

## UMA FORMA ESPECIAL DE ORGANIZAÇÃO: “*BUSINESS GROUPS*” – ENTRE CONCEITOS E CONSENSOS

Angelo Brião Zanela\*

3

**Resumo:** O estudo sobre Business Groups é tão complexo, quanto instigante. Além da presença em economias mais avançadas, os respectivos grupos estão fixados há muito tempo nos países em desenvolvimento; demonstrando assim, que essas organizações não são um produto do momento, um fenômeno passageiro. No entanto, as dificuldades em atribuir conceitos a esses grupos ainda preocupam muitos pesquisadores. Tais dificuldades passam pelas divergências entre a ideia de estrutura organizacional concebida a partir da ideologia encrustada nas propostas anglo-americanas e pela estrutura estabelecida perante a realidade das próprias economias menos desenvolvidas. Partiu daí, o desejo de realizar uma revisão literária que, baseada nos trabalhos de autores eruditos, reunisse ideias forjadas a partir das discussões sobre estruturação, desempenho, gerenciamento e propriedade. Ideias que, posteriormente, seriam transformadas em consensos. Nesse sentido, acredita-se que esse trabalho alcançou seus objetivos.

**Palavras-chave:** business groups; conceitos; consensos.

**Abstract:** The Business Groups study is as complex as it is thought-provoking. In addition to their presence in more advanced economies, the respective groups have long been established in developing countries; thus demonstrating that these organizations are not a product of the moment, a passing phenomenon. However, the difficulties in assigning concepts to these groups still concern many researchers. These difficulties go through the divergences between the idea of an organizational structure conceived from the ideology embedded in the Anglo-American proposals and the structure established before the reality of the less developed economies themselves. From that point on, the desire to carry out a literary review that, based on the works of learned authors, brought together the ideas forged from the discussions on structuring, performance, management and ownership. Ideas that would later be transformed into consensuses. In this sense, it is believed that this work has achieved its objectives.

**Keywords:** business groups; concepts; consensuses.

---

\*Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Mestre em Economia da Empresa pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB e Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG

## 1 Introdução

Os *business groups* – doravante denominados (BG’s) – ensejam uma proposta de estudo tão complexa, quanto instigante. Os trabalhos que buscam investigar a origem, evolução e inserção internacional dessas estruturas organizacionais sempre foram bem vindos. A maioria deles deixa claro que há necessidade de um maior aprofundamento nas pesquisas históricas para que sejam construídas evidências sistemáticas e integrativas que possibilitem o entendimento sobre essas estruturas. Também indagam sobre qual seria a melhor definição para (BG’s). A valiosa quantidade de trabalhos já publicados, porém, não trata essa questão com facilidade, pois as pesquisas sobre os respectivos grupos são amplamente fragmentadas, principalmente, em virtude das diferentes definições atribuídas a esses grupos empresariais em diferentes localidades e das perspectivas teóricas que não são suficientemente integralizadas para entendê-los. Nessa perspectiva, Barbero; Puig (2016) mencionaram que a maioria dos historiadores parece confortável com as definições propostas por Mark Granovetter e Khanna e Yafeh. No entanto, as ideias que se desenvolveram a partir dos trabalhos desses autores, baseadas nas concepções sobre (BG’s), evoluíram substancialmente nas últimas décadas. Trabalhos importantes na literatura econômica e nos campos de finanças e gestão têm procurado estabelecer por que os respectivos grupos existem à luz de previsões diferentes e quais as implicações sobre o bem-estar social e o desempenho das empresas pertencentes a esse grupo. Porém, sobre uma definição consensual de (BG’s), não há um argumento concludente.

A necessidade ainda não satisfeita de criar um conceito amplamente aceito – único – foi capaz de promover muitas ideias que acabaram se estabelecendo por consenso no que se referem à estruturação, desempenho, propriedade e gerenciamento dos respectivos grupos. O presente artigo buscará, através de uma revisão literária, reunir algumas dessas ideias e defini-las como consensos.

Para tanto, além dessa introdução, a seção dois apresentará os modelos tradicionais de estruturas organizacionais, na esperança de que seja possível prover condições para que se estabeleçam comparações adequadas entre as estruturas diversificadas e os (BG’s). Enquanto a seção três tratará de apresentar as dificuldades em conceituar (BG’s), a seção quatro abordará os conceitos forjados a partir dos estudos de importantes pesquisadores, interessados na investigação sobre a constituição e importância dessas estruturas, tanto nas economias emergentes, quanto nas economias desenvolvidas. Com base nos subitens anteriores, a seção cinco traz as ideias que passaram a ser vistas como consensos e que atualmente são bases às novas pesquisas sobre (BG’s). A seção seis reúne as considerações finais, e a seção sete, as referências.

## 2 Modelos tradicionais de organização empresarial: o ponto de partida para formação dos conceitos

A “Teoria dos Custos de transação (TC)” de Williamson (1973; 1979; 1985) é amplamente citada quando se pretende explicar como as firmas são organizadas. Nesse contexto, Williamson propôs que a unidade fundamental para análise é a *transação*. A respectiva teoria pode servir de contra-argumento a ideia de que a coordenação da produção é feita, basicamente, pelo mecanismo de preços, pois com a presença dos custos de transação, estes são determinantes para a forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços.

Williamson (1985) ressalta que em comparação com outras abordagens para o estudo da organização econômica, a economia de custos de transação é mais microanalítica, além de consciente, no que se refere às suposições comportamentais. A questão comportamental torna-se importante, na medida em que se considera a firma como uma estrutura de governança em vez de uma função de produção, devendo-se atribuir maior peso às instituições de pós-contrato, com ênfase especial na ordenação privada (em comparação com a ordem judicial) (WILLIAMSON, 1985).

Sobre contratos, o autor (1985: 30) entende que estes são descritos de várias formas, entre elas: “(1) planejamento, (2) promessa, e (3) governança (ou ordenação privada)”. Vota-se mais uma vez as questões comportamentais para entender qual das descrições supracitadas é mais aplicável diante de uma condição de troca, dados os atributos econômicos do bem ou serviço em questão; já que, a realização das transações entre as partes envolvidas, enfrenta dificuldades originárias que estão relacionadas ao comportamento dos indivíduos norteados por “racionalidade limitada”, estando sempre propensos ao oportunismo.

Nessa perspectiva, Carney (2008) entende que a TC de Williamson, transmite a ideia de que as trocas entre agentes independentes podem ser organizadas por meio de transações de mercado ou “internalizadas” e governadas dentro de um sistema hierárquico chamado de “empresa”. As transações de mercado entre fornecedores, distribuidores e outros parceiros tendem a ser conduzidas por contratos simples, que por sua vez, tendem a ser discretos e pertencem a atividades claramente definidas durante um período específico. À medida que as transações se tornarem mais incertas e arriscadas, os agentes criarão acordos intermediários complexos, como *joint ventures*, licenças, franquias, alianças estratégicas e assim por diante. É importante ressaltar que sob os riscos e incertezas do mercado, “os agentes descobrem que as formas contratuais de organização são inadequadas porque não podem fornecer garantias confiáveis suficientes para a governança da troca” (CARNEY, 2008: xv). Com

isso, há de se considerar que as transações devem ser trazidas para dentro da empresa, onde elas serão governadas por um sistema burocrático como a empresa verticalmente integrada e hierarquicamente coordenada (CARNEY, 2008).

Os dois parágrafos anteriores ressaltando a (TC) de Williamson, possivelmente, provoquem no leitor mais atento, a sensação de que comparar as estruturas organizacionais alternativas não é uma tarefa simples. Essa foi a mesma impressão apontada por Colpan; Hikino (2010: 22), que ao tentarem comparar estruturas organizacionais, entenderam-na como: uma “tarefa bastante assustadora, já que as estruturas organizacionais que são discutidas como alternativas são muitas vezes definidas de forma imprecisa e inconsistente na literatura de negócios e economia” – estes são os casos dos grupos empresariais diversificados e piramidais. Colpan; Hikino (2010) ainda chamam atenção para fato de que, em relação aos grupos empresariais diversificados, as estruturas comparáveis a eles, são principalmente empresas multidivisionais, empresas de conglomerado e organizações holdings<sup>1</sup>.

No tocante a estrutura piramidal, Almeida; Wolfenzon (2006) entendem que há justificativas para a existência de propriedade piramidal em grupos de empresas familiares.

Uma pirâmide permite que uma família acesse todos os lucros retidos de uma empresa que já controla para estabelecer uma nova empresa e compartilhe o pagamento não diferenciado da nova empresa com os acionistas da empresa original. [...] apesar da onipresença dos grupos empresariais piramidais, nenhuma teoria formal explica sua existência. Uma explicação informal tradicional argumenta que as pirâmides são formadas para permitir que uma família alcance o controle de uma empresa usando apenas uma pequena participação no fluxo de caixa. Por exemplo, uma família que detém diretamente 50% de uma empresa que, por sua vez, detém 50% de uma empresa diferente, alcança o controle dessa última empresa com uma participação de fluxo de caixa final de apenas 25%. [...] sugere-se que as pirâmides são criadas para separar o fluxo de caixa dos direitos de voto, ela prevê que as empresas piramidais devem ter um grau significativo de separação entre propriedade e controle.

As estruturas comparáveis entre os grupos de negócios diversificados são caracterizadas por apresentarem confusões categóricas e especialmente profundas em relação a sua forma organizacional. Para Colpan; Hikino (2010) esses grupos são classificados na categoria geral de empresas de “múltiplas unidades”<sup>2</sup>.

As empresas de múltiplas unidades – baseadas no ideário chandleriano – consistem em uma unidade central e unidades operacionais, que ilustram a divisão

básica de trabalho entre a tarefa de controle administrativo e a produção real de bens e serviços. As dificuldades em termos comparáveis surgem diante dessas “múltiplas unidades” apresentarem semelhanças entre si, dadas as suas características gerais de estruturas hierárquicas e controle administrativo (COLPAN; HIKINO, 2010). Como bem lembrado por Barbero; Puig (2016: 11-12), o próprio Chandler, advertiu que: “qualquer discussão sobre as atividades funções e desempenho de grupos industriais deve incluir um exame cuidadoso de sua estrutura, e que essas relações estruturais são em si um produto evolucionário de mudanças tecnológicas e de mercado de longo prazo, específicas de cada país e com desenvolvimentos econômicos e sociais ainda mais amplos”.

Na esperança de melhor entender a formação das estruturas multiunidades e assim prover condições para que se estabeleçam as comparações entre as estruturas diversificadas e (BG's) os próximos subitens prosseguirão examinando as características intrínsecas a essas unidades.

## 2.1 Empresas multidivisionais

Ao tratar sobre empresas multidivisionais, deve-se considerar que esse modelo de organização de negócios é representado por grandes empresas em economias maduras, em contraste com grupos de negócios diversificados, que há muito tempo são considerados uma forma típica de grandes negócios, especialmente em economias emergentes. É muito comum, na literatura especializada, comparar estas duas estruturas (COLPAN; HIKINO, 2010).

É interessante que se proponha uma relação entre a estrutura multidivisional classificada através do ideário Chandler-Williamson: a) Williamson divide a estrutura multidivisional em duas partes, D1 e D2. Conforme a ideia do autor, D2 refere-se a “categorias diversificadas de produtos”, as quais estão relacionadas às empresas estabelecidas dentro do que se entende por conglomerados. Por sua vez, D1 refere-se a “produtos comuns”; b) enquanto Chandler aborda os problemas do mercado de produtos, Williamson enfoca principalmente as imperfeições do mercado de capitais, que teoricamente geram várias preocupações relacionadas a custos de transação. Embora reconheça as externalidades relacionadas ao produto, o interesse de Williamson permanece dentro de preocupações relacionadas à transação que não são específicas do produto (COLPAN; HIKINO, 2010). Nessa perspectiva, os respectivos autores (2010), tentando evitar mais complicações em relação às comparações entre as formas organizacionais, expressaram a forma D1 de Williamson como a forma multidivisional que é comparável à categoria clássica de Chandler.

Segundo Koch; Guillén (2001) é possível que ao rever alguns pontos fundamentais da literatura de estratégia, se consiga responder as indagações sobre qual forma organizacional melhor se ajusta a uma firma diversificada, de uma maneira que não pareça com as estruturas fracamente acopladas, tão características da maioria dos (BG’s) em países em desenvolvimento e diferentes das estruturas organizacionais integradas. Segundo os autores (2001: 82):

Como originalmente formulado por Chandler (1962) e posteriormente desenvolvido por Williamson (1975), a diversificação produz tamanho crescente e complexidade organizacional que precisam ser gerenciados com arranjos organizacionais especiais. Estas incluem a separação das funções de planejamento, coordenação e alocação de capital, por um lado, das decisões operacionais, por outro, que devem ser executadas, respectivamente, por um escritório central e um conjunto de divisões para cada linha de produtos separada, ou seja, uma estrutura multidivisional (forma M).

Vários estudiosos tentaram reformular a tese da “forma M” a fim de estabelecer-lá como analiticamente operacional. Hoskisson et al. (1993: 268), por exemplo, buscaram, primeiramente, avaliar criticamente “três perspectivas, incluindo custo de transação, gestão estratégica e sociológica, relacionadas à empresa de “forma M”. Em seguida, buscaram examinar o que a evidência empírica encontra sobre as relações propostas por essas perspectivas. Finalmente, os autores (1993), procuraram desenvolver um modelo que resumisse as relações propostas entre essas perspectivas e que, ao mesmo tempo, promovesse sugestões sobre a construção futura de teorias e áreas onde é necessário mais trabalho empírico<sup>3</sup>.

Outro ponto interessante no entendimento sobre empresas multidivisionais é o que abrange a importância atribuída ao estatuto legal da sede ou unidades operacionais dessas estruturas e seus gerenciamentos. Nesse sentido, Colpan; Hikino (2010: 25) ressaltam que:

Enquanto nos grupos empresariais cada empresa é juridicamente independente, a estrutura multidivisional não é tão sensível à questão do estatuto legal. Essa caracterização pode parecer estranha, já que muitos estudiosos assumiram que uma estrutura multidivisionalmente significa necessariamente divisões internas, e não empresas legalmente independentes, no que diz respeito às unidades operacionais.

No entanto, para Miller (1962), os mercados mudam seguindo os eventos generalizados, como crescimento populacional, urbanização, avanços científicos e

saltos tecnológicos. Miller (1962: 374) também ressalta que, na visão de Chandler: “a liberdade do administrador de empresas para estudar a iminência e profundidade de tais “eventos” e como eles podem prejudicar sua empresa ou ampliar suas oportunidades, pode ser a consideração mais importante para seu futuro”. Para Chandler certas empresas em certas indústrias resistiram ou retardaram a descentralização. Sua própria inclinação, talvez menos tácita aqui do que ele poderia imaginar, é a favor da descentralização na grande empresa industrial porque libera os administradores (empresários) da preocupação com os detalhes do dia-a-dia da divisão (MILLER, 1962).

Com base nas últimas citações, nota-se que Chandler não examinou explicitamente ou sistematicamente o status legal das unidades operacionais. Para Colpan; Hikino (2010), em sua descrição, Chandler realmente mencionou os nomes de várias subsidiárias, bem como divisões internas, mas não ponderou a importância das diferenças em termos de seu status legal. A única preocupação continuou sendo a “estrutura administrativa” que se aproxima do design organizacional dos termos de gerenciamento de hoje.

## 2.2 Conglomerados

O termo “conglomerado” tem sido popularmente empregado na literatura recente para designar empresas em geral que são ativas em várias categorias de produtos.

Para Kurtović et al. (2013: 112): “os conglomerados representam empresas envolvidas em diferentes negócios”. Costuma-se dizer que são formas de empresas multissetoriais. Na visão dos autores (2013), a ideia básica subjacente a uma empresa do conglomerado é fornecer renda suficiente de todos os negócios que garantirão a continuidade das operações de todos os negócios já iniciados.

Observando as palavras de Berger (1969), pode-se perceber que existem semelhanças consideráveis *dentro* dos grupos e diferenças *entre* os grupos empresariais quando são observadas as funções desempenhadas e as ênfases atribuídas às metas estabelecidas em nível corporativo. Diferentes estratégias de expansão resultaram em diferentes estruturas, e pode ser interessante explorar algumas das possíveis razões para as diferenças (BERG, 1977). Comparando o conglomerado com a estrutura anterior, o autor (1977) apresentou como uma diferença importante entre o conglomerado e os grupos multidivisionais, ou seja: os grupos conglomerados adquiriram por definição empresas independentes; enquanto as organizações diversificadas, antigas, desenvolviam, frequentemente, suas divisões internamente.

Uma razão importante para as diferenças existentes também pode estar na filosofia organizacional dos gerentes de topo nos conglomerados. Segundo Berg (1977: 45):

Muitos gerentes de conglomerados parecem acreditar que sua abordagem é mais eficaz e atrai melhores manejadores do que a abordagem mais “burocrática” dos industriais diversificados. Eles veem sua equipe enxuta como uma virtude a ser mantida a maior tempo possível.

Ressalta-se aqui, que não é apenas o fato de que os conglomerados adquiriram empresas com equipes completas, o que é significativo, mas também o fato de que os gerentes de conglomerados parecem acreditar e se comportar como se fosse importante deixar muito do esforço da equipe no nível de divisão (BERG, 1977).

Em síntese, deve-se entender que o termo “conglomerado” foi originalmente empregado para descrever a situação de uma empresa que se diversificou rapidamente, através de uma série de aquisições e fusões recentes, em áreas mais ou menos independentes. Nesse sentido Berg (1977) definiu que os conglomerados são estruturas diferentes de uma empresa multidivisional que se tornou altamente diversificada por um longo período, principalmente através da expansão interna em áreas relacionadas.

### 2.3 *Holdings*

James Bonbright e Gardiner Means (1932) já haviam apresentado “*holdings*” como, o vício mais eficaz que jamais controlou e gerenciou duas ou mais corporações até então independentes; e isso tornou possível o desenvolvimento de sistemas gigantescos de empresas a um ritmo muito mais rápido do que seria possível por qualquer outro método de concentração. Somente com o uso da estrutura “*holding*”, ou algum dispositivo legal semelhante, foi possível criar as empresas multibilionárias caracterizadas como a American Telephone and Telegraph Company (BONBRIGHT: MEANS, 1932).

Em termos conceituais, para os autores (1932: 7): não havia “uma definição geralmente aceita do termo “*holding*”. Em seu sentido mais amplo, podia-se incluir qualquer empresa que detinha títulos em qualquer outra empresa ou empresas”. Completam os autores (1932: 7) que: “sob tal decisão, no entanto, quase todas as corporações de grandes empresas em todos os Estados Unidos teriam que ser chamadas de *holding*”.

Muitos, no entanto, dariam o nome de “*holding*” apenas a uma empresa que, na verdade, exerce controle sobre uma ou mais outras empresas. Outros entenderiam que a capacidade de controle seria o fator decisivo para construção adequado daquele

conceito. Aliás, uma boa explanação sobre o termo “controle” foi elaborada por Bonbright; Means (1932: 8), onde segundo os autores, por controle se entende: “o poder de determinar as políticas de uma empresa através da capacidade de eleger todos ou a maioria do conselho de administração”.

Muitas vezes, entretanto, o “controle” é usado no sentido restrito de “controle legal”, pelo qual se entende o direito legal de eleger pelo menos a maioria dos membros. No entanto, na prática, além do “controle legal”, o controle operacional deve ser levado a compor a definição de “*holding*”. Segundo Bonbright; Means (1932: 9):

Se o “controle” fosse usado apenas no sentido de controle legal e fosse, portanto, aplicado à definição de holding, excluiria todas as empresas que possuíssem “controle operacional” sobre outras empresas em virtude de uma participação acionária minoritária. Isso seria lamentável, uma vez que colocaria a definição de uma holding em uma base puramente legalista e não em uma base econômica factual. Por razões práticas, [...] estende-se ainda mais a definição de uma holding, de forma a incluir não apenas aquelas empresas que têm controle total sobre as políticas de outras empresas, mas também aquelas que exercem uma influência material sobre outras empresas como o resultado, pelo menos em parte, de uma minoria significativa.

Assim, em sentido amplo, define-se o conceito de “*holding companies*” mencionando que essas estruturas são qualquer sociedade, incorporada ou não incorporada, que esteja em posição de controlar ou influenciar materialmente a gestão de uma ou mais empresas, em virtude, pelo menos parcialmente, da sua propriedade de títulos na outra empresa ou empresas (BONBRIGHT; MEANS, 1932).

As questões jurídicas e administrativas referentes às relações entre a unidade sede e a unidade operacional se expõem mais diretamente nas estruturas “*holdings*”, quando comparadas com os grupos de negócios diversificados.

Colpan; Hikino (2010) chamam atenção às observações de Williamson (1975) ao conceituar a estrutura “*holding*” – além dos aspectos comparativos em relação às demais estruturas já discutidas. Segundo os autores (2010), Williamson entendeu que a “*holding*” é uma estrutura executiva fraca que representava a divisão de um tipo muito limitado, correspondendo ao seu portfólio de produtos, estreito e relacionado. Assim, Williamson (1975: 144) acabaria concluído que: “as empresas holding certamente não podem ser esperadas de forma confiável para produzir resultados que se comparam favoravelmente... a estrutura de forma M [multidivisional]”.

Dito feito se chega à conclusão de que em comparação as duas outras estruturas empresariais, a organização holding passa a ser um instrumento legal ou de propriedade que pode ser empregado por qualquer organização empresarial – podendo

ser incluída em qualquer grupo empresarial e/ou em estruturas multidivisionais e conglomerados. Por fim, como ressaltam Colpan: Hikino (2010) entende-se que o emprego da categoria de organização de *holding* pode ser enganoso, a menos que essa classificação seja claramente definida no contexto explícito de estruturas organizacionais específicas.

### 3 Dificuldades em definir o conceito de (BG's)

As dificuldades em definir (BG's) segundo Granovetter (1995) residem no fato de que as empresas afiliadas a um grupo empresarial não estão legalmente ligadas umas às outras, nem a uma autoridade governamental uniforme, levando a certa “invisibilidade”, já que os grupos empresariais nem sempre são contabilizados nos registros dos censos e negócios oficiais.

Poczter; Warren (2018) mencionam que o problema de “invisibilidade” é ainda mais complicado pelo fato de muitos grupos empresariais existirem como estruturas de propriedade piramidais, nas quais um acionista controlador ou família detém um bloco de controle em outras empresas listadas, cada qual ainda detendo blocos de controle em mais empresas listadas, e assim por diante. Completam os autores (2018: 14) que: “a estrutura de propriedade complicada, dificulta os limites de desenho em torno de grupos de negócios, levando a uma relativa escassez de dados sobre a composição precisa e estrutura de propriedade dos grupos de negócios”.

Também se deve destacar a dificuldade em entender o conceito de (BG's) diante de uma grande variação estrutural local, tanto no que se refere a cada país, individualmente, quanto às respectivas variações dentro do próprio país em análise. Por exemplo, enquanto certos grupos empresariais, como os “*Keiretsus*”, no Japão, são controlados pelos acionistas, os grupos empresariais indianos, as “*India's Business Houses*” são em grande parte controlados por famílias.

Poczter; Warren (2018) analisaram 11 países e concluíram que esses grupos são controlados, em sua maioria, por famílias – incluindo bancos dentro desses grupos. Os grupos são relativamente divididos em termos do grau de diversificação; alguns grupos, como os grupos empresariais indianos, são altamente diversificados, enquanto outros, se apresentam na forma mais limitada, como os “*Taiye Jituan*”, de Taiwan (CHUNG, 2006). Isso faz com que “os pesquisadores relutem em generalizar grupos usando as características de qualquer grupo de negócios de um país” (POCZTER; WARREN, 2018: 12). Ainda quanto à visibilidade ou à invisibilidade dos grupos, ressaltam os autores (2018: 13):

Há também a complicação de que, mesmo entre grupos empresariais que não são “invisíveis” (isto é, identificados nos censos e registros oficiais), os critérios para o que constitui um grupo empresarial difere de país para país. No Japão, por exemplo, os CEOs de grupos empresariais devem pertencer ao Conselho Presidencial do keiretsu, enquanto a Comissão de Comércio Justo da Coreia considera uma empresa afiliada a um grupo empresarial se 30% de suas ações em circulação pertencerem a outras empresas do mesmo grupo.

Outra dificuldade importante trata das questões sobre controle e propriedade. Alguns estudos descrevem os afiliados do grupo empresarial como não tendo sua própria identidade e gerenciamento; outros trabalhos, porém, descrevem os mesmos grupos como não tendo identidade ou gerenciamentos separados (GRANOVETTER, 1995); (FEENSTRA et al. 1999); (CHUNG, 2006); (POCZTER; WARREN, 2018).

As dificuldades em conceituar (BG's) também passam pelas divergências entre a ideia de estrutura organizacional concebida a partir da ideologia encrustada nas propostas anglo-americanas e pela ideia de estrutura organizacional estabelecida perante a realidade das economias emergentes.

Enquanto alguns trabalhos apresentam e lidam com o conceito de (BG's) como sendo organizações na forma “M”, outros se referem a grupos empresariais como conglomerados, embora as respectivas estruturas apresentem diferenças intrínsecas. Um desses trabalhos é o de Shin; Park (1999), onde os autores se referem aos (BG's) entendendo-os como “Conglomerados”<sup>4</sup>.

Granovetter (1995), também associa o conceito de “business groups” ao de “empresas de conglomerado”. O autor (1995: 95) refere-se ao tipo de “empresa que se diversificou em muitos setores por meio da aquisição de ações de controle. Assim, sob o título de “grupos de negócios”, há conjuntos de empresas que não estão totalmente integradas; muitos desses grupos operam no meio das coalizões e federações”.

Para Choi; Cowing (1999: 197): “muitas grandes firmas coreanas privadas pertencem a grupos empresariais conhecidos na Coreia como chaebols. [...] o *chaebol* coreano, embora consista em muitas firmas juridicamente independentes, é operado essencialmente como uma única firma ou conglomerado”. Nesse caso, Poczter; Warren (2018) chamam atenção para o fato de que, mesmo que a ideia apresentada no trabalho de Choi e Cowing não apresente explicitamente seu verdadeiro teor, eles entendem que as organizações e conglomerados em forma “M” não são os mesmos.

Por outro lado, é clara a ideia apresentada no trabalho de (Bartlett; Ghoshal, 1993), pois os respectivos autores entenderam que as confederações de firmas legalmente independentes, os grupos de negócios, permanecem diferentes das

organizações em forma “M”, que tipicamente mantêm divisões operacionais distintas com algum nível de autonomia e estão legalmente ligadas à matriz e outras divisões.

#### 4 Business groups sob um conjunto de definições

As propostas teóricas dos parágrafos anteriores podem ser defrontadas com as abordagens críticas de muitos estudiosos que buscaram entender e interpretar tanto os conceitos atribuídos a cada estrutura organizacional, quanto à formação e o desempenho dessas instituições em escala global. Biaggart; Hamilton (1992), por exemplo, entenderam que os custos de transação não poderiam explicar a estrutura da economia interdependente e altamente interligada do mercado asiático.

Já Redding (1990) e Whitley (1999) mencionaram que, diante das diferenças profundas na história, na cultura, na sociedade e nas instituições, as empresas asiáticas desenvolveram diferentes sistemas de negócios e formas divergentes de capital. Redding (1990:129) enfatizou que:

Sem as reformulações deliberadas da sociedade recentemente embarcada no continente, os chineses dos nanyang estão agindo com instintos muito profundos e longas tradições. É difícil para um ocidental entender até que ponto os chineses dependem da família; como eles olham para fora e veem o vácuo da terra de ninguém – percorrido como pode ser pelas redes que eles constroem – mas a terra de ninguém, no entanto. Suas tradições ensinam-lhes que, como indivíduos, não há nada lá fora para apoiar qualquer posição que possam assumir em oposição ao chefe de família; e em qualquer caso, pensar em olhar para fora dessa maneira é profundamente contrário às exigências de seu papel. Mesmo assim, sua dependência e sua conformidade não são inteiramente devidas a anos de treinamento para pensar que a família é o que é a vida. Há outro ingrediente, a saber, que não há realmente mais nada a que recorrer. Eles são puxados para a família, mas são empurrados também.

Whitley (1998) fez menção ao desenvolvimento de diferentes sistemas de organização e controle econômico no Leste da Ásia e na Europa Oriental e, em Whitley (1999: 135), salientou que há uma importante dependência de trajetória que deve ser levado em consideração para que se entenda “como os sistemas comerciais distintos se estabelecem e como eles mudam”.

Até esse momento, sem que ainda tenha se explorado as diversas formas e definições de business groups, parece ser razoável seguir a intuição de Carney (2008) de que os respectivos grupos possam estar sendo entendidos como uma forma

organizacional intermediária que não é nem mercadológica nem hierárquica e que não pode ser entendida como uma forma intermediária de um contrato complexo.

É importante mencionar que apesar de um grande número de trabalhos publicados sobre grupos empresariais, não existe na literatura, uma definição única e/ou aceita sobre (BG's). O conceito encontrado em grande parte da literatura vai de encontro ao que foi proposto por Granovetter e Khanna e Yafeh, ou seja: os BG's são uma coleção de empresas legalmente independentes que estão estabelecidas por vínculos econômicos (como propriedade, financeiros e comerciais) e sociais (como família, parentesco e amizade). Granovetter (2005: 429), ainda mencionaria que os BG's seriam “conjuntos de empresas legalmente separadas, unidas de formas formais e / ou informais persistentes”<sup>5</sup>.

Para Khanna; Rivkin (2001: 45) os BG's funcionam como respostas a falhas de mercado e altos custos de transação. Já para Leff (1978: 662) “os grupos são formados por uma firma multicompanhia que transaciona em diferentes mercados, mas que o faz sob o controle empresarial e financeiro comum”. Ainda segundo o autor (1978: 663) esse padrão de organização industrial possui aspectos essenciais, entre eles: “os grupos investem e produzem em vários mercados de produtos, e não em uma única linha de produtos. Esses mercados de produtos podem ser bastante diversificados, variando, por exemplo, de bens duráveis de consumo até produtos químicos e laminas de aço”.

Para Yiu et al. (2007: 1553), dentro dessas definições de BG's, “há duas características distintas que, combinadas, podem ser usadas para diferenciar grupos de negócios de organizações empresariais clássicas”. A primeira, é que as firmas-membro de um (BG's) estão unidas por vários vínculos, como propriedade comum, diretores, produtos, relações financeiras ou interpessoais. Nesse sentido, segundo os respectivos autores (2007: 1553):

A dependência potencial das relações sociais, além das conexões econômicas, é uma das características que diferencia um grupo de negócios de outras formas organizacionais, como uma empresa multidivisional ou um holding como ocorre na América do Norte, já que ambos têm laços econômicos mais fortes, mas laços sociais relativamente menos importantes em comparação com um *business groups* (grifo nosso).

A segunda característica é que, embora as empresas afiliadas ao grupo estejam ligadas, normalmente haverá uma entidade central oferecendo um controle administrativo ou financeiro comum (YIU et al. 2007); (LEFF 1978) ou a coordenação administrativa entre firmas-membro (KHANNA; RIVKIN, 2001).

A entidade central como proferida por Leff (1978); Mizruchi (1994) é semelhante a um ator central nas redes hierárquicas – com base na teoria das redes sociais.

Segundo Mizruchi (1994: 330): “em uma tríade hierárquica, cada ator interage com os outros atores. O ator central está numa posição de corretagem em relação aos outros dois, os quais devem lidar com o corretor para se comunicar com o outro”. Assim, o potencial para a corretagem permite que o ator central na tríade extraia benefícios de qualquer situação na qual os dois atores restantes tentem se comunicar (MIZRUCH, 1994: 330).

Nesse sentido, YIU et al. (2007: 1554), entendem que: “o ator central tem maior autonomia estrutural e controle sobre recursos e informações e, portanto, aumenta o potencial de influenciar outras firmas-membro na rede social”. Ressalta-se que, a entidade central como característica que distingue os (BG’s) das organizações empresariais clássicas pode ser: o proprietário fundador, um grupo familiar, um empreendedor individual, um investidor financeiro, como um banco ou uma instituição financeira, ou uma empresa estatal (YIU et al. 2007).

A literatura que trata de (BG’s) também apresenta conceitos para estas organizações entendendo que, em cada país, é comum a atribuição de definições (tipos) identificadas com cada região.

No Japão, por exemplo, o primeiro tipo de BG’s (Tipo I) era composto pelos três “*Zaibatsus*” (Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo). A esse respeito, Miyajima; Kawamoto (2010: 98) escreveram: “estes são grupos piramidais controlados por famílias, com empresas privadas no topo e subsidiárias amplamente diversificadas, desde finanças e comércio até manufatura e mineração. Eles detêm a maior parte dos ativos das 100 maiores empresas industriais em quase 19%”. Já os grupos empresariais do tipo II, constituídos pelos *zaibatsus* menores, compartilham características no Tipo I, como propriedade familiar e empresas privadas no topo, mas seus sistemas de controle eram menos elaborados (MIYAJIMA; KAWAMOTO, 2010). Ressalta-se que os grupos empresariais do Tipo III têm firmas públicas no seu ápice, liderados por empresários ilustres, entre elas, por exemplo: a *Nissan*.

Parte das empresas do grupo III tentou apenas uma diversificação limitada, principalmente na vertical, nos setores de alta tecnologia, e, portanto, eram frequentemente chamados de grupos de negócios industriais ou *keiretsus* (MIYAJIMA; KAWAMOTO, 2010).

Na Coreia do Sul, Chang (2003: 238) afirmou que os descendentes dos indivíduos que fundaram grupos empresariais coreanos, denominados “*chaebols*”, “controlaram as empresas afiliadas através de participações acionárias diretas e piramidais, embora essas afiliadas fossem empresas legalmente independentes com seus próprios acionistas e conselhos de administração”. Para Chang (2003: 239) essa estrutura de propriedade permitiu que os “*chaebols*” desenvolvessem uma “estrutura de governança como a da organização multidivisional, sob a qual as afiliadas individuais funcionam

como divisões operacionais controladas por funcionários de nível do grupo”. Sobre os “*chaebols*”, Kim (2010) ainda ressalta que, nos estágios iniciais da industrialização coreana, era extremamente difícil garantir o capital financeiro, os recursos humanos e as tecnologias estrangeiras necessárias para construir empreendimentos modernos. Ao atuar como “parceiros na implementação da estratégia de desenvolvimento do estado, os “*chaebols*” conseguiram superar as limitações de recursos e diversificar seus portfólios de negócios” (KIM, 2010: 159).

Na América Latina, os chamados “*grupos econômicos*” são considerados como estruturas fundamentais para os países em desenvolvimento. Em países como México, Chile e Brasil, grandes conglomerados diversificados dominam a atividade econômica. No caso do México, por exemplo, apenas os dez maiores grupos respondem por 54% do total das despesas com vendas e 48% do emprego formal (KALI; GHATAK, 2000).

Na Ásia, a China tem sua própria definição de (BG's), a qual é usada em estatísticas oficiais e políticas governamentais. Lee; Sam Kang (2010) mencionaram que o Escritório Nacional de Estatística da China (NSBC) define um grupo empresarial como uma coleção de entidades legalmente independentes que são parcial ou totalmente de propriedade de uma empresa matriz e registradas como empresas afiliadas dessa empresa matriz. Eles também precisam ser aprovados pelo órgão relevante do governo e registrados na Administração do Estado para Indústria e Comércio. De acordo com a Administração Estatal da Indústria e Comércio (SAIC), “a principal empresa de um grupo empresarial na China, o “*qiye jituan*”, deve ter um capital social de mais de 50 Milhões de Yuans e pelo menos cinco empresas afiliadas; o grupo empresarial deve ter um capital total registrado (incluindo o núcleo e outras empresas afiliadas) de mais de 100 Milhões de Yuans” (LEE; SAM-KANG, 2010: 211). Ainda segundo os autores (2010: 212), uma das características mais importantes dos grandes grupos empresariais na China, “que os distingue de suas contrapartes na Coreia ou no Japão, é que a maioria dos grupos empresariais são entidades multi-industriais de propriedade do estado, mas não de famílias particulares, enquanto pequenos grupos empresariais são de propriedade familiar”.

No caso da Índia, apresentam-se as “*india's business houses*”. Nesta região, o Comitê de Inquérito sobre Políticas de Licenciamento Industrial, em 1967, descobriu que as grandes casas comerciais “manobravam” o governo para obter uma parcela desproporcionalmente grande de licenças industriais (SARKAR, 2010). Alguns grupos, no entanto, continuaram a prosperar, apesar de não serem totalmente bem sucedidos na aquisição de licenças. Mas, a característica definidora de um grupo empresarial indiano é o controle exercido sobre um grupo de empresas por um órgão de ponta tipicamente familiar, por meio de canais de patrimônio (participação

acionária) e canais não patrimoniais (controle administrativo por diretoria) (SARKAR, 2010: 299).

A Rússia por sua vez, conta com a presença das “*russia’s oligarchs*”. Mesmo durante a era soviética, os diretores de empresas contavam com contratos relacionais para garantir o desempenho do contrato. Essa confiança histórica na contratação implícita, na estrutura oligopolista da indústria, na natureza segmentada dos fluxos de informação e nos mercados de capital subdesenvolvidos, deu margem adicional para o desenvolvimento de grupos empresariais (PEROTTI; GELFER, 1999: 6). Ainda segundo os autores (1999: 8):

Após o início da privatização em 1993, os novos bancos russos assumiram grandes posições acionárias no setor industrial russo, por meio de contratos polêmicos de empréstimo por ações, provisões do governo e vendas privatizadas dominadas por insiders. A estrutura corporativa emergente foi denominada Grupo Financeiro-Industrial. Executivos de grupos centralizados em bancos costumam ter o mesmo papel na economia russa hoje, como fizeram os banqueiros de investimento na economia dos EUA na virada do século. Pode se esperar que os custos da agência sejam maiores na Rússia, onde um sistema legal não desenvolvido associado a uma aplicação não confiável produz graves conflitos e assimetrias informacionais entre os investidores e as empresas. O capital externo pode então não ser apenas caro, mas até mesmo indisponível, de modo que as empresas russas possam ser forçadas a abrir mão de oportunidades valiosas de investimento ou reestruturação.

Por fim, a definição de BG’s diversificados. Estes grupos têm três características principais: eles são ativos em uma grande variedade de indústrias, operam sob a orientação geral de um único empreendedor e ficam aquém de constituir uma estrutura organizacional totalmente integrada.

“Os “*chaebols*” coreanos, as “*india’s business houses*”, ou os “*grupos econômicos*” latino-americanos e espanhóis, entre outros, podem ser vistos como exemplos de tais grupos empresariais” (GUILLÉN, 2010: 743). Em contraste, os *keiretsus* japoneses, as “*redes guanxiqiye*” chinesas em Taiwan e entre os chineses ultramarinos em todo o Sudeste Asiático, são meros interorganizacionais (GUILLÉN, 2010: 744).

## 5 O que pode ser definido como consenso?

Entre as dúvidas em termos conceituais, uma ideia parece ser unânime: “a existência de laços formais e informais de grupos empresariais é talvez o único

componente indiscutível da definição predominante de grupos empresariais”. Assim, os (BG’s) são diferentes das corporações e conglomerados da forma M, apesar de descritos em vários estudos, como tais – lembrando mais uma vez da ideia de Yiu (2007) onde o autor ressaltou que as firmas-membro de um (BG’s) estão unidas por vários vínculos, como propriedade comum, diretores, produtos, relações financeiras ou interpessoais.

Enquanto há uma variedade de conceitos sobre os (BG’s) comparando-os a outros modelos de organização empresarial, a maioria dos trabalhos na atualidade compartilha a ideia de que os grupos são como agrupamentos de atividades coordenadas realizadas por interligados, mas são, legalmente, empresas independentes. Assim, a “independência legal” das empresas constituintes de um grupo de negócios é um critério de definição no qual existe um consenso.

Como já destacado, os BG’s podem ter nomenclaturas diferentes em diferentes países. Em épocas difíceis, regidas por crises financeiras que enfraqueceram as economias em todo o mundo, as respectivas organizações tornaram-se presentes ampliando investimentos, em sua maioria, lucrativos. Na Índia, por exemplo, os grupos apresentaram um desempenho acima da média: “empresas pertencentes aos maiores grupos empresariais indianos geraram retornos mais altos de ativos de 1997 a 2011 do que o restante das empresas listadas na Bolsa de Bombaim, [...] e mais de 60% desses grupos geraram retornos melhores do que um portfólio comparável de empresas autônomas” (RAMACHANDRAN et al. 2013: 2).

Alguns motivos chamam atenção para o bom desempenho dos (BG’s) em países emergentes. Nessa perspectiva é apontado como consenso o fato de se deve levar consideração a sequência histórica dos acontecimentos. A empresa multidivisional é vista como a estrutura dominante para gerenciar múltiplas linhas de negócios no Ocidente. Porém, como ressaltaram Ramachandran et al. (2013: 2):

Pioneira da DuPont e da General Motors nos anos 20, a estrutura divisional deveria melhorar a capacidade de diversificar. Mas os problemas associados à estrutura – camadas extras de executivos seniores, contabilidade opaca, incapacidade da matriz para lidar com diferentes negócios, e assim por diante – muitas vezes tornaram o todo menos valioso do que a soma de suas partes.

Se as estruturas que se baseiam nos modelos convencionais dominantes não seguiram uma rotina de sucesso nos países emergentes e foram readaptadas a formas organizacionais alternativas de (BG’s), entende-se – unanimemente – que há sinais claros de que tais grupos devem ser mais eficazes de alguma forma, e é importante para os executivos entenderem esse processo. Certamente, a grande expansão dos (BG’s) esta além das propostas oriundas das teorias tradicionais.

A abordagem que se preocupa em entender os resultados promovidos pelos chamados “*vazios institucionais*” também se posiciona sob a forma consenso. Os grupos empresariais vinham sendo retratados como um “bem” social que compensa a presença de instituições externas fracas – vazios institucionais – criando mercados internos mais eficientes. Para Leff (1978) tal compensação ocorreria a partir do momento em que os grupos empresariais alocassem recursos essenciais ao bom funcionamento dos mercados e gerassem reflexos quanto aos resultados do grupo empresarial no que diz respeito às operações, lucros e crescimento. Em relação a esses recursos Poczter; Warren (2018) apresentam não só o capital financeiro, mas também bens intermediários e talentos gerenciais – quando os mercados para esses recursos, funcionam mal. Para Khanna e Palepu (1997), os grupos empresariais compensariam a ausência de múltiplos tipos de intermediários e observadores, facilitando a aquisição de capital financeiro, tecnologia e talento gerencial.

No entanto, embora esses *vazios* tenham se contraído, e os mercados tenham se tornado relativamente mais eficientes, os grupos empresariais não implodiram; isso sugere que, compensar as inadequações institucionais pode não ser sua única razão para geração dos resultados satisfatórios ao grupo (RAMACHANDRAN et al., 2013). A ideia desses atores é respaldada, por exemplo, quando Poczter; Warren (2018: 20) afirmam que:

Muitos artigos relacionados foram seguidos, afirmando que grupos de negócios são organizações cuja estrutura fornece recursos-chave de outra forma indisponíveis. Embora a perspectiva de vazios institucionais retrate grupos de negócios em uma luz mais benéfica e, portanto, favorável ao social, ela também reflete mais insidiosamente uma perspectiva anglo-americana de mercado desenvolvido.

Os (BG's) estão fixados há muito tempo em alguns países em desenvolvimento. Como exemplo, destacam-se os grupos estabelecidos na Índia, Hong-Kong e Korea do Sul, por mais de cem anos (Grupo Tata na Índia (1868), Grupo Jardine Matheson em Hong Kong (1832) e Grupo Doosan na Coréia do Sul (1896)). Isso por sua vez, demonstra que os BG's não se estabelecem no presente, como simples produto do momento ou um fenômeno passageiro – outro ponto definido diante de consenso.

Por causa de sua identificação com os mercados emergentes, mas também porque sua propriedade, governança e outras características organizacionais “parecem para os observadores externos personalistas e opacos, que os grupos empresariais são frequentemente criticados como instituições “capitalistas de compadrio” ineficientes, às vezes corruptas” (KHANNA; YAFEH, 2010: 576). Assume-se que parte das críticas negativas são, certamente, merecidas. No entanto, graças a algumas

novas tensões da teoria organizacional e pesquisas empíricas recentes, uma ampla gama de pesquisadores descrevem os (BG's) como grupos que desempenham papéis úteis, especialmente em sistemas econômicos que ainda precisam adquirir mercados que funcionem bem e instituições de apoio críticas para economias capitalistas eficientes (KHANNA; YAFEH, 2010). Além disso, é preciso mencionar que os grupos empresariais já deixaram de ser tratados como um fenômeno específico para os países em desenvolvimento, ou como um vínculo estritamente financeiro entre as empresas dos países mais industrializados, que impede a concorrência e retarda a democracia econômica. Não é de hoje que a interpretação é mais clara, pois os (BG's) não são um fenômeno específico dos países em desenvolvimento. Eles já ocorriam em países altamente industrializados como a Suécia, a Alemanha, a França e o Japão, embora o contexto seja um pouco diferente, como mencionado por Goto (1982).

## 6 Considerações finais

Se definir (BG's) nunca foi uma tarefa fácil, estabelecer consensos em torno dessa definição parece, grosso modo, uma missão ainda mais desafiadora. Importantes trabalhos vêm sendo desenvolvidos por um grupo de autores eruditos, empenhados em desvendar o universo dessas estruturas organizacionais e construir um aporte teórico baseado em ideias consensuais.

As propostas teóricas com base nos modelos organizacionais tradicionais podem ser defrontadas com as abordagens críticas de muitos estudiosos que buscam entender e interpretar tanto a formação, quanto o desempenho das empresas em escala global. Esses estudiosos entendem, por exemplo, que os custos de transação não poderiam explicar a estrutura da economia interdependente e altamente interligada dos mercados emergentes.

Com base nos que foi estudado, pode-se dizer que as dificuldades em conceituar (BG's) passam pelas divergências entre a ideia de estrutura organizacional concebida a partir da ideologia encrustada nas propostas anglo-americanas e a ideia de estrutura organizacional estabelecida perante a realidade das economias emergentes. Nesse sentido, pode-se verificar até, que enquanto alguns trabalhos apresentam e lidam com o conceito de (BG's) como sendo organizações na forma “M”, outros se referem aos (BG's) como conglomerados, embora as respectivas estruturas apresentem diferenças intrínsecas.

Conforme ressaltaram Granovetter e Poczter e Warren, as dificuldades em conceituar os (BG's) não podem ser superadas, sem que se leve em consideração o

problema da “invisibilidade”, pois os grupos empresariais nem sempre são contabilizados nos registros dos censos e negócios oficiais. E mesmo entre grupos empresariais que não são “invisíveis” (isto é, identificados nos censos e registros oficiais), os critérios para o que constitui um grupo empresarial diferem de país para país.

Outra dificuldade importante trata das questões sobre controle e propriedade. Alguns estudos descrevem os afiliados do grupo empresarial como não tendo sua própria identidade e gerenciamento; outros trabalhos, porém, descrevem os mesmos grupos como não tendo identidade ou gerenciamentos separados.

Em determinado momento desse texto aceitou-se, coerentemente, a intuição de Carney de que os (BG’s) podiam estar sendo entendidos como uma forma organizacional intermediária que não é nem mercadológica nem hierárquica e que não pode ser entendida como uma forma intermediária de um contrato complexo. Tal condição pode se perpetuar caso seja admitido que, apesar de um grande número de trabalhos publicados sobre grupos empresariais, não exista na literatura, uma definição única e/ou aceita sobre (BG’s). Aliás, essa literatura apresenta conceitos com base nas definições (tipos) de (BG’s) identificadas com cada região.

Entre as dúvidas e os conceitos forjados, algumas ideias convergiram e já são tratadas como unanimidades. Uma dessas ideias defende a existência de laços formais e informais de grupos empresariais como sendo o único componente indiscutível da definição predominante de grupos empresariais; o que por sua vez, possibilita diferenciá-los das corporações e conglomerados da forma M – apesar de descritos em vários estudos, como tais. Nesse contexto, a ideia de Yiu (2007) traz uma importante colaboração para que entenda melhor esse processo. Conforme ressaltou ao autor (2007), a dependência potencial das relações sociais, além das conexões econômicas, é uma das características que diferencia um grupo de negócios de outras formas organizacionais, como uma empresa multidivisional ou um holding como ocorre na América do Norte, já que ambos têm laços econômicos mais fortes, mas laços sociais relativamente menos importantes em comparação com os (BG’s).

Enquanto a variedade de conceitos já criados para (BG’s) os leva a comparação com outros modelos de organização empresarial, os trabalhos recentes concluem que: os grupos são como agrupamentos de atividades coordenadas realizadas por grupos interligados, mas são, legalmente, empresas independentes. Assim, a “independência legal” das empresas constituintes de um (BG’s) é um critério de definição conceitual no qual existe um consenso.

Para admitir a formação de consensos, é importante que se entenda a apresentação histórica dos acontecimentos. Tornou-se consensual a ideia de que, se as estruturas que se baseiam nos modelos convencionais dominantes não seguiu uma

rotina de sucesso nos países emergentes e foram readaptadas a formas organizacionais alternativas de (BG’s), há sinais claros de que tais grupos devem ser de alguma forma, mais eficazes; e é importante para os executivos entenderem esse processo.

Ficou estabelecido que a grande expansão dos (BG’s) esta além das propostas oriundas das teorias tradicionais anglo-americanas, pois é inegável a superação dos efeitos causados pelos *vazios institucionais*. Os grupos empresariais são retratados como um “bem” social que compensa a presença de instituições externas fracas – vazios institucionais – criando mercados internos mais eficientes. Mas, embora a realidade contemporânea indique que os *vazios institucionais* tenham se contraído, e os mercados tenham se tornado relativamente mais eficientes, os grupos empresariais não implodiram; isso sugere que, compensar as inadequações institucionais pode não ser sua única razão para geração dos resultados satisfatórios ao grupo.

Por fim, ao contrario do que se podia imaginar, verificou-se que os (BG’s) estão fixados há muito tempo em alguns países em desenvolvimento; demonstrando assim, que essas organizações não são um produto do momento ou um fenômeno passageiro. Também se concluiu que os (BG’s) já deixaram de ser tratados como um fenômeno específico para os países em desenvolvimento, já que além da presença nos países emergentes, há tempos, também estão presentes em economias avançadas, embora o contexto seja um pouco diferente.

## Notas

<sup>1</sup> Nos próximos subitens serão apresentadas algumas particularidades entre os grupos empresariais diversificados.

<sup>2</sup> O termo “múltiplas unidades” foi cunhado por Alfred DuPont Chandler (1977).

<sup>3</sup> Sobre a metodologia adotada e os resultados alcançados, consultar: HOSKISSON, Robert; HILL, Charles; KIM, Hichcon (1993) The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value? *Journal of Management*, v. 19, n., 2, p. 269–298.

<sup>4</sup> Sobre a pesquisa, Shin e Park investigaram a sensibilidade do fluxo de caixa do investimento de “Chaebols Coreanos” e empresas Não-Chaebols, e descobriram que esta sensibilidade é baixa e insignificante para as empresas Chaebols, mas é alta e significativa para as empresas Não-Chaebols.

<sup>5</sup> As concepções sobre grupos empresariais – confederações de firmas legalmente independentes que compartilham laços econômicos e sociais múltiplos (Granovetter, 1995) – evoluíram substancialmente nas últimas três décadas. Em particular, trabalhos importantes na literatura econômica e nos campos de finanças e gestão têm procurado estabelecer por que grupos empresariais existem à luz de previsões diferentes. A literatura também tentou esclarecer as implicações do bem-estar social dos grupos empresariais e as implicações de desempenho para as empresas pertencentes a esse grupo (POCZTER; HALL, 2018).

## Referências

ALMEIDA, Heitor; WOLFENZON, Daniel. A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups. *Journal of Finance*, v. 61, n. 6, pp. 2637-2680, 2006.

BARBERO María Inés; PUIG, Nuria. Business groups around the world: an introduction. *Business History*, v. 58, n. 1, pp. 6-29, 2016.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol.14, No. S2, pp. 23-46, 1993.

BERG, Norman. The conglomerate – Its strategy and structure. *Business History Conference*. Harvard Business school, pp.36-50, 1977.

BIGGART, Nicole Woolsey; HAMILTON, Gary. The Western Bias of Neoclassical Economics: On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert (Orgs.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 471-490, 1992.

BONBRIGHT, James; MEANS, Gardiner. *The Holding Company: Its Public Significance and its Regulation*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1932.

CARNEY, Michel. *Asian Business Groups. Context, governance and performance*. Chandos Publishing Oxford – England, 2008, 318p.

CHANDLER, Alfred DuPont Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, The M.I.T. Press, 1962, 463 p.

\_\_\_\_\_. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1977.

CHANG, Se-Jin. Ownership structure, expropriation, and performance of groupaffiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 2, pp. 238-253, 2003.

\_\_\_\_\_. *Business groups in East Asia: financial crisis, restructuring, and new growth*. Oxford University Press on Demand, 2006.

CHOI, Jeong-Pyo; COWING, Thomas. Firm behavior and group affiliation: the strategic role of corporate grouping for Korean firms. *Journal of Asian Economics*, v.10, n. 2, pp. 195-209, 1999.

COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi. Foundations of business groups: towards an integrated framework. COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Orgs.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 15-66, 2010.

FEENSTRA, Robert; TZU-HAN, Yang; GARY, Hamilton. Business groups and product variety in trade: Evidence from South Korea, Taiwan and Japan. *Journal of International Economics*, v. 48, n. 1, pp. 71-100, 1999.

GRANOVETTER, Mark. Coase revisited: business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, v. 4, n. 1, pp. 93-130, 1995.

\_\_\_\_\_. Business Groups and Social Organization. In: Neil Smelser; Richard Swedberg (Orgs.). *The Handbook of Economic Sociology*. 2ª edição. United Kingdom: Princeton University Press, 2005, 736p.

GOTO, Akira. Business groups in market economy. *European Economic Review*, v. 19, pp. 53-70, 1982.

GUILLÉN, Mauro. Capability building in business groups. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Orgs.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 743-762, 2010.

HOSKISSON, Robert; HILL, Charles; KIM, Hichcon. The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value? *Journal of Management*, v. 19, n. 2, pp. 269–298, 1993.

KALI, Raja; GHATAK, Maitreesh. Diversified Business Groups in emerging economies. *ICRA Bulletin: Money and Finance*, v. 2, n. 4, pp. 20-31, 2000.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 1997. Disponível em: <https://hbr.org/1997/07/why-focused-strategies-may-be-wrong-for-emerging-markets>. Acesso em: 21/03/2019.

KHANNA, Tarun; RIVKIN, Jan Winter. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, v. 22, pp. 45-74, 2001.

KHANNA, Tarun; YAFEH, Yishay. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 575-60, 2010.

KIM, Hicheon. Business Groups in South Korea. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 157-179, 2010.

KURTOVIĆ, Safet; SILJKOVIĆ, Boris; DAŠIĆ, Boban. Conglomerate companies as emerging markets phenomenon. *The Oradea University: Fascicle of Management and Technological Engineering*, pp.111-117, 2013.

KOCK, Carl; GUILLÉN, Mauro (2001) Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. *Industrial & Corporate Change*, v. 10. n. 1, pp.77-113, 2001.

LEE, Keun; SAM-KANG, Young. Business Groups in China. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 209-236, 2010.

LEFF, Nathaniel. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups? *Economic Development and Cultural Change*, v. 26, pp. 661–75, 1978.

MILLER, Willian. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. By Alfred D. Chandler, Jr. Cambridge, The M.I.T. Press, 1962. Book Review, Published by: The President and Fellows of Harvard College, v. 36, n. 3, pp. 373-375, 1962. DOI: 10.2307/3111403.

MIYAJIMA, Hideakand; KAWAMOTO, Shinya. Business Groups in prewar Japan: historical formation and legacy. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 97-126, 2010.

MIZRUCHI, Mark. Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies. *Acta Sociologica*, v. 37, n. 4, pp. 329-343, 1994.

PEROTTI, Enrico; GELFER, Stanislav. Red barons or robber barons? Governance and financing in russian firms. Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper n. 2204, 1999.

POCZTER, Sharon; HALL, Warren. Business groups in emerging markets: a survey and analysis. *Journal. Emerging Markets Finance and Trade* v. 54, n. 5, pp. 1-38, 2018. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2403509](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2403509). Acesso em: 20/03/2019.

RAMACHANDRAN, J; PANT, Arnivan; PANI, Saroj Kumar . Why Conglomerates Thrive (Outside the U.S.). *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/why-conglomerates-thrive-outside-the-us>. Acesso em 20/03/2019.

REDDING, Stanley Gordon. *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York: De Gruyter, 1990.

SARKAR, Jayati. Business Groups in India. In: In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 294-321, 2010.

SHIN, Hyun-Han; PARK, Young. Financing constraints and internal capital markets: Evidence from Korean chaebols'. *Journal of Corporate Finance*, v. 5, n. 2, pp. 169-191, 1999.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, Nashville, v. 46, n. 2, pp. 316-325, 1973.

\_\_\_\_\_. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v. 22, n. 2, pp.233-261, 1979.

\_\_\_\_\_. (1985) *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WHITLEY, Richard. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press, 1999.

YIU Daphne; YUAN Lu; BRUTON, Garry; HOSKISSON, Robert. Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. *Journal of Management Studies*, v.44, n. 8, pp. 1551-1579, 2007.