.; Tunes, R.H.; Pessanha, R.M. (Orgs.). *ESPAÇO E ECONOMIA: Geografia econômica e a economia política*. Ied.Rio de Janeiro: Consequência, 2019, v. 1, p. 367-398.

na produção do espaço urbano, essa expansão estratégica tem também penetrado outros grandes grupos econômico-industriais, sendo esse movimento pouco investigado.

Ao mesmo tempo, a bibliografia que discute a significativa intensificação da produção imobiliária e as mudanças estruturais no setor de infraestruturas, articuladas à crescente dominância financeira, pouco aborda ou se debruça sobre essas frações hegemônicas e sua penetração na produção do espaço. A financeirização da produção do espaço vem sendo principalmente discutida através das grandes incorporadoras de capital aberto (Fix, 2011; Rufino, 2012), dos sofisticados mecanismos financeiros, como os fundos de investimentos e os instrumentos de securitização (Botelho, 2007; Sanfelici, 2017), e das inovações das políticas públicas pelo aprimoramento dos marcos regulatórios das Parcerias Público-Privadas (Rufino, 2017).

Um olhar sobre os grandes empreendimentos imobiliários na Região Metropolitana de São Paulo (Rufino, 2017; Rufino, 2018), no período de grande expansão imobiliária (2007-2013), descortinou a participação de importantes grupos econômicos do agronegócio e da indústria, por diferentes estratégias empresariais e instrumentos financeiros. Dentre esses grupos identificados, chamou atenção a importante ação do Grupo Votorantim em diferentes negócios que se complementam e impulsionam a sua atuação histórica na área de materiais de construção por meio da expressiva produção de cimento, ampliada no referido período. A ação do Grupo tem permanecido relevante, mesmo no contexto de crise imobiliária.

Por meio de seu Banco, o Grupo Votorantim passou, a partir de 2008, a conceber e gerir fundos de investimentos associados a importantes empreendimentos imobiliários e incorporadoras do setor. Em 2013, o Grupo foi responsável pela apresentação de uma proposta de Manifestação de Interesse Privado (MIP) à Prefeitura Municipal de São Paulo para empreender um Projeto de Intervenção Urbana (PIU) no bairro Vila Leopoldina, antiga área industrial onde o grupo concentrou durante importante período empresas de metalurgia. A nova empreitada do grupo, além de revelar novas relações entre os setores público e privado no desenvolvimento de projetos urbanos, marca sua ação mais direta na produção do espaço, amadurecida no processo de consolida-

ção de um enorme banco de terras – organizado como resultado da própria restruturação pela qual passou o Grupo empresarial centenário nos últimos 30 anos.

Considerando as novas proporções desse movimento, neste capítulo pretende-se desenvolver uma reflexão sobre os significados da crescente aproximação dos grandes grupos econômicos na produção do espaço, tomando como referência o caso do Grupo Votorantim. Nesse sentido, entendendo sua posição como fração hegemônica na economia do país, procuramos expor e discutir sua atuação na produção imobiliária, suas distintas estratégias e produtos. Trata-se de uma reflexão inicial, que tem como ambição de mais largo prazo discutir as implicações da ação desses grupos na produção do espaço. A hipótese que tem orientado essa frente mais ampla de pesquisas é que esses grupos têm tido papel crescente na definição dos instrumentos financeiros e das políticas urbanas, concretizando-se como mediadores centrais da inserção do capital financeiro internacional.

O desenvolvimento metodológico deste capítulo é sustentado por duas estratégias principais. Por um lado, desenvolvemos uma revisão bibliográfica preliminar sobre o conceito de grupo econômico e suas especificidades e papéis no contexto recente da economia brasileira, procurando nos aproximar das questões da produção do espaço, pouco compreendida como ramo industrial específico. Por outro lado, realizamos uma primeira aproximação empírica de um grupo econômico concreto, entendido como paradigmático para as discussões das questões desenvolvidas nesse capítulo. Assim nos aproximamos do Grupo Votorantim, realizando o levantamento e a sistematização de dados gerais do grupo, privilegiando sua ação mais direta na produção do espaço urbano desde os anos 2000. A partir de uma leitura mais ampla de materiais relativos ao grupo, nos detivemos aos movimentos da Votorantim Cimentos, de seu Banco, particularmente de seus investimentos imobiliários, e de sua ação mais direta a partir de sua participação em um grande projeto urbano.

O artigo estrutura-se em três partes principais. Na primeira, discutimos a questão dos grupos econômicos, problematizando a crescente hegemonia dos mesmos associada às dinâmicas neoliberais e a particularidade do que convencionou a chamar no Brasil como neodesenvolvimentismo (Boito, 2007). Na segunda

etapa, recuperamos de maneira breve a origem, a consolidação e o desenvolvimento do Grupo Votorantim, procurando relacionar com o próprio desenvolvimento econômico do país. Na terceira parte, procuramos dar luz a ação grupo na produção do espaço, problematizando sua participação no complexo imobiliário-financeiro (Shimbo, 2016) por diferentes meios. Nessa etapa, a junção do capital, da terra e dos sofisticados instrumentos financeiros mobilizados dão relevo às implicações e particularidades desses agentes hegemônicos na produção do espaço.

## 1. Grandes grupos econômicos no Brasil como fração capitalista hegemônica

O conceito de “Grupo Econômico” visa captar a complexidade das funções financeiras dos processos atuais de acumulação. O poder financeiro destaca-se como uma das principais características dessas corporações. Nesse sentido, para além do conjunto de atividades industriais, ganha enorme destaque a circulação específica de capital advinda da esfera financeira. Soulagé (1989 *apud* Portugal Júnior, 1994) afirma que o grupo seria por excelência o *lócus* da circulação do dinheiro, por estar cada vez mais amarrado a condição financeira, e tenderia a ter dentro de si características típicas de empresas financeiras. As clássicas estruturas empresariais baseadas na firma multidivisional vão sendo substituídas por formas organizacionais que combinam centros de serviços globais para as finanças, *trading*, P&D, processamento de dados e transportes, com estruturas produtivas descentralizadas por regiões ou por linhas de produto, ou seja, por mercados (Portugal, 1994).

Chesnais (2005), ao discutir os processos de mundialização do capital, procura acentuar que o domínio das finanças não desenraizou as oligarquias originárias, impondo, na verdade, novos meios de reforço de seus direitos de propriedade e mecanismos de exploração do trabalho. Para o autor, no curso do avanço do capital financeiro surgem

[...] oligopólios “rejuvenescidos” e “renovados”. Eles combinam um controle importante da corporate governance, um gerenciamento moderno e um uso possível

das tecnologias de ponta com as formas de exploração mais retrógradas da força de trabalho e do meio ambiente. (Chesnais, 2005, p. 22).

Para Rocha (2014), a observação desses grupos coloca-se como elemento essencial no entendimento dos processos de avanço da dominância financeira. Segundo o autor, a percepção do processo geral do avanço do domínio das finanças, embora essencial, parece insuficiente para aprofundar a compreensão das especificidades desse processo no contexto brasileiro. Rocha (2014) pontua limitações no conceito de dominância financeira na medida em que este caracteriza um regime de acumulação, onde se pressupõe a disseminação de mecanismos de “regulação” “que tendem a reproduzir a lógica já definida pelo movimento das economias centrais, resultando em análises que negligenciam os mecanismos de defesa das classes dominantes em seus espaços nacionais e as adaptações das economias nacionais às novas mudanças provocadas na divisão internacional do trabalho” (Rocha, 2013, p. 34).

Ao estudar essas transformações no contexto brasileiro, Boito (2007, p. 60) defende que no contexto do neoliberalismo, “iniciado no governo Collor e que se estende até o presente”, consolidada “a hegemonia do grande capital financeiro internacional, junto ao qual os grandes bancos brasileiros funcionam como burguesia compradora”. No governo Lula (2002) há uma “ascensão política da grande burguesia interna brasileira no interior do bloco no poder”, “sem romper, até aqui, com a hegemonia do grande capital financeiro internacional”. Nesse sentido, na perspectiva do autor, o empresariado e sua relação com o Estado passam por importantes mudanças, sem haver, entretanto, rupturas com o modelo neoliberal.

A ideia da ascensão dessa burguesia interna ganha ainda mais força nas interpretações posteriores do autor, situando esse movimento como parte de um novo modelo econômico que passa a classificar como “neodesenvolvimentismo”. Segundo Boito e Beringuer (2013),

Para buscar o crescimento econômico, os governos Lula da Silva e Dilma Roussef lançaram mão de alguns elementos importantes de política econômica e social que estavam ausentes nas gestões de Fernando Henrique Cardoso: (i) políticas de recuperação do salário mínimo e de transferência

de renda que aumentaram o poder aquisitivo das camadas mais pobres, isto é, daqueles que apresentam maior propensão ao consumo; (ii) elevação da dotação orçamentária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) para financiamento da taxa de juro subsidiada das grandes empresas nacionais; (iii) política externa de apoio às grandes empresas brasileiras ou instaladas no Brasil para exportação de mercadorias e de capitais; (iv) política econômica anticíclica – medidas para manter a demanda agregada nos momentos de crise econômica. Mais recentemente, o governo Dilma iniciou mudanças na política de juro e cambial, reduzindo a taxa básica de juro e o spread bancário e intervindo para desvalorizar o real, visando a baratear o investimento produtivo a encarecer os produtos importados. Devido a esses elementos, e apesar de eles não romperem com o modelo econômico neoliberal herdado da década de 1990, optamos por utilizar a expressão (neo) desenvolvimentista para denominar esse programa. (Boito; Beringuer, 2013, p. 32).

Para os autores, o neodesenvolvimentismo caracteriza-se por ser a política do desenvolvimento possível dentro dos limites dados pelo modelo capitalista neoliberal. Nesse sentido, os autores procuram caracterizar as principais questões que tornam essa forma substantivamente diferente de seu predecessor:

O neodesenvolvimentismo (i) apresenta um crescimento econômico que, embora seja muito maior do que aquele verificado na década de 1990, é bem mais modesto que aquele propiciado pelo velho desenvolvimentismo; (ii) confere importância menor ao mercado interno; (iii) atribui importância menor à política de desenvolvimento do parque industrial local; (iv) aceita os constrangimentos da divisão internacional do trabalho, promovendo, em condições históricas novas, uma reativação da função primário-exportadora do capitalismo brasileiro; (v) tem menor capacidade distributiva da renda e (vi) o novo desenvolvimentismo é dirigido por uma fração burguesa que perdeu toda veleidade de agir como força anti-imperialista.

Osório (2012), ao analisar as economias latino-americanas, aponta grandes transformações econômicas relacionadas às mudan-

ças “propiciadas pela crise capitalista do final dos anos 1960, a qual exigiu profundas mudanças tecnológicas, a implementação de uma nova divisão do trabalho e uma rearticulação da economia mundial” (Osório, 2012, p. 103). Nesse contexto, se põe fim ao projeto de industrialização nas economias latino-americanas e se dá início a um novo padrão exportador de reprodução do capital. Esse padrão, que se diferencia do padrão agromineiro do século XVIII pelo maior grau de elaboração de muitos bens exportados, encontrou os grandes grupos nacionais em articulação com investidores estrangeiros como os principais dinamizadores (Osório, 2012).

De maneira geral, os principais produtos de exportação latino-americanos se beneficiaram de importante aumento de preço no mercado internacional, propiciando uma “bonança conjunta”, com profundas implicações na reorganização dos grupos econômicos locais, como desenvolve Osório (2012, p. 120):

Houve aumento dos volumes de bens exportados e nos preços no mercado mundial. Os grandes capitais locais e transnacionais que originaram o padrão exportador receberam recursos numerosos à medida que esse modelo de reprodução amadureceu. Isso possibilitou a implementação de políticas sociais em alguns casos, de maneira a mitigar a pobreza e a miséria, inclusive com alguns aumentos do salário mínimo; porém ao custo de propiciar, por outro lado, uma concentração de riqueza e desigualdades social nunca antes conhecida na região, indicando que o que concentra é superior ao que “jorra” para a população com menores recursos quando tais políticas existem.

Pode-se afirmar, nesse sentido, que o modelo de centralização de capital desses grupos, baseado em muitos casos na conquista de novas fronteiras de acumulação, promoveu um “descolamento entre o movimento do grande capital e do grosso da indústria brasileira” (Rocha, 2013, p.177). Dessa forma, esse modelo pode ser reconhecido como um processo de centralização subordinado, onde o crescimento fica atrelado a cadeias globais de fornecedores.

O fato de a reestruturação econômica desses grupos, no sentido de ampliação de formas de acumulação mais flexíveis e integradas de maneira subordinada ao capital internacional, ter

sido sustentada por importantes transformações na alteração nas formas de financiamento e associação entre Estado e os grupos econômicos<sup>2</sup> dá enorme importância à compreensão dessa relação e podem fornecer pistas de como a produção do espaço passa a ser vista como uma dessas frentes.

Embora alguns autores advoguem que no Brasil grandes bancos e grandes grupos industriais mantêm-se relativamente separados (Minella, 2003), a diversificação das formas de apropriação sobre o excedente do grande capital generaliza as distinções entre as frações da burguesia brasileira, tornando desprovida de sentido a distinção entre burguesia industrial e financeira (Rocha, 2013).

A importância desses grupos na mediação de nossa inserção subordinada na economia mundial sob a égide do capital financeiro poderá ser verificada ainda nas dinâmicas evidenciadas no mercado de capitais. Embora o mercado de capitais tenha se tornado mais integrado aos mercados internacionais, esse permaneceu concentrado e caracterizado pelo controle estatal e familiar de grande parte das cadeias de comando sobre o capital que se entrecruzaram na bolsa de valores (Rocha, 2013).

A partir dessa reflexão preliminar sobre o papel desses grupos e sobre sua importante reestruturação articulada à ascensão das finanças, nos questionamos como o espaço poderia se constituir mais uma nova fronteira e quais suas especificidades. Uma hipótese inicial é que, para o caso dos grupos industriais-financeiros, como a Votorantim, ele se colocaria como importante alternativa nos contextos de crises internacionais e nos momentos de desvalorização das *commodities*, podendo converter-se ainda em fluxo de renda constante sob a forma de um estoque edificado e dos aluguéis aí auferidos. A enorme capita-

---

<sup>2</sup> Apesar de uma parte dos mecanismos institucionais envolvidos neste processo serem anteriores ao período estudado, como é o caso dos fundos de previdência complementar, do BNDESPar e dos demais bancos estatais, as modificações de suas formas de atuação somente puderam ser realizadas a partir de uma série de mudanças no sistema capitalista como um todo. Tanto o BNDESPar como os fundos de pensão, por exemplo, foram criados no final dos anos 1970, porém foi o crescimento do valor movimentado pelos mercados financeiros globalmente que possibilitou o aumento da importância relativa destes mecanismos. No mesmo sentido do aumento do valor de seus ativos, aumentou também a importância políticas destas instituições, levando sindicatos e empresas a vislumbrarem nestes mecanismos sócios estratégicos para seus empreendimentos (Rocha, 2013, p. 171).

lização desses grupos, seus estreitos laços com o Estado e suas condições privilegiadas de acesso aos financiamentos nacionais e internacionais se constituem como elementos historicamente fundamentais para o sucesso de investimentos imobiliários (Rufino, 2017).

## 2. O Grupo Votorantim: concentração e centralização do capital na consolidação de uma fração hegêmônica

O Grupo Votorantim tem suas origens articuladas à falência do Banco União. Em 1918, Antonio Pereira Ignácio, junto a Nicolau Scarpa e demais acionistas minoritários, arremataram o espólio desse Banco em que se destacava a Fábrica Votorantim, composta da unidade têxtil, exploração de cal, ferrovia e terrenos em São Paulo e no Paraná. Em 1919, Pereira Ignácio adquiriu o controle acionário dos diversos empreendimentos que compunham a Fábrica Votorantim e a eles agregou suas unidades descarocadoras de algodão, a Fábrica de Cimento Rodovalho e a administração da Estrada de Ferro Votorantim, formando, então, o Grupo Votorantim (Da Silva; Dalla Costa, 2018). Em 1925, o genro de Ignácio, José Ermírio de Moraes, assumiria o cargo de diretor comercial da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim, tornando-se nome emblemático em todo o desenvolvimento empresarial da Votorantim.

A modernização das instalações e maquinários tornaram a Fábrica Votorantim umas das mais importantes indústrias têxtils do Brasil. Articulada ao contexto da crise mundial e decorrente redução da exportação para os Estados Unidos, a indústria têxtil sofreu fortes dificuldades econômicas a partir de 1929, associadas à crise mundial.

A partir dos anos 1930, uma conjunção de fatores engendra um contexto favorável à diversificação dos negócios (Santos, 2010). Como desenvolve Santos (2010), tanto a crise econômica mundial como a chegada ao poder de um governo favorável à industrialização contribuíram para o estímulo aos investimentos em indústrias inexistentes e atendidas pela importação. Para Santos, nesse processo de diversificação, “houve um apoio incondicional do Estado, que agiu como um demiurgo à instalação e à consoli-

dação de indústrias de base, dentre elas cimento e aço” (Santos, 2010, p. 83). Para Santos (2010), as articulações existentes nas esferas do Estado permitiram que os empresários usufruissem de empréstimos subsidiados, da redução das tarifas de importação de máquinas e equipamentos, entre outros benefícios.

Associado ao projeto desenvolvimentista reformista (Boito, 2007), entre os anos 1930-1964, o Grupo Votorantim promoveu a consolidação dos negócios já existentes (concentração horizontal), a diversificação das atividades em ramos relacionados (concentração vertical) e em ramos não relacionados uns aos outros (concentração conglomerada). Nos anos 1930, deu continuidade ao avanço em cimento e ingressou nas atividades química e siderúrgica. Nos anos 1940, investiu em refratários, em bens de capital e na exploração mineral. Nos anos 1950, passou a atuar nos negócios de papel, de cal, de açúcar e álcool e de metais. Nos anos 1960, expandiu a atuação para exploração de metais e produção de cerâmica (Santos, 2010).

Após o Golpe de 1964, verifica-se no Grupo o fim da continuidade da diversificação industrial simultaneamente ao fortalecimento e à consolidação das indústrias de base, dando sentido e reforçando o que Boito (2007) categoriza como a etapa pré-mopolista do desenvolvimentismo nacional (1964-1985).

Como argumenta Rocha (2013), o Golpe de 1964 representa um marco histórico na transformação dos grupos econômicos, por consolidar o Sistema Financeiro Nacional<sup>3</sup> e por desenvolver uma política mais robusta em prol da indústria de base, assegurando a elevação da posição do capital nacional na divisão internacional do trabalho (Rocha, 2013, p. 44). O autor destaca ainda que, durante todo o período da década de 1970, “houve a criação de um conjunto institucionalizado de mecanismos de defesa de espaços de acumulação para capital nacional, através da ação estatal” (Rocha, 2013, p. 45).

Associado ao II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), o grupo ganha relevância ainda maior nas áreas de cimento, química, siderurgia e bens de capital. Em 1979, o faturamento do grupo foi de 1,3 bilhão de dólares. Era o resultado da atividade

<sup>3</sup> Inicialmente por meio das reformas de Campos e Bulhões e, em um segundo momento, pelo processo de concentração e diversificação das empresas financeiras possibilitadas pelas reformas de Delfim Netto (Rocha, 2013, p. 43).

de 131 unidades industriais, presentes em 18 dos então 22 estados brasileiros, que empregavam em torno de 50 mil pessoas. O grupo detinha participações importantes em muitos mercados. No cimento, representava 40% da produção nacional; no alumínio, 26%; no zinco, a fatia era de 85%; no níquel, produzido a partir do ano seguinte, a fatia chegaria a 100% (Caldeira, 2007, p. 210).

Santos (2008) dá relevo à centralidade do grupo como um dos principais agentes na concentração e centralização de capital no Brasil, que o permitiram ascender à condição de líder nacional em vários negócios (cimento, níquel, zinco, papel e celulose). O autor destaca que, nesse período de enorme expansão do grupo, correspondente ao período desenvolvimentista e de integração da economia nacional, a concentração se colocou como estratégia dominante de crescimento e organização do capital. Nesse sentido, predominaram, no período,

[...] investimentos na construção de novos estabelecimentos produtivos e na ampliação da capacidade produtiva das unidades já existentes. Isso não significa que não houve centralização de capital, com a aquisição de concorrentes no ramo de atuação e de empresas atuantes em negócios escolhidos para diversificação. Historicamente, como imperativo pela acumulação de capital e devido à luta intercapitalista pela concentração da oferta, o conglomerado optou mais por investimentos novos do que por aquisições e fusões. (Santos, 2013, p. 83).

A diversificação que passa a ser evidenciada nos anos 1980 deve ser entendida como parte da ruptura com o modelo desenvolvimentista, articulado a uma nova inserção internacional. Nesse momento, o grupo ingressa em novas áreas – suco concentrado de laranja, biotecnologia, tecnologias da informação e finanças – e expande seus negócios para além das fronteiras nacionais, “mediante a abertura de mercados para as exportações no exterior, com a criação de escritórios comerciais” (Santos, 2008, p. 83). A expansão das exportações tem papel decisivo para os excelentes resultados do grupo no contexto de recessão:

A abertura para o mercado externo, a política de redução de custos e o alongamento do cronograma de alguns dos projetos de expansão fizeram com que, apesar da recessão,

o grupo Votorantim alcançasse resultados positivos e se destacasse no cenário econômico. Em 1982, o grupo aparecia em vigésimo lugar na lista das empresas com os maiores lucros no país. Um ano depois, a Votorantim subia para a décima-nona posição; no auge da recessão, a melhora relativa foi maior ainda, com o grupo saltando para a sétima posição. Entre 1983 e 1984, o crescimento do lucro líquido foi da ordem de 25,5%. (Caldeira, 2007, p. 2016-2017).

O aumento expressivo das exportações possibilitou ainda que estas empresas ampliassem suas fontes de obtenção de divisas estrangeiras e melhorassem suas condições de captação financeira nos mercados internacionais, com juros menos elevados.

É nesse sentido que Rocha (2013) procura mostrar que, “apesar do desmonte e do abandono de boa parte dos mecanismos de promoção dos grupos econômicos ao longo da década 1980 pelo Estado”, o desempenho das empresas líderes revela que “houve um claro continuísmo em relação à defesa patrimonial dos grupos econômicos” (Rocha, 2013, p. 45), assegurada por mudanças da institucionalidade da política. Para o autor, são exemplos desses mecanismos de defesa

[...] o processo de assunção do risco cambial do setor privado pelo setor público, os subsídios para exportação, o acirramento das barreiras comerciais internas, a subprecificação das tarifas das empresas públicas – com efeitos diretos nos custos industriais – e, talvez o mais importante deles, a criação de mecanismos de proteção e geração de liquidez para o setor privado durante o período de alta inflação. Este último mecanismo foi, inclusive, fundamental em incentivar a diversificação dos grupos econômicos para o setor financeiro. (Rocha, 2013, p. 45).

O Grupo Votorantim criará em 1988 sua Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, consolidando em 1991 o Banco Votorantim, com a abertura de suas operações para o público externo por meio de ações de investimento e financiamento de capital. Em 1996, é inaugurada a BV Financeira e no ano seguinte dá-se início às atividades da BV Leasing Arrendamento Mercantil S/A. Cabe destacar que a atividade financeira irá, ao longo da

década de 1990 e boa parte dos anos 2000, representar uma porcentagem crescente dos lucros do banco, crescendo de 5,3% em 1994 para 17,8% em 1998 (Gonçalves, 1999 *apud* Santos, 2008). Em 2005, em entrevista à *Folha de S.Paulo*,<sup>4</sup> José Ermírio de Moraes indicava que, embora o banco tenha sido consolidado “para evitar pagar aquilo que pagávamos aos bancos para nossas operações”, havia se tornado um negócio superlucrativo e organizado. A reportagem indicava, ainda, que o lucro do Banco Votorantim era quase igual ao da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), equivalente a uns R\$ 650 milhões de reais no ano anterior. A CBA, entretanto, contava com mais de 5.500 empregados, enquanto o banco possuía cerca de 400 funcionários.

As transformações evidenciadas de maneira geral nos grandes grupos a partir dos anos 1980, e particularmente na Votorantim, parecem indicar uma inserção privilegiada no novo contexto de globalização, explicando ainda a situação privilegiada em que se encontravam os grupos econômicos no momento das privatizações na década de 1990.

No setor de metais, a Votorantim, em parceria com os japoneses (Nippon Steel), atuou na compra da Usiminas. Em 1997, o grupo formou, juntamente com o Bradespar e o Grupo Camargo Corrêa, o consórcio VBC Energia para participar da privatização de empresas públicas de energia. Nesse mesmo ano adquiriram, em conjunto com a 521 participações e a Bonaire (empresa formada por fundos de pensão), a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) (Santos, 2008, p. 193). A estratégia de fortalecimento de sua atuação no setor de energia inicia-se no grupo visando a redução de dependência do setor público, dada a enorme demanda de suas empresas do setor de minérios e metais. Segundo Santos (2008, p. 193),

Essa estratégia de minimização dos riscos nos negócios também esteve presente em outros ramos, em especial o controle de minas de calcário para a produção de cal, as reservas minerais para cimento e exploração de níquel e zinco, as reservas florestais para a produção de papel e celulose, os pomares próprios. A percepção no âmbito do

<sup>4</sup> “Lucrar com banco é fácil, diz Ermírio”. *Folha de S.Paulo*, Mercado Aberto, São Paulo, 17 abr. 2005.

grupo foi de que o controle para trás e para frente era uma forma de aumentar a competitividade e de evitar riscos, além, é claro, de continuar nos negócios em momentos de quedas dos preços. (Santos, 2008, p. 193).

Essa estratégia pode ser importante para explicar ainda o enorme banco de terras que o grupo consolidará a partir de 2014, que será discutido no item a seguir.

A partir dos anos 1990, o grupo se organizará em *holdings*, entendidas como grandes unidades de negócios nas áreas de cimento, metais, celulose e papel, química, agronegócio, finanças, energia e novos negócios (Santos, 2008, p. 194). Essas grandes áreas estão submetidas à *holding* Votorantim Participações, administrada por um conselho executivo composto pelos donos gestores em “uma tentativa de evitar o desmantelamento do grupo em sua terceira geração, uma vez que a maior parte dos conglomerados familiares no mundo tem desaparecido” (Santos, 2008, p. 194). De maneira geral, o grupo Votorantim, a partir dos anos 1990, reduziu suas áreas de negócio e buscou concentrar seus ativos em menos empresas, atuando fortemente a partir de processos de compras, fusões e *joint ventures*.

Os anos 1990 também marcarão a forte multinacionalização do grupo (Santos, 2008). Inicialmente, em 1991, com o intuito de intensificar as exportações, reduzir os custos e a dependência de terceiros e facilitar as importações, é criada uma *trading company* – a Votorantim Internacional (Santos, 2008). O que se evidenciará na contínua expansão do grupo é a exportação da produção, suportada pela crescente centralização do capital numa escala mundial, o que explicará a aceleração de seu crescimento no século XXI. Entre 2000 e 2007, as receitas do grupo cresceram quase cinco vezes e atingiram nesse último ano uma cifra superior a R\$ 30 bilhões, “incluindo as vendas realizadas por sucursais localizadas no exterior e a participação acionária em outras empresas nos mercados interno e externo” (Santos, 2008, p. 212). Em 2005, a Votorantim era o terceiro maior grupo econômico, ficando atrás apenas da Petrobras e da Vale (Rocha, 2014).

### 3. O Grupo Votorantim na produção imobiliária: cimento, capital e terra na consolidação de novas estratégias de produção do espaço

Embora as atividades imobiliárias não sejam frequentemente mencionadas na origem do grupo, foram justamente essas que permitiram empreender a modernização e posteriormente o enfrentamento da primeira crise, fortemente concentrada no setor têxtil no contexto da crise de 1929 (Da Silva; Dalla Costa, 2018). Derivado do espólio herdado do Banco União, a Votorantim tornou-se proprietária de uma série de terrenos em São Paulo e São Caetano do Sul, envolvendo-se a partir daí no ramo imobiliário. Em 1922, a empresa criou uma área para administração desses terrenos, chamada “Secção de Terrenos”, que passou a gerenciar e organizar lotes imobiliários na região do Brooklin. O loteamento dessas terras tornou-se naquele momento uma estratégia essencial à capitalização da empresa, como detalha Caldeira (2007):

Para transformar o apêndice em ativo, o empresário modificou o estatuto da empresa, fazendo-a entrar no ramo das atividades imobiliárias. Parcelou as glebas e colocou à venda lotes financiados a longo prazo e prestações baixas, o que atraiu uma fila de interessados para comprar terrenos no então distante bairro do Brooklin. O sucesso foi tão grande que os terrenos remanescentes transformaram-se num ativo valioso, que permitiria uma reformulação no perfil da dívida da empresa. Os terrenos foram aceitos como garantia para uma emissão de debêntures com prazo de dez anos e juros mais baixos do que as linhas de curto prazo que haviam financiado a compra das ações dos primeiros parceiros. (Caldeira, 2007, p. 29-30).

O impacto positivo da venda de terrenos no Brooklin foi expressivo na economia da empresa em seus primeiros anos, representando cerca de 13% das receitas do Grupo a partir de 1922, sendo a segunda fonte de receita depois da Fábrica de Tecidos Votorantim. Por conta disso, uma série de investimentos foram feitos até o início da década de 1930, com destaque para a Estrada de Ferro Elétrica

Votorantim (Efev), que teve o alargamento da bitola e a renovação de seus trilhos integrando-a ao sistema estadual de transporte ferroviário. O investimento na Efev, que foi a primeira estrada de ferro particular do país a ser totalmente eletrificada, facilitava o escoamento da produção de tecidos e o transporte de matérias-primas.<sup>5</sup>

Um diferencial que explicaria o sucesso dos loteamentos desenvolvidos pela Secção de Terrenos da Votorantim foi o auxílio às construções que se desenvolveriam nos terrenos, com a instalação de olarias e depósito de materiais em áreas no entorno do loteamento.<sup>6</sup> A Votorantim, como aponta Seabra (1987), participava naquele momento da exploração de areia e pedregulho no leito do rio Pinheiros, e permaneceu exercendo essa atividade mesmo com as fortes disputas com a Cia. Light até os anos 1940.

Outra aproximação do grupo com o imobiliário aparecerá na sua forte presença no mercado de cimento. A participação na indústria de materiais de construção pela empresa ganharia maior destaque a partir de 1933. Mesmo manufaturando cimento desde sua origem industrial, até este período esta atividade tinha caráter secundário em relação à produção têxtil. Nesse momento, de modo a assinalar a mudança de prioridades, o próprio nome da empresa foi alterado, de S.A. Fábrica Votorantim para S.A. Indústrias Votorantim. Com pesados investimentos na importação de novos fornos, a Votorantim passa a produzir cimentos de melhor qualidade. A passagem da produção de bens de consumo para aquela dos produtos de base seria marcada com a criação de uma nova marca, a Votoran, que não constituiu uma decisão fortuita na vida da empresa. Segundo Caldeira (2007), imprimiu-se toda uma mentalidade diversa, mais técnica e voltada para o longo prazo.

No discurso da empresa, a utilização dos cimentos Votoran na construção de um dos marcos urbanísticos da cidade de São Paulo, o novo Viaduto do Chá, consolida a associação da nova marca a uma imagem de qualidade e modernidade, abrindo caminho para a expansão do negócio.

<sup>5</sup> De acordo com informações presentes no site Memória Votorantim. Disponível em: <https://www.memoriavotorantim.com/blog/historia/o-brooklin-e-a-votorantim/>. Acesso em: 25 mar. 2019.

<sup>6</sup> De acordo com informações presentes no site Memória Votorantim. Disponível em: <https://www.memoriavotorantim.com/blog/historia/o-brooklin-e-a-votorantim/>. Acesso em: 25 mar. 2019.

Nos anos 1950, o impulso desenvolvimentista refletido em pesados investimentos na produção do espaço, iniciados com Brasília e intensificados no cenário pós-golpe em 1964, por meio de projetos de infraestrutura, como as grandes hidrelétricas, somaram-se aos incentivos do Banco Nacional de Habitação (BNH) para a construção civil, mantendo acelerado o ritmo de aquecimento da demanda e o crescimento da produção de cimento pela Votorantim (Caldeira, 2007, p. 163). Essa ampliação da produção foi alcançada com expressivo esforço de nacionalização da produção nesse período, com a crescente presença no Nordeste. As características do produto e as débeis condições de circulação de mercadorias reforçavam a necessidade de proximidade das indústrias aos centros de consumo. No início da década de 1970, a fatia do mercado nacional era de 29%, chegando a 37% em 1977 (Caldeira, 2007, p. 169).

Nos anos 1980, se por um lado a ruptura com o modelo desenvolvimentista marca uma brusca redução na produção de cimentos e dos demais produtos industriais, por outro lado criará condições, como já explorado no item anterior, para um forte movimento de internacionalização. No caso da indústria de cimento, como mostra Santos (2008, p. 204), os investimentos produtivos do conglomerado no exterior remontam ao início deste século, mediante a centralização de capital para além do território nacional, através da aquisição de empresas nos Estados Unidos, no Canadá, no Peru, na Argentina, entre outros países. Como resultado desse processo, evidencia-se uma forte centralização de capital na *holding* de cimento, como detalha Santos (2008, p. 205):

A centralização de capital promovida em cimento pelo Grupo Votorantim alcançou valores próximos a US\$ 2,5 bilhões, se somadas aquisições, participações acionárias, *joint ventures* e valores aproximados das aquisições cujos valores não foram divulgados. Depois de uma concentração e centralização do ramo de cimento no Brasil, em meados dos anos 1990, nota-se que há, atualmente, após esse processo de consolidação dos principais produtores, uma tendência de multinacionalização.

A forte intensificação da produção imobiliária no contexto nacional a partir de 2006, explicada em parte pela substancial oferta de financiamentos e modernização dos marcos

regulatórios do setor, vai impulsionar nos anos 2000 um forte crescimento também no contexto nacional. Entre 2006 e 2013, a indústria cimenteira do Brasil dobrou de tamanho no Brasil,<sup>7</sup> puxada pelo *boom* imobiliário, obras de infraestrutura, industriais e comerciais e por oferta de crédito e aumento da renda da população, dando novo impulso à produção da *holding* de cimentos e contrabalanceando os efeitos da crise imobiliária norte-americana. Nesse contexto de expansão, aventou-se pela primeira vez a perspectiva de abertura de capital (IPO) da *holding* de cimentos.<sup>8</sup> Em 2018, mesmo com o declínio dos resultados, associado ao contexto de crise no brasil, a Votorantim Cimentos permanece respondendo por mais de 40% da receita do grupo.

A ampliação do mercado imobiliário e a intensificação da valorização, associadas a um progressivo esgotamento do crescimento econômico pautado em *commodities*, podem explicar o direcionamento do Grupo para uma atuação mais direta no mercado imobiliário, tanto por meio de seu banco como por meio de uma célula de negócios subordinada diretamente à *holding* Votorantim Participações. São esses dois movimentos que discutiremos a seguir. Esse direcionamento tem se mantido mesmo no cenário de crise, onde a forte capitalização do grupo pode representar um importante diferencial.

### **3.1 Os investimentos imobiliário-financeiros do Banco Votorantim**

Articulado ao importante movimento de convergência do capital financeiro ao setor imobiliário gestado nos anos 1990 e amadurecido ao longo da primeira década do século XXI, pode-se observar, por meio do Banco Votorantim, um crescente envolvimento do grupo em investimentos imobiliário-financeiros. Desde os anos 1990, a regulamentação de um conjunto de importantes instrumentos, como os Fundos de Investimentos Imobiliários (FIIs), os Créditos Recebíveis Imobiliários (CRIIs), entre outros, têm consolidado uma aproximação do capital fi-

<sup>7</sup> De acordo com reportagem da revista Valor Econômico.

<sup>8</sup> Ver reportagem: CONSUMO de cimenta em alta atrai investidores. Valor Econômico, 4 jun. 2013. Disponível em: [https://www.aecweb.com.br/cont/n/consumo-de-cimento-em-alta-atrae-investidores\\_7110](https://www.aecweb.com.br/cont/n/consumo-de-cimento-em-alta-atrae-investidores_7110).

nanceiro ao imobiliário, para além de sua histórica função de capital de empréstimo (Rufino, 2017). Por meio desses instrumentos financeiros, o negócio imobiliário, seja a produção ou mesmo a propriedade de imóveis, passa a ser representado por títulos mobiliários, que permitiram a diversificação de tipos de investimentos e investidores mediados por novas instituições financeiras (Rufino, 2012).

O Banco Votorantim<sup>9</sup> vem desde meados dos anos 2000 intensificando sua interface com os negócios imobiliários por meio de duas de suas empresas: a Votorantim Asset Management (VAM) e o Banco Votorantim Empreendimentos e Participações S.A. (BVEP). As mudanças de estratégia do Banco, com importante direcionamento de investimentos para o setor imobiliário, acontecerão em momento de grande transformação da estrutura societária, derivada de uma forte crise no Banco em 2008 relacionada às substantivas perdas provenientes de operações financeiras com câmbio.<sup>10</sup> Segundo informações contidas nos relatórios da empresa, a crise obrigou o grupo a se desfazer de metade das ações do Banco Votorantim, adquiridas pelo Banco do Brasil.<sup>11</sup>

A gestora de ativos Votorantim Asset Management começou a ser estruturada em 2005,<sup>12</sup> tornando-se uma das líderes na ges-

<sup>9</sup> Atualmente, a holding Votorantim Finanças detém 50% da propriedade do Banco Votorantim, tendo como sócio o Banco do Brasil. O Banco Votorantim tem sob seu controle as empresas: BV Financeira, Votorantim Asset, BV Leasing, BVIA FIP (controlador do BVEP), Votorantim Corretora de Seguros, Promotiva e BVIA, como constam nos organogramas dos Relatórios de Resultados Financeiros do Grupo (2016).

<sup>10</sup> BARBIERI, Cristiane. Votorantim perde R\$ 2,2 bi com câmbio. Folha de S.Paulo, 11 out. 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1110200810.htm>.

<sup>11</sup> Apesar de essa parceria ter se dado no contexto da crise, num cenário onde não havia muitas alternativas ao Grupo Votorantim, essa articulação entre Banco do Brasil e Grupo Votorantim passou a ser destacada como grande diferencial do Banco. Tal “vantagem” é relatada em várias passagens do relatório do Banco, como na que descreve a VAM: “[...] uma empresa controlada pelo Banco Votorantim S.A., que conta com uma base de acionistas robusta, formada por uma parceria estratégica entre a maior instituição financeira do País, o Banco do Brasil, e o Grupo Votorantim – um dos maiores conglomerados privados da América Latina, com forte atuação em vários segmentos”. Recentemente, com a mudança de governo, há uma importante mudança política no Banco do Brasil que tende a alterar inclusive a força da parceria.

<sup>12</sup> De acordo com entrevista de Reinaldo Lacerda, diretor da VAM. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ncGIwWIzFbM>. Acesso em: 10 mar. 2019.

tão e administração de Fundos de Investimentos Imobiliário<sup>13</sup> (FIIs), Fundos de Investimento em Participações<sup>14</sup> (FIPs) e Fundos de Investimento em Direitos Creditórios<sup>15</sup> (FIDCs), além de relevante estruturadora de soluções de sucessão e planejamento financeiro no Private Bank.

Nos produtos estruturados (FIIs, FIPs e FIDCs), a VAM encerrou 2017 com volume administrado de R\$ 21,7 bilhões, ocupando a 2<sup>a</sup> posição no Ranking de Gestores de Fundos Imobiliários, a 9<sup>a</sup> posição no Ranking de Gestores de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios e a 5<sup>a</sup> posição de Fundos de Investimentos em Participações elaborados pela Anbima, com participação de mercado de 10,8%, 1,8% e 6,4%, respectivamente (Banco Votorantim, 2018).

A empresa ganhou destaque no mercado ao lançar, em 2012, o Fundo de Investimento Imobiliário BB Progressivo (BBPO), decorrente da desmobilização, pelo Banco do Brasil, de suas agências e outros ativos imobiliários (como lojas comerciais e lajes corporativas). O fundo alcançou na época a inédita soma de 1,6 bilhão de reais, tendo praticamente dobrado o número de investidores dos FIIs, sendo considerado um dos mais sólidos e rentáveis investimentos, assegurado pelo contrato de aluguel das

---

<sup>13</sup> Fundos constituídos na forma de condomínio fechado, para aplicação em empreendimentos imobiliários e/ou valores mobiliários com lastro imobiliário. Não admitem resgate, sendo possível a saída do investidor apenas em mercado secundário. As pessoas físicas aplicadoras em FIIs têm isenção de imposto de renda sobre seus rendimentos, desde que: i) as cotas sejam negociadas exclusivamente em bolsa ou mercado de balcão; ii) o fundo tenha no mínimo cinquenta cotistas e; iii) o investidor pessoa física não detenha mais de 10% do fundo (Ferreira, 2017).

<sup>14</sup> Fundos destinados à aquisição de ações, debêntures, bônus de subscrição ou outros títulos e valores conversíveis ou permutáveis em ações de emissão de companhias, abertas ou fechadas, participando do processo decisório da companhia investida (indicação de membros do Conselho de Administração). Os FIPs são constituídos sob a forma de condomínio fechado, destinados exclusivamente a investidores qualificados, com valor mínimo de subscrição de R\$ 100 mil, cujas cotas devem ter a forma nominativa.

<sup>15</sup> Também conhecidos como fundos de recebíveis, eles aplicam a maior parte de seu patrimônio em direitos creditórios (direitos e títulos representativos de crédito, originários de operações realizadas em diversos segmentos da economia), representando o principal instrumento de securitização do mercado de capitais brasileiro. A Instrução CVM nº 531/2013 proibiu que os principais participantes do mercado de FIDC cedam ou originem direitos creditórios aos fundos nos quais atuem, o que se espera que tenha um impacto positivo sobre a governança dos fundos, mas talvez traga uma redução das aplicações nesses fundos.

agências pelo próprio Banco do Brasil.<sup>16</sup> A Asset Management do Banco do Votorantim ganhou crescente destaque no mercado de capitais, como uma das mais envolvidas no mercado imobiliário. Segundo o diretor, tal característica relaciona-se ao próprio “DNA” industrial do Grupo.<sup>17</sup>

Os fundos de Investimento Imobiliário, regulamentados em 1993, só passaram a desempenhar um papel mais relevante no mercado imobiliário a partir de 2009, após autorização para a estruturação de fundos com 100% alocados em Créditos de Recebíveis Imobiliários (CRIIs). Essa autorização ocorre em momento de importante crescimento do setor, com forte ampliação da securitização de dívidas imobiliárias. De acordo com dados da Anbima,<sup>18</sup> o patrimônio líquido dos Fundos de Investimento Imobiliário em janeiro de 2019 alcançou a marca de 82,6 bilhões de reais. Mais de 50% desses valores estão sob a gestão de cinco grandes empresas. Os FIIs administrados pela VAM, de acordo com informações desse ranking, têm um patrimônio líquido de 8,2 bilhões de reais. Segundo o diretor da empresa, a intenção do Banco é ampliar seus investimentos em FIIs, pensando numa perspectiva de longo prazo com reforço da confiabilidade dos clientes sobre a marca Votorantim.

Através das FIPs, o Banco abriu ainda outra importante frente de investimentos imobiliários para os seus clientes. Regulamentados como canal para inserção dos Fundos de *Private Equity*, os FIPs são especialmente direcionados para investidores institucionais, responsáveis por valores superiores a um milhão de reais. Os FIPs da Asset Management abrangem um conjunto de investimentos em diversas áreas empresariais (indústria, infraestrutura, imobiliário), mas chama a atenção sua importante apropriação pelo banco na estruturação do desenvolvimento imobiliário de grandes empreendimentos de habitação, corporativos e de logística. Um dos empreendimentos com importante participação da VAM é o complexo Reserva Raposo, desenvolvido em parceria com a

<sup>16</sup> De acordo com entrevista de Reinaldo Lacerda, diretor da VAM. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ncGIwWIzFbM>. Acesso em: 10 mar. 2019.

<sup>17</sup> De acordo com entrevista de Reinaldo Lacerda, diretor da VAM. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ncGIwWIzFbM>. Acesso em: 10 mar. 2019.

<sup>18</sup> Ranking de Administração de Fundos de Investimento, janeiro de 2019.

Rezek, incorporadora que surge de um grupo centrado no agronegócio. Lançado em 2018, o empreendimento projeta valores de vendas superiores a 5 bilhões de reais. Em um terreno 450 mil m<sup>2</sup>, situado nas margens de importante rodovia regional, foram planejadas aproximadamente 18 mil unidades residenciais e cerca de 58 mil m<sup>2</sup> de áreas comerciais.<sup>19</sup> Quando finalizada a construção do empreendimento, planejado para acontecer em diversas fases, morarão na região mais de 60 mil pessoas.

**Figura 1 – Empreendimento Reserva Raposo (maquete eletrônica).**



Fonte: <http://meuapminhacasa.com.br/empreendimentos/reserva-raposo-2-dormitorios-1-banheiro/>

O Banco também detém a propriedade da BV Empreendimentos e Participações S.A. (BVEP), que desde 2007 atua como investidora e desenvolvedora em cerca de 40 projetos residenciais e comerciais, além de realizar a gestão patrimonial de mais de 90 imóveis comerciais. Ao contrário da Asset, a BVEP como empresa de investimentos é responsável pelos investimentos do capital do próprio Banco Votorantim, além de desenvolver serviços de originação e estruturação de novos negócios para demais investidores.

Atualmente, a empresa desenvolve empreendimentos residenciais nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal e Rio Grande do Norte, além de empreendimen-

<sup>19</sup> Seguindo o novo Plano Diretor de São Paulo, o projeto prevê a instalação de áreas comerciais no térreo dos prédios, segundo informações divulgadas no prospecto para seus investidores.

tos comerciais em São Paulo e no Rio de Janeiro. Uma análise preliminar mostra uma importante concentração de empreendimentos residenciais e comerciais em São Paulo. Um levantamento realizado em dezembro de 2018 a partir das informações presentes no *site* da BVEP revela a participação da empresa na construção de mais de seis mil unidades residenciais em diversos empreendimentos de padrão mais elevado. Um aspecto interessante observado, cuja análise merece aprofundamento, é a presença de grandes incorporadoras,<sup>20</sup> muitas de capital aberto, como principais responsáveis dos empreendimentos. Essa parceria parece revelar o importante papel do Banco como fonte de capitalização, alternativa às sucessivas rodadas de *IPOs*. Ilumina-se assim um outro caminho, mais tortuoso e de profunda articulação aos grupos hegemônicos nacionais, de penetração do capital financeiro no imobiliário, cujas especificidades e consequências econômicas e políticas precisam ser melhor exploradas.

### **3.2 Projeto de Intervenção Urbana como nova estratégia coordenada: terra, capital financeiro e gestão da produção do espaço na aposta de uma acumulação patrimonial**

Paralelamente aos investimentos imobiliários coordenados pelo Banco, o Grupo Votorantim passou a investir em um amplo trabalho de mapeamento, análise e regularização de seu patrimônio (Votorantim, 2016). Essa avaliação visou a estruturação de um plano de negócio detalhado, de modo a proteger, rentabilizar e valorizar o patrimônio por meio da implementação de um conjunto de estratégias no setor (Votorantim, 2015). Em 2014, subordinado à *holding*, é criado o Centro de Soluções Imobiliárias (CSI), com o objetivo de gerir o patrimônio imobiliário da Votorantim. Esse centro se consolidou como esfera de apoio para a gestão do patrimônio imobiliário da Votorantim, sendo responsável pelo atendimento centralizado de processos jurídicos, técnicos e contratuais das empresas investidas. Em 2016, esse trabalho ganhou força com a implementação do plano de negócio da área imobiliária, que estabeleceu as prioridades e considerou as diversas oportunidades de atuação da Votorantim S.A. no setor (Votorantim, 2016). O trabalho considerou as diversas oportuni-

<sup>20</sup> Tegra, Even, Trisul, Ezetec, entre outras.

dades de atuação no segmento imobiliário e analisou a viabilidade de projetos no longo prazo, que podem ser desenvolvidos nas próximas décadas (Votorantim, 2015). Em 2017, o mesmo centro passou a integrar o Centro de Excelência (CoE), que organiza as atividades de Tecnologia e informação do grupo (TI) e os esforços de promoção de inovação (Votorantim, 2017).

Por meio da *holding* proprietária das empresas investidas, a Votorantim detém um patrimônio imobiliário de 380 mil hectares em todo o Brasil, acumulado ao longo de décadas para garantir as atividades operacionais e estratégicas das fábricas, minas, florestas e centros de distribuição das empresas (Votorantim, 2015).

A partir dessa iniciativa, no primeiro semestre de 2016 o grupo lançou, em articulação com a BVEP e a SDI, o empreendimento Atlas Office Park. As quatro torres comerciais que compõem o conjunto estão localizadas em uma das novas fronteiras de desenvolvimento da cidade de São Paulo, próximas ao Parque Villa-Lobos e à Ceagesp. É em área vizinha a esse empreendimento que a própria Votorantim vem discutindo com a Prefeitura Municipal de São Paulo a elaboração de um projeto urbano de longo prazo, idealizado para uma extensa área do bairro Vila Leopoldina, impulsionando a atuação direta do grupo no imobiliário para um novo patamar.

A proposta segue as diretrizes de um novo instrumento previsto no Plano Diretor do município, chamado Projeto de Intervenção Urbana (PIU), concebido para áreas subutilizadas e com potencial de transformação na cidade. O novo marco regulatório permite a viabilização de propostas urbanísticas formuladas a partir da definição conjunta de estratégias entre a iniciativa privada e o poder público (Votorantim, 2016). Uma novidade significativa no PIU Vila Leopoldina, colocada pelo decreto que regulamenta os PIUs, é a possibilidade de iniciar a elaboração de um PIU a partir de uma Manifestação de Interesse Privado (MIP). Neste caso, apesar da coordenação do processo ser de responsabilidade do poder público, o programa de intervenções e as contrapartidas de interesse público são apresentados por agentes privados, interessados na concessão da flexibilização de parâmetros de uso e ocupação do solo ou na concessão de obra e serviço urbano (D’Almeida, 2018, p. 75).

Os proponentes do projeto – Votorantim S.A., BVEP (empresa de empreendimentos e participações do Banco Votorantim), SDI (empresa de gestão e desenvolvimento imobiliário) e Instituto de Urbanismo e de Estudos para a Metrópole (Urbem) – seguiram os ritos previstos em lei e, após protocolo contendo diagnóstico da região e programa de interesse público entregues em dezembro de 2016, foram formalmente autorizados pela Prefeitura a elaborar o projeto, de acordo com diretrizes predefinidas.

O perímetro, de aproximadamente 300 mil m<sup>2</sup>, é majoritariamente composto por terrenos pertencentes à Votorantim, antes ocupados pela Metalúrgica Atlas e pela Engemix (unidade Jaguaré). Nele estão também inseridas as comunidades do Conjunto Habitacional Cingapura Madeirit (1990 - Programa PRO-VER) e as favelas do Nove e da Linha, estabelecidas na região há mais de 40 anos. Na área em questão está também situado o Instituto Votorantim,<sup>21</sup> que tem tido importante atuação na discussão do Projeto com a comunidade, principalmente junto às comunidades precárias, historicamente beneficiadas pelas ações do Instituto (Yoshimura; Correa e Sá; Bruno, 2019).

O projeto prevê a reordenação do espaço urbano a partir da abertura de vias, estruturadas em torno de um *boulevard* e das conexões com o entorno, da construção de habitação de interesse popular (HIS) e da implantação de equipamentos sociais e espaços institucionais, alinhados às proposições apresentadas no Plano Diretor Estratégico e à viabilização de importante produção imobiliária corporativa e residencial. Pela proposta atual da Minuta do Projeto de Lei serão disponibilizados mais de 640.000 m<sup>2</sup> em potencial construtivo, permitindo um forte adensamento e transformação estrutural da área.

Pela proposta, o acesso ao leilão dos potenciais construtivos está condicionado à propriedade da terra e à consolidação de um único consórcio, responsável pela execução integral da intervenção, inclusive dos espaços públicos. Embora a lei não tenha sido aprovada e se encontre em fase de discussão, a proposta, que viabiliza uma

<sup>21</sup> Criado em 2002, o Instituto Votorantim é o núcleo de inteligência social das empresas investidas da Votorantim e trabalha com a geração de valor compartilhado. Isso significa promover benefícios sociais cada vez mais significativos e duradouros nas localidades de atuação da Votorantim, gerando um ambiente propício para a operação sustentável dos negócios. Fonte: <http://www.institutovotorantim.org.br/instituto/quem-somos/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

espécie de concessão imobiliária, abre perspectiva para um novo grau de centralização do capital na produção do espaço, que tem como pressuposto a ampliação da privatização de sua produção.

**Figura 2 – Projeto de Intervenção Urbana – Plano Urbanístico etapa 4 (maquete eletrônica).**



Fonte: Caderno 4: Proposta de Ordenamento Urbanístico. Disponível em: <https://participe.gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/#/vila-leopoldina-projeto-de-lei>

O espaço da produção industrial do grande grupo retoma a sua forma original de propriedade da terra que, articulada à enorme concentração de capital e aos sofisticados instrumentos financeiros acessados e controlados pelo grupo, faz dos negócios imobiliários uma importante estratégia de reinvestimento dos ganhos do grupo.

Os anúncios recentes feitos pelo grupo a importantes periódicos indicam o fortalecimento dos investimentos na área imobiliária articulados à área de infraestruturas. Segundo o *Valor Econômico*,<sup>22</sup> com a saída de dois importantes negócios do país, fabricação de celulose e de aços longos, o grupo lançou as fichas para se posicionar como importante investidor nessas áreas, con-

<sup>22</sup> RIBEIRO, Ivo. Votorantim elege energia e imóveis para o novo ciclo. *Valor Econômico*, São Paulo, 20 dez. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/6033279/votorantim-elege-energia-e-imoveis-para-o-novo-ciclo>.

sideradas menos expostas à volatilidade econômica global e dos mercados. Pela venda de seus ativos de celulose, o grupo recebeu 7 bilhões.

No imobiliário, o planejamento da expansão baseia-se, de um lado, no desenvolvimento de projetos imobiliários; de outro, na aquisição de edifícios comerciais prontos para locação, objetivando renda garantida de longo prazo. Com relação à primeira estratégia, estão em desenvolvimento dois outros grandes planos urbanísticos, nas cidades de Sorocaba e Paulista (Pernambuco), dando continuidade à ampliação da rentabilidade de seu banco de terra. Para a segunda estratégia, a forte capitalização do grupo toma partido do contexto de crise imobiliária, fazendo aquisições imobiliárias em contexto de maior restrição de crédito e redução de disputas com as grandes incorporadoras.

Nos negócios de infraestrutura, o grupo, que já tem importantes investimentos no setor de energia, colocou a concessão do aeroporto de Congonhas no alto da lista de prioridades,<sup>23</sup> marcando seu interesse também para o caso das infraestruturas urbanas.

## Considerações finais

O deslocamento de grupos econômicos industriais para o imobiliário não pode ser interpretado como um movimento novo. Topalov (1974), ao estudar os promotores imobiliários franceses na década de 1970, destacava a importante articulação de grupos industriais com empresas imobiliárias. Essas fortes articulações podem ser explicadas em grande medida pelo caráter não fabril da produção imobiliária, que repercute na permanência de relações flexíveis de produção. Essa flexibilização permite transferências descontínuas no tempo e no espaço.

O que seria novo na atual etapa é a transformação do caráter do próprio Grupo e a intensidade e velocidade dessas transferências para a produção do espaço por estratégias mais diversificadas. Recuperando as palavras de Soulage (1989 apud Portugal Júnior, 1994), o grupo econômico seria por excelência o lócus de

<sup>23</sup> CUNHA, Joana. Concessão de Congonhas entra na lista de prioridades da Votorantim. *Folha de S.Paulo*, 4 abr. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/columnas/painelsa/2019/04/concessao-de-congonhas-entra-na-lista-de-prioridades-da-votorantim.shtml>.

circulação do dinheiro dando maior força e intensidade ao movimento já problemático de circulação do capital entre os circuitos produtivos e do ambiente construído, como anuncia Lefebvre (2008, p. 144):

O imobiliário, como se diz, desempenha o papel de um segundo setor, de um circuito paralelo ao da produção industrial voltada para o mercado dos “bens” não duráveis, ou menos duráveis que os “imóveis”. Esse segundo setor absorve os choques. Em caso de depressão pra eles afluem os capitais. [...] Nesse setor os efeitos multiplicadores são débeis: poucas atividades são induzidas. O capital imobiliza-se no imobiliário. A econômica nacional, logo sofre com isso. [...] O segundo circuito suplanta o principal [industrial]. De contingente, torna-se essencial. Mas essa é uma situação perniciosa, como dizem os economistas. (Lefebvre, 2008, p. 144).

Fortalecidos enquanto grupos financeiros, pautados fortemente pela relevância de uma acumulação patrimonial, a incidência desses movimentos coordenados pelos grupos econômicos será relevante tanto na produção imobiliária, no caso da Votorantim alimentando fortemente seu braço industrial (o setor de cimento), como na concentração patrimonial, dando força aos negócios de renda imobiliária.

No caso do Grupo Votorantim, o histórico industrial do grupo é sempre resgatado, inclusive para diferenciar a perspectiva do Banco como gestor de capital financeiro, reforçando uma estratégia que privilegia a associação do capital financeiro com ativos reais. A experiência industrial do grupo é contraditoriamente apropriada para legitimar o reforço de uma lógica financeira no desenvolvimento dos negócios imobiliários. Da mesma forma, tenta-se imprimir uma “lógica industrial” ao desenvolvimento dos investimentos imobiliários. Na observação dos investimentos já desenvolvidos pelo grupo, destaca-se a recorrente menção a uma necessidade de porte acentuado dos empreendimentos e de um horizonte de longo prazo dos investimentos, numa perspectiva de aproximar os grandes negócios de caráter industrial fabril. Na verdade, esses são requisitos do processo acentuado de centralização do capital evidenciado nesses grupos, e não da concentração típica de uma acumulação industrial. Cabe ressaltar que a produ-

ção da mais-valia no imobiliário cessará terminadas as obras, restando aos proprietários uma “dádiva” prolongada de acumulação patrimonial. A ideia de associar grandes empreendimentos imobiliários a processos de desenvolvimento local vai também sendo reforçada nos instrumentos de planejamento, que dão legitimidade e legalidade a essa nova lógica de produção de cidade.

A experiência do Grupo no PIU-Vila Leopoldina aponta para novos arranjos no âmbito do Planejamento Urbano, que tendem a intensificar a privatização do urbano por meio do aprofundamento da coordenação entre produção imobiliária e produção de infraestruturas, tomando proveito da concentração de terra detida pelo grupo estudado. O relevo da propriedade da terra e de imóveis como aspectos marcantes dos grupos econômicos hegemônicos se reforça com a ampliação dos níveis de concentração das propriedades e de sua crescente articulação com instrumentos financeiros na atual etapa do capitalismo, impulsionando o caráter de capital fictício inerente à propriedade da terra.

A compreensão da participação dos grandes grupos nos negócios de produção e propriedade imobiliária precisa ser aprofundada no sentido de problematizar a discussão de como esses grupos vêm incidindo na definição das estratégias imobiliárias, no desenho e na localização dos produtos, nas políticas públicas e nas disputas intercapitalistas em torno de extração de maiores patamares de renda imobiliária.

## Referências

- BANCO VOTORANTIM. (2017). Relatório Anual.
- BOITO JR., A.; BERRINGER, T. (2013). Brasil: classes sociais, neodesenvolvimentismo e política externa nos governos Lula e Dilma. *Rev. Sociol. Polit.* [on-line], v. 21, n. 47, p. 31-38. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782013000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782013000300004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 abr. 2019.
- BOITO JUNIOR, A. (2012). As bases políticas do neodesenvolvimentismo. In: FÓRUM ECONÔMICO DA FGV, São Paulo.
- BOITO JUNIOR, A. (2007). Estado e burguesia no capitalismo neoliberal. *Revista Sociologia e Política*, v. 28, p. 57-74.
- BOTELHO, A. (2007). *O urbano em fragmentos: a produção do espaço e da moradia pelas práticas do setor imobiliário*. São Paulo: Annablume.
- CALDEIRA, J. (2007). *Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação*. São Paulo: Mameluco.

- CHESNAIS, F. (org.). (2015). *A finança mundializada*. São Paulo: Boitempo.
- D'ALMEIDA, C. H. (2018). Projetos de Intervenção Urbana como Dispositivo de Concessão da Produção do Espaço Urbano em São Paulo. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FINANCEIRIZAÇÃO E ESTUDOS URBANOS: OLHARES CRUZADOS EUROPA E AMÉRICA LATINA, São Carlos. *Anais* [...]. São Carlos/SP.
- DA SILVA, G. P.; DALLA COSTA, A. J. (2018). Formação do Grupo Votorantim: as origens de um grupo econômico brasileiro no setor têxtil de São Paulo (1891-1929). *Economia e Sociedade*, v. 25; 27, n. 1, p. 321-54.
- FERREIRA, A. N. (2017). *Fundos de Investimentos de 2003 a 2015: proxy de lucro e análise da composição da carteira por segmento de investidor, classe de fundos e categoria de ativos*. Brasília: Ipea (Texto para Discussão, n. 2332).
- LEFEBVRE, H. (2008). *Espaço e Política*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- MINELLA, A. C. (2003). Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, v. 3, n. 2, 245-272.
- MIRANDA, J. C.; TAVARES, M. D. C. (1999). *Brasil: estratégias de conglomerado*. In: FIORI, J. L. *Estados e moedas no desenvolvimento das nações*. Petrópolis: Vozes.
- OSORIO, J. (2012). América Latina: o novo padrão exportador de especialização produtiva—estudo de cinco economias da região. *Padrão de reprodução do capital*. São Paulo: Boitempo, p. 103-133. In: FERREIRA, C.; OSORIO, J.; LUCE, M. (Org.). *Padrão de reprodução do capital: contribuições da teoria marxista da dependência*. São Paulo: Boitempo.
- PORTUGAL JÚNIOR, J. G. (coord.). (1994). *Grupos Econômicos*: expressão institucional da unidade empresarial contemporânea. São Paulo: Fundap/IESP, 62p.
- ROCHA, M. A. (2013). *Grupos econômicos e capital financeiro: uma história recente do grande capital brasileiro*. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas. Campinas/SP.
- RUFINO, B. (2018). Do zoneamento às operações urbanas consorciadas: planejamento urbano e produção imobiliária na mercantilização do espaço em São Paulo (1970-2017). In: PEREIRA, P. C. X. *Imediato, global e total na produção do espaço: a financeirização da cidade de São Paulo no século XXI*. São Paulo: FAUUSP.
- RUFINO, B. (2017). Financeirização do Imobiliário e transformações na produção do espaço: especificidades da reprodução do capital e expansão recente na metrópole paulistana. In: FERREIRA, Á.; RUA, J.; MATTOS, R. C. de (Orgs.). *O Espaço e a Metropolização: cotidiano e ação*. Rio de Janeiro: Consequência.
- RUFINO, B. (2012). *A incorporação da metrópole: centralização do capital no imobiliário e nova produção do espaço em Fortaleza*. (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade de São Paulo. São Paulo.
- RUFINO, B.; WEHBA, C.; MAGALHÃES, A.-L. (2021). Quando empreiteiras tornam-se incorporadoras: um olhar sobre as articulações entre produção imobiliária e de infraestruturas na metrópole de São Paulo do século XXI. *Revista EURE - Revista de Estudios Urbanos Regionales*, v. 47, n. 140.
- SANFELICI, D. (2017). La industria financiera y los fondos inmobiliarios en Brasil: lógicas de inversión y dinámicas territoriales. *Econ. soc. territ*, Toluca,

v. 17, n. 54, p. 367-397. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212017000200367&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212017000200367&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 22 abr. 2019.

SANTOS, L. B. (2008). *Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim*. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

SANTOS, L. B. (2010). Os novos espaços de acumulação do Grupo Votorantim. *RAEGA: O Espaço Geográfico em Análise*, v. 19.

SEABRA, O. C. de L. (1987). Os meandros dos rios nos meandros do poder: Tietê e Pinheiros-Valorização dos rios e das várzeas na cidade de São Paulo. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SHIMBO, L. (2016). Sobre os capitais que produzem habitação no Brasil. *Novos Estudos Cebrap*, n. 105, p. 119-133.

TOPALOV, C. (1974). *Les Promoteurs immobiliers: contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*. Paris: Editora Mouton.

VOTORANTIM. (2015; 2016; 2017). Relatório Anual.

WERNER, D. (2016). *Estado, capitais privados e territórios no processo de reconfiguração do setor elétrico brasileiro pós-1990*. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

YOSHIMURA, M.; CORREA E SÁ, V.; BRUNO, D. (2018). Projeto de Intervenção urbana Vila Leopoldina - Villa Lobos: resolução de conflitos ou ampliação de contradições urbanas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL, 18., 2018, Natal. *Anais* [...]. Natal.