

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARINA AMADO BAHIA GAMA

MECANISMOS PRECISO E DIFUSO DAS ESTRATÉGIAS
POLÍTICAS NO CRESCIMENTO DOS GRUPOS EMPRESARIAIS
NO BRASIL

São Paulo

2014

MARINA AMADO BAHIA GAMA

MECANISMOS PRECISO E DIFUSO DAS ESTRATÉGIAS
POLÍTICAS NO CRESCIMENTO DOS GRUPOS EMPRESARIAIS
NO BRASIL

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello

São Paulo - SP

2014

Gama, Marina.

MECANISMOS PRECISO E DIFUSO DAS ESTRATÉGIAS POLÍTICAS NO CRESCIMENTO DOS GRUPOS EMPRESARIAIS NO BRASIL

/ Marina Gama. - 2014.

109 f.

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas – Aspectos políticos. 2. Negócios e política. 3. Empresas - Crescimento. 4. Pesquisa qualitativa. I. Mello, Rodrigo Bandeira de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.72

MARINA AMADO BAHIA GAMA

MECANISMOS PRECISO E DIFUSO DAS ESTRATÉGIAS
POLÍTICAS NO CRESCIMENTO DOS GRUPOS EMPRESARIAIS
NO BRASIL

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de
Administração de empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora:

Prof. Rodrigo Bandeira de Mello (orientador)
FGV-EAESP

Profa. Maria Tereza Fleury
FGV –EAESP

Profa. Rosilene Marcon
UNIVALI

Dedico essa dissertação ao Igor pelo apoio incondicional,
meus pais e irmãs que deram a base e a segurança
para poder alcançar mais um objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu marido que me apoiou em cada momento destes dois anos de mestrado-, me incentivando, me “bancando”, ouvindo e me suportando em todos os sentidos. Agradeço também imensamente aos meus pais, por toda a base que me deram, pelo apoio incondicional, em todos os momentos da minha vida fazendo-me acreditar que era possível alcançar tudo o que eu quisesse. À Juliana, Fernanda e Raquel, pelos almoços, telefonemas, shoppings, distrações. Agradeço aqui também aos meus amigos alguns distantes, Dias e Cris, Babi e outros bem próximos Júlio, Priscila, Carlos, Juliano, Paula, Cris, Mario. Aos meus amigos de mestrado e doutorado pela troca de ideias, apoio, risadas, cervejas, momentos de desespero e momentos de descontração: Leandro, Salusse, Elois, Aveline, Cyntia, Lu, Tati, Selotti, Ro, Ana, David, Wlamir, Caldeira, Gi.

Gostaria também e agradecer aos meus colegas que me ajudaram tanto nas entrevistas, através de um contato, através da disponibilidade para conversar, Gabriel, Luciana, Luiz Ricca, Daniel Serra. Também aos que cederam um tempo na agenda atribulada para entrevistas. A Olga pelo apoio e esclarecimentos. Aos meus professores de mestrado que me auxiliaram no meu desenvolvimento. E ao meu orientador Rodrigo Bandeira de Mello pelas cobranças, conselhos profissionais que me abriu os olhos para o mundo acadêmico e seus inúmeros desafios.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo contribuir com a teoria adicionando uma explicação sobre como os mecanismos de estratégia política afetam o crescimento dos grupos empresariais. O crescimento é um importante aspecto da estratégia dos grupos empresariais. As explicações existentes sobre a influência das estratégias políticas na expansão dos grupos empresariais são muito amplas. Neste trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa em profundidade por meio de 16 entrevistas e 480 itens de dados secundários para desvendar os mecanismos pelos quais as estratégias políticas das empresas influenciam a diversificação e expansão dos grupos empresariais brasileiros. As estratégias políticas utilizadas na literatura (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS *et al.*, 2008; FACCIO, 2006; HILLMAN; HITT, 1999) estão presentes nas dezessete diversificações e expansões analisadas. Os resultados mostram que a relação entre as estratégias políticas e o crescimento dos grupos empresariais tem caráter contingencial, pois os mecanismos de ação da estratégia política podem ser difuso ou preciso dependendo da origem do crescimento, do relacionamento histórico do grupo com o governo, do crescimento se é via diversificação ou expansão e do tamanho do grupo.

Palavras-chave: Grupos Empresariais, Estratégias Políticas, Crescimento.

ABSTRACT

We contribute to theory by adding an explanation about how political strategy mechanisms affect business groups' growth. The growth is an important aspect of business group's strategy. Existing explanations about political foundations of Business Group growth are too broad. We conducted an in-depth qualitative research through 16 interviews and 480 files of secondary data to unveil the mechanisms by which firm's political strategy influences business groups' diversification and expansion. Political strategies stressed by literature (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS *et al.*, 2008; FACCIO, 2006; HILLMAN; HITT, 1999) are present in seventeen diversifications and expansions analyzed. The results shows that the relation between political strategy and business group's growth has contingency character since the mechanisms of political strategy may be diffuse or accurate depending on the source of growth, the group's historical relationship with the government, growth via expansion or diversification and the group's size.

Keywords: Business Gorups, Political Strategy, Growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Tipo de diversificação segundo Schneider (2008)	30
Quadro 2: Perspectivas da estratégia política e da economia de custos de transação para explicar a diversificação dos grupos empresariais	32
Quadro 3: Design de pesquisa	37
Quadro 4: Fonte de dados	39
Quadro 5: Codificação dos entrevistados	41
Quadro 6: Dados secundários	43
Quadro 7: Código unidade de análise e grupo, setores de diversificação e expansão	44
Quadro 8: Grupos empresariais: tipo de conexão política vs. variação da diversificação	46
Quadro 9: Categorias de análise e codificação que emergiram da teoria	49
Quadro 10: Categorias de análise que emergiram a partir da análise dos dados	49
Quadro 11: Descrição dos casos	69
Figura 1: Relações contingenciais e os mecanismos difuso e preciso	93
Quadro 12: Exemplos de manifestações dos dados utilizando-se categorias de análise que emergiram da pesquisa	82
Quadro 13: Estratégias políticas dos Grupos e os mecanismos para o Crescimento	94
Quadro 14: Estratégias políticas e mecanismos	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de dados secundários por grupo empresarial	43
Tabela 2: Número de grupos e a média de diversificação por tipo de conexão política	45
Tabela 3: Diversificações e expansões	92

LISTA DE SIGLAS

ABERJE: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
BDMG: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNB: Banco do Nordeste do Brasil
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDES-Exim: BNDES Pré-embarque
BNDES-Proex: BNDES Pós-embarque
BNDESPar: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações
CEO: *Chief Executive Officer*
CMV: Comissão de Valores Mobiliários
CPA: *Corporate Political Activity*
ECAs: *Export Credit Agencies*
EMIS: *Emerging Multinationals Information Services*
FINAME: Agencia Especial de Financiamento Industrial
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI: Imposto sobre Produto Industrializado
ISS: Imposto sobre Serviços
PIS/COFINS: Programa de Integração Social/ Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
PPT: Programa Prioritário de Termoeletricidade
PREVI: Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
Sudene: Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
TSE: Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	
1.1 Tema e questão de Pesquisa	12
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos Geral e Específico	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Relevância teórica e Brasil	17
2.REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 Definição dos Grupos Empresariais	19
2.2 Comparação dos Grupos Empresariais com <i>M-form</i>	20
2.3 As Perspectivas Teóricas do Crescimento dos Grupos	22
2.3.1 Perspectiva Custos de Transação	22
2.3.2 Perspectiva Estratégia Política	25
2.4 Conexões Políticas	33
3.METODOLOGIA DE PESQUISA	
4.1 Tipo de Pesquisa	37
4.2 Design de Pesquisa	37
4.3 Coleta de dados e seleção de casos	39
4.4 Unidade de análise, categorias de análise e análise dos dados	48
4.GRUPOS EMPRESARIAIS NO BRASIL	52
5.DIVERSIFICAÇÃO E EXPANSÃO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	
5.1 Descrição dos casos	56
5.2 Identificação das estratégias políticas dos grupos	73
5.3 Comparação, caso a caso, das estratégias políticas vs. de custos de transação nas diversificações e expansões	86
5.4 Síntese dos resultados: Proposições	90
6. DISCUSSÃO	96
7.CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A	105
ANEXO 1	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e questão de pesquisa

Grupo Empresarial ou *Business Group* é um modelo organizacional caracterizado por firmas legalmente independentes, que utilizam arranjos econômicos colaborativos para alcançarem um objetivo econômico comum (COLPAN; HIKINO, 2010; KHANNA; YAFEH, 2007). São definidos como uma reunião de firmas formalmente independentes que operam em múltiplos setores, geralmente não relacionados, que estão sob controle único de uma família ou de pessoas com relações pessoais de confiança (CHANG; HONG, 2000; COLPAN; HIKINO, 2010; GRANOVETTER, 1994; KHANNA; YAFEH, 2007; LEFF, 1978).

Os grupos empresariais estão presentes em diversos países sob várias denominações: na Coreia são chamados por “chaebol”, no Japão por “Keiretsu”, na América Latina por “grupos econômicos”, no Paquistão “as vinte e duas famílias” (GRANOVETTER, 1994), na Rússia “oligarchs” e na China “Qiyue Jituan” (LEE; KANG, 2010). Dependendo do país a definição formal de *Business Groups* é alterada. Por exemplo, no Canadá grupos são considerados duas ou mais firmas listadas controladas por uma *holding* que possua no mínimo 20% das ações preferenciais (MORCK, 2010). A China define grupos empresariais como sendo uma coleção de entidades legalmente independentes, listadas ou não, sob controle comum e no caso dos grandes grupos de propriedade do governo (LEE; KANG, 2010; MORCK, 2010). No Japão os grupos empresariais “Keiretsu” são classificados de três maneiras: (i) *corporate complex* em que há a associação de várias firmas com relação horizontal, geralmente instituições financeiras tem essa classificação; (ii) *corporate groups* grupos de estrutura piramidal controlados por uma holding com relacionamento verticalizado e (iii) *assembler-supplier* em que há subcontratação, por parte das grandes empresas, de pequenas firmas que desenvolvem atividades de produção e processamento.

Em determinados países os grupos podem ser mais diversificados e em outros mais focados. Pode haver mais ou menos integração vertical e ainda alguns podem ter mais envolvimento no setor financeiro do que outros (CHANG; HONG, 2000; KHANNA;

YAFEH, 2007; SCHNEIDER, 2008). O trabalho de Khanna e Yafeh (2007) mostra o grau de diversificação e integração vertical dos grupos. No Chile há mais grupos diversificados que na Coréia do Sul, que por sua vez tem mais grupos diversificados que no Brasil. Nas Filipinas os grupos tem maior integração vertical do que no Chile que por sua vez, tem maior integração vertical do que na Tailândia.

Os grupos empresariais se contrapõe à *M-form* por três aspectos: (i) a *M-form* pode ser definida como um modelo organizacional formado por grandes empresas em economias maduras (GRANOVETTER, 1995), enquanto em sua maioria, os grupos empresariais são grandes negócios em economias emergentes (COLPAN; HIKINO, 2010; KHANNA; PALEPU, 1997); (ii) o modelo *M-form* tem diversificação de portfólio, enquanto, em sua maioria, o modelo de grupos empresariais tem diversificação, setores e portfólio não relacionados; e (iii) a estrutura administrativa do modelo *M-form* é pautada em planejamento e controle estratégico (WILLIAMSON, 1975). Enquanto, nos grupos empresariais as únicas medidas adotadas giram em torno de uma moderação de controle estratégico e financeiro (COLPAN; HIKINO, 2010).

As perspectivas teóricas abordadas nesta pesquisa, para explicar o crescimento dos grupos empresariais serão a perspectiva da estratégia política em contraponto à de custos de transação. A perspectiva de custos de transação aborda a existência dos grupos como uma resposta às falhas institucionais de países em desenvolvimento (KHANNA; PALEPU, 1997, 2000; LEFF, 1978). No entanto, essa perspectiva não explica porque há o crescimento e desenvolvimento dos grupos em países desenvolvidos (LEFF, 1978). Já perspectiva da estratégia política discute a influência do papel do governo no crescimento e diversificação dos grupos empresariais (SCHNEIDER, 1998, 2008). Considera o grupo como um instrumento para atingir objetivos políticos e econômicos do governo (YIU *et al.*, 2007).

O que já se sabe a respeito do crescimento dos grupos empresariais e das estratégias políticas são evidências da influência das doações a campanhas políticas na diversificação dos grupos empresariais (COSTA, 2012). Que os grupos moderam o efeito das conexões políticas com empréstimos preferenciais e que grupos nacionais utilizam melhor sua capacidade política do que grupos estrangeiros (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). O ambiente institucional afeta significativamente o

desempenho dos grupos empresariais e que este efeito é moderado por conexões políticas quando esta é feita através do governo federal como acionista minoritário do grupo (XAVIER *et al.*, 2013). Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo contribuir com o arcabouço teórico e empírico e desvendar como os mecanismos de estratégia política afetam o crescimento dos grupos empresariais.

1.2 Justificativa

Como as estratégias políticas afetam o crescimento dos grupos empresariais no Brasil?

O propósito desta pesquisa é analisar como as estratégias políticas afetam o crescimento dos grupos empresariais. No Brasil, os grupos empresariais são melhor explicados, sua formação, desenvolvimento e atuação, pela teoria de economia política (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; COSTA, 2012). As explicações sobre a influência das estratégias políticas no crescimento dos grupos empresariais ainda é muito ampla e exploram pouco os mecanismos que levam ao crescimento (SCHNEIDER, 2008).

A perspectiva de custos de transação explica a existência dos grupos como uma resposta às falhas institucionais em países em desenvolvimento (KHANNA; PALEPU, 1997, 2000; LEFF, 1978). Com as falhas institucionais os grupos empresariais incorrem de custos de transação mais altos, este fato os incentiva a desenvolver mercado interno, através da diversificação e crescimento, a fim de reduzir os custos de transação (KHANNA; PALEPU, 2000). No entanto, essa perspectiva não explica porque há o crescimento e desenvolvimento dos grupos em países desenvolvidos (LEFF, 1978), ou seja, por que o crescimento e diversificação ocorrem independentemente do desenvolvimento institucional (HOSKISSON *et al.*, 2005; YIU *et al.*, 2007). Já a perspectiva da estratégia política discute a influência do papel do governo no crescimento dos grupos empresariais (SCHNEIDER, 1998, 2008). Considera o grupo como um instrumento para atingir objetivos políticos e econômicos do governo e o governo como uma importante fonte de recursos (YIU *et al.*, 2007). Neste contexto foi utilizada a perspectiva da estratégia política para contrapor a de custos de transação de forma a explicar a diversificação e expansão dos grupos.

A explicação existente sobre os padrões de crescimento dos grupos empresariais no Brasil não explicam os mecanismos que levam o grupo à expansão (SCHNEIDER, 2008). O crescimento dos grupos reflete questões históricas, econômicas e políticas do país no século XX. Por exemplo, entre 1940 e 1970 a política de substituição de importação no Brasil limitou a expansão internacional dos grupos, no entanto, influenciou o crescimento local. Além disso, a abertura de mercado para multinacionais e a forte presença de empresas estatais refletiu nas reduções de oportunidades para os grupos se expandirem (SCHNEIDER, 2008). Fatores históricos e governamentais estão diretamente ligados ao crescimento dos grupos empresariais no Brasil.

O crescimento dos grupos pode ocorrer pela expansão ou diversificação. A expansão pode ocorrer através da abertura de novas fábricas, novas linhas de produtos e internacionalização (DONATO; ROSA, 2005; KUMAR *et al.*, 2012). A matriz produto/mercado de Ansoff (1965) mostra a expansão ocorrendo nas seguintes situações: (i) mercados existentes e novos produtos, em que ocorre o desenvolvimento de produtos; (ii) mercados novos com produtos existentes, em que ocorre o desenvolvimento de novos mercados e (iii) mercados existentes e produtos existentes, em que ocorre a penetração de mercado. Por exemplo, quanto à internacionalização, desde o final dos anos 80 há o movimento de internacionalização das atividades dos grupos empresariais (LUO; TUNG, 2007). Uma grande parte dos maiores grupos brasileiros estão internacionalizando suas operações (ALDRIGHI; POSTALI, 2010). Uma pesquisa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de 1995 identificou que dos 117 grupos econômicos privados estudados detinham 402 subsidiárias no exterior (BONELLI, 1998). O movimento de internacionalização cresceu na década de 90. Alguns grupos se internacionalizam através de aquisição e *joint venture* de firmas que atuem em um de seus setores principais (SCHNEIDER, 2008).

Já a diversificação é uma das características fundamentais dos grupos empresariais, pois através dela é possível compreender questões econômicas e políticas (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; KHANNA, 2005; SCHNEIDER, 2008, 2009). Por definição a diversificação é a atuação de firmas em múltiplos setores, seja pelo desenvolvimento interno de novos negócios, seja por meio de fusões e aquisições, que acarretem mudanças na estrutura administrativa, outros negócios ou sistemas

empresariais (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989). Na matriz Produto/Mercado de Ansoff (1965) a diversificação ocorre com a entrada em um novo mercado e com novo produto. Alguns autores ainda consideram a diversificação como a entrada, não apenas em novos setores, como em novas linhas de produtos (CHANG; HONG, 2002; KHANNA; PALEPU, 2000; RUMELT, 1982), no entanto, nesta pesquisa o desenvolvimento de novas linhas de produtos foi considerado como expansão. Também pode ocorrer a redução da diversificação com a saída do grupo de algum setor que atua (CUERVO-CAZURRA, 2006). Há uma vasta literatura que explora a importância da diversificação no desenvolvimento e crescimento dos grupos empresariais (KHANNA; PALEPU, 1997; SCHNEIDER, 2008). A explicação sobre a importância da diversificação pode ser descrita em quatro principais pontos: (i) o fato do grupo ter firmas em diversos setores aumenta seu poder de alavancagem no mercado, ou seja, grupos que interagem em diferentes mercados, preferem apoiar a interação múltipla de forma a reduzir a rivalidade com os concorrentes; (ii) a estrutura diversificada possibilita a troca de recursos entre as firmas e as torna mais próximas, ou seja, é possível contratar diferentes recursos, como tecnologia, marcas, pessoas, que atuem nas diferentes firmas do setor e com isso criar um mercado interno; (iii) assimetria de informação, os grupos diversificados criam valor operando em mercado de capital interno que contornam problemas associados a obtenção de financiamento externo; (iv) e por fim, a diversificação dos grupos pode ser uma resposta a distorções políticas (GHEMAWAT; KHANNA, 1998).

Mensurar de forma precisa as motivações e os padrões de crescimento dos grupos é uma tarefa difícil, no entanto, a diversificação é uma variável utilizada com frequência nas abordagens de custos de transação (KHANNA; PALEPU, 1997), como nas abordagens de estratégia política (KHANNA; PALEPU, 2000; SCHNEIDER, 2008). Na teoria de economia de custos de transação é possível compreender a redução dos mesmos através do desenvolvimento de novos setores dentro do grupo que permitam o desenvolvimento de mercados internos como capital, trabalho e produto. Já a abordagem de economia política sugere que a diversificação é utilizada para compreender as medidas políticas que direta ou indiretamente encorajam-na. Ou seja, o governo e os grupos estimulam a diversificação e o crescimento dos próprios grupos, através de estratégias políticas (SCHNEIDER, 2008).

1.3 Objetivos geral e específico

1.3.1 Objetivo geral

A intenção desta pesquisa é analisar os mecanismos pelos quais as estratégias políticas afetam o crescimento dos grupos empresariais brasileiros.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Descrever o processo de crescimento dos grupos pesquisados;
2. Identificar as estratégias políticas dos grupos;
3. Comparar, em cada caso, o desenvolvimento observado e o que foi previsto pelas perspectivas de custos de transação e da estratégia política no processo de crescimento dos grupos;
4. Analisar o processo de crescimento pela perspectiva política;

1.4 Relevância teórica e Brasil

Este estudo tem como objetivo agregar ao arcabouço teórico e empírico dos grupos empresariais no Brasil sob o enfoque da economia política. A utilização do método qualitativo pode ajudar a desenvolver medidas para a relação, bem como, identificar aspectos não observáveis que não estão presentes na literatura atual mas de fato existam nas organizações. Assim foi possível verificar e comparar o processo que culminou no crescimento dos grupos empresariais e no desenvolvimento destes, através do que foi observado e contrapor com o que é previsto pelas perspectivas política e dos custos de transação.

O contexto brasileiro é adequado para este estudo, pois a relação dos grupos com o governo é bastante forte (BONELLI, 1998; SCHNEIDER, 2008; XAVIER *et al.*, 2013). Houve expansão e diversificação recentes após a década de 30 (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2009). Governo tem uma alta participação como acionista (SCHNEIDER, 2008; XAVIER *et al.*, 2013). A existência de uma relação entre empresa e governo é tida como um fenômeno enraizado na cultura nacional (ALDRIGHI; POSTALI, 2010). Finalmente, no Brasil há dados disponíveis para isolar e analisar os mecanismos de diversificação (CLAESSENS *et al.*, 2008; SCHNEIDER, 2008). Para ilustrar, no último ano alguns fatos que foram divulgados

na mídia demonstraram claramente a influência do governo nos grupos empresariais, por exemplo, a contratação de Henrique Meirelles, ex-presidente do Banco Central do Brasil, para presidir o conselho de administração da JBS (EXAME, 2012). Em 2012, o Ministério da Defesa brasileiro lançou uma convocação para os grupos empresariais de empreiteiras entrarem no setor bélico e como incentivo propôs um orçamento de compras de R\$ 70 bilhões até 2015 e outras dezenas de bilhões são previstas para até 2030 (O GLOBO, 2012).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico foi abordada a definição dos grupos empresariais, seguida da comparação dos grupos com as organizações multidivisionais e por fim, as dimensões teóricas para explicar a diversificação e expansão dos grupos empresariais.

2.1 Definição dos grupos empresariais

Os grupos empresariais podem ser definidos como um conjunto de firmas ligadas entre si, de maneira formal ou informal (GRANOVETTER, 1994, 1995). Normalmente, consistem de firmas legalmente independentes, com controle familiar, que operam através de diversas indústrias, em sua maioria em mercados emergentes (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; KHANNA; PALEPU, 1997). Para Leff (1978) o grupo empresarial é um conjunto de firmas que transaciona em diferentes mercados, sob controle único de uma família ou um grupo financeiro (LEFF, 1978). Essencialmente o grupo está calcado em duas características, a primeira delas é o fato de uma única família ou grupo financeiro prover capital e gestão do grupo e a segunda é o investimento em diferentes mercados amplamente diversos, por exemplo, variam de produtos químicos a agricultura (LEFF, 1978).

Podem variar de país para país. Por exemplo, em determinados países os grupos podem ser mais diversificados, em outros mais focados, pode haver mais ou menos integração vertical e ainda alguns podem ter mais envolvimento no setor financeiro, do que outros (CHANG; HONG, 2000; KHANNA; YAFEH, 2007; SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, na Coreia os *Chaebols* tendem a adotar um arranjo organizacional no qual a família domina a propriedade do grupo e seus familiares frequentemente ficam responsáveis pelas firmas do grupo (CHANG; HONG, 2000). Já na China, os *qiye jituan* são multi-indústrias de propriedade do governo e não de famílias,; apenas os pequenos grupos são de propriedade familiar (LEE; KANG, 2010). No Brasil, os grupos tendem a ser menos diversificados do que na Turquia e na Coreia, normalmente são propriedades familiares e sua evolução e importância deve-se em parte a economia nacional e políticas governamentais (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

No entanto, é possível observar alguns aspectos comuns entre os *business groups* nos diferentes países. O primeiro aspecto é o fato de os grupos empresariais serem normalmente diversificados formados por firmas de indústrias não relacionadas (GRANOVETTER, 1995; KHANNA; PALEPU, 1997; LEFF, 1978; MORCK, 2010). Exemplos como a Índia em que o nível de diversificação em setores não relacionados representa em média 3,76 (KHANNA; PALEPU, 2000), a China em que mais da metade dos grupos empresariais são diversificados, ou seja, participam de mais de 2 indústrias não relacionadas (LEE; KANG, 2010) e no Brasil, em que a diversificação média dos *business groups* listados é acima de 4 indústrias ou setores (COSTA, 2012).

Como segunda característica, observa-se que os grupos são normalmente formados por firmas listadas sob controle de uma entidade privada (famílias, fundo de pensão, empresas privadas), com estrutura piramidal, o que permite que a família tenha controle sobre todas as firmas do grupo (LEFF, 1978; MORCK, 2010). Como exemplo, em 2007 dos 50 maiores grupos empresariais brasileiros 23 eram controlados por entidades familiares (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

E por fim, o terceiro aspecto aborda a questão do bom resultado da performance das firmas afiliadas a grupos que atuam em economias em desenvolvimento, como por exemplo, Chile (LEFORT, 2010), Índia e México (KHANNA; PALEPU, 2000; KHANNA; YAFEH, 2005), Rússia (GURIEV; RACHINSKY, 2005), Brasil (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; COSTA, 2012) em comparação com o resultado menos interessante em países desenvolvidos, como no Canadá e na Suécia (COLPAN; HIKINO, 2010; MORCK, 2010).

2.2 Comparação entre grupos empresariais e *M-form*

Grande parte das pesquisas em estratégia e desenvolvimento econômico investiga os grupos empresariais diversificados e utiliza a comparação desses grupos com a forma organizacional multidivisional, ou *M-form*, de Chandler (1990). Esta comparação é amplamente utilizada na literatura de estratégia (GRANOVETTER, 1995), no entanto, há alguns aspectos que distinguem esses dois modelos. Primeiro aspecto, a *M-form* pode ser definida como um modelo organizacional de grandes empresas em economias maduras (GRANOVETTER, 1995), enquanto em sua maioria, os grupos

empresariais são grandes negócios em economias emergentes (COLPAN; HIKINO, 2010; KHANNA; PALEPU, 1997). Como segundo aspecto, nos *business groups* cada firma é legalmente independente, já no modelo multidivisional muitos pesquisadores assumem que necessariamente significa divisões internas e não firmas juridicamente independentes.

Em terceiro, a estrutura administrativa do modelo multidivisional é pautada em planejamento e controle estratégico e estratégias que podem influenciar as divisões organizacionais (WILLIAMSON, 1975). Enquanto nos grupos empresariais as únicas medidas adotadas giram em torno de uma moderação de controle estratégico e financeiro (COLPAN; HIKINO, 2010). Como por exemplo, a firma multidivisional General Motors, empresa americana com diversificação de portfólio e com a estrutura administrativa pautada em planejamento e controle estratégico e estratégias que podem influenciar as divisões organizacionais. Já a Hyundai, grupo empresarial coreano, com diversificação de portfólio não relacionado e estrutura administrativa pautada em torno da moderação de controle estratégico e financeiro.

Como consequência do modelo multidivisional surgiu o modelo das firmas em conglomerados (GRANOVETTER, 1994) que se assemelham muito às características básicas dos grupos empresariais. O termo conglomerado significa uma firma que rapidamente se diversificou através de uma série de fusões e aquisições em áreas relacionadas ou não e que tiveram profunda diversificação (BERG, 1969). No entanto, comparando os conglomerados com os grupos empresariais diversificados nota-se que há características distintas: primeiro, no caso dos grupos empresariais, o controle administrativo e o controle da *holding* é feito pela família, enquanto nos conglomerados não há envolvimento da mesma (GRANOVETTER, 1994). Ou seja, os grupos empresariais são calcados essencialmente em laços familiares ou étnicos (GRANOVETTER, 1994); segundo, nos grupos empresariais a diretoria é composta pelos membros da família que são responsáveis pelas decisões mais críticas, já nos conglomerados, as firmas são de capital aberto e controladas por um conselho diretor (SOBEL, 1999); terceiro, nos grupos empresariais as subsidiárias podem ter capital aberto e desta forma são parcialmente controladas pela *holding*, no modelo de conglomerados as subsidiárias são controladas integralmente pela matriz; por fim, as questões administrativas são tratadas de forma diferenciada entre os dois modelos, no caso dos grupos empresariais as famílias têm o controle estratégico e financeiro, já no

caso dos conglomerados, as decisões administrativas são tomadas com base em planejamento e orçamento (COLPAN; HIKINO, 2010).

Nos Estados Unidos a formação de conglomerados foi encorajada pelo governo entre os anos de 1930 e 1950. Nesta época duas leis foram sancionadas - *Sherman Antitrust Act* e *Celler-Kefauver Act* de 1949 - com o intuito de proibir grupos empresariais no país. O argumento utilizado pelo governo era que os grupos empresariais tinham muito poder de concentração em determinados mercados e não davam espaço para as pequenas empresas se desenvolverem (GRANOVETTER, 1994).

2.3 As perspectivas teóricas de crescimento dos grupos empresariais

Existem cinco perspectivas teóricas que abordam a questão de crescimento dos grupos empresariais. A primeira delas é a Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), considerada o *mainstream* desta abordagem, a segunda é a teoria da Sociologia Econômica (GRANOVETTER, 1995), a terceira *Resourced Based View (RBV)* (GUILLEN, 2000), a quarta é a Teoria da Agência (YIU *et al.*, 2007) e por fim, a quinta é a Estratégia Política (SCHNEIDER, 2009).

Nesta pesquisa foram escolhidas as abordagens da Estratégia Política em oposição à de Custos de Transação. Historicamente questões políticas influenciaram de forma decisiva o desenvolvimento dos grupos empresariais, não somente no Brasil, como em outros países como Japão, Coreia, Itália, China entre outros (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2009; GRANOVETTER, 1995). Mas pouca ênfase foi dada às influências políticas no relacionamento dos grupos com o Governo, as quais são raramente incorporadas aos estudos dos grupos (SCHNEIDER, 2008). Deste modo a abordagem política torna-se importante.

2.3.1 Perspectiva de custos de transação

A perspectiva de custos de transação aborda a existência dos grupos como uma resposta às falhas institucionais de países em desenvolvimento (KHANNA; PALEPU, 1997, 2000; LEFF, 1978). Segundo a teoria proposta por Coase (1937) e Williamson (1981), o bom desenvolvimento da firma depende da estrutura institucional em que ela está inserida. As falhas institucionais ocorrem quando uma transação economicamente proveitosa tanto para o comprador quanto para o vendedor não se

consoma, porque os custos indiretos da transação superam os benefícios líquidos (WILLIAMSON, 1981). Os custos de transação são elevados porque o ambiente regulatório, como regras para cumprimento de contratos e regras para divulgação de informações são fracos (KHANNA; PALEPU, 1997; KHANNA; RIVKIN, 2001).

Em mercados emergentes há, em sua maioria, fraca estrutura institucional devido a falhas nas instituições de comércio, falhas na comunicação, falta de informações e contratos fracos o que gera transações custosas (HOSKISSON *et al.*, 2005; KHANNA; PALEPU, 1997; KHANNA; RIVKIN, 2001; LEFF, 1978). Nesse sentido, a teoria dos custos de transação tem como premissa que a existência dos grupos empresariais é dada pela necessidade de desenvolver mercado interno que reduzam os custos de transação, entre grupo e mercado, através das seguintes dimensões: desenvolvimento de mercado de capital, de trabalho e de produtos.

As falhas no mercado de capitais ocorrem devido à falta de mecanismos institucionais, como relatórios do governo, de agências independentes e órgãos reguladores que promovem a segurança dos investidores. Com isso, estes investidores podem hesitar em financiar firmas ou grupos de países emergentes já que há um risco muito alto envolvido em vista das falhas institucionais principalmente falta de informações precisas (KHANNA; PALEPU, 1997). Para ultrapassar esse obstáculo, os grupos empresariais passam a transacionar capital entre as firmas do próprio grupo o que reduz custo e risco (KHANNA; RIVKIN, 2001). Ou seja, controlam as falhas de mercados de capitais através do controle de uma instituição financeira (KHANNA; PALEPU, 1997). Na Índia, alguns grupos do setor automotivo têm subsidiárias responsáveis apenas por financiamento de grandes fornecedores e clientes (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; KHANNA; PALEPU, 1997).

As falhas no mercado de trabalho existem, pois há falhas no desenvolvimento de pessoas com bom nível profissional. A falta de mão-de-obra qualificada aumenta os custos para contratar gestores. Os grupos empresariais conseguem suplantar essa falha de algumas maneiras: (i) treinando e desenvolvendo seus próprios gestores e rateando os custos por todas as firmas do grupo. Na Malásia um grupo instituiu treinamento para todos os funcionários e na Coreia um grupo fez associação com universidades americanas para melhorar desenvolvimento dos gestores (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; KHANNA; PALEPU, 1997); (ii) sobrepondo algumas rígidas leis trabalhistas

através da criação de mercado interno de trabalho, como a troca dos funcionários entre as firmas do grupo, ou promovendo um bom convívio dentro das firmas para não perder os funcionários já treinados (KHANNA; PALEPU, 1997). Alguns grupos indianos desenvolveram serviços, como hospitais e escolas para reter os funcionários; (iii) alocando os profissionais talentosos em firmas do grupo que precisam de profissionais mais qualificados. O grupo Wipro, na Índia, diversificou do setor de tecnologia para o de serviços financeiros realocando engenheiros habilitados entre as firmas (KHANNA; PALEPU, 1997).

Por fim, as falhas no mercado de produtos surgem devido à escassez de informações, problemas de mobilidade de fatores de produção e contratos fracos que geram falta de confiança, pois teme-se um comportamento oportunista. Sendo assim, essas falhas são suprimidas pelo crescimento do grupo e entrada dos grupos em diversos setores (KHANNA; PALEPU, 1997). A Samsung ultrapassou as falhas do mercado de produtos utilizando sua marca, de forte reputação, em produtos eletroeletrônicos, passando por produtos da indústria petroquímica e por hospitais (KHANNA; PALEPU, 1999). Na Índia, os grupos fazem propagandas que enfatizam a identidade do grupo ao invés de apenas o produto ou serviço, assim conseguem alcançar boa performance de vendas em qualquer produto do grupo (KHANNA; PALEPU, 1997).

As falhas institucionais incentivam o crescimento e a diversificação dos grupos empresariais, uma vez que o aumento do mercado interno dos grupos reduz os custos de transação com o mercado, o que os incentiva a entrar em diversos setores. É mais válido entrar em diversos setores do que ir à mercado (KHANNA; PALEPU, 2000). Desta forma, os grupos passam a preencher esse vazio agindo como intermediários entre as instituições econômicas e o mercado (KHANNA; PALEPU, 2000). A partir deste contexto é possível entender porque em países em desenvolvimento há maior incidência de grupos empresariais com diversificação não relacionada (HOSKISSON *et al.*, 2000). Khanna e Palepu (1999) realizaram uma pesquisa sobre os grupos empresariais no Chile e na Índia, entre os anos de 1987-1997 e sugeriram que o lento desenvolvimento dos mercados e os altos custos de transação geraram o aumento da diversificação dos grupos, o aumento da força social e econômica que une as firmas dentro do grupo empresarial e o aumento do mercado interno dentro dos próprios grupos (KHANNA; PALEPU, 1999). Xavier (2012) sugeriu que o ambiente institucional nas dimensões: mercado de capitais, trabalho, produto e ambiente

regulatório, teve forte efeito no desempenho dos 317 grupos empresariais atuantes no Brasil entre os anos 2002 e 2010 (XAVIER, 2012).

No entanto, a teoria dos custos de transação não explica porque os grupos empresariais emergiram de forma similar em mercados desenvolvidos (LEFF, 1978). Porque grupos empresariais variam enormemente de país para país. Ou seja, apenas esta teoria não é o suficiente para explicar a emergência dos grupos empresariais independentemente do nível de desenvolvimento institucional do país (HOSKISSON *et al.*, 2005; YIU *et al.*, 2007).

2.3.2 Perspectiva da Estratégia Política

Pesquisas teóricas sobre essa perspectiva não chegam em um consenso sobre uma teoria sobre estratégia política (GETZ, 2002). Há muitos modelos mas frequentemente não estão apoiados a uma base teórica robusta (GETZ, 2002). Nesta pesquisa está sendo seguida a linha proposta por Hillman e Hitt (1999) em que há uma substancial interdependência entre o ambiente econômico e competitivo da firma e o governo (BARON, 1995; HILLMAN; HITT, 1999). Esta perspectiva discute a influência do governo no crescimento dos grupos empresariais (SCHNEIDER, 1998, 2008). Considera o grupo como um instrumento para atingir objetivos políticos e econômicos do governo (YIU *et al.*, 2007). O governo tem força suficiente para influenciar as operações e processos das firmas (PEARCE, 2001). O contrário também é verdadeiro, as firmas também influenciam e utilizam seu crescimento para, por exemplo, ter acesso aos políticos, aos processos legislativos e regulatórios, (HILLMAN *et al.*, 1999), para ter tratamento preferencial (FACCIO, 2006) e acesso facilitado a financiamentos (CLAESSENS *et al.*, 2008). Como se houvesse uma dependência mútua (PEARCE, 2001).

Resultados empíricos mostram que há evidências da influência das doações a campanhas políticas na diversificação dos grupos empresariais (COSTA, 2012). No artigo de Silveira-Martins, Marcon e Alberton (2011) concluiu-se que os grupos de serviços têm desempenho superior com relação aos grupos de indústria e comércio, no entanto, com a crise de 2008-2009 os resultados de todos os grupos e suas estratégias de diversificação foram impactados (SILVEIRA-MARTINS *et al.*, 2011). A pesquisa

de Bandeira-de-Mello e Marcon (2011) sugeriu que os grupos moderam o efeito das conexões políticas com empréstimos preferenciais e que grupos nacionais utilizam melhor sua capacidade política do que grupos estrangeiros (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). Já Xavier, W. G., Marcon, R., Bandeira-de-Mello, R (2013) sugerem que o ambiente institucional afeta significativamente o desempenho dos grupos empresariais e que este efeito é moderado por conexões políticas quando esta é feita através do governo federal como acionista minoritário do grupo (XAVIER *et al.*, 2013).

Não há dúvidas da influência do governo sobre os grupos empresariais (KHANNA; YAFEH, 2007). Os grupos japoneses, *keiretsu*, surgiram no pós-guerra como resultado de um programa de privatização governamental, expandiram e diversificaram suas atividades em resposta a contratos governamentais concedidos em condições especiais (SHIMOTANI, 1997). Na Coreia, os grupos empresariais tiveram relações muito próximas ao governo e conseguiram desfrutar benefícios através de acesso preferencial aos recursos de alocação de crédito em moeda estrangeira feito pelo governo (KHANNA; YAFEH, 2007). Em Israel, os grupos surgiram como resultado de algumas políticas econômicas do governo (MAMAN, 2002) e o aumento dos “oligarcas” na Rússia é mais um exemplo recente e interessante do surgimento de grupos sob a regência do governo (GURIEV; RACHINSKY, 2005; KHANNA; YAFEH, 2007).

No entanto, houve períodos em que governos prejudicaram os grupos empresariais ao invés de assisti-los. No Chile, no governo Pinochet em 1973, foram adotadas políticas de livre mercado e de anti-concentração de propriedade. Na China, o partido comunista tomou o poder em 1949 gerando certa hostilidade entre governo e grupos empresariais. Apesar de algumas relações negativas ao longo da história, a relação entre governo e grupos empresariais pode ter ajudado a desenvolver economicamente diversos setores de forma simultânea (COLPAN; HIKINO, 2010).

O crescimento dos grupos empresariais pode variar muito não só entre países como dentro de um país e a explicação para isso pode estar relacionada diretamente a questões políticas (SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, os grupos asiáticos tem aproximadamente o dobro do tamanho dos grupos latino americanos (em percentual de vendas sobre o Produto Interno Bruto). A explicação pode ser dada pela política de

promoção de exportação que permitiu grupos asiáticos se expandirem internacionalmente, enquanto que a substituição de importações na América Latina limitou o desenvolvimento dos grupos, influenciando-os a uma expansão interna. Além disso, o incentivo às multinacionais para instalarem-se em países latino americanos também restringiu o crescimento dos grupos (SCHNEIDER, 2008).

Há evidências que a diversificação dos grupos empresariais é mais comum em mercados menos desenvolvidos (KHANNA; YAFEH, 2007). No entanto, os grupos empresariais também estão presentes, mesmo com menor intensidade, em países desenvolvidos. Nos EUA as ações do governo tiveram grande influência no desenvolvimento dos grupos (SCHNEIDER, 2008). Antes de 1930 os grupos eram comuns no país, no entanto, com o advento da administração de Roosevelt eles foram praticamente extinguidos, uma vez que foram impostas taxas que impediam seu desenvolvimento. Décadas mais tarde foram criados incentivos e os grupos voltaram a ser mais comuns (MORCK, 2010; SCHNEIDER, 2008). Na Itália, depois da I Guerra Mundial começou a haver o desenvolvimento mais acentuado dos grupos empresariais, principalmente devido a incentivos governamentais em favor de fusões e aquisições de firmas de setores não relacionados (FRANCO AMATORI, 1997).

Segundo Schneider (2008), a opção estratégica pelo crescimento em grande parte dos casos ocorre por motivações políticas, que estão presentes e influenciam a diversificação e expansão dos grupos empresariais (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; SCHNEIDER, 2008; YIU *et al.*, 2007). Essas motivações políticas são: acesso a financiamento, terras, subsídios, privatização de estatais, regulação para fusões e aquisições, incentivos para internacionalização.

Segundo estudo feito pelo *Inter-American Development Bank*, de 2003, a América Latina tem mais volatilidade com relação à política do que a Europa e a Ásia, com isso os grupos empresariais tem mais motivos e incentivos governamentais para a expansão e diversificação. Esse crescimento é provocado pelo governo que promove incentivos de forma a levar os grupos à setores que o interessa (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; SCHNEIDER, 2008). Evans (1995) Wade (1990) e Amsden (1989) argumentam que o governo tem o papel central de modelar a trajetória de crescimento e investimento das firmas influenciando e disciplinando empresários a fazerem investimentos que são de interesse do governo, utilizando para isso estímulos como

subsídios seletivos e proteção da concorrência externa (AMSDEN, 1989; EVANS, 1995; WADE, 1990). Essas estratégias políticas podem variar desde a promoção direta, como incentivos para determinado grupo entrar em um setor de interesse do governo, até promoções indiretas, como incentivos a todo um setor através de benefícios fiscais e proteção tarifária (SCHNEIDER, 2008).

Os governos podem promover o crescimento dos grupos através de formas não intencionais como: fracas aplicações de leis deixando lacunas para o não cumprimento de normas e através da instabilidade política que aumenta a incerteza e encoraja grupos a se diversificarem (SCHNEIDER, 2008). Podem também incentivar intencionalmente a formação, desenvolvimento e diversificação de grupos empresariais através de alguns mecanismos: o primeiro deles são as políticas promocionais em favor de grupos nacionais, como o acesso a capital (HOSKISSON *et al.*, 2005; SCHNEIDER, 1998, 2008), subsídios, licenças de negócios, tecnologia, terras e informação, compras privilegiadas, financiamentos, organização do setor (HOSKISSON *et al.*, 2005; SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, a aquisição de 56% das ações da Aracruz pelo grupo Votorantim em 2009 se deu principalmente devido ao suporte financeiro do BNDES (ALDRIGHI; POSTALI, 2010). Na Coreia, os *chaebols* se diversificaram intensamente devido a incentivos do governo que garantia suporte financeiro aos grupos e subsídios para adquirir novas firmas, com isso os *chaebols* tinham um grande incentivo para arriscar e diversificar em setores não relacionados (AMSDEN, 1989; CHANG, 2006). Como foi o caso da Hyundai e Daewoo que foram incentivadas através da concessão de licenças e tecnologia a entrar no setor de energia (YIU *et al.*, 2005). Na China o governo incentivou os *qiye jituan* a monopolizar alguns setores considerados estratégicos para economia nacional (LEE; KANG, 2010; YIU *et al.*, 2007).

A segunda forma intencional de influenciar o crescimento dos grupos são os incentivos à privatização de firmas estatais (SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, na América Latina em 1990 o governo decidiu privatizar grandes estatais, os únicos compradores com dinheiro suficiente eram as multinacionais e grupos empresariais e a preferência foi dada aos grupos nacionais (MANZETTI, 1999; SCHNEIDER, 2008). Como foi o caso da privatização da siderurgia brasileira, em que os grupos brasileiros Gerdau, Usiminas, CSN, foram um dos principais compradores (BONELLI, 1998). No Chile, os maiores beneficiados pela privatização das estatais

foram os cinco grandes grupos nacionais que em 1969 tinham no total 41 empresas sob controle dos cinco grupos e em 1978 passaram para 273 empresas. No México a privatização foi responsável pela expansão dos grandes grupos empresariais (JILBERTO; HOGENBOOM, 2007).

A terceira maneira de incentivar o crescimento é através da regulação de fusões e aquisições com a utilização de leis antitruste. Essa regulação é feita tanto para o setor financeiro, incentivando este a adquirir participações em empresas não financeiras, como também no controle de atividades de multinacionais e empresas estatais (SCHNEIDER, 2008). Bancos enfrentam forte regulação uma vez que normalmente são uma das firmas principais dos grupos empresariais. Por exemplo, na América Latina os bancos foram pivôs na formação de muitos grupos. No Brasil o grupo financeiro Itaúsa fez aquisições significativas nas indústrias de eletrônica, química, material de construção e imóveis com incentivos governamentais (BONELLI, 1998). Em 1982, os banqueiros mexicanos foram incentivados a adquirir firmas que não fossem relacionadas a setores financeiros formando grupos diversificados (JILBERTO; HOGENBOOM, 2007). Já em Taiwan, três bancos estatais adquiriram 7,21% das ações da companhia de cimentos de Taiwan e passaram a ser os maiores acionistas do grupo (CHUNG, 2001).

As atividades de empresas multinacionais variam dependendo do país, por exemplo, na Coreia e na Índia as multinacionais não eram bem vindas em muitos setores, já na América Latina e no sudeste da Ásia não havia restrições. No entanto, em todos os países a presença das multinacionais é condicionada a fortes políticas governamentais, com regulamentações diretas (SCHNEIDER, 2008). Para os grupos empresariais a presença das multinacionais influi diretamente nas oportunidades que elas promovem, ou na falta de oportunidades que advém da forte concorrência que elas geram (KOCK; GUILLÉN, 2001). Por exemplo, segundo Maman (2002), a forte presença de multinacionais na indústria latino americana forçou os grupos empresariais a diversificarem em commodities e serviços, enquanto a ausência relativa de multinacionais na Coreia e em Israel permitiu que os *chaebols* e os *Israeli Business Groups* se expandissem no setor manufatureiro (MAMAN, 2002).

As atividades de empresas estatais também podem prejudicar ou auxiliar o desenvolvimento dos grupos empresariais. Elas geralmente se concentram em setores

de utilidade pública de grande importância para os países, como petróleo e gás, minério e aço e algumas vezes acabam por limitar oportunidades de diversificação dos grupos empresariais. No entanto, assim como ocorre com as multinacionais, o governo normalmente adota algumas políticas em que as estatais são obrigadas a investir em determinado projeto junto com firmas nacionais, ou então, são obrigadas a comprar matérias primas de fornecedores locais o que leva ao desenvolvimento dos grupos para novos setores (EVANS, 1995).

A quarta forma de incentivo ao crescimento dos grupos ocorre através da criação de algumas normas para *joint venture* (GUILLEN, 2000; SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, os governos reduzem impostos para incentivar a produção local por multinacionais estrangeiras contanto que estas estabeleçam *joint ventures* com grupos empresariais nacionais e desta forma promovam a diversificação (GUILLEN, 2000). Na China, a Volkswagen fez *joint ventures* com grupos locais (JOHNSON; AMSDEN, 2001). Na Tailândia, os grupos se tornaram mais diversificados, a partir de 1990, quando passaram a participar de *joint ventures* com multinacionais (JOHNSON; AMSDEN, 2001).

Por fim, a quinta maneira de incentivar a expansão e diversificação ocorre quando o governo utiliza de mecanismos de proteção tarifária (SCHNEIDER, 2008), como por exemplo, medidas antidumping e aumento de impostos para produtos importados. No Brasil, o grupo Votorantim utilizou da política de substituição de importação para se diversificar primeiro para o setor têxtil, em seguida para o setor de cimentos (BONELLI, 1998). Em Taiwan, os grupos receberam incentivos tarifários para diversificarem em novas firmas ao invés de expandir nos setores que já participavam (CHUNG, 2001). No México, a diversificação dos grupos se deu, em parte, pela política de substituição de importação entre 1940 e 1970 (JILBERTO; HOGENBOOM, 2007).

Schneider (2008) classifica as perspectivas política e econômica em três dimensões, conforme Quadro 1: (i) grupos orgânicos em que o foco é a economia de escala e escopo, (ii) grupos de portfólio que visam a redução de riscos e, (iii) grupos politicamente-induzidos que estão diretamente envolvidos com questões políticas (SCHNEIDER, 2008).

Quadro 1: Tipo de diversificação segundo Schneider (2008)

Orgânico	Portfólio	Politicamente-Induzido
----------	-----------	------------------------

Motivações	Economia de escopo e integração vertical	Gerenciamento de riscos	Incentivos governamentais
Escopo de diversificação	Mais estreita	Mais amplo	Amplo
Integração da gestão	Alta	Variável	Variável
Grupo e as subsidiárias	Longo prazo	Curto prazo	Curto prazo

Fonte: Schneider, 2008, p.9 (tradução nossa)

Nos grupos orgânicos a diversificação está ligada à melhoria de competitividade e ganho de escala. Os ganhos de escala podem ocorrer utilizando o mesmo recurso em diferentes negócios dentro do grupo (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; SCHNEIDER, 2008). Por isso a integração e sinergia entre as controladas são maiores. A diversificação tende a setores ainda não explorados, pois as coligadas visam economia de escopo. A relação entre as subsidiárias e o grupo é de longo prazo, pois os processos para entrada em novos setores ocorrem, em sua maioria, de forma incremental e sequencial. A integração entre gestores tende a ser forte uma vez que dependem da transferência de pessoal entre as subsidiárias. Por exemplo, no Brasil o grupo Votorantim é formado por seis centros de negócios: papel e celulose, agroindústria (suco de laranja e açúcar), cimento, metalurgia, química e financeira. A produção desses itens é totalmente diferente uma das outras, no entanto, a logística é similar o que facilita a utilização em todos os negócios e conseqüentemente uma redução de custos (BONELLI, 1998; SCHNEIDER, 2008).

Os grupos de portfólio diversificam em setores não relacionados para que o risco seja reduzido (SCHNEIDER, 2008). Este tipo de diversificação é mais frequente em empresas que sofrem com a flutuação da demanda e de custos, como o setor de agricultura, bens de capital e construção (SCHNEIDER, 2008). Normalmente os grupos de portfólio são mais propensos a comprar empresas do que construí-las, pois conseguem se desfazer delas caso verifiquem que há altos riscos envolvidos. Por adquirirem firmas de setores amplamente não relacionados não há muitos incentivos para integrar a gestão das firmas com os proprietários do grupo e com isso os gestores das subsidiárias acabam por ter muita autonomia. Esse cenário leva a problemas de agência e assimetrias de informação, especialmente em mercados menos competitivos e em países em desenvolvimento (SCHNEIDER, 2008).

Por fim, a dimensão politicamente induzida (SCHNEIDER, 2008) assume que a diversificação é provocada pelo governo o qual promove incentivos de forma a levar os grupos à setores que o interessa (GHEMAWAT; KHANNA, 1998; SCHNEIDER,

2008). Grupos classificados nesta dimensão tendem a ter um escopo de diversificação não relacionado, pois os interesses políticos tanto da firma quanto do governo podem mudar. Os laços entre as firmas do grupo não são muito fortes, pois não há integração entre os gestores das diferentes firmas do grupo (SCHNEIDER, 2008) e com isso o grupo tende a ter problemas de agência.

Quadro 2: perspectivas da estratégia política e da economia de custos de transação para explicar o crescimento dos grupos empresariais

	Economia dos custos de transação	Estratégia política
Argumento	A abordagem da economia dos custos de transação considera que os grupos diversificados são uma forma de resposta às falhas institucionais (COASE, 1937; KHANNA; PALEPU, 1997, 1999; KHANNA; RIVKIN, 2001; WILLIAMSON, 1981).	A abordagem de estratégia política considera que o governo influencia o crescimento dos grupos, assim como os grupos também influenciam os processos do governo. Os grupos empresariais são um instrumento para atingir os objetivos político-econômicos do governo. Governos são agentes diretos na criação e incentivo do crescimento nos grupos (AMSDEN, 1989; EVANS, 1995; GHEMAWAT; KHANNA, 1998; KHANNA; YAFEH, 2007; SCHNEIDER, 1998, 2008; WADE, 1990; YIU <i>et al.</i> , 2007).
Mecanismos para crescer	Internalizar transações econômicas (capitais, trabalho e produto) gera a redução dos custos de transação, o que incentiva o crescimento. Os grupos passam a suprir as falhas de estrutura e de mercado (COASE, 1937; KHANNA; PALEPU, 1997, 1999; KHANNA; RIVKIN, 2001; WILLIAMSON, 1981).	Incentivos e diretivas governamentais; estratégias utilizadas pelos grupos para se beneficiarem desses incentivos do governo são as conexões políticas (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS <i>et al.</i> , 2008; FACCIO, 2006; GUILLEN, 2000; KOCK <i>et al.</i> , 2001; LAZZARINI, 2010; SCHNEIDER, 2008; YIU <i>et al.</i> , 2007).

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 2 é possível verificar as estratégias de crescimento, segundo as perspectivas de custos de transação e de estratégia política. As perspectivas econômicas e políticas podem coexistir em um determinado grupo empresarial (SCHNEIDER, 2008). Por exemplo, um grupo que tem como estratégia de diversificação a redução de riscos em determinada fase pode diversificar por questões políticas favoráveis a um setor da economia. Um estudo realizado por Khanna e Yafeh (2007) apontou diferenças de diversificação por região. Grupos do Taiwan e da

Coréia são menos diversificados que grupos do sudeste da Ásia e da América Latina. No Japão, Taiwan e Coréia os grupos tem a tendência de optar por economia de escala e escopo. Já, em países em que houve um poder ditatorial longo os grupos tendem a ser politicamente induzidos, como ocorre no México. Na América do Sul e sudeste da Ásia os grupos tendem a diversificar por aversão a risco, pois são países em que a volatilidade com relação a política e economia é muito presente (KHANNA; YAFEH, 2007; SCHNEIDER, 2008).

Questões que abordam a perspectiva de custos de transação, como aumento do mercado interno, tem grande peso na estratégia dos grupos econômicos, no entanto, apenas isso não explica sua expansão e estratégia (HOSKISSON *et al.*, 2005; SCHNEIDER, 2008). A política governamental tem atuação direta nos grupos e estabelece os limites de expansão e incentivos ao crescimento através de estímulos para fusões e aquisições, proteção tarifária, acesso à capital, normas para *joint ventures* e controle de expansão de multinacionais e estatais (SCHNEIDER, 2008). Ou seja, através desta abordagem é possível notar que os grupos empresariais são influenciados pelo governo e o governo também é influenciado pelos grupos (SCHNEIDER, 2008).

2.4 Conexões políticas

As estratégias utilizadas pelos grupos empresariais para se beneficiarem desses incentivos do governo, de forma a influenciar na diversificação e expansão dos próprios grupos são chamadas de conexões políticas (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). Conexões políticas desempenham um papel importante nas maiores economias do mundo (FISMAN, 2001) e estão praticamente espalhadas por todos os países (FACCIO, 2006). Porém, dominam o cenário dos mercados emergentes, em que o papel das instituições não é plenamente desenvolvido, em que a corrupção é mais latente e nos quais existem certas imposições sobre investimentos estrangeiros (FACCIO, 2006; FISMAN, 2001; LI *et al.*, 2011).

A forma como os grupos são compostos e formados facilita a utilização de conexões políticas entre os afiliados (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). De modo geral as conexões políticas são menos comuns em países com regulação mais rigorosa (FACCIO, 2006). No entanto, em países com falhas institucionais há utilização de

ligações políticas de forma a ocultar essas falhas (LI *et al.*, 2011; PEARCE, 2001). Muitos estudos mostram que os grupos que possuem conexões políticas têm maiores benefícios do que grupos que não as possuem (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS *et al.*, 2008; FACCIO, 2002; FISMAN, 2001). Benefícios como acesso a financiamentos, taxas e impostos mais baratos e poder de mercado. Por exemplo, em 1998 o Fundo Monetário Internacional obrigou o então presidente indonésio a assinar um acordo no qual as empresas controladas por sua família não mais aceitariam concessões governamentais que as protegiam da concorrência do mercado doméstico (FACCIO, 2002). As firmas que possuíam conexões políticas na Indonésia perderam valor de mercado, após os rumores sobre o estado de saúde do então presidente (FISMAN, 2001). O valor das firmas com conexão política na Malásia, na época da crise asiática, também despencou após a redução de subsídios do governo e imposição de controle de capital (JOHNSON; MITTON, 2003).

Outros estudos apontam que as conexões políticas levam firmas a diversificarem em diferentes setores e que essas conexões dependem de questões institucionais em que a firma está inserida (COSTA, 2012; LI *et al.*, 2011). Por exemplo, um estudo feito com 1.280 corporações chinesas, entre 2002 e 2005, evidenciou que conexões políticas influenciam a diversificação não relacionada em firmas de economias emergentes (LI *et al.*, 2011). Resultados empíricos apontam que no Brasil conexões políticas garantem a diversificação dos grupos empresariais, ao invés de somente mecanismos econômicos (COSTA, 2012). Nesta pesquisa foram utilizadas 760 observações ao longo de 8 anos, utilizando-se modelos de efeito fixo. Os resultados trazem fortes indícios de relacionamento positivo das doações a campanhas políticas com o crescimento dos grupos econômicos no Brasil (COSTA, 2012).

Segundo Hillman & Hitt (1999) existem três dimensões de estratégias políticas da firma: (i) abordagens de estratégia política; (ii) nível de participação; e (iii) mecanismos estratégicos. Essas três dimensões representam, de forma geral, a sequência utilizada pelas firmas para formular sua estratégia política. Na primeira dimensão, as abordagens são proativa ou reativa, ou seja, a reativa caracteriza as firmas que apenas acompanham o desenvolvimento das políticas públicas e a proativa refere-se às empresas que atuam e buscam o envolvimento com o desenvolvimento das políticas públicas (HILLMAN *et al.*, 2004). Em seu artigo, Hillman & Hitt (1999) e Hillman *et al.* (2004), abordam o comportamento proativo como o propulsor das

estratégias políticas e a partir disso a firma pode assumir uma abordagem transacional ou abordagem relacional, ainda como parte da primeira dimensão. Na transacional a firma toma medidas esporádicas de estratégia política e possui relacionamento pontual com o governo. Na relacional a firma toma medidas de estratégia política de forma mais sistemática e duradoura, construindo relações com o governo (HILLMAN; HITT, 1999).

O nível de participação da firma pode ser caracterizado por individual ou coletivo. Um exemplo de estratégia individual é a prática de *lobby*, que busca influência direta na tomada de decisões políticas pelo governo. Já as estratégias coletivas são normalmente implementadas por meio de associações ou agremiações, que também têm grande influência nas decisões políticas (HILLMAN; HITT, 1999). A decisão por estratégias coletivas ou individuais é condicionada também pelo tamanho da empresa. Por exemplo, uma empresa grande que tenha maior poder político tende a optar por uma estratégia individual, firmas com menor poder financeiro tendem a optar por uma estratégia coletiva (HILLMAN; HITT, 1999) que aumente a representatividade de sua ação.

Após a firma ter optado por estratégia transacional ou relacional, coletiva ou individual, a terceira decisão inclui táticas ou mecanismos específicos ou genéricos utilizados pelas firmas (HILLMAN; HITT, 1999). Algumas dessas táticas foram descritas por Bandeira-de-Mello e Marcon (2011): (i) doações empresariais às campanhas políticas (CLAESSENS *et al.*, 2008); (ii) contratação de políticos para o conselho administrativo (FACCIO, 2006); e, (iii) participação de empresários na vida pública visando influenciar a legislação, obter informações privilegiadas ou até mesmo influenciar os gastos do governo de forma favorável às suas empresas (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; HILLMAN *et al.*, 1999). As referidas táticas são denominadas conexões políticas (FACCIO, 2006).

As conexões políticas podem assumir diferentes formas: a primeira é a doação às campanhas políticas (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS *et al.*, 2008; COSTA, 2012), em que os grupos empresariais contribuem para campanhas de candidatos e em troca obtêm favores e vice-versa. No Brasil, o valor das contribuições às campanhas, muitas vezes, é maior do que em países desenvolvidos (CLAESSENS *et al.*, 2008), um dos motivos para isso é o fato de no Brasil os

principais bancos serem ligados ao governo o que facilita o acesso a financiamentos por parte dos grupos (CLAESSENS *et al.*, 2008). Na dissertação de Costa (2012) foi evidenciada a influência da conexão política via doações às campanhas na reestruturação de ativos dos grupos econômicos no Brasil e concluiu-se que a doação para candidatos eleitos afeta a diversificação dos *business groups* (COSTA, 2012).

A segunda forma de conexão política é a contratação de políticos para o conselho administrativo como um dos principais acionistas, ou ainda, como *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; FACCIO, 2006). Segundo pesquisa realizada por Faccio (2006), uma firma pode ser considerada com conexões políticas se um de seus acionistas (que tenha mais de 10% das ações da empresa) ou diretores, CEO, presidente, for membro da câmara, senado, ministério ou tiver uma relação muito próxima a essas esferas públicas. Ex-políticos à frente de firmas podem usufruir do seu conhecimento sobre os processos políticos e sobre a legislação a fim de obter benefícios para a firma a qual está representando (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011).

Uma terceira forma de conexão política, que não foi utilizada quando da escolha dos grupos, porém apareceu durante o processo de análise dos grupos é a participação dos empresários na vida pública, em que podem influenciar a legislação, obter informações privilegiadas ou até mesmo influenciar os gastos do governo favoráveis às suas empresas (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). Por exemplo, no setor de agricultura brasileiro, produtores de suco de laranja e cana de açúcar têm uma relação muito próxima ao governo, com acesso a reuniões de comércio internacional e eventos privados com políticos e reguladores o que facilita a tramitação das questões que lhes interessam (BACHUZI *et al.*, 2012; CALDEIRA, 2012).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

Por meio de uma abordagem qualitativa esta pesquisa aplicou o método de estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005), já que objetiva investigar os mecanismos de ação pelos quais as estratégias políticas afetam o crescimento dos grupos empresariais no Brasil. O objetivo é descrever o processo e desvendar possíveis hipóteses sobre os mecanismos de ação de estratégias políticas no crescimento dos grupos. Foi utilizado o método de estudo de caso, pois, segundo Eisenhardt (1989) “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração” (EISENHARDT, 1989, p. 534).

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva e analítica, ou seja, apresenta um relato detalhado de um fenômeno social e busca encontrar padrões nos dados pesquisados e desenvolver categorias conceituais que permitam ilustrar e aceitar ou não a base teórica apresentada (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

3.2 Design de pesquisa

O design desta pesquisa seguiu as etapas abaixo (Quadro 3), adaptadas de Eisenhardt (1989, p. 533 - tradução nossa):

Quadro 3: Design de pesquisa

Categorias	Atividade	Objetivo
Início	Definição de pergunta de pesquisa e de alguns constructos;	Focar os esforços com o objetivo de melhorar o entendimento sobre os constructos;
Selecionar casos	Especificar população e selecionar amostra, não aleatória, mas que tenha ligação com a teoria.	Atentar-se à validação externa; Focar os esforços nos casos que são teoricamente úteis.
Criar instrumentos e protocolos	Definir métodos de coleta de dados utilizando-se de dados qualitativos e quantitativos;	Triangular evidências de modo a promover perspectivas que fortaleçam o estudo.
Entrar no campo	Sobreposição de dados coletados e análises incluindo observações e notas colhidas no campo. Método de coleta de dados flexível.	Analises que ajudem a ajustar os dados coletados; Permite que o pesquisador se envolva com o caso e entenda as questões emergentes.

Analisar dados	Analisar os dados do caso e entre os casos utilizando diferentes técnicas	Ganhar familiaridade com os dados e relação com a teoria; Impõe que o pesquisador compare suas primeiras impressões através de várias perspectivas;
Estruturar hipóteses	Tabular as evidências sobre cada constructo; Replicar para os casos; encontrar evidências que possam não ser claras.	Precisar as definições dos constructos, validade e medidas. Confirmar, ampliar e afiar a teoria; Construir validade interna.
Utilizar a literatura	Comparação com literatura conflitante e com literatura que valide as evidências	Constrói validade interna, eleva o nível teórico, e aguça definições construído;
Conclusão	Conclusão do estudo.	Concluir o processo quando os ganhos marginais tornarem-se pequenos; Aguça generalização, melhora a definição dos construtos e eleva o nível teórico;

Fonte: (EISENHARDT, 1989, p. 533)

A primeira categoria refere-se à definição do problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Neste estudo trata-se da questão “**como**” - **como as estratégias políticas afetam o crescimento dos grupos empresariais no Brasil?** - o que sugere um estudo de caso para respondê-la. Nesta pesquisa, os casos foram escolhidos de forma não aleatória, mas com forte ligação com a teoria, de forma a serem mais úteis como explicação (EISENHARDT, 1989). Quanto à definição de instrumentos e protocolos foram combinados diversos métodos de coleta de dados, como entrevistas, observações, jornais, relatório dos grupos, de modo a triangular evidências a fim de promover perspectivas que fortalecessem a pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Uma característica marcante da pesquisa, a partir de estudos de caso, foi a frequente sobreposição de análise de dados com a coleta de dados (EISENHARDT, 1989; STRAUSS; CORBIN, 2008). Esta sobreposição permitiu um avanço nas análises e também mais flexibilidade na coleta e assim o pesquisador pôde fazer ajustes durante todo o processo (EISENHARDT, 1989; STRAUSS; CORBIN, 2008). A partir deste ponto foi feita a análise dos dados, considerada como a etapa mais importante e mais difícil de todo o processo, uma vez que é nela que se constroem as dimensões dos casos (EISENHARDT, 1989).

A formulação de hipóteses veio em seguida, na qual foram feitas comparações sistemáticas entre as questões emergentes vindas da análise com as questões de cada caso, a fim de avaliar o quão bem ou mal as questões que emergiram da análise se encaixavam com os dados dos casos (EISENHARDT, 1989). Ainda, conforme proposto por Eisenhardt (1989) a proposta da pesquisa foi examinar literaturas conflitantes de forma a aumentar os achados da pesquisa. Foi abordada a perspectiva política vis-à-vis a de custos de transação para explicar a diversificação. Por fim, a conclusão, que foi alcançada apenas quando se conseguiu esgotar a interação entre teoria e dados, houve uma saturação e os ganhos marginais se tornaram mínimos (EISENHARDT, 1989).

3.3 Coleta de dados e seleção dos casos

Para assegurar a validade e a confiabilidade do presente estudo três princípios foram respeitados quanto às fontes de coleta de dados: (a) a utilização de várias fontes de evidências para, dessa forma, utilizar a triangulação de dados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005); (b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso, considerando aqui os dados em si e o relatório do pesquisador sob forma de texto, tabelas, notas; e (c) a manutenção de um encadeamento de evidências, ou seja, permitir que as questões iniciais da pesquisa levem às conclusões finais do estudo de caso (EISENHARDT, 1989; GODOY, 2006; YIN, 2005).

A coleta dos dados para os estudos de casos podem utilizar muitas fontes de evidências (GODOY, 2006; YIN, 2005). Esta pesquisa utilizou-se dos seguintes dados, conforme especificado no Quadro 4:

Quadro 4: Fonte de dados

Fonte de dados	Comentários
Entrevistas com Representantes dos Grupos empresariais e com especialistas.	Entrevistas de em média 50 minutos com especialistas e representantes dos grupos empresariais.
Base de Dados - diversificação e doações às campanhas (COSTA, 2012) e complemento de 2009 a 2011.	Base de dados desenvolvida por Costa (2012) com informações sobre grupos empresariais de capital aberto listados na revista Valor 200 Maiores Grupos, para captar a diversificação e utilização da matriz produto-insumo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para classificar as firmas dos grupos por setor; e as respectivas doações a campanhas políticas – de 2001 a 2008
Base de Dados Conexões Políticas (CAMILO <i>et al.</i> , 2012).	Base de dados contendo, dentre outras variáveis, conexões políticas via <i>board</i> : Executivo foi

	membro de alguma agência do governo, ministério, poderes executivos, legislativo, judiciário e está no <i>board</i> do grupo - Conselho administrativo ou diretoria – análise de curriculum de cada um dos membros;
Site Econoinfo e Comissão de Valores Mobiliários (CMV)	Complementar dados utilizados na Base de Dados de Conexões Políticas (CAMILO <i>et al.</i> , 2012). Considerando o ano de 2013 para coleta de dados de político ou ex-político da esfera Federal ocupando cargo do Conselho Administrativo e /ou Diretoria dos Grupos Empresariais.
Base de dados Tribunal Superior Eleitoral (TSE).	Site do TSE há a lista de empresas doadoras às campanhas políticas e montante doado. Consulta a campanha política de 2010. Base de dados www.asclaras.org.br
Documentação oficial do grupo.	Web site dos grupos – análise dos relatórios trimestrais para investidores.
Estudos ou avaliações já feitas sobre o grupo empresarial e sobre questões econômicas no Brasil.	Estudos ou avaliações acadêmicas ou econômicas de cada um dos grupos analisados (BONELLI, 1998; BRESSER-PEREIRA, 2009; CLAESSENS <i>et al.</i> , 2008; COSTA, 2012); Estudos do BNDES.
Jornais e artigos publicados na mídia.	Jornal Valor Econômico, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo. Vídeos de entrevistas de membros do <i>board</i> do grupo, livros autobiográficos ou da história do grupo.
Base de dados <i>Emerging Multinationals Information Services</i> (EMIS)	Base de dados utilizada para puxar todos os dados do grupo desde fusões e aquisições, história, concorrentes, últimas notícias entre outros. Foi feito levantamento dos dados através da base EMIS, dados das entrevistas coletadas e dados da história do grupo contada através do site institucional do grupo.
Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)	Comitê de relações governamentais – Aberje.

Fonte: dados da pesquisa

A principal fonte de dados foram as entrevistas com representantes dos grupos empresariais e com especialistas sobre o assunto em questão. O primeiro contato foi feito através de uma carta ao representante de relações institucionais do grupo, ou diretamente com o especialista, com um roteiro semiestruturado de perguntas (APÊNDICE A). Em seguida, foram marcadas as entrevistas. Este processo começou em junho/2013 e durou até Novembro/2013. Foram contatados 19 grupos empresariais, através de e-mail e telefonemas e conseguiu-se entrada em seis grupos.

Os respondentes foram entrevistados por um curto espaço de tempo e apesar de ser espontânea, teve um caráter mais formal, o que exigiu que se seguisse um conjunto mais específico de perguntas (GODOY, 2006; YIN, 2005). Foram feitas 16 entrevistas, conforme Quadro 5, em média de 50 minutos cada uma, sendo que 9 delas com membros do *board* e funcionários de Relações Institucionais de 6 grupos

empresariais e 7 delas com especialistas, pessoas que trabalham no governo estadual, consultores de relações governamentais, ex-políticos do governo federal, ex-funcionários do BNDES e empresários. As entrevistas foram transcritas, de forma a facilitar a compreensão do crescimento. Durante a transcrição foram levantadas diversificações feitas em cada caso e foram geradas um total de 70 páginas de transcrição.

Quadro 5: codificação dos entrevistados

Código entrevistado	Data	Meio	Área/ Cargo
ENT 1	25.06	Telefone	Gerente de Relações com Investidores. Há 10 anos no grupo empresarial.
ENT 2	04.07	Presencial	Assessor para assuntos internacionais do Presidente do Grupo. Trabalha no cargo há 15 anos.
ENT 3	05.08	Telefone	Diretor administrativo e Marketing do Grupo. Não há uma área de relações institucionais e ele com o Presidente do conselho respondem pelas demandas institucionais. Está no grupo há 4 anos, participa de reuniões do conselho.
ENT 4	23.07	Presencial	Gerente de Relações Institucionais de uma empresa do grupo. Trabalha no grupo há 3 anos e participou da formação e estruturação da área de relações institucionais desta controlada.
ENT 5	15.08	Presencial	Relações Institucionais. No grupo há 6 anos, assumiu o cargo de gerente de relações institucionais há 2 anos.
ENT 6	15.08	Presencial	Ex- Relações Institucionais. Trabalha no grupo há 6 anos e tem experiência de 15 anos na área de relações institucionais atuando em consultorias sobre o assunto.
ENT 7	05.09	Presencial	Presidente de uma das controladas do grupo. Trabalha por 10 anos no grupo.
ENT 8	29.08	Telefone	Relações Institucionais e Marketing Institucional. No grupo há 15 anos, assumiu o cargo de relações institucionais há menos de 1 ano. Não tem equipe.
ENT 9	26.08	Presencial	Diretor de uma consultoria que faz financiamentos para grandes empreendimentos e a ponte entre bancos públicos e empresas.
ENT 10	28.08	Presencial	Especialista em Relações Institucionais órgão do Governo do Estado de São Paulo. Há 40 anos atua como relações institucionais e cargos relacionados em órgãos governamentais.
ENT 11	20.08	Presencial	Especialista em Relações Governamentais. Atuou por 10 anos como facilitador de assuntos de políticas públicas junto às multinacionais e grupos empresariais, associações e governo.
ENT 12	06.09	Presencial	Diretora e sócia de uma consultoria de Relações Públicas. Há 7 anos atua nesta consultoria.

ENT 13	18.09	Presencial	Atuou por muitos anos no governo federal. Atualmente presidente de consultoria sobre economia e presidente de conselho de alguns grupos empresariais.
ENT 14	01.10	Presencial	Ex-consultor de uma instituição de financiamentos públicos. Atuou nesta função por 3 anos dentro da instituição.
ENT 15	15.10	Presencial	Atua como diretor geral das principais controladas do grupo empresarial. Acompanha o processo de relações governamentais dentro do grupo.
ENT 16	14.11	Presencial	Presidente de Conselho e empresário. Atuou por mais de 30 anos a frente de um grupo empresarial e atualmente é presidente do conselho de outro grupo.

Fonte: dados de pesquisa

Um segundo tipo de fonte de dados foram as documentações oficiais dos grupos, desde a fundação do Grupo até os dias atuais, estudos e avaliações já feitas sobre o grupo empresarial, matérias de jornais como Valor Econômico e o Estado de São Paulo e outros artigos publicados na mídia, que contribuíram com as evidências oriundas de outras fontes; E o terceiro tipo de fonte de dados foram os dados quantitativos utilizados na dissertação de Costa (2012), de 2001 a 2008, tanto para captar a diversificação quanto para captar conexões políticas de doações a campanhas; para complementar esta base de dados até 2011 foram utilizados os mesmos parâmetros utilizados por Costa (2012): revista Valor Econômico 200 Maiores Grupos considerando apenas os grupos listados e a matriz insumo-produto do IBGE, para captar a diversificação de cada grupo empresarial. Bem como os dados do TSE de 2010 com as doações às campanhas de 2010, para captar as conexões políticas; e também dados quantitativos coletados por Camilo, Marcon & Bandeira-de-Mello (2012) referentes a conexões via políticos no *board*, porém, estes dados eram referentes a firmas e não aos grupos empresariais, desta forma foi necessário adaptá-los seguindo os parâmetros da pesquisa de Camilo, Marcon & Bandeira-de-Mello (2012). Para tal, foi analisado o curriculum de cada um dos membros do conselho administrativo e diretoria para verificar se havia sido membro de alguma agência do governo, ministério, poderes executivos, legislativo, judiciário (esfera Federal) e se já havia ocupado uma posição no *board* do grupo até o ano de 2013;

No total foram 480 itens de dados secundários, dentre eles artigos da mídia, estudos setoriais, livros sobre os grupos empresariais, estudos econômicos, vídeos, dados dos sites do Senado e Câmara dos Deputados, site Superintendência de Desenvolvimento

do Nordeste (Sudene), Site das empresas dos grupos, conforme Quadro 6 e Tabela 1 em que está especificado a quantidade de dados secundários por grupo empresarial.

Quadro 6: Dados secundários

Código	Definição do dado
RELATÓRIO GRUPO	Relatório anual do Grupo e notas explicativas;
SITE GRUPO	Site institucional do Grupo; Site das empresas do Grupo;
COMUNICADO ACIONISTAS	Comunicado aos acionistas do Grupo
BNDES RELATÓRIO	Relatórios do BNDES sobre diferentes setores da indústria brasileira
BNDES SITE	Site do BNDES com informações sobre financiamentos
NOTÍCIAS	Notícias nos jornais Valor Econômico, Estado de São Paulo; Revistas Exame, Isto é dinheiro, Valor Grandes Grupos;
NOTÍCIAS LOCAIS	Mídias locais: cidades onde o grupo atua.
ASSOCIAÇÃO	Associações e fóruns que o Grupo participa;
GOVERNO FEDERAL	Site da Câmara e do Senado; Comunicados dos Ministérios do Governo Federal; Órgãos reguladores; Sudene
GOVERNO ESTADUAL	Medidas adotadas pelo governo do Estado; notícias divulgadas no site do Governo do Estado;
ESTUDO ECONÔMICO	Estudos econômicos sobre os locais em que os grupos atuam.
IBGE	Matriz Insumo-produto IBGE
VÍDEO	Vídeos sobre os grupos, entrevistas e história colhidos na internet em programas de notícias;
LIVRO	Livros sobre o grupo ou sobre o fundador do grupo;
DOAÇÕES	Site sobre doações – As claras, TSE

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1: Quantidade de dados secundários por grupo empresarial

Grupo	Quantidade
Grupo A	51
Grupo B	128
Grupo C	130
Grupo D	75
Grupo E	34
Grupo F	64

Fonte: dados de pesquisa

Para garantir a cientificidade do processo de análise foram criados códigos que referenciam os entrevistados ao longo da pesquisa, conforme Quadro 5. No Quadro 6 é possível observar as fontes e respectivos códigos de dados secundários utilizados na pesquisa. Esses códigos foram utilizados ao longo dos capítulos 5 e 6. No Quadro 7 está evidenciado os códigos que foram utilizados para descrever o crescimento (diversificações e expansões - unidade de análise), o grupo, os setores que o grupo atua, o setor para o qual o grupo diversificou.

Quadro 7: Código unidade de análise e grupo, setores de diversificação e expansão

Código unidade de análise	Código Grupo	Unidade de análise	Setor para o qual diversificou/expandiu
DIV1	Grupo A	Diversificação	Exploração Florestal
DIV2	Grupo A	Diversificação	Transporte, armazenagem e correio
DIV3	Grupo B	Diversificação	Energia
DIV4	Grupo C	Diversificação	Energia
DIV5	Grupo C	Diversificação	Produtos químicos
DIV6	Grupo D	Diversificação	Intermediação financeira
DIV7	Grupo E	Diversificação	Material eletrônico e equipamentos de comunicação;
DIV8	Grupo D	Expansão	Caminhões e Ônibus
DIV9	Grupo B	Diversificação	Varejo
DIV10	Grupo D	Expansão	Caminhões e Ônibus
DIV11	Grupo F	Expansão	Cosméticos
DIV12	Grupo C	Expansão	Papel e Celulose
DIV13	Grupo C	Expansão	Papel e Celulose
DIV14	Grupo B	Diversificação	Têxtil
DIV15	Grupo B	Expansão	Têxtil
DIV16	Grupo B	Diversificação	Artigos de Vestuário e acessórios
DIV17	Grupo E	Expansão	Maquinas e equipamentos

Fonte: dados da pesquisa

Partindo dos dados quantitativos oriundos dos trabalhos de Costa (2012) e Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello (2012) complementando com dados até 2011 foi montada uma base de dados com 95 grupos empresariais, suas respectivas diversificações entre os anos de 2001 a 2011 e conexões políticas, representadas por variáveis *dummy*. A partir daí foi utilizada estatística descritiva para a escolha dos grupos empresariais.

Na tabela 2 é possível observar que a média da diversificação de todos os 95 grupos é de 4,05. Além disso, é possível observar o número de grupos e a média de diversificação por tipo de conexão política. Dos 95 grupos, 41 tem conexão política apenas de doação à campanha, com uma média de diversificação de 3,81 firmas ao longo dos dez anos observados; 21 grupos tem conexão política via políticos no *board* do grupo e com média de diversificação de 3,85 firmas; há 20 grupos com conexão política via doações às campanhas e políticos no *board*, com média de diversificação

de 4,99 firmas ao longo dos dez anos; e por fim, 13 grupos não tem qualquer conexão política e tem média de diversificação de 3,63 firmas por grupo empresarial.

Tabela 2: Número de grupos e a média de diversificação por tipo de conexão política

	Doação	Board	Doação e Board	Sem Conexões	Total
N. de grupos	24	23	35	13	95
Média diversificação	4,03	3,81	4,37	3,62	4,05
Desv Pad.	2,21	2,12	2,41	1,15	2,20
Mín	1	1	1	1	1
Max	12	10	11	7	12

Fonte: dados da pesquisa

Para apoiar a escolha dos grupos empresariais foi feito um levantamento detalhado de cada grupo empresarial classificando-os por tipo de conexão política, categorizando-os em alta, média ou baixa concentração de setores e qualificando-os através da variação na diversificação, se alta ou baixa conforme Quadro 8. A partir da estatística descritiva (Tabela 2) e classificações de cada grupo empresarial (Quadro 8) foram escolhidos grupos com diferentes conexões políticas e com variação na diversificação ao longo da história do grupo. A escolha destes grupos se deu de forma não aleatória, conforme sugerido por Eisenhardt (1989), conforme o comportamento de diversificação ao longo dos anos analisados e das conexões feitas.

Devido a falta de acesso aos grupos empresariais e principalmente aos responsáveis pelas estratégias políticas e econômicas dos grupos, normalmente um membro do *board*, partiu-se para a análise da diversificação dos grupos os quais houve acesso, respeitando a Tabela 2 e o Quadro 8. Por ser um tema considerado bastante delicado foi entregue aos entrevistados um termo de confidencialidade (Anexo I) que explicita total confidencialidade e sigilo sobre o grupo, nome dos entrevistados, de forma a preservar todas as informações. Sendo assim, neste estudo não é possível evidenciar o grupo, o setor e o nome do entrevistado.

Quadro 8: Grupos empresariais: tipo de conexão política vs. variação da diversificação

		doação			não doação		
Board	Variação diversificação alta	Gerdau (0,84) Weg (0,68)	Belgo-Mineira (0,19) Paranapanema (0,16)	Coteminas (0,33) CSN (0,31) JBS (0,43) Pão de Açúcar (0,29) Marfrig (0,32)	CPFL (0,62)		Oi (0,26) BRF (0,51)
	Variação diversificação baixa	Tupy (0,76) Ambev (0,74) Bic Banco (0,66) Natura (0,83) Grendene (1,0) Tractebel Energia (0,81)		Embraer (0,33) Klabin (0,37) Ultra (0,21) CVRD (0,23) AES Eletropaulo (0,40) Amil (0,34) Iochpe-Maxion (0,41) Profarma (0,22) Embraer (0,33)	Copel (0,65) Light (0,80) Benestes (1,0) Energisa (0,74) Neoenergia (0,72) BRB (1,0) CEB (0,69) Cemig (0,72) Celesc (1,0)	Petrobrás (0,19)	Usiminas (0,36) Souza Cruz (0,36) Daycoval (0,59) Gol (0,39) Banrisul (0,44) Jereissati (0,35)
Não board	Variação diversificação alta			Bradesco (0,42) Marcopolo (0,45) Suzano (0,21) Battistella (0,31)			
	Variação diversificação baixa	Vicunha (0,62) Dixietoga (0,73) Whirlpool (0,65) Eletrolux (1,0) Localiza (0,63) Saraiva (1,0) Vulcabrás (0,65)	Eucatex (0,19)	Bombril (0,25) Guararapes (0,33) Randon (0,57) Minerva (0,48)	REDE (0,77) Yara Brasil (0,63)		TAM (0,28) ALL (0,57) Embratel (0,51) GVT (0,38) Lojas Americanas (0,29) Lojas Renner (0,28)

Fonte: dados da pesquisa

Para medir a concentração foi utilizado o índice de Herfindahl- Hirschman (HHI) (BESANKO *et al.*, 2012). A base do cálculo foi feita considerando o ano de 2011 por ser o mais recente. Dos 95 grupos analisados apenas 25 não foram considerados na tabela por não estarem na valor 200 grandes grupos em 2011. O cálculo foi feito utilizando-se o número de firmas dentro de cada setor de cada grupo empresarial. Para saber quantos setores havia no grupo foi utilizado a matriz insumo-produto do IBGE.

A classificação de concentração utilizada foi a de Besanko et al.,(2012): Menor que 0,2 baixa concentração, escopo de diversificação mais amplo, grupos classificados como portfólio (SCHNEIDER, 2008); entre 0,2 a 0,6 média concentração, escopo de diversificação amplo, grupos classificados como politicamente-induzidos (SCHNEIDER, 2008); e a cima de 0,6 alta concentração, escopo de diversificação estreito, grupos classificados como orgânico (SCHNEIDER, 2008).

Os grupos ainda foram classificados pela variação na diversificação ao longo dos 10 anos. A diversificação por setores variou entre 0 e 13,6, média de variação 1,56. Os grupos que ficaram abaixo da média foram classificados como diversificação baixa e os grupos acima foram classificados como diversificação alta.

3.4. Unidade de análise, categorias de análise e análise dos dados

Nesta pesquisa foram analisadas as evidências coletadas a partir do referencial teórico utilizado fazendo uso da abordagem qualitativa, através da técnica de construção de modelos partindo da identificação de construtos, categorias e pressupostos (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006a; SUDDABY, 2006). O crescimento do grupo empresarial foi dividido em duas unidades de análise: (i) a diversificação, definida como a entrada ou a saída do grupo de diferentes setores, relacionados ou não (ANSOFF, 1965; CUERVO-CAZURRA, 2006); e (ii) a expansão do grupo definido como desenvolvimento de novas linhas de produtos e expansão de setores que o grupo já atuava, como construção de uma nova fábrica e internacionalização (ANSOFF, 1965). Essas unidades de análise foram consideradas na descrição dos casos.

A classificação de setores aplicada neste estudo foi a matriz insumo-produto do IBGE, uma vez que foi usada para estruturar a matriz de classificação de diversificação e conexão política dos grupos empresariais (Quadro 8) e também foi usada na base de dados quantitativos que auxiliou na definição dos setores de atuação dos grupos. Outros estudos (MONTGOMERY, 1982; RUMELT, 1982) utilizam classificações mais pulverizadas para a diversificação permitindo que as expansões de linha de produtos identificadas nesta pesquisa, por exemplo, fossem classificadas como diversificação (MONTGOMERY, 1982; RUMELT, 1982).

A partir da definição dos grupos foram identificadas categorias de análise que emergiram dos conceitos abordados na literatura de custos de transação e estratégia política (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994; STRAUSS; CORBIN, 2008). As categorias foram definidas com a intenção de organizar, recuperar e condensar todos os dados coletados (MILES; HUBERMAN, 1994). A partir da categorização elaborou-se a codificação destas categorias (Quadro 9) de forma que as informações descritivas ou inferenciais pudessem ser compiladas e atribuídas a uma unidade de significados durante o estudo (MILES; HUBERMAN, 1994). No entanto, a partir da análise de dados, emergiram novas categorias, que se adequaram melhor com a evolução da pesquisa e foram utilizadas para a descrição dos casos e estruturação de proposições, conforme Quadro 10 (MILES; HUBERMAN, 1994; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Quadro 9: Categorias de análise que emergiram da teoria

Categorias de Análise	Código	Definição	Autores
Promoção Governamental	P-PROM	Ações governamentais de provimento de financiamentos, subsídios para aquisição de tecnologia, terra ou compras.	HOSKISSON <i>et al.</i> , 2005; SCHNEIDER, 2008
Privatização	P-PRIV	Ações de privatização de firmas estatais.	SCHNEIDER, 2008
Fusão e Aquisição	P-FA	Alterações ou efeitos da lei antitruste para fusões e aquisições, controle de entrada das multinacionais e controle de atividades das estatais.	KOCK; GUILLÉN, 2001; SCHNEIDER, 2008
Joint Venture	P-JOINT	Casos de multinacionais que estabeleçam <i>joint ventures</i> com grupos nacionais.	GUILLEN, 2000; JOHNSON ; AMSDEN, 2001; SCHNEIDER, 2008
Tarifas	P-TARF	Proteção do mercado doméstico por meio de tarifas, como substituição de importação.	SCHNEIDER, 2008
Doação a campanha	C-DOA	Evidências de eventos em que os grupos empresariais contribuem para campanhas de candidatos e em troca obtém vantagens.	BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; CLAESSENS <i>et al.</i> , 2008
Membro com experiência no governo no <i>Board</i>	C-BOARD	A contratação de políticos para o conselho administrativo como um dos principais acionistas ou presidente do grupo.	BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011; FACCIO, 2006
Relações Pessoais	C-Pessoal	Participação de empresários na vida pública.	Bandeira-de-Mello & Marcon 2011
Abordagem Transacional/Relacional	TRAREL	Transacional: evidências de aguardo na formulação da política pública com relacionamento pontual com o governo; Relacional: evidências de ação proativa com a política pública visando relações de longo prazo.	HILLMAN; HITT, 1999
Nível de participação Individual/Coletiva	COLIND	Individual: evidências de que o grupo faz interlocução com o governo individualmente; Coletivo: evidências de que o grupo faz interlocução com o governo via associação.	HILLMAN; HITT, 1999

Fonte: dados de pesquisa

Quadro 10: Categorias de análise que emergiram a partir da análise dos dados

Categoria de análise proposta	Definição
Origem	Qual a origem da diversificação ou expansão: governo ou grupo empresarial.
Histórico de relacionamento com o governo	A influência do governo na formação do grupo empresarial (BONELLI, 1998; BRESSER-PEREIRA, 2009; CALDEIRA, 2012; QUEIROZ, 1972; SCHNEIDER, 2008).
Tamanho	Número de setores que o grupo empresarial participa (XAVIER <i>et al.</i> , 2013).
Estratégia de Crescimento	Diversificação: Entrada em novos setores, saída de setores. Expansão: Expansão de portfólio, construção de nova fábrica e internacionalização (ANSOFF, 1965; CUERVO-CAZURRA, 2006; DONATO; ROSA, 2005; KUMAR <i>et al.</i> , 2012; SCHNEIDER, 2008)
Estratégias políticas	Doações a campanhas políticas, Membro com

	experiência no governo no <i>Board</i> , Relações Pessoais; Associação; (BANDEIRA-DE-MELLO ;MARCON, 2011; CLAESSENS <i>et al.</i> , 2008; FACCIO, 2006; HILLMAN;HITT, 1999)
Mecanismos: Difuso e Preciso	Incentivos fiscais, Financiamento, contrato de supply, doação de recursos, informações privilegiadas, contrato de compra, protocolo de intenções, joint-venture, participação acionária do governo; (HOSKISSON <i>et al.</i> , 2005; SCHNEIDER, 2008; KOCK; GUILLÉN, 2001; GUILLEN, 2000; JOHNSON ; AMSDEN, 2001)

Fonte: dados de pesquisa

Com a codificação dos dados secundários e com os casos levantados a busca por dados secundários foi intensificada de forma a se conseguir identificar os mecanismos de ação das estratégias políticas que levaram ao crescimento dos grupos empresariais. Para que os dados levantados não fossem perdidos criou-se uma tabela para cada caso, conforme proposto por Miles & Hubbermann (1994), de forma a organizar o que havia sido levantado no Atlas TI e na história do grupo. Esse processo se repetiu para cada um dos grupos e principalmente para cada um dos casos de diversificação e expansão identificados, com evidências que respondessem a pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho.

A análise dos dados foi dividida em duas etapas. Na primeira foi feita uma análise individual de cada grupo, na qual cada uma das diversificações e expansões que emergiram da coleta de dados primário e secundário foram analisadas de forma a permitir *insights* para melhor desenvolvimento da investigação (EISENHARDT, 1989). Segundo Eisenhardt (1989) não há um formato de resultado específico para esta etapa, sendo que a principal ideia é criar familiaridade com os casos de forma a colaborar com a segunda etapa de análise (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994). Ou seja, a partir das entrevistas e dados secundários coletados foi levantada a história do grupo com enfoque nos diferentes setores de atuação, para facilitar a compreensão do processo de forma geral sobre as diversificações e expansões observadas. Essa primeira análise foi essencial o uso do software Atlas TI, para organizar os dados e codificá-los e fazer notas a respeito de cada caso. O software trouxe como principais benefícios a possibilidade de tornar a verificação das interpretações do pesquisador mais rápidas e eficientes promovendo assim consistência na análise (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006b). Através da automatização de tarefas mecânicas como codificação e organização dos dados permitiu maior

velocidade e flexibilidade ao processo como um todo, além de anotações e *insights* ao longo da análise.

Na segunda etapa foi utilizado o método de análise comparativo (EISENHARDT, 1989). Partindo dos pressupostos que, informações são difíceis de processar, que pessoas chegam a conclusões com base em uma quantidade limitada de dados, que são influenciadas por suas vivências e muitas vezes não se atentam a evidências relevantes, perdendo assim informações importantes (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994), a análise comparativa se faz necessária para contrariar estes pressupostos e trazer visões diferentes sobre o estudo (EISENHARDT, 1989). Desta forma, foram feitas tabelas e quadros com todas as diversificações e expansões e foram analisadas as características similares e as diferenças entre cada unidade de análise em seus níveis de análise (EISENHARDT, 1989). Nesta etapa foi necessário voltar à teoria para compreender quais fenômenos observados eram possíveis de serem explicados por ela. Uma vez que chegou-se a “saturação teórica” (STRAUSS; CORBIN, 2008), investigou-se o que era possível destilar desta segunda análise que agregasse às dimensões existentes (GIOIA *et al.*, 2013). A partir disso foram feitas algumas discussões em grupos de estudos para validar e solidificar as questões que emergiram desta etapa.

4. GRUPOS EMPRESARIAIS NO BRASIL

Os grupos empresariais começaram a se instalar no Brasil no início do século XIX principalmente constituídos de capital americano. Os primeiros grupos a chegarem no país foram o *Brazilian Traction and Light Power*, Fiat Lux, *General Eletric*, Souza Cruz, Swift/Amour, Ford, Dupont e Rhodia (QUEIROZ, 1972). Entre 1930 e 1980 o Brasil cresceu e se desenvolveu de forma rápida, tendo como principais características a substituição das importações e a forte presença do Estado na economia (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2009). Em 1946 houve grandes mudanças políticas e econômicas no Brasil, como o aumento do PIB, o desenvolvimento das indústrias tradicionais, como alimentação, têxteis e calçados e o ganho de força das indústrias química e siderúrgica. Esse cenário gerou crescimento e desenvolvimento para os grupos empresariais (QUEIROZ, 1972).

Entre os anos de 1947 e 1955 os grupos nacionais tiveram destaque, como o Grupo Matarazzo que criou entre outras firmas a Companhia Têxtil da Amazônia, a Cimentos Comesul e a Genon do Brasil. O grupo Votorantim também começou a guinar sua diversificação com a construção da fábrica de alumínio, Cimento Rio Branco, Companhia Agrícola, Cerâmica de Guarulhos e Cimento Rio Negro entre outras. Entre 1955 a 1962 os grupos privados foram os agentes do crescimento industrial. Lideraram esse crescimento os grupos Matarazzo, Mourão Guimarães, Grupo Novo Mundo e Grupo Votorantim (QUEIROZ, 1972). Nos anos seguintes até 1967 parte dos grupos nacionais foram levados à ruína pela desinflação e a falta de crédito. No entanto, alguns grupos nacionais que tinham uma estrutura diversificada conseguiram ultrapassar este período de estagnação utilizando autofinanciamento para crescer (QUEIROZ, 1972). Já os grupos estrangeiros conseguiram mobilizar recursos externos que lhes permitiram avançar.

Um estudo sobre os grupos bilionários nacionais de 1965 revelou que naquela época grande parte dos grupos já eram caracterizados pela dispersão de suas atividades em setores não relacionados (MARTINS, 1965). Neste mesmo estudo evidenciou-se que dois terços dos grandes grupos nacionais estavam presentes no estado de São Paulo em atividades industriais e que em 42% dos grupos a família possuía mais de 90% das ações da *holding* do grupo (MARTINS, 1965). Outro estudo de 1965 sobre os grupos

bilionários estrangeiros revelou, entre outras coisas, que metade dos grupos bilionários na época tinham seu capital originário dos Estados Unidos, que quase 80% dos grupos controlavam de 1 a 9 empresas e que apenas um grupo da amostra controlava mais de 9 empresas. Na amostra levantada, dos 83 grupos, apenas um possuía bancos, havendo ao todo cinco grupos com empresas financeiras, dos quais somente um era americano (QUEIROS, 1965).

Via de regra, os grupos empresariais brasileiros se originaram, em sua maioria, antes de 1960. Por exemplo, dentre os 29 maiores grupos brasileiros, em 2007, 18 foram fundados por volta de 1950. Os primeiros grupos começaram operando no setor de energia, comércio, financeiro e construção civil. Originalmente fundados como empresas individuais aos poucos foram multiplicando suas atividades e diversificando em outros setores (ALDRIGHI; POSTALI, 2010). Entre 1960 e 1970 foram fundados importantes grupos estatais, como Eletrobrás e Telebrás. Dos vinte e nove maiores grupos brasileiros, em 2007, quatorze foram fundados como empresas estatais e destas, nove já foram privatizadas (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Os anos 80 no Brasil foram marcados por uma grave crise da dívida externa (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; BONELLI, 1998). Esta crise gerou consequências no início dos anos 90 quando houve uma recessão bastante forte fazendo com que as empresas conseguissem apenas planejar estratégias a curto prazo, como contratação de funcionários e produção, uma vez que o país passava por uma instabilidade constante (BONELLI, 1998). Houve nesse período a perda de força e influência dos empresários na política nacional, principalmente pelo fracasso do Plano Cruzado o qual eles apoiaram e incentivaram (BRESSER-PEREIRA, 2009).

A partir de 1990 iniciou-se um processo de reforma do Estado com um ponto fundamental que foi a privatização. Em 1994 o governo Itamar Franco, tendo como ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, logrou, através de um plano heterodoxo – o Plano Real – neutralizar a alta inflação inercial. A partir de 1995 o governo adotou reformas econômicas e constitucionais, além disso, houve a abertura comercial e a liberalização dos fluxos financeiros o que gerou a necessidade de reestruturação das firmas brasileiras (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; BONELLI, 1998; BRESSER-PEREIRA, 2009).

Entre 1991 e 1995 foram privatizadas oito siderúrgicas integradas, participação nas petroquímicas e fábricas de fertilizantes. Além disso, a partir de 1996 houve vendas das distribuidoras de energia elétrica, malhas ferroviárias federais, privatização da Vale e leilões de concessões de telecomunicações. No período dos dois governos do Ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso, 68 empresas foram vendidas principalmente dos setores de minério, fertilizantes e petroquímico, levando a um processo de aceleração da privatização das indústrias (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Com esse cenário posto, os grandes grupos empresariais desenvolveram suas estratégias uma vez que grandes mudanças estavam ocorrendo no país, como redução do papel do Estado, abertura de mercado, controle inflacionário e privatizações (BONELLI, 1998). Houve uma grande reestruturação dos grupos e de empresas através de fusões e aquisições. Entre 1994 e 2000 foram privatizados por volta de 2.300 firmas sendo que 61% delas tinha capital estrangeiro envolvido (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

A diversificação dos grupos brasileiros varia amplamente (ALDRIGHI; POSTALI, 2010; COSTA, 2012); alguns são focados em um único negócio, como a Oi/Brasil Telecom e Embraer, outros diversificam em indústrias verticalmente relacionadas, como o caso da Vale (especializada em mineração, no entanto, controla firmas de logística, ferrovias, aço e energia) e Ultra (Distribuidora de combustíveis, química, petroquímica e logística), por fim, há os grupos diversificados em indústrias não relacionadas, como por exemplo, Marcopolo (especializada em fabricação de ônibus, no entanto, controla firmas de logística, comércio e financeira), Coteminas (especializada em têxtil, no entanto, controla firmas de hotelaria, agroindústria e energia), Odebrecht (especializada em construção civil, no entanto, controla firmas de energia, química, petroquímica, têxtil, financeira) e Votorantim (especializada em cimento, no entanto, atua em comércio, serviços, financeira, química, agroindústria).

Desde 1950 quando foi criado, o BNDES tem desenvolvido um papel importante como um meio para alavancar os grupos brasileiros. Até o final de 1970 havia financiado muitas indústrias com baixo custo de capital e financiamentos a longo prazo. Durante a década de 80, o BNDES e sua subsidiária BNDES Participações (BNDESPar) deu suporte a diversas empresas e grupos que estavam precisando se recapitalizar. Na década seguinte manteve-se como um suporte para a reestruturação

das firmase privatização de outras tornando-se fator crítico de sucesso para alguns negócios. Em 2007 o BNDESPar tinha representatividade em 11 conselhos fiscais e 26 conselhos administrativos (ALDRIGHI; POSTALI, 2010). Até hoje, o Banco tem um papel decisivo no desenvolvimento dos grupos empresariais.

5. DIVERSIFICAÇÃO E EXPANSÃO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Neste capítulo serão descritos os casos de diversificação e expansão. Seguidos de

5.1 Descrição dos casos

Neste capítulo serão descritas as diversificações e expansões dentro do contexto de cada um dos grupos, considerando os setores propostos na matriz insumo-produto do IBGE utilizada na metodologia para classificar a diversificação dos grupos. Esses casos podem ser encontrados de forma resumida no Quadro 11.

A primeira diversificação analisada, aqui codificada como **DIV 1**, foi do **grupo A** que atua nos seguintes setores: (1) agricultura, silvicultura, exploração florestal, (2) comércio, (3) peças e acessórios para veículos automotores, (4) intermediação financeira e seguros, (5) transporte, armazenagem e correio e (6) outros serviços [RELATÓRIO ANUAL; IBGE]. A **diversificação** no setor de exploração florestal ocorreu na década de 60, com investimento em florestas de pinhos. O **grupo A** já trabalhava com corte de madeira. Foi um dos principais fornecedores para a construção de Brasília e percebeu na exploração florestal uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento no setor [ENTR 3]. Segundo o entrevistado: “O grupo foi o primeiro a se instalar na região e tornou-se grande responsável pelo desenvolvimento local de florestas” [ENTR 3]. Nesta época o Estado em que atuava passou por uma reestruturação que fez com que efetivamente passasse a utilizar instrumentos de política econômica para ampliar a infraestrutura local. Assim foram criados alguns planos de desenvolvimento na época, que basicamente atuaram em 4 grandes áreas: área financeira, através de agências de fomento e incentivos; melhoria de infraestrutura de estradas e transporte; energia e telecomunicações [ESTUDO ECONÔMICO]. Para começar a atuar com reflorestamento o Grupo conseguiu a aprovação de benefícios fiscais do Governo Federal, principalmente com a redução de Programa de Integração Social / Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (PIS/COFINS) e Imposto Sobre Serviços (ISS) [VIDEO]. Esses benefícios tiveram como **origem** uma iniciativa do Governo Federal em desenvolver a região, tornando-a atrativa e a primeira empresa de grande porte a se instalar foi o **grupo A** [NOTÍCIA; VIDEO]. Segundo o ENTR 3, a entrada em diferentes setores deu-se não

só ao acaso, mas também ao aproveitamento de situações que vão se construindo na história do Grupo. “Houve a oportunidade de obter benefícios, então pudemos aproveitar a oportunidade e nos desenvolver no setor” [ENTR 3]. No entanto, após 40 anos de atuação e com problemas sérios de alavancagem financeira eles se viram obrigados a sair do setor.

Na década de 2000, ainda com a situação financeira bastante sensível vem a crise de 2008 que abala o grupo com problemas de derivativos (contratos futuros fixados em USD), e o endividamento que estava controlado duplicou, por conta do derivativo. Com isso a família resolveu efetivamente reestruturar o grupo. Começou então a venda de negócios e de ativos e foco na oportunidade de sobrevivência nos negócios principais da empresa. Fez-se uma análise que o negócio de florestas não era tão importante e decidiu-se por vender esse segmento [ENTR 3].

Um segundo movimento de **diversificação** analisado, **DIV 2**, neste mesmo **Grupo A** foi a **entrada** no setor portuário, identificado na matriz insumo-produto como setor de transportes. O grupo participou da construção de um porto privado no sul do país. A princípio, a construção do porto teve como **origem** um problema que o Grupo A tinha para exportar madeira, em 1990, pois não havia infraestrutura suficiente para fazê-lo. No entanto, não havia apoio de nenhum tipo para que essa ideia fosse colocada em prática [ENTR 3]. A partir de 2008 o Governo brasileiro já sinalizava a necessidade de investimentos em infraestrutura [NOTÍCIAS], e logo em 2009, após reestruturação, o **Grupo A** firmou parceria com um armador de navios e uma firma gestora de ativos do setor portuário. “Não mais como um caráter de exportação de madeira, mas com o caráter de investimento efetivamente” [ENTR 3].

A ideia do porto era algo muito antigo dentro do grupo, mas não tínhamos como colocar em prática, foi quando em 2009 firmamos parcerias com duas empresas que nos apoiaram [ENTR 3].

Até 2013 manteve-se um resquício do segmento de madeira (cortes de madeira), devido à antiga Lei dos Portos a qual estabelecia que para se ter porto privado era necessário ter carga própria. No entanto, com a aprovação da nova Lei dos Portos (12.815/13), este setor que o grupo atuava começou a ser repensado pois o foco agora

era logística [ENTR 3]. Uma das empresas que apoiou o desenvolvimento do projeto é financiada pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) [SITE GRUPO] e o projeto recebeu um aporte em torno de R\$ 750 milhões do Governo Federal. Além disso, o **Grupo A** passou a contar com o apoio do Governo do Estado, com a infraestrutura em estradas e fornecimento de energia [NOTÍCIAS]. “Quando há interesse do Governo Federal as coisas acontecem e se desenvolvem, através do BNDES, Fundos de Pensão entre outros” [ENTR 14].

Uma terceira diversificação identificada, **DIV 3**, foi a **entrada** do **Grupo B** no setor de energia. O grupo B atua nos setores: (1) têxtil, (2) artigos do vestuário e acessórios, (3) agricultura, silvicultura, exploração florestal, (4) eletricidade e gás, (5) construção, (6) serviços imobiliários, (7) intermediação financeira e seguros e (8) serviços prestados a empresas [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL; IBGE]. Um dos maiores grupos da amostra analisada e com forte relacionamento histórico com o governo. Esta diversificação ocorreu quando o Grupo B adquiriu parte de uma Usina Hidrelétrica, que teve como origem incentivos do governo federal. Essa aquisição ocorreu após informações privilegiadas que receberam do governo federal [NOTÍCIAS]. Em 2001 a economia brasileira havia crescido menos do que o esperado devido ao racionamento de energia elétrica [NOTÍCIAS; LIVRO]. Neste mesmo ano em comunicado aos acionistas, o grupo anunciou a inauguração de uma Usina Hidrelétrica, a qual o Grupo havia participado de uma licitação anos antes [COMUNICADO ACIONISTAS]. No mesmo ano do anúncio, o grupo construiu uma termelétrica a gás no nordeste, que foi implantada com investimentos de R\$ 100 milhões do caixa do Grupo e foi concluída em abril de 2002 [NOTÍCIAS; NOTÍCIAS LOCAIS; GOVERNO FEDERAL]. Em 2001 o Grupo foi um dos escolhidos pelo PPT (Programa Prioritário de Termoeletricidade) que garantia acesso ao gás natural por 20 anos a preços privilegiados [GOVERNO FEDERAL]. Além disso, tinha garantia de compra da energia gerada nas usinas pelo mesmo período. Havia um esforço do Ministério de Minas e Energia para garantir e promover o aproveitamento racional dos recursos energéticos do País [GOVERNO FEDERAL].

A quarta diversificação analisada, **DIV 4**, foi a **entrada** do **Grupo C** no setor de energia. O grupo atua nos setores: (1) celulose e produtos de papel, (2) intermediação financeira e seguros, (3) serviços prestados às empresas, (4) consultoria de

licenciamento ambiental, (5) construção, (6) serviços imobiliários e (7) produtos químicos [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL; IBGE]. Um dos maiores grupos da amostra e que tem **relacionamento histórico** com o governo. A permanência do grupo no setor de energia foi curta: houve a **entrada** no final da década de 2000, tendo como origem motivações econômicas do grupo e depois de 4 anos a **saída** do setor por problemas financeiros [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL]. No entanto, o motivador da entrada foram questões econômicas de racionamento de energia [RELATÓRIO ANUAL, NOTÍCIAS, ESTUDOS ECONÔMICOS]. Para que as empresas do grupo não dependessem mais de energia e com isso conseguissem uma redução de custos, o Grupo adquiriu por volta de 20% de uma Usina Hidrelétrica, a qual supria todas as suas plantas industriais [NOTÍCIAS, SITE]. A entrada no setor de energia, portanto, ocorreu mais por uma questão econômica do que política. Na época, 2003, muitas indústrias estavam fazendo esse movimento devido a questões de racionamento [GOVERNO FEDERAL]. Em 2013 foi aprovada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) a venda da participação do Grupo neste setor [NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL]. Segundo o presidente do grupo: “o intuito é através desta venda trazer uma blindagem financeira para o Grupo” [NOTÍCIAS].

A decisão tomada pelo **Grupo C** pela **saída** do setor de produtos químicos, **DIV 5**, foi motivada pelo montante oferecido ao grupo na compra da empresa controlada. A **entrada** do grupo no setor foi considerada, pelo próprio grupo, como o início das diversificações [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL; COMUNICADO ACIONISTAS; SITE DO GRUPO]. Em meados da década de 70 o Governo brasileiro, via BNDES, teve participação essencial no desenvolvimento do setor no país, quando financiou o setor privado nacional [BNDES RELATÓRIO]. Em 1996 o **Grupo C** associou-se a outras empresas do setor juntamente com o BNDESPar para a criação de um polo industrial no sudeste do país [SITE GRUPO; NOTÍCIAS]. O setor era rentável para o grupo, mas um cenário econômico e político apontava para a necessidade de consolidação [BNDES RELATÓRIO]. Nos relatórios do Grupo C eram apontados motivos estratégicos no sentido de consolidação do setor, havendo um movimento do Grupo C e das empresas do setor no Brasil em criar *joint ventures* na área química para obterem maior competitividade. O Grupo em questão já estava negociando uma *joint venture* em 2007 com outro grupo brasileiro [RELATÓRIO ANUAL], quando um terceiro ofertou 2,7 bilhões de reais na compra da empresa

controlada pelo grupo C (ágio avaliado em 1 bilhão) e foi vendida. A origem da saída do grupo deste setor foi o Governo que estava por trás desta negociação. Segundo um dos fundadores do Grupo C: “a oferta era irrecusável” [RELATÓRIO ANUAL; NOTÍCIAS; COMUNICADO ACIONISTA].

A sexta diversificação - DIV 6 - foi a **entrada** do **Grupo D** no setor de intermediação financeira. O grupo D atua nos seguintes setores: (1) artigos de borracha e plástico, (2) peças e acessórios para veículos automotores, (3) comércio, (4) manutenção e reparo de máquinas, (5) produtos químicos (6) caminhões e ônibus [RELATÓRIO ANUAL; NOTÍCIAS; IBGE]. A **origem** desta diversificação foi o próprio grupo, que abriu um banco, constituído para dar suporte no financiamento dos produtos do Grupo para o cliente final [ENTR 8]. O banco recebeu credenciamento do BNDES para ser agente repassador dos recursos Finame - Finame e Finame Leasing [ENTR 8; NOTÍCIAS; BNDES SITE; NOTÍCIAS LOCAIS]. “Caso venha ocorrer uma redução da oferta de crédito ou uma elevação significativa na taxa de juros a demanda pelos produtos poderá sofrer impactos. Objetivando reduzir riscos da eventual oferta de crédito o grupo constituiu o banco” [ENTR 8]. Nota-se que a constituição do banco foi um meio de mitigar riscos e evitar a perda dos clientes.

O Banco é diferente, é outro braço do grupo, com outras atribuições. Os nossos grandes clientes tem acesso aos bancos de primeira linha, e conseguem obter uma taxa muito boa, pois eles têm capital, têm ativos e tem fazendas, então colocam em garantia e conseguem uma boa taxa. Os clientes menores que compram conosco não tem esse poder de ir ao banco e conseguir uma boa taxa e ele é o mesmo cliente dos meus concorrentes. Então quando decidimos montar o banco, a ideia era dar crédito a este cliente que eu conheço, pois eu sei onde ele mora, o que ele faz e ele não precisa preencher, ou mostrar muitos bens em garantia, se ele me der o produto em garantia eu estou satisfeito, pois eu sei que ele vai me pagar, por isso nos criamos o banco para ajudar a financiar os pequenos e médios clientes que não tem acesso a banco. Montamos o banco então, com o intuito de ajudar o nosso cliente, com a estratégia de aumentar a nossa participação de mercado e financiar o meu cliente [ENTR 8].

A sétima diversificação - **DIV 7** - foi a **entrada** do **Grupo E** no setor de material eletrônico e equipamentos de comunicação [SITE GRUPO; RELATÓRIO ANUAL; IBGE]. O grupo E atua nos seguintes setores: (1) Máquinas e equipamentos, inclusive manutenção e reparos; (2) comércio; (3) transporte; (4) intermediação financeira e seguros; (5) serviços de informação; (6) serviços prestados a empresas e (7) serviços de reparação e manutenção [RELATÓRIO ANUAL; IBGE]. Um dos maiores grupos da amostra e com forte relacionamento histórico com o governo. A entrada do grupo no desenvolvimento de satélites deu-se através de uma *joint venture* com uma estatal brasileira [NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL]. O movimento de diversificação ocorreu devido a uma necessidade criada através de um programa do Governo Federal. Não foi aberta concorrência, foi apenas uma demanda direta do governo para os dois grupos [NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL; COMUNICADO ACIONISTAS]. A intenção do governo era que o satélite geoestacionário fosse desenvolvido pela *joint venture*. Porém, como a indústria nacional não domina toda a tecnologia de construção desse satélite, contratou-se uma terceira empresa para fabricá-lo. O contrato, no entanto, previu a transferência de tecnologia ao país [VIDEO; NOTÍCIAS].

A **DIV 8** foi a **expansão** do **Grupo D**, no setor de caminhões e ônibus que já atuava e teve como origem motivações do próprio grupo. Neste caso essa expansão deu-se através da internacionalização para o Egito, de uma nova linha de produtos específica para o país. As expansões internacionais do grupo começaram em meados dos anos 60 [LIVRO]. No final da década de 70, a partir de incentivos do Governo Federal, o então Ministro da Fazenda aprovou uma medida que incentivava as exportações brasileiras por meio das linhas de financiamento repassadas pelo BNDES. Nesse contexto, o Grupo em questão decidiu realizar novos investimentos com a abertura de duas fábricas fora do país [NOTÍCIAS; SITE GRUPO; BNDES RELATORIOS]. O Grupo se internacionaliza para mercados de grande densidade populacional e de baixo poder aquisitivo, onde o produto que comercializa é essencial no dia a dia da população [RELATORIO ANUAL]. Nota-se uma tendência à expansão para países em desenvolvimento, em que o nível institucional é similar ao nacional. “Para a entrada do Grupo no Egito foi necessário se associar ao governo local” [ENTR 8]. Em todos os países o grupo faz *joint ventures* para conseguir se adaptar mais facilmente ao país [ENTR 8]. No Egito não foi diferente, o sócio local do Grupo D tinha forte

relacionamento com o governo e devido a isso conseguiu dar agilidade ao processo de abertura da empresa, homologação de produtos e contratação de pessoal, tudo foi feito em uma semana. Se não fosse por isso, segundo o entrevistado, duraria mais de 6 meses [ENTR 8]. Para o processo de internacionalização do grupo ocorrer é essencial a ajuda do BNDES: “O BNDES é o grande incentivador da exportação com o programa Exim e PSI”. Entre 1998 e 2004 ocorreram diversos financiamentos do BNDES para exportação, foram mais de 154 contratações feitas pelo grupo [SITE BNDES].

A diversificação nove - **DIV 9** - foi a internacionalização e a consequente **entrada** no setor de comércio do **Grupo B** [NOTÍCIAS; SITE GRUPO; RELATÓRIO ANUAL]. Teve como origem a iniciativa do grupo em expandir. O Grupo B comprou a totalidade de uma empresa americana, que atuava no varejo nos EUA com a qual o Grupo já tinha certa parceria.

O racional do grupo era justamente usar toda a parte industrial aqui do Brasil, porque a gente tinha mão-de-obra mais barata, acesso a matéria prima facilitada com preço mais barato e usar toda a parte de relacionamento com cliente, supply chain e as marcas que a empresa americana detinha nos EUA para explorar o varejo norte americano [ENTR 1].

No entanto, com a crise de 2008 o câmbio ficou desfavorável, o mercado americano parou de comprar e então foram tomadas algumas decisões. “Voltamos o foco para o mercado Mercosul, o presidente do grupo resolveu focar no Mercosul e diminuir a exposição ao mercado norte americano” [ENTR 1]. Com isso, o grupo percebeu uma oportunidade no mercado interno, com alto crédito parecia interessante entrar no varejo também e assim o fez. “O grupo ora está mais propenso para o varejo, ora para a indústria, depende do contexto institucional brasileiro”[ENTR 2]. A entrada no mercado norte americano teve o apoio do programa BNDES-exim com o financiamento de USD 40 milhões para o centro de distribuição nos Estados Unidos [NOTÍCIAS]. Além disso, o fato do Grupo participar do Fórum de CEO’s Brasil Estados Unidos, auxiliou no desenvolvimento desta diversificação. Segundo o ENTR 2:

Sempre facilita as coisas fazer parte deste fórum, em que atuam o Governo dos Estados Unidos, do Brasil e as principais empresas brasileiras (12 no total), convidadas pelo Governo Brasileiro e as principais empresas Norte Americanas ranqueadas pelo Governo Americano [ENTR 2].

A **DIV 10** foi a **expansão** do setor de ônibus e caminhões, para a linha de ônibus escolares, feita pelo **Grupo D** no ano de 2007. O grupo D aprovou junto ao governo federal um programa de R\$ 600 milhões, que foi financiado pelo BNDES [GOVERNO FEDERAL; NOTÍCIAS; NOTÍCIAS LOCAIS; BNDES SITE; RELATÓRIO ANUAL]. O programa dava incentivo à compra de um novo produto do grupo, para empresas, municípios e Estados que tivessem interesse em adquiri-lo, pois havia redução de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), PIS/COFINS e Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) [NOTÍCIAS; BNDES SITE; GOVERNO FEDERAL]. A necessidade da criação do programa teve como origem o Grupo D. Através da sua associação de classe, presidida pelo responsável por relações institucionais do próprio grupo, foi possível colocar em prática essa expansão [ENTR 8]. “O responsável por relações institucionais quem fez todo o relacionamento e desenvolveu a demanda do projeto junto ao Governo Federal” [ENTR 8]. Essa demanda foi iniciada em 2008 e já tem 4 anos que todo ano há compras do produto pelo Governo Federal [GOVERNO FEDERAL; ENTR 8; NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL].

Os eventos recentes que estão acontecendo no Brasil, de certa forma beneficiam o Grupo D, assim como a tantos outros grupos e empresas. No entanto, neste caso é interessante compreender como ocorre a demanda pelos produtos do Grupo D. Muitas cidades sede da copa do mundo estão recebendo verbas para compra dos produtos em questão. Essa demanda foi gerada em diversas conversas entre o Vice-presidente do Grupo e o Ministério das Cidades [GOVERNO FEDERAL; NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL]. Por exemplo, no Rio de Janeiro foi dado um benefício fiscal de ICMS, com redução de alíquota para 3% às empresas instaladas no Estado que adquiram o produto, uma vez que o Governo do Estado tem interesse que determinado produto esteja na cidade até o início de 2014 [NOTÍCIAS; GOVERNO ESTADUAL].

A **DIV 11** está relacionada a **expansão** do setor de cosméticos, em uma nova linha de produtos do **Grupo F**. O Grupo em questão atua nos setores: (1) perfumaria, higiene e limpeza, (2) transportes (3) serviços de informação e (4) agricultura, silvicultura, exploração florestal. No entanto, é um grupo extremamente verticalizado, em que as áreas de transporte e serviços de informação e agricultura prestam serviços apenas para o setor de perfumaria, higiene e limpeza. O processo de expansão de uma nova linha de produtos do **Grupo F**, que teve como origem o próprio grupo, foi a construção de duas fábricas no Norte do Brasil. A primeira delas ocorreu em 2007 e a segunda em 2011, sendo que nos dois casos implementou-se todo um processo de relações institucionais e políticas públicas para viabilizar o projeto. Desta forma foram tratados em paralelo à construção da fábrica, assuntos de sustentabilidade e gestão tributária e logística [ENTR 5].

As questões de sustentabilidade foram tratadas através do Programa Amazônia, que foi implementado com o intuito de desenvolver o Centro de Conhecimento no Amazonas, Fábrica e outras iniciativas [GOVERNO FEDERAL; RELATÓRIO ANUAL; ENTR 5; ENTR 6]. O programa estava baseado em três grandes iniciativas, a saber: i) Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); ii) Cadeias Produtivas Sustentáveis; e iii) Fortalecimento Institucional. Os Ministérios do Desenvolvimento e Tecnologia, bem como a Suframa apoiam e incentivam o Programa [GOVERNO FEDERAL; GOVERNO ESTADUAL; NOTÍCIAS; NOTÍCIAS LOCAIS]. As questões tributárias pleiteadas, como isenção fiscal, benefícios fiscais, licenças de obra e licenças ambientais foram atendidas. Segundo um dos documentos da Secretaria da Fazenda do Pará, foi deferida a cobrança do ICMS nas mercadorias transportadas e produzidas na fábrica do Pará [GOVERNO FEDERAL]. A escolha da região Norte deve-se à localização, à questão de sustentabilidade e ao fato de a biodiversidade local interessar ao Grupo. “Sem o apoio da área de relações institucionais seria complicado a implementação da fábrica de forma que fosse ao encontro dos interesses e valores do grupo” [ENTR 5; ENTR 6].

A **DIV 12** foi a **expansão** do setor de celulose do **Grupo C** para o nordeste do país [ENTR 4; NOTÍCIAS]. Essa expansão teve como origem o grupo. A escolha pelo nordeste ocorreu devido ao fato de a família, fundadora do grupo, possuir terras na região e manter bom relacionamento com os políticos locais. A partir disto foram feitos testes e projetos de viabilidade para a expansão do portfolio de produtos já

existente no grupo, o que gerou interesse no desenvolvimento de uma planta industrial [ENTR 4]. Além disso, houve uma forte interlocução com o Governo Estadual e Municipal [ENTR 4] e a partir de 2008 foi assinado um protocolo de intenções com o Governo Estadual, que permitiu um melhor desenvolvimento da indústria na região. Com isso, o Grupo C desenvolveu contato direto com a Secretaria da Indústria e Comércio, com Secretário de Estado, da Fazenda e Meio Ambiente, além do secretário de segurança pública [ENTR 4; NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL]. Em 2010 foi aprovada uma linha de financiamento junto ao programa do BNDES – Programa de Sustentação de Investimento (PSI) no qual foram financiados R\$ 2,7 bilhões [RELATÓRIO ANUAL]. O Estado em que foi instalada a indústria faz parte do território da Sudene e por isso as indústrias instaladas na região tem benefício fiscal de Imposto de Renda de 75% e a indústria em questão foi beneficiada com a isenção de AFRMM (adicional de frete para a renovação da marinha mercante) [GOVERNO FEDERAL].

A **DIV 13** foi a **expansão** do setor de celulose do **Grupo C**, através de uma *joint venture* junto com o BNDESPar [NOTÍCIAS]. O Grupo C deu origem a essa expansão. Em novembro de 2005 houve a implantação de um projeto de crescimento de sua planta localizada em uma unidade no nordeste, que hoje é uma das maiores fábricas do segmento no Brasil. Até hoje o BNDES tem quase 30% das ações preferenciais da empresa controlada pelo Grupo C. Um dos mecanismos normalmente utilizados pelo Grupo para entrar em um novo Estado ou Município é o protocolo de intenções. No caso desta expansão foi assinado um protocolo de intenções antes da construção da indústria. Os protocolos são feitos e acordados antes do início das atividades no Estado e depois de iniciado os assuntos são tratados diretamente com cada uma das secretarias de cada Estado e com o Governo Federal [ENTR 4]. Para a permanência no nordeste o Grupo contou com financiamentos junto ao BNDES, Banco do Nordeste do Brasil (BNB), *Export Credit Agencies* (ECAs) e outras fontes, com prazo e perfil de amortização adequados e a taxas competitivas [RELATÓRIO ANUAL; BNDES SITE]. Além disso, a DIV 13 é titular de benefícios fiscais federais que lhe garantem redução de 75,0% do imposto de renda decorrente do lucro da exploração de suas atividades e atualmente o Grupo C conseguiu junto a Sudene a aprovação de 30% do Imposto devido, em projetos de modernização ou complementação de equipamento, até o ano de 2018 [GOVERNO FEDERAL]. Entre

os anos de 2006 e 2008 houve ainda redução na alíquota de ISS para a DIV 13, de 5% para 2%, apenas no município em que a indústria fica localizada. [GOVERNO ESTADUAL].

A diversificação quatorze - **DIV 14** - foi a **entrada** do **Grupo B** no setor têxtil e teve como origem a iniciativa do empresário do grupo. Em 1965, o fundador do grupo conheceu um Deputado Federal na época, que tornou-se seu sócio, pois além de deputado era empresário e dono de muitas fazendas de algodão. Foi então que o Deputado apresentou ao fundador do grupo o economista Celso Furtado, um dos fundadores da Sudene, que também atendia a região que o grupo B atuava. “Vi que a Sudene era uma grande chance para fazer aquilo que era o meu sonho, uma indústria integrada de tecidos” [LIVRO – depoimento do fundador do grupo].

Em 1967 após muito esforço por parte do empresário, conversa e envolvimento do deputado, então sócio do Grupo B, a Sudene concede o empréstimo para a abertura da fábrica de tecidos [LIVRO]. A Sudene investiu na época 22,5 milhões dos 30 milhões aplicados no grupo, o restante foi investimento do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). A fábrica foi inaugurada em 1975. Aproveitando-se dos recursos e incentivos fiscais disponíveis para a região, o Grupo B montou uma das mais modernas fábricas têxteis do país. Para cada cruzeiro investido pelo grupo, a Sudene colocava três e, por isso, a agência ficou com 75% do capital da empresa [SUDENE, NOTÍCIAS]. As ações depois foram leiloadas em pregões patrocinados pelo Finor, órgão de fomento da região, e acabaram adquiridas em grande parte pela família. "A Sudene viabilizou o Grupo B ", declaração do filho do fundador em 2002 para um jornal [NOTÍCIAS].

A **DIV 15**, foi a **expansão** do setor têxtil do **Grupo B**, que teve como **origem** o governo através do BNDES. Em 1983, quando ainda pouco conhecido no país, o Grupo B foi convidado pelo BNDES a assumir os ativos de uma fábrica têxtil no Nordeste, então em sérias dificuldades financeiras. O empreendimento, enorme e com moderna tecnologia foi erguido em uma cidade de menos de 10 mil habitantes, com apoio da Sudene, por um grupo empresarial que na época era dono de uma rede varejista e de outros negócios. [LIVRO; NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL; RELATÓRIO ANUAL]. Foi então que o Grupo B aceitou o convite e iniciou suas atividades no Nordeste. Sempre apoiado pela Sudene, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, incentivos fiscais disponíveis na região nordeste [RELATÓRIO

ANUAL]. Segundo o presidente do Grupo B a Sudene sempre foi a grande parceira e a viabilizadora do Grupo [NOTÍCIAS; VIDEO].

A **DIV 16** foi a diversificação através da **entrada** do **Grupo B** no setor de artigos de vestuário e acessórios, que teve como origem o governo. No final da década de 90, quando o então Governador de um dos Estados do Nordeste, em que já havia uma das fábricas do Grupo instalada, doou ao Grupo B um terreno em uma cidade do interior do Estado para a construção de mais uma fábrica. Segundo entrevista cedida pelo então prefeito da cidade, o Grupo B era muito importante para a região e era necessário mantê-los no Estado [NOTÍCIAS; VIDEO]. Nota-se nestes três casos que o Grupo B foi convidado a usufruir dos bens públicos, que havia um forte relacionamento dos fundadores do Grupo com o Governo tanto Federal, Estadual como Municipal [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL; GOVERNO FEDERAL; BNDES SITE; NOTÍCIAS LOCAIS]. Até hoje todos os relatórios anuais do grupo tem como último parágrafo a seguinte frase: “...Cumpre-nos apresentar nossos agradecimentos à SUDENE, ao BNDES, ao BDMG, ao BNB, ao Banco do Brasil,.....”.

Já a **DIV 17** foi a **expansão** do **Grupo E** no setor de máquinas e equipamentos [IBGE], atuando no desenvolvimento de submarinos, nova linha de produtos para o Grupo. Essa expansão de portfólio ocorreu devido a incentivos vindos do governo e teve como **origem** o governo. A partir daí fez-se uma parceria com uma pequena empresa brasileira que tinha *expertise* em geração Eletronuclear, que possibilitou ao grupo participar do laboratório de geração Eletronuclear da Marinha brasileira [ENTR 7]. “A empresa detém profundos e sólidos conhecimentos, produtos e serviços na área, além de ser uma empresa relevante para o governo brasileiro em sistemas críticos para o país” [ENTR 7; NOTÍCIAS]. Os projetos que o governo pretende tocar na área de segurança nacional nos próximos anos contribuiram para a finalização da transação [NOTÍCIAS].

Em um segundo momento o Grupo E comprou essa empresa e diversificou seu portfólio [NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL]. “A estratégia do grupo é adquirir pequenas empresas, sem olhar o fluxo de caixa, para entrar no setor de forma mais rápida e atender as demandas de nossos clientes” [ENTR 7]. Para essa empresa controlada pelo Grupo os principais clientes são os governos federais dos diferentes setores que atua. Neste caso, a empresa adquirida venceu uma licitação da Marinha

para participar do desenvolvimento do reator do submarino nuclear brasileiro. O contrato estava avaliado em R\$ 231 milhões [NOTÍCIAS].

O BNDES e o Governo Brasileiro tem apoiado este grupo de diversas formas, (i) financiamento; (ii) compra de debêntures conjugadas com bônus de subscrição no valor de R\$ 149 milhões (em parte convertidas em ações quando da abertura de capital em bolsa, condição prévia para o investimento); (iii) apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos ou processos de produção; (iv) apoio às vendas, especialmente pelas linhas de financiamento à exportação; e (v) mais recentemente, apoio às vendas no mercado interno brasileiro [BNDES RELATÓRIO]. “Em todos os casos de diversificação a mão-de-obra utilizada é do grupo, os funcionários trabalham em todas as empresas do Grupo, pois já possuem a qualificação e *know-how* necessários” [ENTR 7].

Quadro 11: Descrição dos casos

Grupo	Setores em que o grupo atua	Unidade de Análise	Setor para o qual diversificou ou expandiu	Descrição dos casos
A	(1) agricultura, silvicultura, exploração florestal, (2) comércio, (3) peças e acessórios para veículos automotores, (4) intermediação financeira e seguros, (5) transporte, armazenagem e correio e (6) outros serviços	DIV 1 (Diversificação)	exploração florestal	O interesse do grupo neste setor teve como origem uma iniciativa do Governo Federal em desenvolver a região, isso a tornou atrativa e a primeira empresa de grande porte a se instalar foi o grupo A [NOTÍCIA; VIDEO]. “Houve a oportunidade de obter benefícios, então pudemos aproveitar a oportunidade e nos desenvolver no setor” [ENTR 3]. O grupo percebeu na exploração florestal uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento no setor [ENTR 3].
		DIV 2 (Diversificação)	transporte	A construção do porto teve como origem a necessidade do Grupo A para exportar madeira. Não havia apoio de nenhum tipo para que essa ideia fosse colocada em prática [ENTR 3]. A partir de 2008 o Governo brasileiro já sinalizava a necessidade de investimentos em infraestrutura [NOTÍCIAS]. Em 2009 o Grupo, através de uma associação foi ao governo pedir apoio. O projeto foi financiado pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) [SITE GRUPO] e recebeu um aporte em torno de R\$ 750 milhões do Governo Federal. Além disso, o Grupo A passou a contar com o apoio do Governo do Estado, com a infraestrutura em estradas e fornecimento de energia [NOTÍCIAS].
B	(1) têxtil, (2) artigos do vestuário e acessórios, (3) agricultura, silvicultura, exploração florestal, (4) eletricidade e gás, (5) construção, (6) serviços imobiliários, (7) intermediação financeira e seguros e (8) serviços prestados à empresas	DIV 3 (Diversificação)	Energia	Um dos maiores grupos da amostra analisada e com forte relacionamento histórico com o governo. Em 2001 a economia brasileira havia crescido menos do que o esperado devido ao racionamento de energia elétrica [NOTÍCIAS; LIVRO]; Devido a assimetria de informações, o grupo diversificou para o setor de energia; A origem deste diversificação foi o governo que escolheu o grupo para o PPT, o que garantiu que teria acesso ao gás natural por 20 anos a preços privilegiados. Além disso, eles tiveram a garantia de compra da energia gerada nas usinas no mesmo período;
			Internacionalização e entrada no varejo;	Essa diversificação teve como origem o interesse do grupo em crescer. Um dos maiores grupos da amostra com forte relacionamento histórico com o governo. A entrada no mercado americano se deu através de uma parceria que o grupo desenvolveu com uma fabricante local, no entanto para a efetivação da compra e instalação do grupo nos EUA, o apoio do BNDES-Exim com financiamento de US\$ 40 milhões para o centro de distribuição nos Estados Unidos foi essencial. Além disso, o grupo participa do fórum de CEOs Brasil-EUA, o que facilitou as relações e os desenvolvimentos de negócios no país.
		DIV 14 (Diversificação)	Têxtil	Essa diversificação teve como origem a iniciativa do fundador do grupo e seu sócio, um Deputado Federal, em pedir auxílio à Sudene para a construção da indústria. Em 1967 a Sudene concede o empréstimo para a abertura da fábrica de tecidos. A Sudene investiu na

			época 22,5 milhões dos 30 milhões aplicados no grupo, o restante foi investimento do BDMG. Para cada cruzeiro investido pelo grupo, a Sudene colocava três e, por isso, a agência ficou com 75% do capital da empresa [SUDENE, NOTÍCIAS]. "A Sudene viabilizou a o Grupo B ", declaração do filho do fundador em 2002 para um jornal.
	DIV 15 (Expansão)	Têxtil	Essa expansão teve como origem uma iniciativa do governo via BNDES. O grupo possuía forte relação pessoal com o governo local; em 1983 o grupo foi convidado pelo BNDES para assumir os ativos de uma fábrica já existente. Esta diversificação foi apoiada pela Sudene, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e os incentivos fiscais disponíveis na região Nordeste.
	DIV 16 (Diversificação)	artigos vestuário e acessórios	Essa diversificação teve como origem uma iniciativa do governo estadual. O governador de um dos estados do Nordeste doou ao Grupo B, um terreno em uma cidade no interior do estado para a construção de outra fábrica. De acordo com a entrevista concedida pelo prefeito da cidade, o Grupo B foi muito importante para a região e que tinham interesse em mantê-los no estado.
C	(1) artigos de borracha e plástico, (2) peças e acessórios para veículos automotores, (3) comércio, (4) manutenção e reparo de máquinas, (5) produtos químicos (6) caminhões e ônibus	DIV 4 (Diversificação)	energia Um dos maiores grupos da amostra. A permanência do grupo no setor de energia foi curta, houve a entrada no final da década de 2000, que teve como origem motivações econômicas do grupo e depois de 4 anos a saída do setor por problemas financeiros [NOTÍCIAS; RELATÓRIO ANUAL]; Investimentos e incentivos governamentais. Na época, 2003, muitas indústrias estavam fazendo esse movimento devido as questões de racionamento [GOVERNO FEDERAL];
		DIV 5 (Diversificação)	Setor químico O setor químico para o grupo era rentável, não havia intenção de venda; O grupo se associou com outras empresas do setor e com BNDESPar para a criação do polo industrial no sudeste do país; A saída do setor teve como origem o governo federal, quando um grupo controlado pelo governo federal ofereceu R\$ 2,7 bi para comprar setor químico do grupo (avaliado em R\$1 bi) e foi vendido.
		DIV 12 (Expansão)	Celulose A expansão teve como origem uma iniciativa do grupo junto aos governos federal, estadual e municipal. Foi assinado protocolo de intenções com o governo do estado, o que permitiu um melhor desenvolvimento da indústria na região; Relação familiar com o governo local; Relacionamento histórico com o Governo Federal. Benefícios financeiros e Fiscal; contato direto desenvolvido com o Secretário de Indústria e Comércio, Secretário de Estado, Secretário de Fazenda e Meio Ambiente, bem como o Secretário de Segurança Pública. Em 2010, uma linha de financiamento foi aprovado com o programa BNDES - Programa de Investimento sustentabilidade; o estado onde a indústria foi instalada é parte do território Sudene, e, por isso, as indústrias instaladas na região têm benefício fiscal do imposto de

				renda de 74% e a indústria foi beneficiada com a isenção do AFRMM (frete adicional para a renovação da marinha mercante).
		DIV 13 (Expansão)	Celulose	Joint venture com o BNDES; Essa expansão teve como origem uma iniciativa do grupo. o BNDES ainda tem hoje 27% das ações preferenciais; protocolo de intenções foi assinado com o governo estadual, o que permitiu um melhor desenvolvimento da indústria na região. Relações pessoais; a expansão no nordeste contou com financiamento do BNDES, BNB, ECAs; Esta diversificação tem benefícios fiscais federais, com redução de 75% no imposto de renda decorrente do lucro de sua atividades de exploração, a conversão de 30% do imposto que é devido em projetos de modernização até 2018 e uma redução nos impostos municipais de 5% para 2%.
D	(1) artigos de borracha e plástico, (2) peças e acessórios para veículos automotores, (3) comércio, (4) manutenção e reparo de máquinas, (5) produtos químicos (6) caminhões e ônibus	DIV 6 (Diversificação)	setor financeiro	A origem desta diversificação foi uma motivação do próprio grupo, que abriu um banco que foi constituído para dar suporte no financiamento dos produtos do Grupo para o cliente final [ENTR 8]. O banco recebeu credenciamento do BNDES para ser agente repassador dos recursos Finame - Finame e Finame Leasing.
		DIV 8 (Expansão)	ônibus e caminhão	Essa expansão teve como origem interesses do próprio grupo. O processo de internacionalização do grupo em geral foi suportado diretamente pelo BNDES, entre 1998 e 2004 houve mais de 154 contratações feitas pelo grupo. Especialmente para o Egito, além do apoio do BNDES, foi de extrema importância se associar ao governo local, de acordo com o diretor do grupo. Em cada país, o grupo faz <i>joint ventures</i> , a fim de adaptar-se mais facilmente e no Egito não foi diferente. O parceiro local do grupo tem uma forte relação com o governo e foi capaz de acelerar o processo de abertura da empresa, produtos de aprovação e contratação de pessoal, os quais foram feitos em uma semana. Se não fosse por isso, de acordo com o entrevistado, esses processos poderiam ter durado 6 meses.
		DIV 10 (Expansão)	ônibus e caminhão	A origem foi o interesse do grupo que fez aproximação com o governo federal, via associação, o que gerou a necessidade de o governo a adquirir um determinado produto personalizado para atender a população rural; em 2007, um programa de R\$ 600 milhões, foi aprovado pelo governo federal, que foi financiado pelo BNDES, onde receberam o incentivo de isenções fiscais, além de financiamento para as empresas que compraram produtos do grupo;
E	(1) Máquinas e equipamentos, inclusive manutenção e reparos; (2) comércio; (3) transporte; (4) intermediação financeira	DIV 7 (Diversificação)	material eletrônico e equipamentos de comunicação	Um dos maiores grupos da amostra e com forte relacionamento histórico com o governo. A entrada do grupo no desenvolvimento de satélites se deu através de uma <i>joint venture</i> com uma estatal brasileira [NOTÍCIAS; GOVERNO FEDERAL]. O movimento de diversificação ocorreu devido a uma necessidade criada através de um programa do Governo Federal, teve como Origem o Governo Federal. Não houve licitação, apenas uma demanda direta do governo para o serviço a partir desta duas empresas cujos desenvolveu o satélite

	e seguros; (5) serviços de informação; (6) serviços prestados a empresas e (7) serviços de reparação e manutenção; (8) material eletrônico e equipamentos de comunicação.	DIV 17 (Expansão)	maquinas e equipamentos	<p>geostacionário. BNDES e o governo brasileiro têm apoiado este grupo de várias formas, (i) financiamento, (ii) a compra de debêntures, (iii) o apoio à pesquisa e desenvolvimento, (iv) suporte de vendas, especialmente por meio de linhas de financiamento às exportações, e (v) apoio às vendas no mercado interno brasileiro.</p> <p>O Grupo tem forte relacionamento histórico com o governo federal. É um dos maiores grupos da amostra. Na época não atuava no desenvolvimento de submarinos. Essa expansão teve como origem incentivos e benefícios vindo do governo federal. Houve uma parceria com a uma pequena empresa brasileira que tinha <i>expertise</i> em geração Eletronuclear, que possibilitou ao grupo participar do laboratório de geração Eletronuclear da Marinha brasileira [ENTR 7]. Os projetos que o governo pretende tocar na área de segurança nacional nos próximos anos também contribuíram para a finalização da transação [NOTÍCIAS].</p>
F	(1) perfumaria, higiene e limpeza, (2) transportes (3) serviços de informação e (4) Agricultura, silvicultura, exploração florestal;	DIV 11 (Expansão)	perfumaria, higiene e limpeza.	Essa expansão , a construção de duas fábricas no Norte do Brasil, teve como origem a iniciativa do Grupo junto aos governos federal, estadual e municipal. Foi feito um processo de relações institucionais e políticas públicas para viabilizar o projeto. O grupo pediu a isenção fiscal, benefícios fiscais, uma licença de construção e licença ambiental; Um dos documentos da Secretaria de Estado do Pará mostra que foram concedidas reduções as taxas de ICMS sobre a mercadoria transportada e produzida nesta fábrica; é uma constante o envolvimento do grupo nas relações institucionais e políticas públicas. Há também um forte envolvimento do BNDES nas ações maiores de investimento, bem como os dos ministérios, governos e municípios nas ações do grupo. De acordo com este grupo entrevistado (Gerente Institucional do Grupo F): "Sem o apoio na área de relações institucionais, seria complicado para implementar a fábrica de uma maneira que fosse ao encontro dos interesses e valores do grupo."

Fonte: dados de pesquisa

5.2 Identificação das estratégias políticas dos grupos

Neste capítulo serão descritas as estratégias políticas utilizadas pelos grupos e os mecanismos preciso e difuso destas estratégias no crescimento dos grupos.

O **Grupo A** utiliza a estratégia política de doações a campanhas eleitorais. No caso deste grupo, segundo o entrevistado é algo bem irrisório e não é a principal estratégia [ENTR 3]. Houve doações a campanhas eleitorais nos anos de 2002, 2006 e 2010. Os políticos que receberam doações foram candidatos da região em que a empresa está instalada. Não há doações para comitês e diretórios e os valores não ultrapassam R\$ 200.000 [DOAÇÕES]. O grupo utiliza estratégia política de influências dentro do governo e têm um profissional no conselho de administração que os auxilia com informações:

O conselho de administração é formado pela família com membro externo, profissional com larga experiência e influência... institucional, vamos chamar assim, ne? Na necessidade de buscar apoio político para ações dentro dos nossos setores” [ENTR 3]. “Essas doações já foram mais importantes no passado, devido as novas estratégias do grupo veem diminuindo ao longo do tempo. São valores pequenos, nós não vemos mais como uma participação da empresa no momento político do país. É mais como simbologia do que com algum objetivo estratégico [ENTR 3].

O grupo faz monitoramento da agenda governamental através das duas principais associações das quais fazem parte [ENTR 3]. Nota-se ao longo da entrevista pouca clareza com relação às questões governamentais; o entrevistado encara a diversificação da empresa como algo ao acaso, sem estratégia, mas por outro lado considera de extrema importância a influência do membro do conselho no Governo Federal [ENTR 3].

As diversificações (DIV 1 e 2) foram opostas em termos de estratégias políticas. Enquanto na DIV 1 a origem da diversificação foi o governo, tendo o grupo aguardado benefícios do governo para diversificar, na DIV 2, por sua vez, a origem da diversificação foi o grupo, que teve um comportamento proativo e buscou através de mecanismos políticos o apoio para a diversificação. Na DIV 1 havia a vontade do

grupo em diversificar para o setor de reflorestamento, mas apenas quando houve a iniciativa do Governo Federal em isenção fiscal a diversificação se concretizou. Nota-se neste caso um mecanismo **difuso** das estratégias políticas utilizadas pelo grupo, pois não é possível isolar as variáveis para compreender qual estratégia utilizada pelo grupo gerou o incentivo do governo que o levou à diversificar. Já na DIV 2 o grupo utilizou de estratégias políticas, como a influência de um membro do Grupo que tinha experiência no governo, via associação, para buscar financiamento através de parcerias com BNDES e o Previ. Além disso, buscou parceria com o governo do estado, de forma individual, o qual implementou melhorias nas estradas da região. Nota-se neste caso um mecanismo **preciso** nas estratégias políticas adotadas pelo grupo, que o levou a diversificar.

Já no **Grupo B** é o presidente do grupo quem desenvolve as estratégias políticas. Não há qualquer estratégia política desempenhada pelo grupo que não tenha envolvimento direto de seu presidente. O Grupo tem **relacionamento histórico com o governo** e a história do grupo é permeada por forte envolvimento político, desde sua formação até os dias atuais. As tomadas de decisão por doações a campanhas eleitorais é feita diretamente pelo CEO do grupo, não havendo qualquer envolvimento de mais ninguém do *board* [ENTR 2]. Conforme colocado pelo ENTR 11 e ENTR 12 as questões de estratégia política ainda estão muito centralizadas dentro dos grupos empresariais e isso é uma questão cultural difícil de ser transformada. Nas entrevistas feitas com dois representantes do grupo fica claro a centralização das decisões políticas: “Não tem área de relações institucionais, apenas o assessor do ex-presidente do Grupo B e que veio trabalhar com o atual presidente. Então quem fala deste assunto é normalmente o Sr. Presidente. Mas não tem departamento formado” [ENTR 1].

As estratégias políticas utilizadas pelo grupo são: **doações a campanhas eleitorais, políticos no board e relações pessoais**. As doações às campanhas eleitorais foram feitas em 2006, 2010 e 2012. Em 2006 não foram feitas doações a comitês, apenas aos governadores dos estados onde o grupo tem filiais. Dos políticos que receberam doação apenas 1 não foi eleito, efetividade de 80%. Porém este que não foi eleito estava disputando o governo do estado com outro candidato que também recebeu doação deste grupo e foi eleito. Nos anos de 2010 e 2012 95% das doações foram para comitês. No ano de 2010 o montante doado foi 60% para um partido e 40% para

outro e apenas um candidato a deputado federal recebeu doação e foi eleito. Já em 2012, do montante doado 90% foi para a direção nacional de um único partido político e os candidatos a prefeito que receberam as doações não foram eleitos [DOAÇÕES].

Há ao longo da história do Grupo B evidências sobre o relacionamento dos fundadores do Grupo com o Governo Federal. Nos casos de diversificação analisados neste trabalho, DIV 3, 9, 14, 15, 16 é possível notar essa troca de favores e relacionamento pautado em relações pessoais. Grande parte dos políticos que receberam doações à campanha é citada ao longo da história do grupo como sendo facilitadora em questões importantes para o Grupo, como isenção fiscal sobre o algodão no Mato Grosso, ou ainda doações de terras, concessões de financiamentos de bancos federais entre outras coisas. Além do BNDES ter 18,01% das ações preferencias. Segundo um dos especialistas entrevistados a troca de favores e relacionamento ainda é muito comum, existe uma personalização de interesses individuais ainda muito forte: “eu te ajudei, agora você tem que me ajudar”[ENTR 11].

Nas DIV 9 e DIV 14 a **origem** da diversificação partiu do Grupo B, que utilizou de estratégias políticas como relações pessoais e utilizou-se de fóruns e financiamentos do BNDES para crescer. Nota-se neste caso um mecanismo **preciso** das estratégias políticas utilizadas pelo grupo, pois é possível associar diretamente a cada uma das diversificações. Já as diversificações DIV 3 e DIV 16 e expansão DIV 15 teve como **origem** o governo, que utilizou de benefícios como contratos favoráveis, doações de terrenos e assimetria de informações para influenciar no crescimento do grupo. Nota-se neste caso um mecanismo **difuso** das estratégias políticas utilizadas pelo grupo, pois não é possível isolar as variáveis para compreender qual estratégia utilizada pelo grupo gerou o incentivo do governo para o crescimento.

O **Grupo C** é um grupo estruturado em termos de estratégias políticas. O grupo possui áreas de relações governamentais, tanto na holding quanto nas empresas controladas [ENTR 4]. As estratégias políticas de uma das empresas do grupo C eram feitas, principalmente, através de **relações pessoais** da família, porém, nos últimos dois anos começou-se a implementar estratégias institucionais de forma que as **doações a campanhas eleitorais** fossem mais efetivas [ENTR 4]. O grupo tem **relacionamento histórico com o governo**. Os políticos que recebem as doações são

escolhidos pelo *board*. Se sobrar verba, ou se a área de Relações Governamentais tiver uma boa indicação, então podem fazer doações aos seus indicados. São feitas doações independentemente de partidos políticos, levando em consideração muito mais a questão da representatividade em determinada região e o discurso do político. Entre 2002 e 2012 houve uma evolução no montante doado tanto para comitês como para políticos. O montante de 2002 representou 19% do montante doado em 2012. Nas doações realizadas pelo grupo há um percentual maior para candidatos do que para comitês. Tanto nas campanhas federais como nas estaduais as doações são feitas para os estados e cidades em que o grupo tem alguma firma. A efetividade de eleitos nas campanhas federais foi de 90% em 2002, 60% em 2006 e 41% em 2010. Já nas municipais a efetividade foi de 25% em 2004, 37% em 2008 e 54% em 2012 [DOAÇÕES]. Segundo a entrevista concedida eles evitam votar em vereadores por não acharem confiável [ENTR 4].

Com o Governo Federal os pleitos são feitos de forma **coletiva** através de associações. Por exemplo, as questões do Reintegra - (Reintegra: devolve aos exportadores de produtos manufaturados 3% da receita apurada com vendas externas, com isso os exportadores são compensados com tributos indiretos que vem das exportações e o produto Brasileiro ganha competitividade no mercado externo) [GOVERNO FEDERAL; ASSOCIAÇÕES]. Outro exemplo, logística reversa de resíduos sólidos está sendo pleiteada de forma coletiva pela associação que a empresa do Grupo C faz parte. “Ações coletivas são mais efetivas, é fundamental que as estratégias sejam vinculadas a questões comuns do setor” [ENTR 10, ENTR 11, ENTR 12].

Já para a implementação das fábricas no Nordeste foram utilizados mecanismos como protocolos de intenções para os Governos locais, de forma a estipular as regras e determinar o que seria feito. “Depois das indústrias constituídas se estabelece um contato maior com o Governo Federal” [ENTR 4]. Estes processos com o Governo Federal envolvem principalmente pleitos do setor e no caso de Governos locais os pleitos são **individuais** [ENTR 4]. Um exemplo de pleito local é a isenção de impostos municipais que foi conseguida em uma das fábricas do nordeste [NOTÍCIAS LOCAIS], ou ainda uma questão que ocorreu sobre segurança pública também em uma das fábricas do nordeste [ENTR 4].

A DIV 5 que teve como **origem** o Governo Federal foi explicada pelo Grupo como uma questão de oportunidade : o grupo saiu do setor pois o dinheiro que recebeu para

fazê-lo foi muito alto. No entanto, houve uma estratégia do Governo Federal em adquirir essa empresa controlada, ou seja, um impulso mais forte por parte do governo do que por parte da firma. Neste caso o mecanismo das estratégias políticas adotadas pelo Grupo foi **difuso** pois, não é possível isolar as variáveis para compreender qual estratégia utilizada pelo grupo que gerou a intenção do governo para essa diversificação. Já na diversificação DIV 4 e nas expansões DIV 12 e DIV 13 a **origem da iniciativa** pelo crescimento veio do Grupo que utilizou protocolo de intenções e relacionamentos direcionados para promover esse crescimento. Nesse caso é possível verificar que os mecanismos das estratégias políticas utilizadas para o crescimento foram **precisos**.

O **grupo D** tem a estratégia política pautada nas **doações a campanhas**. Segundo o entrevistado, eles não tem um deputado que sempre doam ou uma bancada federal ou estadual a qual tem contato [ENTR 8]. O grupo não tem uma agenda definida e só agora começará a se estruturar, uma vez que o entrevistado “ganhou” essa atribuição no ano passado e ainda está analisando e estruturando um processo e mecanismos para acompanhamento das doações. “A estratégia do grupo foi sempre de dar um pouco para cada político da região, nunca negar, pois não sabe o que pode acontecer, é algo mais preventivo do que ligado a alguma ação efetivamente” [ENTR 8]. Não doam para um partido específico, doam para todos os partidos. “Ou seja, é muito mais manter relações com todos do que olhar uma estratégia e dizer, bom, eu vou apoiar esse candidato e esse vai ser meu deputado que vai me defender”[ENTR 8].

Analisando os dados de doação do grupo D nota-se que nas eleições municipais (2004, 2008 e 2012) 90% das doações são feitas para vereadores e prefeitos da região onde o grupo está instalado [DOAÇÕES], o restante é pulverizado entre as cidades do Estado e a Capital. Não há uma tendência de doação para um partido específico. Já nas eleições Federais e Estaduais (2002, 2006 e 2010) nota-se uma repetição de doações para os mesmos políticos, independente de qual cargo eles estão ocupando [DOAÇÕES]. Em média de 70% a 80% das doações são feitas para o Estado onde o grupo tem sua principal fábrica, dentre essas 40% são para o PT. Há também uma diversificação pelos pleitos que cada político defende, mas em sua grande maioria há uma tendência a transportes, ensino técnico, meio-ambiente e questões tributárias. Segundo o entrevistado, a base do principal setor do grupo é pequena e apenas alguns deputados defendem as causas que eles têm interesse, o restante não tem ligação

direta com o principal setor do grupo [ENTR 8; GOVERNO FEDERAL; DOAÇÕES]. “Os pleitos que temos interesse não se conseguem no congresso, nós não temos uma base no congresso que consiga nos representar”[ENTR 8].

O grupo prefere sempre fazer seus pleitos de forma **coletiva** via associação por entender que é mais efetivo. As principais associações que o grupo D participa têm como presidente o vice-presidente do Grupo, mas os pleitos que defende são sempre do setor e não diretamente do grupo. De qualquer forma, o vice-presidente do grupo é bastante ativo e tem boa circulação no Governo Federal e Estadual. Ele não é ex-político, mas é influente (**relações pessoais**).

Ele trabalha muito para o setor, é o caminho da escola, desoneração fiscal da folha de pagamento, relações de abertura comercial com outros países. Então é institucional, não é governamental, então ele trabalha em varias frentes, mas sempre representando as associações [ENTR 8].

No livro sobre o Grupo há depoimentos do fundador e de pessoas que participaram da história das empresas, há depoimentos de ex-Ministro da Indústria e Comércio, de Minas de energia, Agropecuária e Abastecimento que demonstram relacionamento estreito do grupo com alguns políticos de importância no cenário nacional [LIVRO]. A origem da diversificação DIV 6 e das expansões DIV 8 e DIV10 foi o grupo D que através de estratégias políticas, como relacionamento com governo local e federal e relações de membros do grupo influentes na política, conseguiu crescer. Nesse caso é possível delinear exatamente quais estratégias políticas levaram a determinado crescimento, ou seja, o mecanismo das estratégias políticas adotadas pelo grupo foi **preciso**.

As estratégias políticas feitas pelo **Grupo E** são principalmente pautadas em doações para as instituições nas campanhas políticas e em relacionamento. “Doações são feitas com mais força as instituições do que em pessoas” [ENTR 7]. A atuação da área de relações institucionais é segregada das outras áreas da companhia. “A área institucional é muito pequena, não precisa de muita gente, pois as portas se abrem automaticamente para nós. Nós fazemos acompanhamento da legislação sobre o impacto no meio-ambiente, tecnologia entre outros assuntos” [ENTR 7]. O processo

de relações institucionais é um processo que está sendo melhorado aos poucos, pois cada vez mais o grupo está chamando atenção [ENTR 7].

Entre 2002 e 2012 foram feitas doações apenas em campanhas Federais e Estaduais [DOAÇÕES]. Os valores das doações para partidos e comitês são bem divididos entre os dois principais partidos do país, independente de quem está na situação [DOAÇÕES]. Em todos os anos, as doações para comitês foram maiores do que para os políticos individualmente [ENTR 7; DOAÇÕES]. Segundo o ENTR 7, a relação com o governo e o Grupo E é muito natural. “Pela simples divulgação da estratégia, as portas se abrem para nós, não há qualquer entrave ou necessidade de desenvolvimento de relacionamento com o Governo” [ENTR 7]. O Grupo sempre teve total apoio do BNDES, mesmo após sua privatização e isso intensifica a relação do Governo Brasileiro com o Grupo [BNDES RELATÓRIOS].

Processo é técnico dentro do BNDES, normalmente, para empresas de médio porte. Empresas de grande porte podem utilizar caminhos menos técnicos e em alguns casos, não puramente técnicos, pode ocorrer o movimento do BNDES para financiar determinada empresa [ENTR 9].

Há um **relacionamento histórico** do grupo com o governo: o grupo desde sua concepção teve envolvimento do governo e a partir da privatização, o governo brasileiro passou a ter direito a veto em determinadas matérias [BNDES RELATÓRIOS]. Isso explica a diversificação e a expansão feitas pelo Grupo E, DIV 7 e DIV 17 respectivamente, em que a **origem** de interesse pelo crescimento do grupo parte do governo. Ao longo das descrições fica explícita a relação entre Governo brasileiro e o Grupo. Há uma solicitação direta do Governo brasileiro para que o Grupo E desenvolva determinado produto, há apoio em termos de financiamento via BNDES e programas como Proex e Exim ao longo de toda a história do grupo [BNDES RELATÓRIOS]. Como por exemplo, o fato que foi levado à OMC (Organização Mundial do Comércio) sobre a prática de utilização de subsídios abusivos nos financiamentos do Governo ao Grupo [BNDES RELATÓRIOS; NOTÍCIAS]. Nota-se neste caso um mecanismo **difuso** das estratégias políticas utilizadas pelo grupo, pois não é possível isolar as variáveis para compreender qual estratégia utilizada pelo grupo que gerou o incentivo do governo para o crescimento.

Esse grupo se diversifica e se internacionaliza em países com mesmo nível institucional do Brasil, países que estão em desenvolvimento. “O setor que o grupo atua está se desenvolvendo devido a uma forte demanda dos governos em países em desenvolvimento” [ENTR 7]. O Grupo E fechou contratos em países como China, Rússia, Angola, Burkina Fasso, Mauritânia e em sete países da América Latina.

No fundo o agente público acha ótimo que a gente esteja fazendo isso, no final da historia vai gerar exportação, ganhos na balança, divisas, ganhos consideráveis, qualquer que seja o governo está a nosso favor [ENTR 7].

No **Grupo F** as estratégias políticas são implementadas por meio de uma profunda análise das estratégias do grupo com a agenda governamental. Todo o ano são desenhados os principais pleitos que o grupo irá defender ao longo do ano, normalmente entre 4 e 5 pleitos. Eles têm uma participação relevante na discussão de políticas públicas que direta ou indiretamente influem em seu negócio.

Por exemplo, a lei de acesso a biodiversidade, em que o pleito é para que haja um arcabouço legal suficiente para que outras empresas também estejam nesta agenda. A intenção é promover, além do negócio do grupo, o desenvolvimento local em áreas da Amazônia e em outras áreas do país, para nós especialmente na Amazônia, pois é uma questão estratégica [ENTR 5].

Nesse caso o pleito era Federal, mas eles também atuam em pleitos Municipais e Estaduais. Um exemplo de pleitos municipais é a questão dos resíduos sólidos: “então a nossa interlocução e a nossa escolha ela pensa em cidades, onde atuamos, em torno dos nosso Centros de Distribuição em que há maior venda de nossos produtos e os diálogos foram feitos em nível municipal” [ENTR 6].

A forma como o grupo implementa suas estratégias políticas está muito relacionada com a maneira como é feito nos EUA. Mesmo que aqui no Brasil a questão do *lobby* não seja regulamentada, eles entendem que é importante a transparência, então eles divulgam suas práticas no relatório anual de forma transparente [RELATÓRIO ANUAL; ENTR 5; ENTR 6]. Segundo os especialistas entrevistados a questão do

lobby deve ser regulamentada [ENTR 10; ENTR 11; ENTR 12;13]. “As questões de *lobby* deveriam ser legitimadas, hoje no Brasil é visto com desconfiança, mas acho que deveria ser melhor aceito” [ENTR 13].

As estratégias políticas que o grupo utiliza como forma de promover política pública estão pautadas em: (i) informação de qualidade, colhida por uma consultoria terceirizada que faz política pública. A consultoria especializada alimenta o grupo com informações relevantes sobre os processos que estão correndo no legislativo. Com isso, o grupo tem uma visão mais rica de quem tomou as decisões, qual era o clima da votação, pois, participam das reuniões e sabem exatamente o que está havendo no Congresso e Senado; (ii) atuação de relacionamento forte junto ao Congresso e ao Senado. O Grupo desenvolveu uma ferramenta IPP (índice de proximidade parlamentar) que é um sistema de gestão das informações de relações governamentais que gere os perfis dos políticos e com quem o grupo está se relacionando, como deputados, ministros e qualquer político que participe do processo de política pública;

A gente trabalha para construir relações, que depois possa nos ajudar a construir esse processo de politica publica e não para apagar os incêndios quando eles aparecem, ou buscar os caras quando dá problema. O trabalho de construções de relações, tendo agenda ou não, tenho problema para resolver ou não. Então a gente fica rodando a máquina das relações o tempo inteiro. Primeiro objetivo é que a gente seja convidado a participar, quando eles (o Governo) te reconhecem como parte relevante do processo...a ideia é que a gente mantenha esses canais [ENTR 6].

e (iii) acompanhamento dos interesses do grupo, que em sua maioria está ligado ao interesse do setor. Nesse caso participam de diversas associações e procuram ter uma postura proativa junto a elas.

Desde 2006 não fazem doações a campanhas políticas. Pois entendem que as doações às campanhas são legais e legítimas no sistema brasileiro, mas o Grupo acredita que não é a melhor contribuição no processo democrático. Desta forma utiliza o canal de vendas para falar de voto consciente e assim procura propagar as práticas e educação política entre os funcionários e dos funcionários para os clientes. Atuação do grupo é

na legislatura, não nas eleições. Pois é algo mais duradouro, uma vez que conseguindo uma mudança em um Marco Legal, não há tanto problema se há mudança no governo. “Mas nos últimos 12 anos, por exemplo, um determinado tema não sai do lugar, pois entram e saem os políticos e o tema tem que ser recomeçado” [ENTR 5]. Pleitos **coletivos** são mais efetivos que os **individuais**. No entanto, muitas vezes o grupo entra sozinho em determinados pleitos, pois as outras empresas do setor ainda não tiveram interesse no assunto, mas dessa forma se progride muito pouco [ENTR 5; ENTR 6]. A expansão feita pelo grupo, a DIV 11, teve como **origem** o próprio grupo, que utilizou de estratégias políticas como *lobby* para conseguir crescer. Neste caso, as estratégias políticas utilizadas pelo grupo tem um mecanismo **preciso**, é possível de forma clara relacioná-lo à expansão realizada.

Poucos são os grupos que tem definido suas agendas críticas, suas necessidades junto ao Governo. “Normalmente os meus clientes não sabem o que eles fazem com relação a estratégia política” [ENTR 12]. Nota-se que grande parte dos grupos não tem *expertise* para conhecer o processo decisório dentro do Governo, que os relacionamentos ainda são parte forte dentro dos grupos empresariais. Não só por conta dos grupos, mas há uma parcela do Governo neste processo. Os grupos e empresários precisam entender que conhecer o processo decisório dentro do poder público é mais perene do que ter contatos, ser próximo a um deputado e ter relacionamento [ENTR 12]. Em sua maioria, nos casos tratados neste estudo, é possível notar que não há interlocutor para tratar da questão governamental dentro dos grupos empresariais brasileiros. Normalmente essa atividade fica a cargo do CEO ou como responsabilidade secundária de um dos diretores, o que dificulta o acompanhamento e monitoramento correto das atividades políticas dos grupos. No Quadro 12 é possível verificar as manifestações dos dados utilizando-se as categorias de análise propostas na pesquisa.

Quadro 12: Exemplos de manifestações dos dados utilizando-se categorias de análise que emergiram da pesquisa

Categoria de análise	<i>Proof Quotes</i>
Origem: Governo / Grupo	<p>Nesta época, o governo concedeu benefício fiscal para as empresas que fizessem reflorestamento na Região [VIDEO; ENTR 3; - DIV 1];</p> <p>“... a tendência é que o setor químico se consolide”[RELATÓRIO BNDES 2006]; “Com a oferta de compra da empresa – em que o principal acionista é o governo - ficou impossível recusar a venda...” [CEO do grupo que vendeu uma empresa controlada pelo grupo em 2007, a uma empresa em que o principal acionista é o governo federal]. [DIV 5]</p>

“A intenção do governo era que o produto fosse desenvolvido pela empresa. Porém, como a indústria nacional não domina toda a tecnologia de construção desse satélite, a empresa terá que contratar uma terceira, em forma de *joint venture* para fabricá-lo. O contrato, no entanto, vai prever a transferência de tecnologia ao país” [ENTR 7] [DIV 7]

“No caso do Porto fomos ao governo federal” [ENTR 3 – DIV 2].

“No ano de 2007 foi aprovado um programa pelo Governo Federal de R\$ 600 milhões, que foi financiado pelo BNDES. Na compra do produto não recaía ICMS, PIS/COFINS e IPI. No entanto, a necessidade da criação do programa foi formulada pelo Grupo, através da sua associação de classe, a qual quem preside é o responsável por relações institucionais do próprio grupo [ENTR 8 – DIV 10].

“...Fizemos protocolo de intenção e trabalhamos diretamente com diferentes secretarias do Estado para construção da fábrica...” [ENTR 4 – DIV 13]

“...Entrada do grupo na criação deste produto foi feita através de uma *joint venture* com uma empresa estatal. Essa empresa que irá produzir o satélite no país. Essa necessidade foi criada através do Programa Nacional do Governo Federal. Não foi aberta concorrência, foi apenas uma demanda direta do governo para as duas empresas...”[ENTR 7].

“... para nos juntarmos e virarmos sócios foi um estalo...lógico com a mão providencial da Sudene” [LIVRO – fundador do grupo].

“Creio que o bom relacionamento que temos com BNDES tenha ajudado na montagem do CD...”[ENTR 1].

“Acontecem casos de projetos que tecnicamente não é viável, não passa pelo crivo técnico...mas é aprovado financiamento...”[ENTR 9]

Mecanismo: Preciso/
Difuso

“Os protocolos são feitos e acordados antes do início das atividades no Estado, depois de iniciada os assuntos são tratados direto com cada uma das secretarias de cada Estado e com o Governo Federal” [ENTR 4 – DIV 12]

“Sr. fulano do conselho quem fez todo o relacionamento e desenvolveu a demanda do projeto junto ao Governo Federal” [ENTR 8 – DIV 10].

“No Amazonas precisamos fazer carta de intenção e trabalhar diretamente com o governo estadual e municipal...sem o papel de RI teria sido mais difícil...”[ENTR 5 – DIV 11].

“...Deveriam haver regras claras e o governo não intervir na economia.....é, veja bem acho que tem projetos que o governo deve apoiar via BNDES ou Tesouro Nacional, pois as empresas precisam de juros baixos...” [ENTR 16]

“...(risos) a estratégia do grupo foi sempre de dar um pouco para cada político da região, nunca negar, pois não sabe o que pode acontecer...algo mais preventivo do que ligado a alguma ação efetivamente. Não doamos para um partido específico, doamos para todos os partidos. Ou seja, é muito mais manter relações com todos do que olhar uma estratégia e dizer, bom, eu vou apoiar esse candidato e esse vai ser meu deputado que vai me defender” [ENTR 8].

“Nossa relação com o governo é muito natural....doação a campanha é só uma forma de agradar....doamos mais para instituições do que para políticos...”[ENTR 7].

“...foi o acaso, a sorte...nossa história é pautada por isso...com benefício nós

	entramos no setor de reflorestamento..” [ENTR 3]
Relacionamento histórico com o governo	<p>“Nós descobrimos que tínhamos muita coisa em comum e ficamos amigos para o resto da vida...e sócios...” [LIVRO – relato do fundador do grupo sobre um deputado]</p> <p>“...nós éramos uma estatal, é natural que haja ainda hoje influencia do governo, mas é muito natural...”[ENTR 7].</p> <p>“...sou muito grato a Sudene, desde o início nos ajudaram...” [LIVRO - relato do fundador do grupo]</p> <p>“A família sempre teve um ótimo relacionamento com o governo da região.....” [ENTR 4]</p>
Estratégia de Crescimento: diversificação / expansão	<p>“a oferta era irrecusável” [RELATORIO ANUAL; NOTÍCIAS; COMUNICADO ACIONISTA]. – saída do setor químico grupo C.</p> <p>“Voltamos o foco para o mercado Mercosul, o presidente do grupo resolveu focar no Mercosul e diminuir a exposição ao mercado norte americano” [ENTR 1]. Com isso, o grupo percebeu uma oportunidade no mercado interno, com alto crédito parecia interessante entrar no varejo também e assim o fez [ENTR 2].</p> <p>“A empresa que adquirimos detém profundos e sólidos conhecimentos, produtos e serviços na área em que atua, além de ser uma empresa relevante para o governo brasileiro em sistemas críticos para o país” [ENTR 7; NOTÍCIAS].</p> <p>“Para a entrada do Grupo no Egito foi necessário se associar ao governo local” [ENTR 8].</p>
Tamanho	Grupos B e E atuam em 8 setores cada um, seguindo a lógica da matriz insumo-produto do IBGE. E em ambos os casos as expansões e diversificações ocorreram, em sua maioria, com estratégias políticas difusas (Quadro 11).
Estratégia Política: Doação, Board e relacionamento pessoal	<p>“E por que a gente não faz? porque entendemos que as doações a campanhas são legais e legítimas no sistema que a gente atua, mas a gente acredita que não é a nossa melhor contribuição no processo democrático fazer doação para candidatos e partidos...”[ENTR 6];</p> <p>“Essas doações já foram mais importantes no passado, devido às estratégias do grupo anteriormente, diminuíram ao longo do tempo. São valores pequenos, nos não vemos mais como uma participação da empresa no momento político do país. É mais como simbologia como com algum objetivo estratégico” [ENTR 3].</p> <p>“...(risos) a estratégia do grupo foi sempre de dar um pouco para cada político da região, nunca negar, pois não sabe o que pode acontecer...algo mais preventivo do que ligado a alguma ação efetivamente. Não doamos para um partido específico, doamos para todos os partidos. Ou seja, é muito mais manter relações com todos do que olhar uma estratégia e dizer, bom, eu vou apoiar esse candidato e esse vai ser meu deputado que vai me defender” [ENTR 8].</p> <p>“Nossa relação com o governo é muito natural....doação a campanha é só uma forma de agradar....doamos mais para instituições do que para políticos....”[ENTR 7].</p> <p>“Quem decide sobre doações é o CEO do grupo....não nos envolvemos com</p>

isso...”[ENTR 1]

“Quem decide sobre doações é o *board*, no entanto se temos boas indicações podemos indicar para doação....”[ENTR 4]

“Não doamos para vereadores...não dá para confiar...”[ENTR 4]

“Sr. fulano do conselho quem fez todo o relacionamento e desenvolveu a demanda do projeto junto ao Governo Federal” [ENTR 8].

“Sim, há ex-políticos no conselho, mas eles não influem nas decisões estratégicas..” [ENTR 5].

“O BNDES hoje tem 26% das ações desta firma do grupo...”[ENTR 4]

“Temos um membro do conselho que é representante do governo....”[ENTR 7]

“Sim, sim....o governo tem direito a voto no conselho...”[ENTR 7]

“...Político não é permitido, mas ex-políticos? Eles fazem o que quiserem da vida deles! Afinal se for para ajudar a guiar a empresa por caminhos que conhecem bem....” [ENTR 16].

“..A família fundadora do grupo tem relações pessoais com o governo da região...”[ENTR4]; “Eu sou e sempre serei grato a Sudene....”[LIVRO];

“Eu sou o RI da empresa e tento fazer esse papel, porém dentro de nosso conselho, formado pela família com membro externo, há um profissional com larga experiência e influência dentro do governo, institucional, vamos chamar assim, ne? Ele age, na necessidade de buscar apoio político para ações dentro dos nossos setores...”[ENTR 1].

“...O Grupo tem em sua história um forte envolvimento político, desde sua formação até os dias atuais....” [LIVRO]

“Houve momentos que nossos encontros eram regados pelo bom vinho da região... era sempre um prazer conversar com o fulano....”[LIVRO – declaração de ex-Ministro da Indústria e Comércio, de Minas e Energia, e de Agricultura, Pecuária e Abastecimento]

“Nós descobrimos que tínhamos muita coisa em comum e ficamos amigos para o resto da vida...e sócios...” [LIVRO – relato do fundador do grupo sobre um deputado]

“O Zé, você é amigo do deputado? Então diga a ele que a gente quer fazer uns encontros políticos por lá....” [LIVRO – relato de um vice-governador para o fundador do grupo].

“No Egito não foi diferente, o sócio do grupo lá tinha forte relacionamento com o governo e devido a isso conseguiu dar agilidade ao processo de abertura da empresa, homologação de produtos e contratação de pessoal, em 1 semana. Se não fosse por isso -segundo o entrevistado- duraria mais de 6 meses” [ENTR 8]

5.3 Comparação, caso a caso, das estratégias políticas vs. de custos de transação nas diversificações e expansões

Neste capítulo serão analisados os casos pesquisados comparando, em cada caso, as abordagens de custos de transação e de estratégia política para explicar o crescimento do grupo empresarial.

Na **DIV 1** a entrada no setor de exploração florestal pode ser entendida como uma resposta às falhas do mercado de produtos. Questões como custos elevados para compra de madeira de terceiros levou o grupo à exploração florestal de forma a reduzir custos de transação, aumentando do mercado interno (KHANNA; PALEPU, 1997). A saída deste setor também pode ser entendida como uma questão econômica, em que o grupo precisou reduzir a diversificação a fim de reduzir riscos e custos financeiros. Para isso se desfez de um setor em que atuava ao invés de utilizar financiamento do mercado (KHANNA; RIVKIN, 2001). No entanto, também pode ser analisada pela abordagem da estratégia política, em que houve um estímulo do Governo no sentido de desenvolver a região. Desta forma utilizou-se de mecanismos como benefícios fiscais que deram incentivo à diversificação (SCHNEIDER, 2008). Neste caso a diversificação observada pode ser entendida pelas duas abordagens aqui expostas e uma não exclui a outra, elas coexistem (SCHNEIDER, 2008).

Na **DIV 2** é possível analisar o processo de diversificação pela abordagem de custos de transação e pela a abordagem de estratégia política. O grupo necessitava diversificar para escoar sua produção e entendia que não havia estrutura no país para tal, o que propõe falha no mercado de produtos (KHANNA; RIVKIN, 2001; LEFF, 1978). Além disso, tinha a necessidade de diversificar para reduzir problemas de contratos fracos que gerava falta de confiança (KHANNA; RIVKIN, 2001; LEFF, 1978). No entanto, por questões financeiras o projeto não se desenvolveu, mas o grupo, por meio de um membro do conselho que tem relacionamento político, fez interlocuções com os governos federal e estadual e conseguiu investimento e apoio do governo através da Previ e BNDES.

A **DIV 3** ocorreu num primeiro momento por questões econômicas. Com a falta de energia elétrica que iria assolar o país, o **Grupo B** tomou a decisão por diversificar

para reduzir custos, uma vez que haveria escassez do insumo e este ficaria mais caro, o que leva à falha de mercado de produtos (KHANNA; PALEPU, 1997; LEFF, 1978). O mesmo ocorreu com a **DIV4** em que claramente houve a motivação pela redução de custos de energia, como principal fator de incentivo para a diversificação, por falhas institucionais do país (KHANNA; PALEPU, 1997; KHANNA; RIVKIN, 2001). No entanto, na **DIV 3** essa motivação veio através de informações privilegiadas que o **Grupo B** possuía (HOSKISSON *et al.*, 2005), por ter bom relacionamento dentro do governo (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011). A diversificação teve questões econômicas legítimas, mas coordenado com essa ação houve incentivos governamentais para que a diversificação se efetivasse. Como o caso das compras privilegiadas (HOSKISSON *et al.*, 2005) de gás e a garantia de venda de energia excedente gerada pelas usinas.

Já a **DIV 5** pode ser analisada tanto por questões econômicas, como por questões políticas. O que a princípio que impulsionou a compra foi a necessidade de expandir a cadeia vertical, reduzindo necessidade de ir a mercado para adquirir produtos (KHANNA; PALEPU, 1997). E o que fez com que o grupo aceitasse a venda foram questões financeiras (um montante muito alto de dinheiro). No entanto, através dos dados secundários é possível notar que essa compra foi impulsionada por questões de políticas demandadas pelo governo federal (SCHNEIDER, 2008).

A **DIV 6** tem uma forte característica econômica se analisado através da lente da economia de custos de transação, uma vez que a abertura do banco ocorreu devido a falhas no mercado de capital (KHANNA; RIVKIN, 2001). O grupo teve a necessidade de diversificar para atender seus clientes que não tinham acesso a financiamento no mercado por serem muito pequenos. Ou seja, o Grupo diversificou de forma a controlar as falhas de mercados de capitais através de uma instituição financeira (KHANNA; PALEPU, 1997). Por outro lado, sem o financiamento do BNDES o desenvolvimento do banco seria bastante prejudicado devido às taxas que o grupo deveria cobrar.

No caso da **DIV 7** o movimento de diversificação ocorreu devido a uma necessidade criada através de um programa do Governo Federal. Não foi aberta concorrência, mas apenas uma demanda direta do governo. Além disso, foi feita uma *joint venture* com uma empresa estatal e por meio desta o projeto era financiado, ou seja, neste caso o grupo foi um instrumento para atingir objetivos políticos e econômicos do governo

(YIU *et al.*, 2007). No entanto, há aspectos econômicos que compuseram essa diversificação, como o fato do grupo adquirir uma empresa do mercado para desenvolver o *know-how* dentro do próprio grupo e com isso reduzir custos. O fato do grupo utilizar a mão de obra das empresas do próprio grupo para suprir falhas do mercado de trabalho (KHANNA; RIVKIN, 2001).

Já a **DIV 8** pode ser analisada pela estratégia política uma vez que houve a internacionalização para um mercado com falhas institucionais, que só foi possível pelo fato do parceiro local do grupo ter acesso e relacionamento com o governo do país de destino. Além disso, segundo o entrevistado e dados secundários levantados, houve financiamentos do BNDES que foram essenciais para a expansão, ou seja, participação dos empresários egípcios na vida pública (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011) e financiamentos governamentais (HOSKISSON *et al.*, 2005). Por outro lado, há questões das falhas institucionais que podem ser compreendidas pela abordagem de custos de transação. O grupo se internacionalizou para um país com similaridade institucional com intuito de reduzir custos de aprendizagem, de desenvolvimento de produto e de mão-de-obra (KHANNA; PALEPU, 1999).

A **DIV 9** pode ser analisada pela abordagem de custos de transação, uma vez que o movimento de diversificação ocorreu por uma necessidade de desenvolver o mercado de varejo e para isso novos produtos. Afim de reduzir custos de transação e acelerar o aprendizado, o grupo adquiriu *know-how* no país de destino internacionalizando sua operação. No entanto, houve incentivo através de financiamento governamental e questões de relacionamento com governo do país de destino, via um fórum, o que facilitou essa expansão.

A expansão **DIV 10** ocorreu devido a mecanismos de estratégia política. Via associação e através de seu representante institucional, o **grupo D** desenvolveu a necessidade de compra de uma nova linha de produtos no Governo Federal. Mais adiante a mesma necessidade foi desenvolvida nos governos estaduais e com isso ocorreu a expansão de portfólio. Pode ser compreendido também por questões econômicas, uma vez que essa expansão de portfólio aumentou o volume de produção do grupo gerando-lhe menores custos de transação.

A análise da **DIV 11** pode ser feita pela abordagem de custos de transação, uma vez que o grupo expandiu para a região norte do país devido à necessidade de utilização

de produtos locais. Pelo fato de não querer se arriscar com contratos fracos o grupo optou por esta expansão, demonstrando aqui claramente a falha do mercado de produtos (KHANNA; PALEPU, 1997). Além disso, o grupo é verticalizado para justamente reduzir essas falhas. No entanto, sem que houvesse as estratégias institucionais e políticas dando apoio a esse crescimento o processo seria mais complicado de ser efetivado.

Tanto a **DIV 12** quanto a **DIV 13** foram questões de expansão de um dos setores do grupo, podendo ser compreendido pela teoria de custos de transação, pelo fato de haver expansão devido à falha do mercado de produtos e falhas institucionais. No entanto, assim como ocorreu na **DIV 11**, as relações com o governo e a interlocução do grupo com governos locais e federal foram propulsoras da diversificação.

Nos casos das diversificações **DIV 14** e **DIV 16** e expansão **DIV 15**, todas do **Grupo B**, há uma tendência em analisá-las primeiro pela lente da estratégia política, uma vez que o grupo diversificou e expandiu devido a incentivos governamentais como financiamentos, doações de terrenos, redução de impostos de importação. No entanto, também é possível compreendê-las através da abordagem de custos de transação, uma vez que nos três casos o crescimento é relacionado ao principal setor que o grupo atua, a verticalização deste setor, à necessidade de criar mercado interno, que reduza custos de transação e aumente a competitividade do grupo (KHANNA; PALEPU, 1997).

A **DIV 17** pode ser analisada pela abordagem de custos de transação. Através da aquisição do Grupo E, de uma empresa que já tinha o *expertise* para o desenvolvimento de submarinos, desta forma o grupo passa a desenvolver o produto internamente aumentando o mercado interno e reduzindo custos de transação (KHANNA; PALEPU, 1997). Porém, um motivo importante e relevante para esse crescimento foi o fato de haver interesse do governo no grupo, para que este se desenvolvesse na área de sistemas críticos para o Brasil. Ou seja, os projetos que o governo pretende tocar na área de segurança nacional também contribuíram para a finalização da transação [NOTÍCIAS].

Em parte dos casos as diversificações começam por uma questão econômica, mas a viabilidade ou a facilidade para a permanência do grupo no setor ocorre por questões políticas, como ocorreu com as diversificações 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 17. No entanto, entre esses casos de crescimento analisados há alguns em que as questões de

estratégia política são mais latentes a principio, do que questões econômicas como os casos 7, 8, 9, 10,14, 15 e 16.

Através das comparações caso a caso é possível notar que as perspectivas de custos de transação e de estratégia política separadamente podem explicar a diversificação e expansão dos grupos, no entanto, há a possibilidade de desvendar este fenômeno utilizando-se das duas perspectivas de forma que elas coexistam em um mesmo caso (SCHNEIDER, 2008).

5.4 Síntese dos resultados: Proposições

Este estudo mostra como as estratégias políticas influenciam no crescimento dos grupos empresariais. No Quadro 13 é possível verificar as categorias de análise propostas, os mecanismos e estratégias políticas utilizadas em cada diversificação e expansão. No quadro 14 é possível verificar o que foi considerado como mecanismo e o que foi considerado como estratégia política nesta pesquisa. A partir da análise nos dados foi possível verificar que os mecanismos de estratégia política que o grupo utiliza para crescer podem ter um caráter mais **preciso** ou mais **difuso**. O caráter do mecanismo mais preciso ocorreu quando foi possível associar diretamente a influência de uma determinada estratégia política na diversificação ou expansão do grupo. Já o mecanismo mais difuso ocorreu quando não foi possível associar diretamente uma estratégia política para determinada diversificação feita pelo grupo, ou seja, o grupo utiliza-se de estratégias políticas mas não é possível associá-la precisamente a uma determinada expansão ou diversificação. Foram consideradas estratégias políticas, conforme quadro 10: Doação a campanha política, membros ex- políticos no board da empresa, relações pessoais; associações. Quanto aos mecanismos de ação foram considerados: incentivos fiscais, financiamento, contrato de *supply*, doação de recursos, informação privilegiada, contrato de compra, protocolo de intenções, *joint venture* com estatal e participação acionária com o governo.

Por exemplo, as doações a campanhas políticas. Estratégia política utilizada por quase todos os grupos da amostra (Grupo A, B, C, D e E) no entanto, muito difícil de vincular essa estratégia precisamente à uma expansão ou diversificação. Nas entrevistas, a doação à campanha eleitoral aparece mais como um acesso do grupo ao governo do que uma estratégia diretamente utilizada para o crescimento:

Nossa relação com o governo é muito natural....doação a campanha é só uma forma de agradecer....doamos mais para instituições do que para políticos [ENTR 7].

A estratégia do grupo foi sempre de dar um pouco para cada político da região, nunca negar, pois não sabe o que pode acontecer...algo mais preventivo do que ligado a alguma ação efetivamente. Não doamos para um partido específico, doamos para todos os partidos. Ou seja, é muito mais manter relações com todos do que olhar uma estratégia e dizer, bom, eu vou apoiar esse candidato e esse vai ser meu deputado que vai me defender [ENTR 8].

Foi analisado que os mecanismos preciso ou difuso das estratégias políticas vão depender de alguns fatores. O primeiro deles é a **origem** da diversificação e expansão. Nesta análise a **Origem** é definida como: o interesse por diversificar ou expandir, se parte do grupo ou do governo. Quando a origem da diversificação ou expansão parte do grupo, ou seja, quando o interesse por diversificar parte do grupo o mecanismo de ação é **preciso**, como **nos casos 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14**. Por exemplo, na **DIV 10** o grupo foi junto ao governo federal, via associação, pleitear o financiamento aos Estados, para que esses comprassem uma nova linha de produtos do grupo. Na **DIV 11** o grupo foi junto ao governo local com carta de intenção afim de se instalar na região, além disso conseguiu benefícios fiscais e desenvolveu projetos locais. Desta forma é proposto:

Proposição 1: Quando a intenção pelo crescimento parte do grupo empresarial o mecanismo de ação é preciso.

Quando a **origem** da diversificação e expansão parte do governo, ou seja, o interesse pela diversificação e expansão do grupo parte do governo, os mecanismos de ação são difusos, casos **1, 3, 5, 7, 15, 16, 17**. Por exemplo, na **DIV 3** em que houve assimetria de informações e interesse do governo em promover a produção de energia, o grupo diversificou conseguindo benefícios fiscais, garantia de compra de energia excedente por 20 anos. Na **DIV 5**, em que o grupo notadamente não tinha intenção de sair do setor, mas o governo fez uma proposta irrecusável e houve a saída. Na **DIV 16** em que o governo municipal oferece ao grupo terras para que ele se instale em determinada cidade e o grupo aceita. Desta forma é proposto:

Proposição 2: Quando a intenção pela diversificação e expansão parte do governo o mecanismo de ação é difuso.

O segundo fator que influencia o mecanismo de ação do grupo no sentido de ter um caráter preciso ou difuso é o **relacionamento histórico** do grupo com o governo. Por exemplo, no trabalho de Caldeira & Spuldaro (2013) é possível notar relevante importância da questão histórica no setor canavieiro brasileiro. Na tipologia de antecedentes de Hillman, Kein e Schuler (2004) o fator história do grupo não é tratado com a ênfase que aparece nestes casos. Notamos que alguns casos levantados neste estudo podem ser explicados pelo relacionamento histórico muito forte do grupo junto ao governo. Neste estudo define-se como fator histórico: a influência do governo na formação do grupo empresarial. Nos casos **3, 5, 7, 14, 15, 16 e 17**, houve mecanismos difusos na estratégia política, influenciado também pelo fator de relacionamento histórico do grupo com o governo. Por exemplo, na **DIV 7** em que há um fator histórico forte do grupo com o governo, uma vez que o mesmo foi privatizado, neste caso, o governo teve a intenção da diversificação do grupo e desenvolveu um plano direto, sem abrir concorrência. Ou ainda, nas **DIV 14, DIV 15 e DIV 16** em que o grupo tem relacionamento histórico com o governo e conseguiu crescer sem ser possível compreender quais estratégias políticas estavam diretamente ligadas a esse crescimento. Desta forma é proposto:

Proposição 3: Quando grupos empresariais têm um relacionamento histórico com o governo, o mecanismo de ação tende a ser difuso.

O mecanismo de ação preciso ou difuso pode variar se for **diversificação ou expansão**. Com relação à diversificação nota-se que houve um equilíbrio em termos de mecanismos difusos e precisos (Tabela 3). Nas 10 diversificações analisadas 5 tiveram mecanismos precisos e 5 difusos. Já as 7 expansões deste estudo, 2 delas tiveram mecanismos difusos e 4 mecanismos precisos. Nota-se uma tendência maior para mecanismos precisos quando o grupo faz uma expansão.

Tabela 3: diversificações e expansões

	Diversificação	Expansão
Difuso	DIV 1; DIV 5; DIV 3; DIV 7; DIV 6;	DIV 15; DIV 17
Preciso	DIV 2; DIV 9; DIV 6; DIV 14; DIV 4	DIV 13; DIV 8; DIV 10; DIV 11; DIV 12

Fonte: dados de pesquisa

Desta forma é proposto:

Proposição 4: Quando o crescimento do grupo ocorre via expansão os mecanismos de ação tendem a ser precisos.

Os maiores grupos da amostra, com 8 setores cada um, tenderam a mecanismos de ação difusos. Casos DIV 3, DIV 7, DIV 15, DIV 16, DIV 17. Desta forma é proposto:

Proposição 5: Quanto maior o número de setores que o grupo participa, maior a tendência de mecanismos difusos.

Por fim, sugere-se que dependendo da origem, relacionamento histórico com o governo, tipo de crescimento e do tamanho do grupo, o mecanismo de ação da estratégia política pode ser difuso ou preciso. Havendo uma tendência à mecanismos precisos quando a intenção pelo crescimento tem como origem o grupo e quando a estratégia de crescimento é a expansão. Já, quando a intenção pelo crescimento tem como origem o governo, o grupo tem forte relacionamento histórico com o governo e o grupo participa de muitos setores, há uma tendência à mecanismos difusos. A figura 1 mostra essas relações encontradas.

Figura 1: Relações relativas e os mecanismos difuso e preciso



Figura 1: dados da pesquisa

Quadro 13: Estratégias políticas dos Grupos e os mecanismos para o crescimento

Grupo	Relacionamento Histórico	Código	Unidade e Análise ¹	Origem	Tamanho número setores	Mecanismos de Ação	Estratégias Políticas	
Grupo A	Não	DIV 1	D	Governo	6	Grupo: Não houve Governo: incentivos fiscais.	Doações a campanhas, Relacionamento com governo;	
		DIV 2	D	Grupo		Grupo: Grupo foi a governo federal e estadual solicitar incentivos. Governo: financiamento.		
Grupo B	Sim	DIV 9, DIV 14	D D	Grupo	8	Grupo: Ação via fórum CEO's; desenvolveu relação próxima com a Sudene para essa diversificação; Governo: financiamento.	Doações a campanhas, Relacionamento com governo, laços familiares, Politico no board;	
		DIV 3	D			Governo		Grupo: Não houve.
		DIV15 DIV16	E D					Governo: contrato de abastecimento favorável; doação de terreno, benefício fiscal, assimetria de informações; BNDES acionista;
Grupo C	Sim	DIV 5	D	Governo	6	Grupo: Não houve Governo: compra acima do valor de mercado.	Doações a campanhas; Ações coletivas para tratar com o governo federal, ações individuais para governos locais; Relacionamento pessoal;	
		DIV 4	D	Grupo		Grupo: Protocolo de intenções junto ao governo local;		
		DIV12 DIV 13	E E			Governo: isenção fiscal, financiamento, joint venture com BNDESPar; BNDES como acionista;		

¹ D(diversificação); E (expansão)

Grupo D	Não	DIV 6 DIV 8 DIV 10	D E E	Grupo	6	Grupo: Relacionamento com governo local e internacional voltados para essas diversificações e expansões; Governo: compras privilegiadas, financiamentos BNDES.	Doações a campanhas; relacionamento pessoal; ações coletivas para tratar com governo federal e ações individuais para tratar com o governo local.
Grupo E	Sim	DIV 7 DIV 17	D E	Governo	8	Grupo: Não houve. Governo: joint venture com estatal, programa do governo específico; solicitação do governo; influencia na compra de empresa de submarino;	Doações a campanhas, político no <i>board</i> , relacionamento pessoal;
Grupo F	Não	DIV 11	E	Grupo	4	Grupo: Pleitos ambientais e tributários, construção de relacionamento junto ao governo federal e local, via associação e de forma individual (respectivamente); Governo: incentivos fiscais, financiamentos, apoio aos programas ambientais.	Ações coletivas para tratar com o governo federal, ações individuais para governos locais; construção de relacionamento com ferramentas de monitoramento de relações.

Quadro 14: Estratégias políticas e mecanismos

Estratégias políticas	Doação as campanhas Ex-membros da política no <i>board</i> das dos grupos empresariais <i>Personal Services</i> Laços pessoais Associações
Mecanismos	Incentivos fiscais Financiamento Contrato de <i>supply</i> Doação de recursos Informações privilegiadas Contrato de compra Protocolo de intenções Joint ventures com participação acionária do governo; Relacionamento com governo local devido a determinada expansão ou diversificação.

6. DISCUSSÃO

Nesta pesquisa foram identificados os mecanismos preciso e difuso de estratégia política na influência do crescimento dos grupos empresariais. Existem muitos modelos que explicam o processo de tomada de decisão em estratégia política (GETZ, 2002). Por exemplo, o modelo de Hillman e Hiit (1999) utilizado no referencial teórico desta pesquisa. Foi possível ao longo da primeira etapa de análise evidenciar todas as categorias de CPA propostas no modelo de Hillman e Hitt (1999). Níveis de CPA como, postura reativa e proativa, estratégias políticas relacionais e transacionais, níveis de participação coletivo e individual. No entanto, ao longo da segunda etapa da análise emergiram novas categorias que explicavam de melhor forma o caso dos grupos empresariais, que é um caso particular e exige um modelo mais específico, do que o modelo proposto por Hillman e Hitt (1999) para explicá-lo. Modelo este que considere os incentivos e benefícios governamentais como parte do processo do crescimento dos grupos. Conforme proposto por Schneider (2008), Hoskisson et al. (2005) ao utilizar a perspectiva da estratégia política é necessário considerar incentivos e diretivas governamentais. O governo é uma importante fonte de recursos para a firma (SCHNEIDER, 2008) e há uma dependência mútua entre grupos empresariais e governo (PEARCE, 2001).

Pesquisas sobre o tema abordaram questões históricas de relação entre os grupos e o governo (QUEIROZ, 1972), a influencia do governo na diversificação dos grupos (SCHNEIDER, 2008), evidências sobre a doações a campanha política na diversificação dos grupos empresariais (COSTA, 2012), que grupos modelam o efeito das conexões políticas com empréstimos preferenciais (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2011), que o ambiente institucional afeta o desempenho dos grupos (XAVIER *et al.*, 2013). Esta pesquisa vem reafirmar a questão das influências da estratégia política no crescimento dos grupos empresariais e contribuir para a compreensão de como o ocorre o processo de influencia da estratégia política no crescimento dos grupos. Esse processo de influência pode acontecer através de mecanismos mais precisos ou mais difusos dependendo de questões como: Origem do crescimento, tamanho do grupo, estratégia de crescimento e histórico de relacionamento entre o grupo e o governo.

Essa pesquisa contribui para uma questão levantada por Getz (2001) a respeito de os modelos existentes sobre estratégia política não mostrarem de forma mais específica, em que condições os mecanismos de estratégia política ocorrem, seus diferentes tipos produzem diferentes efeitos. Como essas estratégias políticas influenciam e alcançam os resultados desejados. Houve nesta pesquisa a intenção em responder essas questões com relação aos grupos empresariais no ambiente brasileiro.

Os resultados desta pesquisa vão ao encontro do que foi proposto por Hillman, Keim e Schuler (2004) em que os efeitos diretos das estratégias políticas são difíceis de medir, pois há muitas variáveis que são difíceis de isolar (SHAFFER, 1995). É complexo identificar causalidade uma vez que deve-se considerar a história para fazer análise e extrair causa e efeito. Há poucos estudos de identificaram os efeitos diretos do CPA na performance da firma (SHAFFER, 1995). Neste estudo foi possível identificar mecanismos de ação precisos de estratégia política, em alguns dos casos analisados, em outros casos o mecanismo de influência da estratégia política no crescimento dos grupos foi difuso, difícil de precisar causa e efeito. Alguns estudos também contribuíram para mapear os efeitos diretos de CPA, como por exemplo, Hillman, ZardKoohi e Bierman (1999) em que foi possível demonstrar que firmas as quais um membro do board é eleito ou escolhido para o governo tem como resultado performance superior. Já Shaffer (2000) sugeriu que ações de CPA feitas por companhias aéreas tiveram influência direta na performance destas empresas.

As questões de antecedentes tratadas por Hillman, Keim e Schuler (2004) vão ao encontro do que foi constatado nesta pesquisa. Foi possível reafirmar a do tamanho da firma, como um dos mais proeminentes antecedentes da estratégia política (HILLMAN *et al.*, 2004). Foi possível notar que quanto maior o tamanho do grupo, medido pelo número de setores que atua, os mecanismos de ação tendiam a ser difusos, havia uma tendência a maiores incentivos e diretivas governamentais ao grupo. Conforme proposto pela perspectiva de estratégia política em que os grupos crescem como forma de obter maiores benefícios e ter maior influência junto ao governo (SCHNEIDER, 2008).

Ainda, é possível contribuir com a questão de antecedentes mostrando que o relacionamento histórico do grupo com o governo e origem da intenção pela diversificação ou expansão são aspectos não abordados por Hillman, Keim e Schuler (2004) no entanto, tem extrema influência nos mecanismos de ação da estratégia política dos grupos empresariais. Notou-se que a intensão pelo crescimento (origem) pode direcionar o crescimento do grupo e as estratégias políticas utilizadas por ele de diferentes formas. Quando a origem do crescimento parte do grupo, a tendência é que o grupo faça uma expansão em um setor que já atue ou a internacionalização de um setor. Já com a origem de crescimento parte do governo houve uma tendência à diversificação, à entrada do grupo em novos setores. Permeado sempre por questões de relacionamento histórico do grupo com o governo.

A pesquisa realizada por Costa (2012) encontrou evidências sobre a influência das doações a campanhas políticas no crescimento da diversificação dos grupos empresariais. Nesta pesquisa as doações as campanhas utilizadas por quase todos os grupos da amostra se mostraram como estratégia importante para os entrevistados. No entanto, não foi possível identificar causalidade direta de uma doação à campanha a uma determinada diversificação ou expansão. Foi possível notar que esta estratégia provoca um mecanismo de ação mais difuso, em que não é possível identificar causa e efeito. Constatou-se através das entrevistas que as doações as campanhas são utilizadas não para influenciar diretamente uma diversificação ou expansão, mas para manter e gerar relacionamentos a longo prazo. Conforme proposto por Lux, Crook e Woehr (2011) estratégias políticas podem entendidas como geradoras de relacionamento que facilitam o acesso das firmas ao governo.

Os resultados encontrados contribuem para melhorar o conhecimento do que já se sabe sobre as estratégias políticas, uma vez que responde a questão de pesquisa: “Como as estratégias políticas influenciam o crescimento dos grupos empresariais?”. As estratégias políticas influenciam o crescimento dos grupos empresariais de forma relativa uma vez que os mecanismos podem ser mais precisos ou mais difusos dependendo: (i) da origem da diversificação ou expansão, quando a origem é o governo os mecanismos tendem a ter caráter difuso, quando a origem é o grupo, tendem a ter caráter mais preciso; (ii) quando o grupo tem histórico de relacionamento com o governo os mecanismos tendem a ser difusos; (iii) já, se a estratégia de crescimento é expansão os mecanismos tendem a ser precisos; (iv) em grupos que atuam em mais setores os mecanismos tendem a ser difusos.

7. CONCLUSÃO

A proposta desta pesquisa foi desvendar como os mecanismos de estratégia política influenciam no crescimento dos grupos empresariais diversificados no Brasil. Foram levadas em consideração 16 entrevistas com presidentes, vice-presidentes, executivos, diretores de 6 grupos empresarias e de especialistas na área, como ex-diretores do BNDES, ex-ministros, funcionários de cargo de confiança do governo estadual, além de 480 arquivos de dados secundários qualitativos e quantitativos. Os resultados da pesquisa apontam que a influência das estratégias políticas no crescimento dos grupos empresariais tem caráter contingencial, pois o mecanismo de ação da estratégia política pode ser mais difuso ou mais preciso. Os resultados deste estudo lançam luz sobre a necessidade de legitimação das estratégias políticas e da necessidade de estudos que busquem maiores detalhes sobre: (i) o grau de intensidade de cada uma das estratégias políticas no crescimento do grupos; (ii) Investigação sobre quão efetivas são as participações individuais ou coletivas através das relações entre associações e grupos; (iii) Quanto um político que recebeu doação e ganhou as eleições consegue influir diretamente no crescimento do grupo, cruzando os dados de cada uma das diversificações com cada uma das doações e ações dos políticos no governo.

REFERÊNCIAS

- ALDRIGHI, D. M.; POSTALI, F. A. Business Group in Brazil. **The Oxford handbook of business groups**. New York: The Oxford University Press, 2010. .
- AMSDEN, A. **Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization**. 1 ed ed. New York: Oxford University Press, 1989. p. 400
- ANSOFF, I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. Michigan: McGraw-Hill, 1965. p. 241
- BACHUZI, K. R.; ZACHARIAS, S. A.; BROERING, L. W.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; AREOLA, M. F. **The Role of Home Country Political Resources for Brazilian Multinationals Companies**. AIB Annual Meeting. **Anais...** Washington: [s.n.]. , 2012
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Grounded Theory. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006a. p. 459.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006b. p. 459.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. **The value of business group affiliation for political connections: Preferential lending in Brazil**. Annual Meeting of the Academy of Management. **Anais...** [S.l: s.n.]. , 2011
- BARON, D. P. The Nonmarket Strategy System. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 1, p. 73–85, 1995.
- BERG, N. What's Different about Conglomerate Management? **Harvard Business Review**, v. 47, n. 6, p. 112–132, 1969.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 5ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 592
- BONELLI, R. As Estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Empresariado Industrial, Democracia e Poder Político**. . São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/2664>>. , 2009
- CALDEIRA, C. A. **Aspectos cognitivos da formulação de estratégias políticas: um estudo de caso no setor de etanol brasileiro**. [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas - EAESP, 2012.
- CAMILO, S.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Conexões Políticas e Desempenho : um Estudo das Firms Listadas na BM&F Bovespa. **Revista de Administração ...**, p. 784–805, 2012.
- CHANDLER, A. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- CHANG, S.; HONG, J. Economic Performance of Group Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 429–448, 2000.
- CHANG, S. J.; HONG, J. How much does the business group matter in Korea? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 265–274, mar 2002.
- CHANG, S.-J. Korean Business Groups. **Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth**. [S.l.]: Oxford University Press, 2006. p. 288.

CHUNG. Markets, Culture and Institutions: The Emergence of Large Business Groups in Taiwan, 1950s-1970s. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 5, p. 719–745, 2001.

CLAESSENS, S.; FEIJEN, E.; LAEVEN, L. Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. **Journal of Financial Economics**, v. 166/2007, 2008.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COLPAN, A. M.; HIKINO, T. Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework. **The Oxford handbook of business groups**. New York: Oxford University Press, 2010. .

COSTA, M. V. **A Influência da Conexão Política na Reestruturação de Ativos dos Grupos Econômicos no Brasil**. [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas - EAESP, 2012.

CUERVO-CAZURRA, A. BUSINESS GROUPS AND THEIR TYPES. **Asia Pacific Journal of Management**, n. 23, p. 419–437, 2006.

DONATO, I.; ROSA, P. Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms. **Small Business Economics**, v. 25, p. 65–82, 2005.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EVANS, P. **Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation**. Princeton: Oxford University Press, 1995. p. 336

EXAME, R. **O preço de Henrique Meirelles para o JBS**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1012/noticias/o-preco-de-henrique-meirelles>>.

FACCIO, M. Politically-connected firms: Can they squeeze the State? 2002.

FACCIO, M. Politically Connected Firms. **The American Economic Review**, v. 96, n. 1, 2006.

FISMAN, R. Estimating the value of political connections. **The American Economic Review**, 2001.

FRANCO AMATORI. Growth via Politics: Business Groups Italian-Style. **Beyond the firm - business groups in international and historical perspective**. [S.l.: s.n.], 1997. p. 320.

GETZ, K. Public affairs and political strategy: Theoretical foundations. **Journal of Public Affairs**, v. 1, n. 4, p. 305–329, 2002.

GHEMAWAT, P.; KHANNA, T. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. **The Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 1, p. 35–61, 1998.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15–31, 2013.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. [S.l.]: Editora Saraiva, 2006. p. 459.

GRANOVETTER, M. Business Groups. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The handbook of economic sociology**. [S.l.]: Princeton University, 1994. p. 835.

GRANOVETTER, M. Coase Revisited: Business Groups in the Moderns Economy. **Industrial and Corporate Change**, v. 4, n. 1, p. 93–130, 1995.

GUILLEN, M. Business groups in emerging economies: a resource-based view. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 362–380, 2000.

GURIEV, S.; RACHINSKY, A. The Role of Oligarchs in Russian Capitalism. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 131–150, jan 2005.

HILLMAN, A.; HITT, M. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825–842, 1999.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D.; SCHULER, D. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837–857, nov 2004.

HILLMAN, A.; ZARDKOOHI, A.; BIERMAN, L. Corporate Political Strategies and Firm Performance- Indications of Firm-Specific Benefits From Personal Service in the U.S. Government. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 67–81, 1999.

HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of management journal**, v. 43, n. 3, p. 249–267, 2000.

HOSKISSON, R.; JOHNSON, R.; TIHANYI, L.; WHITE, R. Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 941–965, 1 dez 2005.

JILBERTO, A. E. F.; HOGENBOOM, B. Latin American conglomerates in neoliberal era. **Big Business and Economic Development: Conglomerates and Economic Groups in Developing Countries and Transition Economies under Globalisation**. [S.l.]: Routledge-Curzon, 2007. p. 448.

JOHNSON, C.; AMSDEN, A. H. **The Rise of “The Rest”: Challenges to the West from Late-Industrializing Economies**. [S.l.: s.n.], 2001. v. 60p. 1120

JOHNSON, S.; MITTON, T. Cronyism and capital controls: evidence from Malaysia. **Journal of Financial Economics**, v. 67, n. 2, p. 351–382, 2003.

KHANNA, T. Business Groups in Emerging Markets : Paragons or Parasites ? 2005.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why Focused Strategies may be wrong in Emerging Markets. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, 1997.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 8, n. 2, p. 271–310, 1999.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets ? An Analysis of Diversified Indian Business Groups. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 2, p. 867–891, 2000.

KHANNA, T.; RIVKIN, J. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. **Strategic management journal**, v. 74, n. July 2000, p. 45–74, 2001.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business Groups and Risk sharing around the world. **Journal of Business**, v. 78, n. 1, p. 301–340, 2005.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? **Journal of Economic literature**, v. 45, n. 2, p. 331–372, 2007.

KOCK, C. J.; GUILLÉN, M. F. Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, n. 1, p. 77–113, 2001.

KOCK, C. J.; GUILLÉN, M. F.; HALL, H. Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, n. 1, p. 77–113, 2001.

KUMAR, V.; GAUR, A. S.; PATTNAIK, C. Product Diversification and International Expansion of Business Groups. **Management International Review**, n. 52, p. 175–192, 2012.

LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de Laços: Os donos do Brasil e suas conexões**. Rio de Janeiro: Campos, 2010. p. 200

LEE, K.; KANG, Y. S. Business Groups in China. **The Oxford handbook of business groups**. New York: The Oxford University Press, 2010. .

LEFF, N. Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups. **Chicago Journals**, v. 26, n. 4, p. 661–675, 1978.

LEFORT, F. Business Groups in Chile. **The Oxford handbook of business groups**. New York: The Oxford University Press, 2010. .

LI, W.; HE, A.; LAN, H.; YIU, D. Political connections and corporate diversification in emerging economies: Evidence from China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 799–818, 13 ago 2011.

LUO, Y.; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, 2007.

LUX, S.; CROOK, T. R.; WOEHR, D. J. Mixing Business With Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 223–247, 20 dez 2011.

MAMAN, D. The Emergence of Business Groups: Israel and South Korea Compared. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 737–758, 1 set 2002.

MANZETTI, L. **Privatization South American Style**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1999. p. 392

MARTINS, L. Os Grupos Bilionários Nacionais. **Revista Instituto de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, p. 79 – 115, 1965.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis : an expanded sourcebook**. [S.l.]: Thousand Oaks: Sage, 1994.

MONTGOMERY, C. . The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 299–307, 1982.

MORCK, R. The Riddle of the great Pyramids. **The Oxford handbook of business groups**. New York: The Oxford University Press, 2010. .

O GLOBO, J. **Empreiteiras terão incentivo para ampliar indústria bélica**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/empreiteiras-terao-incentivo-para-ampliar-industria-belica-5478894>>.

PEARCE, J. L. How we can Learn How Governments Matter to Management and Organization. **Journal of Management Inquiry**, v. 10, n. 2, p. 103–112, 1 jun 2001.

QUEIROS, J. A. P. DE. Grupos Bilionários Estrangeiros. **Revista Instituto de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, p. 117–185, 1965.

QUEIROZ, M. DE. **Grupos Econômicos e Modelo Brasileiro**. [S.l.]: USP, 1972.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 523–551, 1989.

RUMELT, R. . Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 359–369, 1982.

SCHNEIDER, B. R. Elusive synergy: Business-Government relations and development. **Comparative Politics**, v. 31, n. 1, p. 101–122, 1998.

SCHNEIDER, B. R. A comparative political economy of diversified business groups, or how states organize big business. **Review of International Political Economy**, v. 16, n. 2, p. 178–201, 26 jun 2008.

SCHNEIDER, B. R. Business Politics in Latin America - Patterns of Fragmentation and Centralization. **The Oxford Handbook of Business and Government**. [S.l.]: Oxford University Press, 2009. p. 808.

- SHAFFER, B. Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. **Journal of Management**, 1995.
- SHIMOTANI, M. History of Business Groups in Japan. **Beyond the firm - business groups in international and historical perspective**. [S.l: s.n.], 1997. p. 320.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; MARCON, R.; ALBERTON, A. **Estratégia de Diversificação de Grupos Empresariais e Desempenho: um estudo baseado nos maiores grupos empresariais brasileiros**. XIV SEMEAD - Seminário de Administração. **Anais...** [S.l: s.n.], 2011
- SOBEL, R. **The Rise and Fall of the Conglomerate Kings**. 2ed. ed. New York: Beard Books, 1999. p. 240
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SUDDABY, R. From the Editors: What Grounded Theory Is Not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633–642, 1 ago 2006.
- WADE, R. **Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in Taiwan's Industrialization**. 1 ed ed. Princeton: Princeton University Press, 1990. p. 492
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975. p. 303
- WILLIAMSON, O. The Economics of Organization: The transaction costs approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.
- XAVIER, W. G. **O Ambiente Institucional e os Business Groups no Brasil**. EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2012
- XAVIER, W. G.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Institutional Environment and Business Groups Resilience in Brazil. **Journal of Business Research (forthcoming)**, 2013.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [S.l.]: Bookman, 2005. p. 212
- YIU, D.; BRUTON, G.; LU, Y. Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy : Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper. **Journal of Management Studies**, n. January, 2005.
- YIU, D. W.; LU, Y.; BRUTON, G. D.; HOSKISSON, R. E. Review Paper Business Groups : An Integrated Model to Focus Future Research. n. December, 2007.

APENDICE A : Carta para entrevista com os grupos empresariais

Assunto: Pesquisa acadêmica sobre as relações institucionais dos grupos empresariais

Prezado(a) Sr(a),

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa de mestrado sobre a estratégia das relações institucionais dos grupos empresariais brasileiros. Esta pesquisa acadêmica é parte de um projeto desenvolvido pela FGV-EAESP, coordenado pelo Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello. O objetivo é compreender os mecanismos pelos quais as relações institucionais contribuem nas decisões de crescimento e de diversificação dos grupos empresarias.

A gestão das relações institucionais nas organizações é objeto de estudos científicos há décadas. O governo é uma força que influencia e é influenciada pela atividade das empresas, seja por meio de ação direta ou coletiva por parte das empresas, ou por meio da ação sobre setores ou empresas individuais por parte do governo. Lidar com essa força é legítimo, legal e importante para a lucratividade e sobrevivência das empresas, particularmente no Brasil. Espera-se que os benefícios desta pesquisa possam contribuir no desenvolvimento de ferramentas de análise do ambiente institucional e governamental que permitam aos gestores tomar melhores decisões quanto à gestão das relações institucionais; e, de maneira mais geral, contribuir para a formação de futuros administradores com enfoque mais próximo à realidade brasileira, visto que modelos estratégicos tradicionais atualmente utilizados no ensino de graduação de Administração foram desenvolvidos em outros contextos e ignoram a existência das influências institucionais na estratégia corporativa.

Nesse contexto, apresentamos a mestranda Marina Gama que participa como pesquisadora do projeto. Gostaríamos de contar com vossa participação e apoio para a realização de uma entrevista (60 minutos) com o responsável pela gestão das relações institucionais em sua empresa. Em anexo, encontra-se um roteiro preliminar para que se possa o formato geral da entrevista.

É importante salientar que os dados coletados serão tratados com confidencialidade, anonimato, e terão finalidade estritamente acadêmica. Qualquer elemento de informação a ser publicado será devidamente validado antecipadamente.

Agradecemos pela atenção e nos colocamos à disposição para fornecer mais informações.

Rodrigo Bandeira-de-Mello
Professor Associado
FGV-EAESP
rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

Maria Ester de Freitas
Professora Titular - Chefe do
Departamento de Administração Geral e
Recursos Humanos
FGV-EAESP
ester.freitas@fgv.br

Roteiro de Entrevistas

1. Como está estruturado o grupo empresarial hoje?
2. Como as diferentes empresas competem nos seus setores?
3. Como é tomada a decisão pelo investimento em um novo negócio?
4. Você pode citar exemplos de investimentos que aumentaram ou diminuíram a diversificação do grupo?
5. Você poderia citar exemplos de gestão institucional do grupo?
6. Quais são as principais atividades de gestão institucional junto ao governo?
7. Você poderia relatar casos de investimento em novos setores em que a gestão institucional junto ao governo ajudou ou atrapalhou a decisão de investimento?

ANEXO I

ACORDO PARA NÃO DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS

Entre o xxxxxx xxxxxxx, doravante designado simplesmente “parte divulgadora”, inscrita no CNPJ n. XXXXXXXXXXXX-XX e, FGV-EAESP, com sede na cidade e Estado de São Paulo, na Rua Itapeva 474, doravante designada simplesmente “parte receptora”, fica certo e ajustado o presente Acordo para Não Divulgação de Informações Confidenciais, que reger-se-á pelas seguintes cláusulas e condições:

1. **Definições**

“Parte Divulgadora”: parte que disponibilizará informações confidenciais.

“Parte Receptora”: parte que receberá a informação confidencial.

2. **Representantes das partes**

Cada uma das partes designa um representante, abaixo indicado, como responsável por coordenar a disponibilização e o recebimento das informações confidenciais divulgadas sob este Acordo:

Parte Divulgadora: Sr. xxxxxxxx

Parte Receptora: Sra. xxxxxxxx e Sr. xxxxxxxxxxxx

3. **Informações Confidenciais de xxxxxxx:**

(a) Informação Confidencial, se houver, disponibilizada pela parte divulgadora

(b) E poderá ser utilizada pela parte Receptora, apenas para os propósitos abaixo descritos e sujeito às obrigações da

Cláusula 4: Obrigações da Parte Receptora

4. **Obrigações da Parte Receptora**

(a) A Parte Receptora protegerá e deverá assegurar que seus funcionários e/ou contratados protejam informações confidenciais de que tiver conhecimento sob este Acordo, com o mesmo grau de zelo que utiliza para prevenir a utilização, disseminação ou publicação não autorizada das suas próprias informações confidenciais da mesma natureza, sob pena de responder pelas perdas e danos que causar à Parte Divulgadora, sem prejuízo das outras penalidades previstas em lei. A Parte Receptora compromete-se a avisar previamente a Parte Divulgadora se for solicitada a divulgar informações confidenciais por força de lei.

(b) A Parte Receptora compromete-se a cumprir com todas as regras de exportação.

5. Período de Divulgação e Proteção

O período de divulgação e proteção das Informações Confidenciais inicia-se na data início de divulgação abaixo mencionada, salvo se de outra forma estabelecido pelas partes. As obrigações da Parte Receptora definidas na Cláusula 4(a) aplicam-se às informações confidenciais divulgadas durante o período de divulgação. As obrigações da parte receptora definidas na Cláusula 4(a) terminam ao final do período de proteção. O período de divulgação será de 1 (hum) mês e o de proteção será de 1 (um) ano, salvo se de outra forma especificado abaixo.

A data de início de divulgação é : xxxxx de xxxxxx de xxxx

O período de divulgação termina na data aqui mencionada ou ao final do período de 31.12.2013.(máximo de 1 ano).

O período de proteção termina na data aqui mencionada ou ao final do período de 15.08.2016. (máximo de 3 anos)

6. Designação

A obrigação da Parte Receptora sob este Acordo aplica-se somente às informações :

- a) Descritas nas cláusulas 3(a); ou

- b) Genericamente apontadas nas Cláusulas 3(a)
 - i) Designadas como confidenciais no momento da divulgação, ou
 - ii) Não designadas (por exemplo, oral ou visualmente divulgada) mas tratada como confidencial no momento da divulgação, e que devem ser confirmadas como confidencial através de documento escrito enviado ao Representante da Parte Receptora determinado na Cláusula 2 em até 30 (trinta) dias de sua divulgação.

7. Exclusões

O presente Acordo não obriga a Parte Receptora quanto a informações que:

- a) Já eram de conhecimento da parte receptora anteriormente à sua divulgação pela Parte Divulgadora,
- b) É ou se torne conhecida publicamente sem culpa da Parte Receptora,
- c) Sejam recebidas pela Parte Receptora por um terceiro sem a obrigação de manter confidencialidade,
- d) Sejam divulgadas pela Parte Divulgadora para um terceiro sem que o mesmo tenha a obrigação de confidencialidade,
- e) Sejam desenvolvidas ou aprendidas independentemente pela parte Receptora ou
- f) Sejam divulgadas pela Parte Receptora com a prévia aprovação da Parte Divulgadora.

8. Garantia

- a) A Parte Divulgadora garante que tem o direito de divulgar as informações sob este Acordo. A Parte Divulgadora garante que protegerá as informações confidenciais aqui divulgadas nos termos do disposto neste Acordo. Nenhuma outra garantia é feita por qualquer das partes sob este Acordo. Toda e qualquer informação confidencial sob este Acordo será

divulgada como se encontra.

9. **Disposição Geral**

- a) Todos os Direitos de Propriedade Intelectual existentes antes da data de início de vigência deste acordo pertencerão à parte que detinha tais direitos imediatamente antes da referida data.
- b) Este acordo não concede a qualquer das partes qualquer direito de propriedade ou titularidade sobre Direitos de Propriedade Intelectual pertencentes à outra parte.
- c) Este Acordo não obriga qualquer das partes a comprar, licenciar, transferir ou de qualquer outra forma ceder qualquer tecnologia, serviços ou produtos à outra parte.
- d) O presente acordo não cria entre as partes vínculo de relação de consórcio, de sociedade ou de trabalho e nenhuma das partes terá o direito, poder ou autoridade de criar qualquer obrigação ou dever, expresso ou implícito, em nome da outra parte.
- e) Toda e qualquer inclusão ou alteração deste acordo deve ser feita por escrito e assinada por ambas as partes.

Este acordo poderá ser assinado em 2 (duas) vias originais ou em vias separadas que serão válidas assim como se as partes tivessem assinado um só original. Um e-mail do acordo original transmitido de uma parte à outra é considerado válido assim como se o original tivesse sido enviado.

São Paulo, xx de xxxxx de 201x

Rodrigo Bandeira-de-Mello
Professor Associado
rodrigo.bandeira.demello@fgv.br