

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE GRUPOS INDUSTRIAIS NACIONAIS (1980-1993)

Ricardo Machado Ruiz¹

APRESENTAÇÃO

Durante a década dos oitenta, encontra-se na literatura econômica e de administração descrições e análises dos méritos concorrenciais das grandes empresas e grupos econômicos japoneses e coreanos, além de alguns italianos e de outros NICs². A riqueza do debate internacional trouxe à discussão as características dos grupos econômicos brasileiros: qual o porte, inserção setorial, sinergias industriais e financeiras e estratégias que lhes são característicos?

Esse texto tem como objetivo contribuir para a descrição das estruturas e caracterização das estratégias de um conjunto específico de grupos econômicos: os grupos industriais nacionais. Na primeira parte do artigo são apresentadas algumas hipóteses sobre o comportamento dos grupos econômicos no Brasil no período 1980-1989. Tendo como referência esses possíveis movimentos corporativos, elabora-se uma tipologia de estratégias de reestruturação dos grupos industriais, descrita na segunda parte. A terceira é empírica e analítica, são caracterizadas as inserções setoriais e avaliadas as estratégias de um conjunto seleção de grupos e grandes empresas em dois sub-períodos: 1980-1989 e 1990-1993. No quarto e último tópico, como conclusão, há uma discussão histórica das estratégias de expansão dos grupos industriais brasileiros.

1 HIPÓTESES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS INDUSTRIAIS BRASILEIROS

1.1 Estratégias defensivo-especulativas: conglomeração

Na restrita literatura sobre os grupos econômicos, há uma hipótese básica sobre suas reestruturações durante a década dos oitenta:

- 1 Professor da Faculdade de Economia da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG).
- 2 Para descrições mais detalhadas sobre os grupos industriais japoneses ver Gerlach (1989), Torres (1991, cap. 6) e OCDE (1992, cap. 4) e Coutinho (1992).

existiu um forte viés “defensivo-especulativo” que correspondeu a “investimentos” (aquisições e participações) em empresas ou ativos reais que representaram uma proteção contra a instabilidade econômica. O grande capital estrangeiro e nacional procurou adquirir participações em empresas consideradas líderes, foi uma tentativa de diluir os riscos dispersando o *portfolio* de investimentos.

Estudos sobre a estrutura patrimonial fornecem indicações de que esse comportamento verificou-se. Por exemplo, Almeida, Kawall, Novais (1990) avaliam que esse comportamento ocorreu com particular intensidade na segunda metade da década dos oitenta, e Bacic (1990), com a análise de uma segunda amostra de grandes empresas, também confirma o crescimento dessas inversões. No período 1980-1989, os “investimentos” (como proporção do ativo total) aumentaram de 13 para 22%, no caso das empresas nacionais, e de 7,5 para 15,5%, quando estrangeiras (Almeida *et alli*, 1990).

Comentando esses indicadores, Almeida *et alli* (1990, p. 16) afirmam que

“o crescimento dos ‘investimentos’ das empresas líderes deu-se de modo tão acentuado que não nos parece haver dúvidas quanto a seu significado: um movimento típico de diversificação/conglomeração da grande empresa privada”,

provável núcleo estratégico dos grupos industriais. Supõem também que as estratégias de diversificação teriam buscado a “estabilização da rentabilidade do capital no interior da grande empresa”. Essa estratégia levou à

“formação de ‘grupos’ que desfrutam de ‘interesses’ em vários mercados. Se foi assim, constitui de fato uma mudança patrimonial de caráter ‘defensivo’ (...) não se assemelhando ao tipo de diversificação ‘ofensiva’ através da promoção de novas atividades conexas, da busca de sinergia tecnológica, de novos produtos e de mercados, o que implica em ‘bancar’ (e não em ‘estabilizar’) novos investimentos de risco”.

Ao discutir as características dos grupos industriais nacionais, e tomando em consideração a “virtuosidade” competitiva dos *keiretsus* e *chaebols*, Coutinho (1990, 1991) formulou críticas às estratégias e estruturas dos grupos industriais brasileiros. Desenvolvendo a hipótese de Almeida *et alli*, especulou sobre a existência generalizada de estratégias

“patrimonialistas e desinformadas de diversificação (...) que buscam absorver ‘bons negócios’, os quais,

embora individualmente rentáveis, não capturam qualquer tipo de sinergia interna para o grupo”.

Complementando essa crítica, considera que os grupos não desenvolveram estratégias que privilegiassem as complementaridades e sinergias tecnológicas, além de possuírem uma estrutura setorial pouco diversificada e concentrada em setores industriais convencionais. No que tange à política de endividamento, afirma que privilegiaram investimentos com capitais próprios, o que tendeu a limitar sua capacidade de expansão e a torná-los protegidos de políticas monetárias restritivas.

Essas hipóteses sobre as estratégias dos grupos são similares à apresentada por Queiroz (1972, p. 13) quando avaliava as estratégias dos grupos econômicos inseridos no Brasil no início dos anos sessenta:

“Se, de qualquer modo, a tendência à concentração horizontal ou vertical leva ou pode levar ao monopólio do mercado ou das fontes de matéria-prima, a concentração desconectada – que temos encontrado com tamanha frequência – parece que se afasta desse desideratum. A que se deve, pois, esse tipo de concentração? Como hipótese, podemos presumir que aquilo que motiva um homem ou um grupo de homens de empresa a aplicar o seu capital em setores econômicos muito diversos e sem conexão entre si, seja talvez o desejo de diminuir o risco global. Mas a razão por que tais aplicações sejam rendosas, isto se relaciona talvez com o relativo atraso industrial do Brasil. A frequência relativamente alta dos casos de concentração desconectada é característica dos grupos brasileiros, em comparação com o que ocorre nos países superdesenvolvidos”.

Para explicar tais diferenças, Queiroz (1972, p. 13) formula uma segunda hipótese:

“A extrema diversificação de alguns grupos, embora irracional do ponto de vista de sua organização, apresenta vantagens para a sobrevivência e o avanço do grupo num mercado relativamente restrito e sujeito por vezes a fortes flutuações setoriais. Torna-se possível, para os grupos assim articulados, estabelecer uma estratégia de negócios que lhes permita suportar prejuízos eventuais em um ramo, desde que os outros ramos se desenvolvam”.

Há, portanto, para os anos oitenta, a hipótese de que os grupos industriais nacionais implementaram estratégias marcadas pela busca de ativos seguros e com algum grau de liquidez. Pode-se dizer que a política de aquisição foi fortemente condicionada por aspectos financeiro-especulativos relacionados a uma conjuntura econômica instável e com limitadas oportunidades de investimentos; e, ainda, tais estratégias são similares às dos anos sessenta.

Contudo, pode-se formular as seguintes perguntas no que se refere às estratégias de reestruturação dos grupos industriais brasileiros na década de oitenta: em um ambiente econômico marcado pela instabilidade e incerteza, não seria prioritário reforçar as atividades estratégicas proporcionando-lhes maior capacidade de reação a movimentos ruptivos? Por não ampliar o poder de mercado, uma estratégia defensivo-especulativa (aquisição de “bons negócios”) não seria preterida em relação a uma estratégia competitiva mais coerente com inserção industrial da empresa ou grupo em questão? Sendo assim, não seriam os comportamentos defensivo-especulativos um aspecto secundário de uma estratégia mais geral de expansão das grandes empresas e grupos econômicos?

De certo modo está implícita na hipótese sobre o comportamento defensivo-especulativo uma outra afirmação: a instabilidade econômica foi um dos mais relevantes condicionantes da reestruturação dos grupos e grandes empresas. Pode-se questionar essa proposição: as estratégias das empresas e grupos industriais seriam determinadas pela instabilidade econômica? Não existiriam outros condicionantes que vinculados ao perfil industrial do grupo condicionariam as estratégias, por exemplo no que se refere à direção da diversificação? Não existiriam coerentes reestruturações industriais de longo prazo? Em outras palavras, estratégias “não-especulativas”?

1.2 Uma segunda hipótese explicativa: coerência corporativa

Essas dúvidas sobre as estratégias corporativas têm como base teórica uma hipótese que foi formulada a partir da leitura de Steindl (1952), Penrose (1959) e Dosi, Teece, Winter (1992). É opinião desses autores que o espaço preferencial de inversão das empresas e grupos econômicos encontra-se na própria indústria ou em espaços econômicos relacionados àquele considerado central.

Steindl afirma que a área preferencial de investimento da empresa é o próprio espaço industrial em que atua. As empresas tendem a investir procurando reforçar sua posição competitiva, seja por meio da incorporação de novas técnicas redutoras de custo, intensificação da diferenciação de produtos ou aquisição de concorrentes. A diversificação para outras indústrias tenderia a ocorrer quando não existissem mais espaços lucrativos

dentro da indústria ou quando os dispêndios no reforço da posição competitiva da empresa se tornassem insuficientes para absorver o potencial de expansão da grande empresa ou grupo.

Complementando e reforçando essa análise, Penrose afirma que é a partir da área comercial e da base técnica que a empresa define seus espaços preferenciais de inversão. Ao avaliar seus conhecimentos técnicos e mercadológicos, a empresa delimita um espaço econômico onde tende a usufruir vantagens competitivas acumuladas e, ao mesmo tempo, a reforçar as posições competitivas já obtidas. Caso existam espaços econômicos lucrativos dentro da sua área de especialização, dificilmente a empresa optará por investimentos em indústrias “distantes”.

Discutindo o crescimento e expansão da empresa, Penrose avalia que não existe uma trajetória de expansão definida *a priori*. Considerando a empresa como uma instituição que molda e organiza um heterogêneo conjunto de fatores de produção (ativos operacionais, recursos administrativos, tecnologias *etc.*), a reorganização dos fatores produtivos e/ou exploração diferenciada de alguns recursos podem criar novos e diferentes espaços de investimento, mesmo para empresas que aparentemente são similares.

Do mesmo modo, embora num ambiente em que a dimensão tecnológica assume importância mais destacada, Dosi, Teece, Winter (1992) convergem para as proposições citadas. Afirmam que as grandes empresas possuem uma coerência nos processos de diversificação e especialização horizontal. Esses comportamentos são fortemente condicionados pelos seguintes fatores: aprendizado relacionado às diversas atividades da(s) firma(s), oportunidades tecnológicas, encadeamentos produtivos, ativos complementares e seleção competitiva. Acrescentam que os custos de transação (particularmente os relacionados à existência de ativos específicos) são também importantes referências na definição das estratégias de verticalização. Portanto, reafirmam que o perfil industrial é um forte condicionante das estratégias de reestruturação³.

A partir dessas considerações, pode-se colocar uma segunda hipótese explicativa para as estratégias corporativas dos grupos econômicos brasileiros. A década dos oitenta foi marcada por instabilidades e indefinições quanto às áreas de expansão da economia. Nesse ambiente de incertezas, a estratégia mais geral dos grupos e grandes empresas foi a de reforçar suas posições concorrenciais e investir em indústrias consideradas estratégicas (*core business*). Em outras palavras, tentaram construir espaços econômicos

3 Os determinantes dos Custos de Transação são apresentados por Williamson, para uma análise das proposições desse autor, ver Pondé (1993). Sobre os fatores citados por Dosi, Teece, Winter, ver Dosi (1988).

onde pudessem exercer seu poder de mercado e defender a rentabilidade dos seus ativos. Nos termos de Penrose, privilegiaram investimentos tendo como referência sua “área de especialização”. Isto leva a supor estratégias sinérgicas, coerentes e que estão relacionadas ao perfil setorial dos grupos, leia-se estratégias “não-especulativas”.

Sendo essa hipótese correta, a hipótese de estratégias “defensivo-especulativas” não é a que melhor caracteriza o comportamento das grandes empresas e grupos industriais na década de oitenta, pois os grupos não dispersaram seus “investimentos” a fim de obter uma “rentabilidade média” e fugir do risco da concentração do capital em um segmento industrial. Pelo contrário, procuraram reforçar suas estruturas industriais e, a partir delas, expandir incorporando novas atividades que tiveram na base industrial instalada um forte apoio financeiro, tecnológico e/ou comercial. Em síntese, foi na interrelação do comportamento geral da economia brasileira, dos desempenhos dos setores industriais e dos específicos perfis setoriais dos grupos que se definiram as estratégias de reestruturação.

2 UMA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS CORPORTATIVAS

A duas hipóteses apresentadas estabelecem um corte no conjunto das estratégias de reestruturação dos grupos econômicos no período 1980-1992. Restringindo a análise aos grupos industriais, pode-se dividir as estratégias em dois conjuntos: o primeiro, estratégias que apresentam restrita coesão corporativa ou com limitada correspondência com a inserção setorial do grupo, corresponderiam às estratégias defensivo-especulativas; no segundo conjunto estariam as estratégias com elevada coesão de negócios ou estratégias coerentes com a inserção industrial.

2.1 Estratégias não-coerentes

As estratégias defensivo-especulativas caracterizam-se pela administração de um portfólio de ativos reais com reduzida coerência empresarial. A aquisição de participações em empresas bem posicionadas em seus mercados e que usufruem de notória segurança econômico-financeira é característica marcante dessa estratégia. Do mesmo modo, estas podem ser também caracterizadas pela aquisição de empresas que têm como ativos principais glebas minerais e propriedades urbanas e rurais; são ativos que funcionam como reserva de valor e capital especulativo.

Na aquisição de empresas os critérios de avaliação não são as potenciais relações competitivas que podem ser estabelecidas com outras empresas que compõem o grupo. Basta que as aquisições sejam “bons negócios”: um ativo que se avalia de baixo custo relativo, de elevada liquidez, risco

reduzido e que fornece um rendimento positivo em relação a um mínimo estabelecido.

Como definido por Dosi *et alli* (1992, p. 201), tal estratégia levaria à formação de conglomerados: uma estrutura empresarial marcada por elevado grau de diversificação, mas com limitadas sinergias (ou reduzido grau de coerência) entre os negócios. Na ausência de um núcleo de competências e capacidades que dê coerência aos negócios, é provável que a corporação – um conjunto de empresas autônomas – sobreviverá somente em ambientes de fraca seletividade, por exemplo, na ausência de crédito e, em algum grau, protegidos da concorrência. Assinalam que em um ambiente mais seletivo (ex.: recessões e abertura comercial) esta estrutura tende a desaparecer, provavelmente devido à necessidade de defender uma inserção setorial considerada mais relevante⁴.

2.2 Estratégias coerentes

As estratégias coerentes representam a hipótese que propõe uma relação entre a estrutura industrial do grupo e sua reestruturação. Em oposição à estratégia anterior, as estratégias coerentes buscam usufruir deliberadamente de vantagens competitivas já acumuladas ou ampliá-las. As aquisições, expansões ou diversificações intra e inter-setorial buscam criar sinergias com as principais empresas do grupo ao abrir novas áreas de crescimento.

Hobson (1949, p. 151) descreve o que poderia ser denominada de estratégia coerente de uma grande empresa:

“Um truste é naturalmente levado a buscar, por um lado, o controle ou a posse do mercado de suas principais matérias-primas e, por outro lado, dos mercados para a venda dos seus produtos manufaturados. (...) A isso acrescentam-se geralmente o controle de fabricação e outros processos subsidiários das operações principais (...) indispensáveis para assegurar a auto-suficiência de um truste. A expansão horizontal assume em parte a forma de

4 Reiss (1983) discute as estruturas dos grupos nacionais industriais no início do século: os “empórios industriais”. Observa que, de modo geral, os grandes capitais tiveram um amplo leque de atividades: industriais, comerciais, agrícolas e financeiras. Assim, pode-se afirmar que, na sua origem, os grupos industriais nacionais foram marcados por um restrito grau de coerência industrial e conformaram estruturas conglomeradas: “empórios industriais”.

novos produtos e subprodutos, em parte a aquisição de interesses em outras espécies de produtos que, de outra maneira, competindo com os produtos do truste, limitariam seu monopólio”.

Dentro desse conjunto de possibilidades, pode-se conjecturar a existência de algumas atividades mais importantes que outras, por exemplo, as relacionadas ao controle das matérias-primas e da tecnologia.

Apesar das alternativas de expansão de um truste serem múltiplas, essas possuem algumas características em comum e podem ser agrupadas em quatro conjuntos:

2.2.1 Estratégia diversificadora-sinérgica

Essa estratégia têm como objetivo ampliar e reforçar a inserção do grupo em um determinado conjunto de indústrias. Essa estratégia incorpora segmentos industriais ou atividades que estão próximas à principal área de expansão do grupo.

Chandler (1990, p. 36-45) apresenta uma tipologia onde classifica as estratégias em ofensivas e defensivas. As estratégias diversificadoras-sinérgicas seriam consideradas ofensivas, pois buscam a introdução de novos produtos e a entrada em novos mercados a partir das capacitações que a empresa/grupo possui. Essa expansão têm nas economias de escopo (produtivas, tecnológicas e organizacionais) seu maior estímulo. Ociosidades na estrutura produtiva geradas pela queda da demanda e/ou descontinuidades de escala podem ser outros fatores que combinados com economias de escopo podem levar a novos mercados e produtos (Penrose, 1959).

Para Dosi *et alli* (1992), uma diversificação sinérgica seria mais comum em empresas ou grupos que possuíssem núcleos estratégicos caracterizados pelo aprendizado em tecnologias genéricas. A capacidade de gerar novos produtos e processos, construir e controlar redes de distribuição, intensificar a eficiência produtiva *etc.*, cria oportunidades de investimentos: qualifica a empresa ou grupo a expandir para novos segmentos industriais. Nestes casos, formar-se-iam estruturas empresariais coerentemente diversificadas.

2.2.2 Estratégia especializante

Essa estratégia procura concentrar as atividades do grupo em uma delimitada área de expansão. Uma estratégia especializante não corresponde necessariamente a uma estratégia pouco ofensiva quando comparada à estratégia diversificadora-sinérgica. Pode ser, de fato, a consolidação de uma posição em uma importante atividade industrial. A busca de economias

de escala, a modernização e controle tecnológico, defesa de posições competitivas e expansão em alguns mercados são motivos que podem levar a concentrar os investimentos em algumas atividades industriais e abandonar outros considerados menos rentáveis ou que se encontram estagnados.

Chandler (1990, p. 36-45), ao discutir a horizontalização (aquisição de concorrentes) e a verticalização, considera que, de modo geral, são estratégias defensivas. Quando defensiva, a horizontalização procura defender os investimentos já existentes por meio de um maior controle da produção, preço e mercados. Dessa forma, procura limitar possíveis acirramentos concorrenciais, sejam eles na formação de preços ou tecnológicos. Entretanto, pondera que, ao explorar economias de escala, a horizontalização pode gerar significativas reduções de custos administrativos, de P&D e operacionais, o que poderia significar um comportamento mais ofensivo.

Quanto à verticalização, pode relacionar-se tão-somente à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes (controle das fontes de matérias-primas e do fornecimento de partes) ou ao aumento do controle da demanda (verticalização à frente), comportamentos eminentemente defensivos. Mas, por outro lado, a verticalização pode refletir uma tentativa de redução de custos operacionais, aumento na qualidade de oferta de insumos etc., nesses casos, um comportamento mais ofensivo.

Dosi *et alli* (1992) observa que empresas e grupos verticalmente integrados seriam mais comuns em indústrias com limitado aprendizado tecnológico, presença de intensos encadeamentos produtivos e ativos especializados.

Como pode-se observar, do mesmo modo que na diversificação-sinérgica, a estratégia especializante estará condicionada pela base tecnológica e pela área de comercialização. Exatamente por estarem condicionadas pelo mesmo núcleo estratégico que, em alguns casos, a distinção entre as estratégias diversificadoras-sinérgicas e especializantes pode ser, muitas vezes, complexa. Algumas estratégias (verticalização e horizontalização) podem corresponder tanto a uma estratégia diversificadora-sinérgica como a uma especialização. Nesses casos, pode-se considerar que investimentos em atividades correlatas (ex: verticalizações) tornam-se diversificações quando há um relativo descolamento da sua expansão em relação à dinâmica das empresas a qual estava inicialmente subordinada.

A especialização foi considerada até este momento uma opção da empresa ou grupo, entretanto, pode ser vista também como uma imposição. A incapacidade de garantir a posição competitiva em um amplo leque de mercados pode levar a especializações e ao recuo nas diversificações, sejam elas sinérgicas ou não. Intensas mudanças tecnológicas, entrada de fortes concorrentes ou aumentos nas escalas de produção podem ser fatores que requisitem investimentos superiores à capacidade de alavancagem do grupo. Nesses casos, a concentração refletiria a incapacidade do

grupo de concorrer em várias indústrias, apesar das oportunidades de expansão que possam ter existido.

2.2.3 Estratégia de especialização intensiva

No que se refere às estratégias especializantes-intensivas, essas descrevem a focalização das atividades em um limitado núcleo estratégico: tendem a refletir uma centralização de atividades em torno de um segmento industrial com poucas linhas de produtos ou com produtos muito similares. De modo geral, a especialização-intensiva corresponde a uma concentração intra-setorial, enquanto que a especialização corresponde a uma concentração setorial. Na tipologia de Dosi *et alli*, as estratégias especializantes-intensivas tendem a criar empresas especializadas.

2.2.4 Estratégia diversificadora

Diversamente da estratégia diversificadora-sinérgica, a estratégia diversificadora descreve a entrada em mercados, incorporação de empresas ou atividades que não estão diretamente relacionados àquele onde o grupo ou empresa já atua. Como estímulo a essas estratégias, pode-se citar: percepção de persistente estagnação na demanda, disponibilidade de recursos financeiros, mercados em expansão e rentabilidade elevada em outras indústrias. A expansão para atividades não-conexas estará também condicionada pelos aspectos concorrenciais: a empresa diversificar-se-á para uma indústria caso se considere capaz de alcançar custos competitivos, conquistar clientes e acompanhar a fronteira tecnológica.

Em comparação com as estratégias diversificadoras-sinérgicas, a diversificadora é inter-setorial, enquanto que a primeira tende a ser intra-setorial. Mas, deve-se observar que esta separação não é precisa, pode-se perguntar: quão “distante” está um setor industrial das atividades principais do grupo? Penrose (1959, p. 105-111) explicita claramente esse problema ao questionar a definição de produto, processo, mercado e indústria. Conclui que a classificação é imprecisa e somente uma aproximação maior ao caso debatido pode trazer maiores subsídios para a análise.

Na tipologia de Dosi *et alli* (1992), estratégias diversificadoras formariam conglomerados, pois existiria uma baixo grau de coerência entre os diversos negócios do grupos. Porém, diferentemente das estratégias não-coerentes, esta representaria uma persistente inserção setorial, corresponderia à criação de novas fronteiras de expansão. Não seria correto afirmar que essa estratégia corresponde a um cálculo predominantemente defensivo-especulativo.

3 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS INDUSTRIAIS NACIONAIS

As estratégias não-coerentes – ou melhor, pouco coerentes – refletem a hipótese de que os grupos diversificaram atividades procurando defender seus recursos financeiros da instabilidade econômica. Para tanto, adquiriram participações em empresas inseridas em diversas indústrias, uma tentativa de “diluir” o risco de uma concentrada inserção setorial do capital.

As estratégias coerentes (diversificadoras, diversificadoras-sinérgicas, especializantes e especializantes-intensivas) representam a hipótese que propõe uma relação entre a estrutura industrial dos grupos e sua reestruturação. Os condicionantes gerais dessa estratégia são a busca de mercados externos, os espaços no mercado interno e as oportunidades tecnológicas. Essas estratégias destacam também a importância do planejamento e da expansão empresarial de longo prazo frente aos movimentos gerais (instabilidade macroeconômica) que, em grande medida, justificaram as estratégias defensivo-especulativas. No que se refere especificamente às estratégias especializantes, particularmente as intensivas, correspondem à hipótese de que no início dos anos noventa, os grupos industriais e as grandes empresas concentraram-se nos setores e segmentos industriais onde avaliaram possuir vantagens competitivas consolidadas.

Do estudo de um conjunto de grupos industriais brasileiros (Ruiz, 1994)⁵, é possível afirmar que as estratégias defensivo-especulativas (ou conglomeração) não são as que caracterizam o comportamento das grandes empresas e grupos industriais na década dos oitenta (Tabelas 1, 2 e 3).

5 A amostra analisada é composta por vinte e um grupos industriais nacionais: Machline, ABC-Algar, Docas, Gerdau, Villares, Cofap, Metal Leve, Weg, Hering, Vicunha, Alpargatas, Sadia, Perdigão, Votorantim, Klabin, Suzano, Caemi e Matarazzo. Além desses, dois outros grupos com forte presença de capitais estrangeiros (mas com estratégias intensamente condicionadas pela espaço econômico nacional) foram avaliados: Belgo Mineira (capital belga) e Bunge y Born (capital argentino). Esta amostra representa um amplo espectro das atividades industriais, a exceção mais destacada são as indústrias químicas e petroquímicas. Esta exclusão decorreu da sua notória complexidade técnico-produtiva, do forte imbricamento dos capitais nacionais, estrangeiros e estatal e do processo de privatização. Por esses motivos optou-se por excluí-lo do estudo.

Tabela 1

PERFIL DOS GRUPOS INDUSTRIAIS SELECIONADOS

GRUPOS	1980	1989	1992/93
MACHLINE	Eletrônica Consumo	Eletrônica Consumo	Eletrônica Cons. (segmento)
	Automação Serviços	Automação Serviços	Automação Serv. (segmento)
	Finanças	Microeletrônica	Microeletrônica (paralisadas)
	Computadores	Telecomun. (segmento)	
	Telecomun. (segmento)	Finanças	
ABC-ALGAR	Agropecuária	Agropecuária	Agropecuária
	Serv. Telefônicos	Serv. Telefônicos	Serv. Telefônicos
	Comércio e Serviços	Telecomunicações	Telecomunicações (Segmento)
	Imóveis	Computadores	Agroindústria (Soja)
	Turismo	Agroindústria (Soja)	Frigoríficos (paralisadas)
	Frigoríficos	Comércio e Serviços	
	Comércio e Serviços	Imóveis	
	Imóveis	Turismo	
DOCAS	Finanças	Finanças	Finanças
	Serv. Portuários	Telecomunicações	Agropecuária
	Telecomunicações	Computadores	Imóveis
	Agropecuária	Equip. Periféricos	
	Imóveis	Agropecuária	
GERDAU	Siderurgia	Siderurgia	Siderurgia
	Comércio	Comércio	Comércio
	Reflorestadoras	Reflorestadoras	Reflorestadoras
VILLARES	Siderurgia	Siderurgia	Siderurgia
	Maq. Equip. Industr.	Maq. Equip. Industr.	Maq. Equip. Ind. (segmento)
	Fundição "Pesada"	Automação Industrial	
BELGO MINEIRA	Siderurgia	Siderurgia	Siderurgia
	Mineração	Mineração	Mineração
	Reflorestadoras	Reflorestadoras	Reflorestadoras
COFAP	Autopeças	Autopeças	Autopeças
		Eletrônica Embarcada	Eletrônica Embarcada
METAL LEVE	Autopeças	Autopeças	Autopeças
	Maq. Equip. Indust.	Maq. Equip. Indust.	
	Agroindústria (Sucos)	Automação Industrial	

Fonte: Ruiz (1994).

Tabela 2**PERFIL DOS GRUPOS INDUSTRIAIS SELECIONADOS**

GRUPOS	1980	1989	1992/93
WEG	Eletromecânica	Eletromecânica Componentes Eletrônica. Automação Industrial Química-Tintas Reflorestadoras Frigoríficos Alimentos (Pescas)	Eletromecânica Componentes Eletrônica. Automação Industrial Química-Tintas Reflorestadoras (?) Frigoríficos (?) Alimentos (Pescas) (?)
HERING	Têxtil e Confeções Agroindústria (Soja)	Têxtil e Confeções Agroindústria (Soja) Frigoríficos Ind. Carnes Embutidas Ind. Deriv. Óleos Veg.	Têxtil e Confeções Agroindústria (Soja) Frigoríficos Ind. Carnes Embutidas Ind. Deriv. Óleos Veg.
VICUNHA	Têxtil e Confeções Agropecuária	Têxtil e Confeções Agropecuária	Têxtil e Confeções Agropecuária Siderurgia
ALPARGATAS	Têxtil e Confeções Calçados	Têxtil e Confeções Calçados	Têxtil e Confeções Calçados
BUNGE Y BORN	Têxtil e Confeções Moinhos Agroindústria (Soja) Ind. Deriv. Óleos Veg. Tintas e Vernizes Minero-Química Mineração Imóveis Finanças/Seguros Computadores Serv. Informática	Têxtil e Confeções Moinhos Agroindústria (Soja) Ind. Deriv. Óleos Veg. Tintas e Vernizes Minero-Química Mineração Imóveis Cimento	Têxtil e Confeções Moinhos Agroindústria (Soja) Ind. Deriv. Óleos Veg. Tintas e Vernizes Minero-Química Mineração Imóveis (paralisadas) Cimento
SADIA	Agropecuária Frigoríficos Moinhos Agroindústria (Soja)	Agropecuária Frigoríficos Moinhos Agroindústria (Soja) Ind. Carnes Embutidas Ind. Deriv. Óleos Veg.	Agropecuária Frigoríficos Moinhos Agroindústria (Soja) Ind. Carnes Embutidas Ind. Deriv. Óleos Veg. Ind. Massas Alimentícias
PERDIGÃO	Agropecuária Frigoríficos Moinhos	Agropecuária Frigoríficos Moinhos Ind. Carnes Embutidas Agroindústria (Soja)	Agropecuária Frigoríficos Moinhos Ind. Carnes Embutidas Agroindústria (Soja)

Fonte: Ruiz (1994).

Tabela 3**PERFIL DOS GRUPOS INDUSTRIAIS SELECIONADOS**

GRUPOS	1980	1989	1992/93
VOTORANTIM	Cimento	Cimento	Cimento
	Alumínio	Alumínio	Alumínio
	Siderurgia	Siderurgia	Siderurgia
	Metalurgia	Metalurgia	Metalurgia
	Química	Química	Química
	Mineração	Mineração	Mineração
		Papel e Papelão	Papel e Papelão
		Agroindústria (Sucos)	
KLABIN	Papel e Papelão	Papel e Papelão	Papel e Papelão
	Madeireiras	Madeireiras	Madeireiras
	Reflorestadoras	Reflorestadoras	Reflorestadoras
	Cerâmica		
SUZANO	Papel e Papelão	Papel e Papelão	Papel e Papelão
	Madeireiras	Madeireiras	Madeireiras
	Reflorestadoras	Reflorestadoras	Reflorestadoras
	Petroquímica	Petroquímica	Petroquímica
	Diversos		
CAEMI	Mineração	Mineração	Mineração
	Siderurgia	Celulose	Celulose
	Celulose	Papel	Siderurgia
	Papel		
	Frigoríficos		
	Agropecuária		
	Agroindústria		
MATARAZZO	Ind. Massas Aliment.	Ind. Deriv. Óleos Veg. (...)	
	Ind. Deriv. Óleos Veg.	Plásticos e Derivados	
	Plásticos e Derivados	Metalurgia	
	Têxtil	Mineração	
	Metalurgia	Papel e Papelão	
	Cimento	Química	
	Mineração	Açúcar e Álcool	
	Papel e Papelão	Agropecuária	
	Química	Comércio	
	Açúcar e Álcool	Imóveis	
	Agropecuária		
	Comércio		
	Imóveis		

Fonte: Ruiz (1994).

3.1 As Estratégias corporativas na década dos oitenta

As reestruturações dos grupos industriais na década dos oitenta relacionaram-se a quatro características gerais que marcaram a economia. Primeira, a instabilidade econômica que levou à aquisição de empresas e ativos que funcionaram como reserva de valor ou capital especulativo. Essas estratégias pouco contribuíram para a consolidação de vantagens concorrenciais ou para a criação de novos espaços para expansão. Quase todos os grupos apresentaram no seu rol de ativos empresas mineradoras, imobiliárias, reflorestadoras e terras, além de participações em outras empresas industriais. Os grupos Weg, Bunge y Born, Suzano e ABC-Algar são exemplos deste comportamento geral que caracterizou um conjunto muito amplo de grupos com diferentes inserções setoriais e estratégias competitivas.

A segunda característica, a recessão e estagnação do mercado interno, estimulou principalmente estratégias centradas no controle dos mercados (Estratégia Especializante). O poder financeiro foi fundamental para a aquisição de empresas já instaladas ou, mais raramente, à instalação de novas plantas. Os grupos reforçaram sua posição competitiva adquirindo concorrentes, verticalizando-se “para frente” (tentando controlar a demanda), “para trás” (com a aquisição de fornecedores de insumos) (ex.: Vicunha, Gerdau, Belgo Mineira, Votorantim). De modo geral, tentou-se a aquisição de empresas estratégicas ao controle das áreas de expansão. Mais raramente diversificaram as linhas de produção explorando sinergias comerciais e eventualmente técnicas (ex.: Sadia, Cofap e Metal Leve).

Os estímulos exportadores foram um terceiro determinante da reestruturação. A busca de uma posição no mercado externo influenciou, com maior ou menor intensidade, todos os grupos industriais. Alguns abandonaram atividades tipicamente no *tradeables* (ex.: Perdigão e Caemi). Outros, apoiados fortemente no mercado interno, financiaram e viabilizaram a inserção no mercado externo (ex.: Cofap, Votorantim e Gerdau).

Durante e década de oitenta, esses dois movimentos de mercados (externo e interno) não definiram uma diretriz radicalmente exportadora para a reestruturação. Todos os grupos tentaram inserir-se no mercado externo, mas poucos o fizeram marginalizando o mercado interno (exceção: Caemi). As estratégias de reestruturação mantiveram o mercado interno como um espaço estratégico para expansão. Alguns grupos, ao desfrutarem de uma forte inserção no mercado internacional, alavancaram a expansão no mercado interno (ex.: Sadia e Hering-Ceval). Para esses grupos, as possibilidades de serem bem sucedidos no mercado interno eram mais favoráveis do que uma tentativa de expansão em um mercado externo competitivo e instável.

As mudanças tecnológicas foram o quarto determinante na reestruturação de vários grupos industriais e grandes empresas (ex.: ABC, Sharp, Weg e Villares). Mas poucos foram capazes de sustentar uma estratégia centrada exclusivamente nas oportunidades tecnológicas, muitas fracassaram ou não se desenvolveram (ex.: Docas, Metal Leve e Villares). Outras, fragilizaram-se e sua própria continuidade podia ser questionada (ex.: Sharp e Weg). As estratégias predominantemente tecnológicas obtiveram limitado sucesso na década dos oitenta.

Os grupos que se firmaram em setores mais tradicionais (têxtil, alimentos, siderurgia *etc.*) aumentaram o patrimônio, mantiveram-se financeiramente protegidos e alguns conseguiram alguma inserção no mercado externo. Além disso, consolidaram a liderança no mercado interno e reforçaram seu poder de mercado, o que lhes garantiu melhores condições de reação a movimentos ruptivos. De certo modo, reproduziu-se vantagens competitivas consolidadas, criou-se restritos espaços de crescimento e aumentou-se a concentração dos mercados. Para muitos grupos essa estratégia cautelosa resultou um bom desempenho em um período de incertezas e instabilidade (ex.: Belgo Mineira e Votorantim)⁶.

Outra característica que persistiu foi a ausência de vínculos entre as estruturas industriais e as instituições financeiras. A eventual aproximação de grupos industriais nacionais e instituições financeiras (ex.: Sharp, Bunge y Born e Vicunha) não possui similaridade com os movimentos verificados em alguns grupos estrangeiros, como os japoneses. Se a amostra estudada representa um comportamento geral, as relações grupo-banco constituíram um modo de maximizar a valorização financeira de recursos monetários ociosos ou do capital de giro, não tinham como objetivo a constituição de estruturas de alavancagem de investimentos de longo prazo.

Não obstante o fato de ser histórica a “distância” entre os capitais industriais e financeiros, o ambiente econômico tendeu a reforçá-la: recessão, taxas de juros oscilantes e ascendentes, financiamentos com prazos cadentes *etc.* Foram exceções os grupos que não optaram por políticas financeiras cautelosas que, na maioria das vezes, foram consideradas “bons procedimentos administrativos”. Méritos foram atribuídos aos planos de investimentos com capital próprio em contraposição às inversões com capital

6 Apesar da amostra estudada ser restrita, essa permite sustentar a hipótese de que durante a década dos oitenta a concentração industrial, principalmente a econômica, elevou-se significativamente num grande número de indústrias. A estagnação do mercado interno levou as grandes empresas ao reforço das suas posições por meio da aquisição de concorrentes mais frágeis.

de terceiros. Aqueles que fugiram desta “regra” tiveram sérios problemas financeiros, como os grupos ABC-Algar, Bunge y Born e Perdigo⁷.

Em síntese, pode-se afirmar que os grupos implementaram estratégias caracterizadas pelo investimento e aquisição de empresas que lhes garantissem um maior poder de mercado nos núcleos industriais considerados estratégicos, predominaram as estratégias coerentes, particularmente as especializantes complementadas por diversificações sinérgicas (Tabela 4).

Apesar da estagnação de alguns mercados e da intensa instabilidade econômica, não predominaram nem as diversificações para atividades distantes das áreas de expansão, nem as aquisições de “bons negócios”, poucos grupos foram guiados por uma estratégia exclusivamente especulativa.

Entretanto, não se pode desconsiderar a instabilidade econômica como estímulo às aquisições. Ao volatilizar parâmetros básicos do cálculo capitalista (renda e lucro esperados, taxas de juros e de câmbio *etc.*), a intensa instabilidade pode ter contribuído para intensificar divergências na avaliação da rentabilidade prospectiva dos ativos. Desse modo, abre-se a possibilidade para aquisições. Contudo, esse processo continuou fortemente condicionado pela inserção setorial dos grupos e pela complexa lógica concorrencial das indústrias⁸.

7 Teixeira (1993, p. 237) ainda observa que: “*De modo geral, ademais, os grandes grupos (nacionais) resistem a abrir o seu capital, temendo perder o controle para os grupos financeiros, com o que não se produz uma efetiva articulação orgânica entre a órbita financeira e a produtiva. Por sua vez, o Estado não pode cumprir essa função do ponto de vista ativo, promovendo o processo de monopolização do capital; realiza-a apenas do ponto de vista passivo, através dos mecanismos de crédito de longo prazo. Com isso, o processo de monopolização no Brasil não pode completar-se, inexistindo grandes grupos privados nacionais, com poder de conglomeração e alavancagem financeira que os tornem capazes de enfrentar a competição a nível internacional. E, ainda hoje, apenas algumas estatais teriam a dimensão necessária para fazer o trânsito a uma forma mais avançada de organização industrial*”.

8 Vale observar que as divergências nos preços dos ativos não é característica específica de um período de elevada instabilidade. Existem múltiplas assimetrias competitivas entre empresas de uma mesma indústria que geram diferentes avaliações nos preços dos ativos, mesmo em períodos de relativa estabilidade econômica.

Tabela 4**ESTRATÉGIA DOS GRUPOS INDUSTRIAIS SELECIONADOS**

Grupos	1980-1989	1989-1992/93
MACHLINE	Diversificação Sinérgica	Especialização Intensiva
ABC-ALGAR	Diversificação Sinérgica e Especulativa	Especialização Intensiva
DOCAS	Diversificação Sinérgica e Especulativa	Especialização Intensiva
GERDAU	Especialização	Especialização
VILLARES	Diversificação Sinérgica	Especialização Intensiva
BELGO MINEIRA	Diversificação Sinérgica	Diversificação Sinérgica
COFAP	Diversificação Sinérgica	Especialização
METAL LEVE	Diversificação Sinérgica	Especialização
WEG	Diversificação Sinérgica e Especulativa	Especialização
HERING	Diversificação Sinérgica	Diversificação Sinérgica
VICUNHA	Especialização	Diversificação
BUNGE Y BORN	Diversificação Sinérgica e Especulativa	Especialização Intensiva
ALPARGATAS	Especialização	Especialização Intensiva
SADIA	Diversificação Sinérgica	Diversificação Sinérgica
PERDIGÃO	Diversificação Sinérgica	Especialização
VOTORANTIM	Especialização e Diversificação	Diversificação
KLABIN	Especialização	Especialização
SUZANO	Especialização	Diversificação
CAEMI	Especialização Intensiva	Diversificação Sinérgica
MATARAZZO	Diversificação Especulativa	(...)

Fonte: Elaboração Própria.

3.2 As estratégias no início da década dos noventa

Diversamente do que ocorreu na década dos oitenta, quando as estratégias especializantes combinadas com diversificações sinérgicas caracterizaram as reestruturações dos grupos industriais, no início da década dos noventa as estratégias foram caracterizadas por especializações setoriais complementadas por especializações intra-setoriais (Tabela 4).

Com as mudanças econômicas no início dos anos noventa, muitas estratégias foram revistas. Devido à intensa recessão, os grupos postergaram planos de expansão e desmobilizaram ativos não-estratégicos, principalmente aqueles caracterizados como especulativos (ex.: Weg, Bunge y Born e ABC-Algar). Em um segundo momento optaram por reduzir o grau de diversificação de suas estruturas industriais (ex.: Bunge y Born, Villares e Metal Leve). Como última alternativa, dentro das áreas de expansão estratégicas, optaram por paralisar, sucatear ou vender unidades industriais menos eficientes ou com elevada capacidade ociosa (Perdigão, Villares e Bunge y Born).

A recessão também estimulou reestruturações que privilegiassem uma maior inserção externa (ex.: Villares, Caemi, ABC-Algar e Votorantim). A queda da demanda interna levou vários grupos a reduzirem as atividades voltadas para o mercado interno. Fato verificado durante toda a década de oitenta, mas intensificado no período 1990-1992.

Com o abandono das políticas industriais setoriais e com a abertura comercial, as diversificações para indústrias intensivas em tecnologia foram em grande medida abandonadas (ex.: Villares, ABC-Algar, Docas e Metal Leve). A ausência de uma proteção estatal ativa, a forte concorrência externa e a recessão foram motivos suficientes para que as incursões nos novos setores industriais fossem preteridas em relação àqueles setores tecnologicamente mais estáveis. Enfim, foi um estímulo às estratégias especializadas direcionadas para setores em que se avalia possuir sólidas vantagens competitivas.

As diferenças entre os dois períodos (1980-1989 e 1990-1992) podem ser ressaltadas quando são comparados os anos recessivos. No período 1981-1983, os grupos optaram por ajustar suas estruturas produtivas reduzindo o nível de produção, minimizando os custos financeiros e ampliando as exportações. A recessão era vista como um movimento transitório e às pressões concorrenciais das inovações tecnológicas e de novos produtores (notadamente estrangeiros) não eram ameaças às estratégias e estruturas industriais construídas na década dos setenta. A política industrial então adotada protegia a produção doméstica da concorrência externa e abria espaços para a expansão, principalmente em atividades intensivas em tecnologia. Por exemplo, durante a recessão muitos grupos mantiveram intensas políticas de aquisição e expansão (ex.: Perdigão, Vicunha, Gerdau, Klabin, ABC, Sharp e Docas).

No início da década de noventa, a percepção do ambiente econômico foi outra. A recessão obrigou os grupos a um novo ajustamento a um baixo nível de produção, porém, acompanhado de uma redefinição das áreas de expansão. Não ocorreu somente um ajustamento como verificado no período 1981-1983, houve uma redefinição das estruturas em direção à exclusão de empresas intensivas em tecnologia e não exportadoras e ao

sucateamento de plantas ineficientes ou marginais (ex.: Sharp, Sadia, ABC-Algar, Bunge y Born, Villares e Caemi). São essas características das reestruturações dos grupos no início do anos noventa que as diferenciam daquelas implementadas no anos oitenta⁹.

4 EVOLUÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA E COERÊNCIA CORPORATIVA

Sendo as estratégias coerentes aquelas que melhor descrevem o comportamento dos grupos industriais brasileiros no período 1980-1993, há uma conclusão que opõe-se as considerações de Queiroz (1972) citadas anteriormente. Recordando: o autor afirma que os grupos e empresas nacionais durante a década dos sessenta apresentaram um elevado grau de diversificação, muito superior ao dos grupos e empresas estrangeiras instalados no Brasil. Destaca que o importante nessa dispersão de ativos é a restrita coerência estabelecida entre as diversas inserções industriais dos capitais nacionais. Para Queiroz, esta dispersão justifica-se por uma busca de segurança: os grupos procuraram inserir-se em setores industriais desconexos, com diferentes dinâmicas concorrenciais, assim, fugiam de riscos econômicos localizados (setoriais).

Reiss (1980 e 1983) ao estudar as estratégias dos grupos nacionais também identifica um elevada dispersão setorial. Entretanto, este autor se posiciona de forma diferente quando a analisa. Tomando como referência os grupos Villares, Votarantim e Matarazzo, observa que os três grupos se diversificaram, mas somente os dois primeiros, Villares e Votarantim, implementaram estratégias com elevada coerência industrial e consistente inserção setorial. O Matarazzo, por sua vez, dispersou recursos em múltiplas indústrias com limitadas conexões, nas palavras de Reiss, tornou-se um “empório industrial” – um conglomerado, na tipologia de Dosi *et alli* (1992).

Na evolução da economia brasileira, o autor observa que surgiram líderes setoriais que, conjuntamente com a entrada de empresas estrangeiras, intensificaram a concorrência em diversas indústrias e promoveram a exclusão de produtores marginais ou menos eficientes. As mudanças na economia brasileira exigiram crescente coerência corporativa, em outras palavras, requisitaram a formação de núcleos de competências e capacidades. Exemplifica tal hipótese com o grupo Matarazzo: diversas inserções indus-

9 Tavares (1993, p. 23) considera que: “Ameaçadas pela recessão e pelas perspectivas de diminuição da proteção cambial e tarifária, as grandes empresas reagiram, tentando pela primeira vez um ajuste microeconômico que confirma a recessão e o desemprego, mas busca a modernização com vistas a seguir resistindo nos mercados internacionais”.

triais sem apresentar um consistente núcleo empresarial, o que o levou a uma múltipla falência setorial.

Essa interpretação das mutações do ambiente competitivo e das estratégias dos grupos industriais reforça à hipótese referente à coerência das estratégias empresariais. Quanto à divergência com Queiroz, essa pode ser explicada pelo fato do autor avaliar os grupos econômicos brasileiros no final dos anos sessenta, ou seja, no final de um ciclo expansivo caracterizado pela crescimento e diferenciação da estrutura industrial. Esse ambiente econômico favorecia a entrada em novos setores industriais, o que poderia levar a uma diversificação com limitada coerência empresarial. Assim, não seria a busca de segurança o determinante principal da diversificação, mas sim a exploração de oportunidades em ambientes de restrita seletividade e de acelerado desenvolvimento industrial.

Entre o final dos anos sessenta e o final dos setenta existem poucas informações sistematizadas sobre a evolução dos grupos industriais. Porém, em tal período, seria pouco sustentável a hipótese de que as exigências competitivas tenham se tornado menos intensas e seletivas, apesar do período de crescimento que se seguiu. Pode ter sido um período onde se consolidou lideranças setoriais, se intensificou a concorrência e foram ocupados espaços industriais remanescentes do período de substituição de importações. Contudo, não se verificou a mesma diferenciação da estrutura produtiva como ocorrido nos período expansivo precedente (1950-1962), o que pode ter restringido diversificações oportunistas.

Já no início dos anos oitenta, temos uma profunda recessão que exigiu dos grupos reestruturações. Este ambiente de maior seletividade, pode ter requisitado maior coerência e consistência na sua inserção setorial dos grupos. No decorrer da década, a instabilidade e incertezas mantiveram-se presentes, o que pode ter levado a reestruturações coerentes com os núcleos estratégicos, não obstante o fato de terem ainda existido movimentos defensivo-especulativos: aquisição de ativos com restritas conexões com áreas de expansão.

No início dos anos noventa, a recessão, a abertura comercial e a desregulamentação de mercados tornaram o ambiente econômico intensamente seletivo, o que levou a uma reestruturação mais coerente e inserções industriais mais consistentes, mas defensivas e que privilegiaram setores industriais considerados "maduros".

Caso tal interpretação da evolução da economia brasileira seja correta, pode-se afirmar que o grande capital privado nacional vem elevando seu grau de coerência industrial, particularmente no que se refere ao período 1980-1993. Tal comportamento decorre tanto da maior intensidade do ambiente seletivo (surgimento de líderes setoriais, entrada de concorrentes

estrangeiros, abertura comercial, inovações técnicas e organizacionais *etc.*), como também da redução dos espaços de inversão e, portanto, das oportunidades de investimentos oportunistas.

Além do recorte coerência/não-coerência, as estratégias dos grupos industriais também podem ser agrupadas do seguinte modo: ofensivas, defensivas e conservadoras. Alguns grupos podem ter ousado contestar o ambiente econômico adverso e incerto: tomaram recursos de terceiros e investiram na ampliação e diferenciação da sua base industrial – uma estratégia ofensiva. Outros foram defensivos: mantiveram os investimentos estagnados, seja nas atividades principais ou em outras conexas, ou ainda, praticaram estratégias defensivo-especulativas. Uma terceira alternativa seria uma estratégia conservadora: investimentos cautelosos, autofinanciados e restritos às áreas de expansão.

A partir das considerações anteriores, para o período 1980-1993, pode-se dizer que a estratégia mais comum dentre as citadas foram as coerentes e conservadoras. Poucos grupos mantiveram-se paralisados em suas áreas de expansão. Por outro lado, somente alguns ousaram contestar o ambiente econômico ampliando os investimentos com capital de terceiros e em espaços econômicos distantes da sua área de expansão ou intensivas em tecnologia, quando o fizeram, tiveram em políticas industriais um importante condicionante.

A maioria dos grupos investiu na aquisição de concorrentes e em atividades complementares, subsidiárias e próximas aos seus núcleos estratégicos. Combinando a expansão da base produtiva com a capacidade de acumulação interna e um limitado endividamento, conseguiram consolidar posição nos seus principais segmentos de mercado e resistiram aos adversos movimentos da economia. Ao investir fora de sua área de expansão, optaram por indústrias mais estabilizadas em termos tecnológicos e com competitividade externa já explicitada e, se possível, referendadas por dotações naturais de fatores e/ou intensivas em mão-de-obra barata e pouco qualificada. Uma estratégia “adequada” para um período onde as condições econômicas eram incertas.

Não obstante as exceções que porventura existiram, esse conjunto de qualificações permite classificar as estratégias dos grupos nacionais como coerentes, mas predominantemente conservadoras. Um destaque nessa peculiar coerência industrial deve ser feito: há um condicionante ausente, o vetor tecnológico. Na reestruturação do início dos anos noventa, existem indicações de que os grupos nacionais praticamente excluíram as oportunidades econômicas relacionadas às novas tecnologias.

Essa conservadora coerência industrial diverge das ofensivas estratégias das grandes empresas e grupos industriais “vitoriosos” nos anos

oitenta e noventa (Coutinho, 1991). A persistente e coerente inserção em setores com rápido progresso tecnológico (ex.: eletroeletrônica) é aspecto marcante nessas corporações industriais, como nos *Keiretsus* (grupos japoneses) e os *Chaebols* (grupos industriais coreanos). Como pode-se observar (Tabela 5), os mais bem sucedidos grupos coreanos inserem-se em setores “schumpeterianos”: atividades onde o aprendizado tecnológico, as inovações de processo, de produto e organizacionais geram elevados ganhos de produtividade e abrem novos mercados. Certamente essas assimétricas estratégias e inserções setoriais são partes explicativas das discrepantes taxas de crescimento dos grupos coreanos e brasileiros.

Tabela 5
FATURAMENTO DE GRUPOS ECONÔMICOS BRASILEIROS
E SUL-COREANOS
(1980-1993 / US\$ MILHÕES CORRENTES)

Empresa	1980	1983	1985	1988	1990	1992	1993	1994	Principal Atividade
Samsung	3798	7167	14193	27386	45042	49560	51345	14577	Eletrônica
Daewoo	n.d.	6313	8698	17251	22260	28334	30893	35706	Eletrônica
Sunkyong	1449	n.d.	6437	7723	10694	14530	15912	18196	Petroquímica
Ssangyong	1708	3257	3689	6021	8069	14610	14479	17820	Petroquímica
Hyundai	5540	9300	14025	8250	12811	8606	9204	11571	Mat. Transporte
Hyosung	1950	2107	2390	4183	5263	6335	6332	n.d.	Têxteis,
Goldstar	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4253	4917	5366	n.d.	Eletrônica
Honam Oil	n.d.	n.d.	n.d.	2867	3512	4021	4267	n.d.	Petroquímica
Ipiranga	1843	1519	n.d.	2018	2220	2090	2121	6511	Petroquímica
Votorantim	1098	960	1081	1825	1769	2098	2798	3003	Diversos(1)
Sadia	426	667	832	1190	1440	1491	1514	2140	Alimentos
Hering	424	538	938	885	1851	1511	1637	1965	Têxteis/Aliment.
Gerdau	519	397	630	2161	1033	1150	1494	1715	Metalurgia
Vicunha	174	249	383	534	762	799	904	1275	Têxteis
Belgo-Mineira	n.d.	n.d.	n.d.	700	786	858	767	1206	Metalurgia
Antártica	301	313	308	437	753	670	785	1063	Bebidas
Brahma	501	419	461	620	1177	670	n.d.	n.d.	Bebidas,
Klabin	275	262	421	744	718	1623	606	1005	Papel e Celulose
Perdigão	186	253	318	382	569	n.d.	594	983	Alimentos
Machline	246	285	235	659	844	n.d.	1040	935	Eletrônica
Suzano	241	173	217	473	428	485	582	907	Papel e Celulose
Villares	388	490	388	790	756	689	516	794	Metalurgia
Ultra	278	210	105	404	439	356	476	697	Petroquímica
Itamarati	n.d.	403	523	995	856	573	n.d.	652	Agropecuária
Cofap	142	124	208	437	567	845	548	628	Autopeças
Alpargatas	514	419	501	762	992	n.d.	406	612	Têxteis/Calçados
Caemi	714	498	560	879	322	n.d.	431	591	Mineração/Sider.
ABC-Algar	87	105	139	276	328	288	327	417	Telecom./Aliment.
Dedini	185	182	218	260	230	282	338	401	Mecân./Metal.
Weg	65	45	92	173	200	168	181	308	Eletromecânica
Paranapanema	81	148	406	506	234	308	343	257	Mineração
Metal Leve	120	99	172	335	365	278	339	251	Autopeças

Fonte: Revista Fortune e Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

(1) Minerais Não-Metálicos, Papel e Celulose, Metalurgia, Química e Alimentos.

5 BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, J. S. G., KAWALL, C., NOVAIS, L. F. *O ajuste da grande empresa privada nos anos 80*. Campinas : IPT/FECAMP/UNICAMP-IE, 1990. (Relatório de Pesquisas).
- BACIC, M. J. *Fragilidade financeira e alavancagem: uma aplicação no segmento das maiores empresas do Brasil (1980 a 1987)*. Campinas : IE/UNICAMP, 1990. (Dissertação de Mestrado).
- COUTINHO, L. G. *Desenvolvimento tecnológico da indústria e a constituição de um sistema nacional de inovação no Brasil*. Campinas : IPT/FECAMP/UNICAMP-IE, 1990. (Relatório Síntese).
- A fragilidade da proposta neoliberal em face do anacronismo da estrutura empresarial brasileira. In: *Brasil em Mudança - Fórum Nacional*. São Paulo : Editora Nobel, 1991.
- A terceira revolução industrial. In: *Economia e Sociedade*, Campinas : IE/UNICAMP, n. 1, 1992.
- DOSI, G. Sources, Procedures and microeconomics effects of innovation. In: *Journal of Economics Literature*, v. 26, Sep. 1988.
- TEECE, D. J., WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G., GIANNETTI, R., TONINELLI, P. A. *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford : Clarendon Press. 1992.
- GERLACH, M. Keiretsu organization in the japanese economy: analysis and trade implications. In: JOHNSON, C., TYSON, L. A., ZYSMAN, J. *Politics and productivity - the real story of why Japan works*. USA : Harper Business, 1989.
- HOBSON, J. A. *A evolução do capitalismo moderno: um estudo da produção mecanizada*. São Paulo : Editora Abril Cultural, 1985.
- OCDE. *Technology and the economy: the key relationships*. TEP: The Technology/Economy Programme, 1992.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- PONDÉ, J. L. *Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados*. Campinas: IE/UNICAMP, 1993. (Dissertação de Mestrado).

- QUEIROZ, M. V. *Grupos econômicos e o modelo brasileiro*. São Paulo : Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, 1972. (Tese de Doutorado).
- REISS, G. D. *Development of brazilian industrial enterprise: a historical perspective*. Berkeley : Universidade da Califórnia. 1980. (Tese de Doutorado).
- . O crescimento da empresa industrial na economia cafeeira. In: *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 3, n. 2, 1983.
- RUIZ, R. M. *Estratégias empresariais e reestruturação industrial: um estudo de grupos econômicos selecionados (1980-1992)*. Campinas : IE/UNICAMP, 1994. (Dissertação de Mestrado).
- STEINDL, J. *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo : Editora Abril Cultural, 1983.
- TORRES, E. *A economia política do Japão: reestruturação econômica e seus impactos sobre as relações nipo-brasileiras (1973-1990)*. Rio de Janeiro : IEI/UFRJ, 1991. (Tese de Doutorado).