

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL (1980-1992):

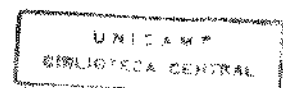
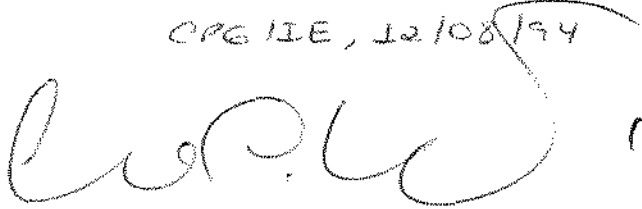
UM ESTUDO DE GRUPOS ECONÔMICOS SELECIONADOS

Ricardo Machado Ruiz

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para a obtenção do título de Mestre em Economia, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Galvão Coutinho.

Campinas, 1994

Este exemplar corresponde ao original da tese defendida por Ricardo Machado Ruiz em 12/08/94 e orientada pelo Prof. Dr. Luciano Galvão Coutinho.  
CPG/IE, 12/08/94



Uma coisa é por idéias arranjadas, outra é lidar com país de pessoas, de carne e sangue, de mil-e-tantas misérias ... Tanta gente - dá susto se saber - e nenhum se sossega: todos nascendo, crescendo, se casando, querendo colocação de emprego, comida, saúde, riqueza, ser importante, querendo chuva e negócios bons ... De sorte que carece de se escolher: ou a gente se tece de viver no safado comum, ou cuida só de religião.

João Guimarães Rosa,  
Grande Sertão: Veredas

## AGRADECIMENTOS

---

Ao Prof. Dr. Luciano Galvão Coutinho, pela orientação e apoio na elaboração desse trabalho.

Ao virtual ponte-pretano João Furtado, pelos anos de convivência e aprendizado, e pela passional vontade de fazer "isso" e "tudo ao mesmo tempo", como socorrer alguns mestrandos.

Ao entusiasmado torcedor do São Lourenço, Prof. Dr. Mariano Laplane, pelas incontáveis "aulas de história" e outros tantos conselhos.

Aos renitentes torcedores "dos times de Ribeirão", Fernando Sarti e João Paulo, e ao representante do "enclave social Guaxupé", Maurício do Valle, por todas as contribuições nessa e em outras resistências.

As Prof<sup>as</sup>. Dr. Maria Carolina e Prof<sup>a</sup>. Ana Lúcia pelas leituras cuidadosas e diversas ajudas (até no título).

Ao "tricolor" Marcelo Pinho, "Orlandão" Martinelli, Maurício Jorge, aos "manés" corintianos Renato Garcia e Célio Hiratuka, pelas leituras atenciosas.

A Tânia, que por não entender nada de economia, reestruturação, grupos industriais, etc, ajudou muito.

Aos meus pais.

O CNPq e a CAPES concederam bolsas no período dos créditos de mestrado. A FAEP (Fundo de Apoio aos Estudos e Pesquisas da UNICAMP) financiou a conclusão dessa dissertação.

## ÍNDICE

---

### AGRADECIMENTOS

|                    |   |
|--------------------|---|
| APRESENTAÇÃO ..... | i |
|--------------------|---|

### 1. INTRODUÇÃO

|                                                                  |   |
|------------------------------------------------------------------|---|
| 1.1. Grupos Econômicos: algumas observações .....                | 1 |
| 1.2. Objetivos da Pesquisa .....                                 | 4 |
| 1.3. Hipóteses sobre as Estratégias dos Grupos Industriais ..... | 4 |
| 1.4. Outra Hipótese Explicativa .....                            | 7 |

### 2. CONDICIONANTES DAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS INDUSTRIAIS

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. As Mudanças Econômicas na Década de Oitenta .....           | 11 |
| 2.1.1. Recessão, Recuperação e Instabilidade Inflacionária ..... | 11 |
| 2.1.2. Ajuste da Grande Empresa Privada e "Diversificações" .... | 14 |
| 2.1.3. Inserção Externa e Mercado Interno .....                  | 16 |
| 2.1.4. As Oportunidades Tecnológicas .....                       | 18 |
| 2.2. Mudanças Econômicas no Início dos Anos Noventa .....        | 19 |
| 2.2.1. O Desempenho da Economia: Recessão e Instabilidade .....  | 20 |
| 2.2.2. Estratégia Neoliberal e Política Industrial .....         | 22 |
| 2.3. Estratégias de Reestruturação .....                         | 24 |
| 2.3.1. Condicionantes Gerais e Reações .....                     | 24 |
| 2.3.2. Expansão, Diversificação e Especialização .....           | 25 |
| 2.3.2.1. Estratégias Não-Coerentes .....                         | 28 |
| 2.3.2.2. Estratégias Coerentes .....                             | 28 |

### 3. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS INDUSTRIAIS

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Seleção dos Grupos Industriais .....                | 34  |
| 3.2. Grupos com Inserção na Eletroeletrônica             |     |
| ABC Algar .....                                          | 37  |
| Machline .....                                           | 42  |
| Docas .....                                              | 46  |
| Comparação das Estratégias .....                         | 50  |
| 3.3. Grupos com Inserção na Metalurgia                   |     |
| Gerdau .....                                             | 53  |
| Belgo Mineira .....                                      | 56  |
| Villares .....                                           | 59  |
| Comparação das Estratégias .....                         | 63  |
| 3.4. Grupos com Inserção na Metalurgia e Eletromecânica  |     |
| Cofap .....                                              | 65  |
| Metal Leve .....                                         | 68  |
| Weg .....                                                | 71  |
| Comparação das Estratégias .....                         | 75  |
| 3.5. Grupos com Inserção na Indústria Têxtil e Alimentar |     |
| Hering .....                                             | 77  |
| Bunge y Born .....                                       | 82  |
| Vicunha .....                                            | 88  |
| Comparação das Estratégias .....                         | 93  |
| 3.6. Grupos com Inserção na Indústria Alimentar          |     |
| Sadia .....                                              | 97  |
| Perdigão .....                                           | 101 |
| Comparação das Estratégias .....                         | 104 |
| 3.7. A Estratégia do Grupo Votorantim .....              | 107 |
| 3.8. Grupo com Inserção na Indústria Papeleira           |     |
| Klabin .....                                             | 112 |
| Suzano .....                                             | 115 |
| Comparação das Estratégias .....                         | 118 |
| 3.9. Reestruturações, dois outros exemplos               |     |
| Caemi .....                                              | 120 |
| Matarazzo .....                                          | 123 |
| Comparação das Estratégias .....                         | 125 |

#### **4. AVALIAÇÃO GERAL DAS ESTRATÉGIAS**

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1. Condicionantes e Estratégias .....                                                     | 127        |
| 4.2. Coerência Industrial, observações a partir da<br>evolução da Economia Brasileira ..... | 133        |
| 4.3. Reflexão Final:<br>Estruturas Empresariais "Vitoriosas" e Subdesenvolvimento ..        | 136        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                                                   | <b>144</b> |
| <b>LISTA DE TABELAS .....</b>                                                               | <b>153</b> |
| <b>ANEXO 1: Classificação Setorial .....</b>                                                | <b>155</b> |
| <b>ANEXO 2: Estrutura Setorial dos Grupos Industriais Selecionados ..</b>                   | <b>160</b> |

## AGRADECIMENTOS

---

Ao Prof. Dr. Luciano Galvão Coutinho, pela orientação e apoio na elaboração desse trabalho.

Ao virtual ponte-pretano João Furtado, pelos anos de convivência e aprendizado, pela passional vontade de fazer "isso" e "tudo ao mesmo tempo", como socorrer alguns mestrandos.

Ao entusiasmado torcedor do São Lourenço, Prof. Dr. Mariano Laplane, pelas incontáveis "aulas de história" e outros tantos conselhos.

Aos renitentes torcedores "dos times de Ribeirão", Fernando Sarti e João Paulo, e ao representante do "enclave social Guaxupé", Maurício do Valle, por essa e outras resistências.

A Prof<sup>a</sup>. Dr. Maria Carolina e a Prof<sup>a</sup>. Ana Lúcia pelas leituras cuidadosas e diversas ajudas (até no título).

Ao "tricolor" Marcelo Pinho, "Orlandão" Martinelli, aos "manés" corintianos Renato Garcia e Célio Hiratuka, pelas leituras atenciosas.

A Tânia, que por não entender nada de economia, reestruturação, grupos industriais, etc, ajudou muito.

Aos meus pais.

O CNPq e a CAPES concederam bolsas no período dos créditos de mestrado. A FAEP (Fundo de Apoio aos Estudos e Pesquisas da UNICAMP) financiou a conclusão dessa dissertação.

## APRESENTAÇÃO

---

O desempenho da indústria brasileira na década dos oitenta foi pesquisado por diversos autores. Dessas análises surgiram interpretações que realçaram importantes aspectos do desempenho das empresas. Constatou-se, por exemplo, que na década de oitenta as empresas tentaram manter uma estrutura patrimonial que lhes permitisse reagir a movimentos econômicos adversos (ex.: reduzido endividamento, elevado grau de liquidez, amplas margens de lucro e restritos investimentos).

Entretanto, particularmente no que se refere às grandes empresas ou grandes capitais, essas pesquisas podem não ter captado outros comportamentos. Devido ao fato de muitas das grandes empresas serem multisetoriais ou pertencerem a grupos econômicos com inserções em diversas indústrias, suas estratégias concorrenciais podem estar condicionadas por estes múltiplos espaços de crescimento.

Nesse trabalho, privilegiar-se-á o estudo das estratégias empresariais a partir dos grupos econômicos. Observar-se-á seus perfis setoriais: quais são suas principais empresas e setores estratégicos, que tipo de articulação essas empresas estabelecem entre si, etc. Analisar-se-á os processos de reestruturação implementados: quais os setores em que entraram, saíram ou sustentaram posição. Tomar-se-ão as estratégias dos grupos como reação às condições econômicas.

O trabalho é composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta as questões a serem discutidas, os objetivos da análise e as hipóteses relevantes sobre a trajetória dos grupos na década de oitenta e início dos anos noventa.

No segundo capítulo procura-se identificar na evolução da economia brasileira fatores que influenciaram as estratégias de reestruturação dos grupos. Esse capítulo está dividido em duas partes: as mudanças econômicas nos períodos 1980-1989 e 1990-1992. Com base nessa análise e nas hipóteses consideradas no capítulo introdutório, formula-se uma tipologia de estratégias onde se destacam características comuns da reestruturação dos grupos, apesar das diferentes estruturas setoriais.



No capítulo terceiro são apresentados os estudos de casos. Os grupos selecionados são ordenados de acordo com seu perfil setorial e analisados individualmente e comparados entre si. O objetivo é ressaltar diferenças e semelhanças entre as estratégias de reestruturação apesar da similar estrutura industrial.

No último capítulo, faz-se uma análise geral das estratégias no período analisado e compara-se alguns aspectos das estruturas dos grupos brasileiros com as organizações empresariais consideradas "vitoriosas" (os *Keiretsus* e *Chaebols*). Para finalizar são apresentadas, especulativamente, algumas considerações sobre as fronteiras de expansão dos grupos industriais nacionais.

## 1. INTRODUÇÃO

---

### 1.1. Grupos Econômicos: algumas observações

---

#### Núcleo Decisório e Alocação de Recursos

---

Avaliar as estruturas e estratégias dos grupos econômicos pressupõe que seja possível identificar uma unidade empresarial central da qual partem as principais decisões referentes a um conjunto de firmas com laços recíprocos de propriedade, sejam eles diretos ou indiretos. Esse núcleo decisório pode não estar constituído em uma empresa ou qualquer instituição formalmente definida, mas sim disperso entre várias unidades empresariais (Guimarães, 1982). Essa unidade corresponderia a uma gerência central que representaria um *pool* de lucros e recursos financeiros e definiria sua aplicação. Individualmente, as firmas teriam os investimentos avaliados e condicionados pelo seu desempenho setorial e pela estratégia de expansão global traçada pelo grupo.

Tavares (1972:196-197) descreveu o conglomerado (ou grupo econômico): "O sentido fundamental do conglomerado é, na realidade, controlar o excedente e o mercado e só leva à integração produtiva e ao controle de todo o processo de produção, de inovação ou adaptação tecnológica quando isto é fundamental para alcançar aquele objetivo. Em outras palavras, a finalidade do conglomerado não consiste em concentrar a produção, regular a absorção de tecnologia e aumentar a eficiência produtiva mediante o aproveitamento das economias de escala e de encadeamento ou complementação; seu objetivo reside em captar o excedente de várias empresas ou setores e dar-lhes novas e diversificadas formas de aplicação que minimizem os riscos e mantenham a acumulação rentável do capital". Observa que essa forma de organização empresarial tipicamente financeira é "capaz de controlar o excedente de atividades cujas formas produtivas encontram-se dissociadas entre si e, inclusive, capaz de solidarizar interesses de empresas ou grupos que seriam antagônicos em condições de concorrência oligopólica normal".

Essa descrição tem como referência Hobson (1949:191) que, ao discutir a habilidade dos trustes industriais e corporações financeiras em alocar recursos, afirma que esses assumem cada vez mais "a forma de um poder puramente financeiro: uma massa de crédito, orientada para qualquer ponto do sistema econômico em que é chamada para forçar uma associação industrial (...) ou esmagar qualquer ameaça de invasão em uma das suas 'esferas de influência'".

Portanto, a estratégia do conglomerado referir-se-ia ao desempenho e às expectativas de valorização do capital nos vários setores industriais em que atua. Mas, por outro lado, seus movimentos de expansão e retração estariam também fortemente relacionados às oportunidades econômicas visualizadas no comportamento geral da economia.

### **As Estruturas Empresariais "Vitoriosas"**

---

Durante a década de oitenta, surgem na literatura econômica e de administração descrições e análises dos méritos concorrenciais das grandes empresas e grupos industriais japoneses e coreanos, além de alguns italianos e de outros NICs asiáticos<sup>1</sup>.

Coutinho (1992), analisando os grupos japoneses e coreanos, destaca três características básicas dessas estruturas capitalistas. Primeira, são grupos multisetoriais que possuem inserções industriais em setores geradores de novas tecnologias (ex.: microeletrônica e equipamentos elétricos). Articuladas a essas empresas, encontram-se outras que são receptoras de novas tecnologias (ex.: indústrias automobilísticas, químicas e telecomunicação). Essa ampla base industrial permitiu (e permite) a exploração de sinergias tecnológicas e comerciais dentro de um mesmo grupo industrial.

Uma segunda característica é o financiamento dos investimentos de longa maturação. Há um núcleo bancário articulado com as estratégias industriais (relação particularmente relevante nos grupos japoneses, os *keiretsus*). Essa estrutura financeira tem como base recursos monetários estáveis e abundantes com taxas de juros relativamente

---

1. Para descrições mais detalhadas sobre os grupos industriais japoneses ver Gerlach (1989), Torres (1991, cap.6) e OCDE (1992, cap.4). Para uma sintética descrição da estrutura setorial dos grupos coreanos, ver Canuto & Ferreira (1989: 348-349).

baixas e constituídos sobre a massa de salários do próprio grupo (sistemas de aposentadoria, seguros, pensões, etc). Esses recursos são transferidos às empresas do grupo em função dos seus programas de investimento. Assim, os grupos possuem um fundo de crédito cativo que, em parte, os protege de políticas monetárias restritivas e garante agilidade nos planos de investimento<sup>2</sup>.

Tavares (1985:XVIII), comentando Hobson (1949), afirma que essa capacidade de alavancar recursos foi a base sobre a qual a grande empresa americana construiu seu poder monopolista "intrinsecamente financeiro". Afirma que é "dessa dimensão, mais do que da base técnica, que se deriva a capacidade de crescimento e de gigantismo da organização capitalista 'trustificada'". Portanto, uma "solidária" estrutura financeira não seria uma característica exclusiva dos grandes conglomerados japoneses, mas sim das grandes corporações empresariais que lideraram (e lideram) a expansão das economias capitalistas desenvolvidas durante o século XX<sup>3</sup>.

A terceira característica corresponde às estratégias cooperativas no plano vertical e horizontal. Esses grupos mantêm intensas relações de parceria com pequenas e médias empresas no plano vertical, que lhes assegura a regularidade e flexibilidade no suprimento de partes e insumos ao mesmo tempo em que permite focalização/concentração de recursos nas atividades consideradas estratégicas. No plano horizontal, estabelecem com outras grandes empresas acordos, parcerias e alianças, principalmente no âmbito do desenvolvimento tecnológico.

A combinação dessas características dentro de uma mesma estrutura empresarial foi um aspecto marcante nas grandes corporações industriais "vitoriosas" na década de oitenta. Essa constatação trouxe novamente à discussão as características dos grupos industriais brasileiros: qual o porte, inserção setorial, sinergias industriais e financeiras e estratégias que lhes são típicos ?

---

2. Tavares (1972:239) já destacava a capacidade dos grupos japoneses de alocar recursos de longo prazo a partir de intuições financeiras articuladas com as empresas investidoras. Estrutura que, no final dos anos setenta, certamente veio a apoiar e estimular inversões em novos setores industriais intensivos em tecnologia.

3. Vale aqui ressaltar que a interpenetração das estruturas financeiras e industriais não se expressa unicamente pelo controle direto e formal - orgânico - de uma estrutura sobre outra. O relevante a destacar é a relação funcional de dominação. Como afirma Conceição (1985:XIX), "Hobson tinha em vista uma relação interna de dominação que se tornaria geral mas não orgânica. Ele fala em solidariedade de interesses financeiros da comunidade de negócios, mas não a considera completa: em muitos casos ela representa uma aliança, informal e temporária, não uma fusão". Para uma avaliação destas relações no período recente, ver Zysman (1989), onde o autor avalia as diferentes imbricações entre as estruturas financeiras e industrial para um conjunto de países desenvolvidos: Japão, Alemanha, França, Inglaterra e Estados Unidos.

as empresas optaram por manter ou acentuar comportamentos defensivos verificados durante o período recessivo (BACIC, 1990).

A partir de 1987, a volta de um ambiente econômico recessivo e o aprofundamento da crise inflacionária consolidaram a estratégia então adotada pelas empresas privadas. Contudo, a concentração de recursos no mercado financeiro passou a apresentar elevado risco. O crescente endividamento do setor público estimulou tentativas de desvalorização do estoque de dívidas públicas.

Em meio a esse ambiente de incertezas e de elevado risco, a aquisição de ativos reais passou a ser uma alternativa à aplicação financeira de recursos monetários ociosos<sup>5</sup>. No período 1980-1989, os investimentos (como proporção do ativo total) aumentaram de 13% para 22%, no caso das empresas nacionais, e de 7,5% para 15,5%, quando estrangeiras (ALMEIDA et alii, 1990).

Comentando esses indicadores, Almeida et alii (1990:16) afirmam que "o crescimento dos 'investimentos' das empresas líderes deu-se de modo tão acentuado que não nos parece haver dúvidas quanto a seu significado: um movimento típico de diversificação/conglomeração da grande empresa privada". Supõem também que as estratégias de diversificação teriam buscado a "estabilização da rentabilidade do capital no interior da grande empresa". Essa estratégia levou à "formação de 'grupos' que desfrutam de 'interesses' em vários mercados. Se foi assim, constitui de fato uma mudança patrimonial de caráter 'defensivo' (...) não se assemelhando ao tipo de diversificação 'ofensiva' através da promoção de novas atividades conexas, da busca de sinergia tecnológica, de novos produtos e de mercados, o que implica em 'bancar' (e não em 'estabilizar') novos investimentos de risco".

Ao discutir as características dos grupos industriais nacionais, e tomando em consideração a "virtuosidade" dos *keiretsus* e *chaebols*, Coutinho (1990 e 1991) formulou críticas às estratégias e estruturas dos grupos industriais brasileiros. Reafirmando as considerações de Almeida et alii, concluiu pelo "predomínio de estratégias puramente patrimonialistas e desinformadas de diversificação (...) que buscam

---

5. Estudos sobre a estrutura patrimonial fornecem indicações de que esse comportamento verificou-se. Por exemplo, Almeida, Kawai & Novaes (1990) avaliam que esse comportamento ocorreu com particular intensidade na segunda metade da década de oitenta. Bacic (1990), com uma análise mais completa e precisa de uma segunda amostra de empresas, também confirma o crescimento desses investimentos no mesmo período.

## 1.2. Objetivos da Pesquisa

---

A partir das considerações anteriores, pode-se afirmar que é de fato importante destacar os grupos econômicos e as grandes empresas como agentes centrais no movimento de (re)estruturação das economias capitalistas. Essa dissertação insere-se nesse tema. O objetivo é identificar e avaliar quais foram as estruturas e as estratégias dos grupos industriais nacionais na década de oitenta e início dos anos noventa. Pretende descrever as estratégias de uma amostra de grupos industriais brasileiros e, assim, espera-se contribuir no aprimoramento dos estudos sobre o comportamento e estrutura do grande capital nacional.

## 1.3. Hipóteses sobre as Estratégias dos Grupos Industriais

---

Da restrita literatura sobre o tema, surge uma hipótese básica sobre as reestruturações dos grupos industriais brasileiros durante a década de oitenta: há um forte viés "defensivo-especulativo" que corresponde a investimentos<sup>4</sup> em empresas ou ativos reais que representaram uma proteção contra os riscos da instabilidade econômica. O grande capital procurou adquirir participações em empresas consideradas líderes em seus mercados. Houve uma tentativa de diluir os riscos dispersando o *portfolio* de investimentos.

Na década de oitenta, como estratégia geral, as grandes empresas privadas procuraram ajustar-se a um instável ambiente econômico. Inicialmente, optaram por reduzir os investimentos e o nível do endividamento e ampliar as margens de lucro. A partir de 1984-1985, líquidas, auferiram de lucros financeiros e ampliaram a acumulação interna devido à recuperação do mercado nacional e ao crescimento das exportações. Não obstante a relativa melhoria do ambiente econômico,

---

4. Diferentemente da análise econômica, na análise contábil investimentos correspondem a aplicações de recursos em outras empresas: transferência de recursos monetários e ativos, aquisição de participações, etc.

absorver 'bons negócios', os quais, embora individualmente rentáveis, não capturam qualquer tipo de sinergia interna para o grupo". Complementando essa crítica, considera que os grupos não desenvolveram estratégias que privilegiassem as complementaridades e sinergias tecnológicas, além de possuírem uma estrutura setorial pouco diversificada e concentrada em setores industriais convencionais. No que tange à política de endividamento, afirma que privilegiaram investimentos com capitais próprios, o que tendeu a limitar sua capacidade de expansão e a torná-los protegidos de políticas monetárias restritivas.

Estas hipóteses são similares à apresentada por Queiroz (1972:13) quando avaliava as estratégias dos grupos econômicos inseridos no Brasil no início dos anos sessenta: "Se, de qualquer modo, a tendência à concentração horizontal ou vertical leva ou pode levar ao monopólio do mercado ou das fontes de matéria-prima, a concentração desconectada - que temos encontrado com tamanha frequência - parece que se afasta desse *desideratum*. A que se deve, pois, esse tipo de concentração? Como hipótese, podemos presumir que aquilo que motiva um homem ou um grupo de homens de empresa a aplicar o seu capital em setores econômicos muito diversos e sem conexão entre si, seja talvez o desejo de diminuir o risco global. Mas a razão por que tais aplicações sejam rendosas, isto se relaciona talvez com o relativo atraso industrial do Brasil. A frequência relativamente alta dos casos de concentração desconectada é característica dos grupos brasileiros, em comparação com o que ocorre nos países superdesenvolvidos."

Para explicar tais diferenças, Queiroz (p.13) formula uma segunda hipótese: "A extrema diversificação de alguns grupos, embora irracional do ponto de vista de sua organização, apresenta vantagens para a sobrevivência e o avanço do grupo num mercado relativamente restrito e sujeito por vezes a fortes flutuações setoriais. Torna-se possível, para os grupos assim articulados, estabelecer uma estratégia de negócios que lhes permita suportar prejuízos eventuais em um ramo, desde que os outros ramos se desenvolvam".

Há, portanto, a hipótese de que os grupos industriais nacionais implementaram estratégias marcadas pela busca de ativos seguros e com algum grau de liquidez. Pode-se dizer que a política de aquisição foi fortemente condicionada por aspectos financeiro-especulativos

relacionados a uma conjuntura econômica instável e com limitadas oportunidades de investimentos.

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

Por outro lado, está implícita no comportamento defensivo-especulativo que a instabilidade econômica foi um dos mais relevantes determinantes da diversificação/reestruturação. Pode-se questionar essa afirmação: As estratégias das empresas e grupos industriais seriam determinadas somente pela instabilidade econômica ? Ou seja, a conjuntura econômica foi o principal condicionante das estratégias de "diversificação" ? Não existiriam outros condicionantes que vinculados ao perfil industrial do grupo condicionariam suas estratégias, por exemplo no que se refere à direção da diversificação ? Não existiriam coerentes reestruturações industriais de "longo prazo" ? Em outras palavras, estratégias "não-especulativas" ?

#### **1.4. Outra Hipótese Explicativa**

---

Esse questionamento das estratégias tem como base uma hipótese que foi formulada a partir da leitura de Steindl (1952), Penrose (1959) e Dosi, Teece & Winter (1989). É opinião desses autores que o espaço preferencial de inversão das empresas encontra-se na própria indústria ou em espaços econômicos relacionados àquele considerado central.

Steindl afirma que a área preferencial de investimento da empresa é o próprio espaço industrial em que atua. As empresas tendem a investir procurando reforçar sua posição competitiva, seja por meio da



incorporação de novas técnicas produtivas, diferenciação de produtos e mercados ou aquisição de concorrentes. A diversificação para outras indústrias tenderia a ocorrer quando não existissem mais espaços lucrativos dentro da indústria ou quando os dispêndios no reforço da posição competitiva da empresa se tornassem insuficientes para absorver o potencial de expansão da empresa (ou grupo).

Complementando e reforçando essa análise, Penrose afirma que é a partir da área comercial e da base técnica que a empresa define seus espaços preferenciais de inversão. Ao avaliar seus conhecimentos técnicos e mercadológicos, a empresa delimita um espaço econômico onde, ao expandir, tende a usufruir vantagens competitivas acumuladas e, ao mesmo tempo, a reforçar as posições competitivas já consolidadas. Caso existam espaços econômicos lucrativos dentro da sua área de especialização, dificilmente a empresa optará por investimentos em indústrias "distantes"<sup>6</sup>.

Discutindo o crescimento e expansão da empresa, Penrose avalia que não existe uma trajetória de expansão definida *a priori*. Considerando a empresa como uma instituição que molda e organiza um heterogêneo conjunto de fatores de produção (ativos operacionais, recursos administrativos, tecnologias, etc), sempre existem possibilidades de reestruturação do perfil produtivo. A reorganização dos fatores produtivos e/ou exploração diferenciada de alguns recursos podem criar novos e diferentes espaços de investimento, mesmo para empresas que aparentemente são similares<sup>7</sup>.

Do mesmo modo, embora num ambiente em que a dimensão tecnológica assume importância mais destacada, Teece (1988) e Dosi, Teece & Winter (1989) convergem para as proposições citadas. Afirmam que as grandes empresas possuem uma coerência nos processos de diversificação e especialização horizontal. Esses comportamentos são fortemente condicionados pelos seguintes fatores: aprendizado relacionado às diversas atividades da(s) firma(s), oportunidades tecnológicas, encadeamentos produtivos, ativos complementares e seleção competitiva. Acrescentam que os custos de transação e a existência de ativos

---

6. Guimarães (1982:177), citando Gort (1962), observa que, de modo geral, as empresas diversificam para indústrias com taxas de crescimento mais elevadas e que a diversificação está fortemente correlacionada ao nível de concentração da indústria onde a empresa diversificante se insere.

7. Chandler (1960) reafirma essa proposição de Penrose. Ao pesquisar as mudanças organizacionais de grandes empresas, o autor apresenta estudos de caso que demonstram como empresas similares podem seguir diferentes trajetórias diversificantes.

específicos são também importantes referências na definição das estratégias de verticalização. Portanto, reafirmam que o perfil industrial é um forte condicionante das estratégias de reestruturação<sup>8</sup>.

Com base nessas considerações pode-se colocar uma segunda hipótese explicativa. A década de oitenta foi marcada por instabilidades e indefinições quanto às áreas de expansão da economia. Nesse ambiente de incertezas, a estratégia mais geral dos grupos e grandes empresas foi a de reforçar seu perfil industrial e, conseqüentemente, sua inserção nas áreas industriais principais. Em outras palavras, tentaram construir espaços econômicos onde pudessem exercer seu poder de mercado e defender a rentabilidade dos seus ativos. Nos termos de Penrose, privilegiaram investimentos tendo como referência sua "área de especialização". Isto leva a supor estratégias sinérgicas, coerentes e que estão relacionadas ao perfil industrial dos grupos, leia-se estratégias "não-especulativas".

Sendo essa hipótese correta, a hipótese de estratégias "defensivas-especulativas" não é a que melhor caracteriza o comportamento das grandes empresas e grupos industriais na década de oitenta. Pois os grupos não dispersaram seus "investimentos" a fim de obter uma "rentabilidade média" e fugir do risco da concentração do capital em um segmento industrial. Pelo contrário, procuraram reforçar suas estruturas industriais e, a partir delas, expandir incorporando novas atividades que tiveram na base industrial instalada um forte apoio financeiro, tecnológico e/ou comercial. Nesse movimento de expansão, podem ter optado por diversificar atividades de forma estruturada e coerente: construíram inserções em outros setores industriais.

As opções de reestruturação foram muitas. Alguns grupos optaram por diversificar para indústrias onde avaliaram possuir vantagens competitivas. Como resposta aos estímulos da política econômica e à recessão do mercado interno, optaram por alocar recursos em empresas exportadoras e/ou procurar participar em empreendimentos com inserção no mercado externo.

---

8. Custos de transação e ativos específicos (specific assets) são fatores considerados por Williamson. Para uma análise das proposições desse autor, ver Pondé (1993). Sobre os fatores citados por Dosi, Teece & Winter, ver Dosi (1988).

Diferentemente, a exploração de oportunidades dentro de uma indústria (aumento das economias de escala, modernização, acesso ao mercado externo, etc), ou a defesa de uma posição concorrencial, podem ter levado à especialização setorial com a saída de atividades consideradas secundárias.

Em alguns setores industriais, as grandes empresas, apoiadas no seu poder financeiro e na sua maior rentabilidade, podem ter visualizado potenciais expansões a partir da ocupação do mercados de concorrentes mais frágeis. E, assim, optaram por implementar ofensivas políticas de aquisições; fato que se refletiria nos indicadores da "diversificação".

Nesses casos, a conjuntura econômica pode ter estimulado processos de reestruturação (diversificações e especializações). Entretanto, a identificação das suas causas só pode ser encontrada em uma análise que privilegie os movimentos de longo prazo das grandes empresas e grupos industriais. Desse modo, reduz-se a capacidade explicativa dos fatores que podem ser considerados conjunturais, e que justificariam movimentos defensivos-especulativos. Portanto, é necessário analisar o espaço competitivo no qual está inserida a empresa ou grupo, seu perfil industrial e movimentos estratégicos, entre eles a diversificação das atividades.

Nesse sentido, esta pesquisa considerará que foi na interrelação do comportamento geral da economia brasileira, dos desempenhos dos setores industriais e dos específicos perfis setoriais dos grupos industriais que se definiram as estratégias de reestruturação. Inicialmente, será necessário observar os movimentos gerais da economia e identificar aqueles que poderiam ter influenciado as estratégias dos grupos industriais (Capítulo 2). Em seguida, deve-se analisar o perfil industrial e as estratégias dos grupos a fim de verificar quais das hipóteses citadas acima melhor explicam o comportamento dos grupos (Capítulo 3).

## **2. CONDICIONANTES DAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS INDUSTRIAIS**

---

Esse capítulo tem como objetivo identificar os condicionantes gerais das estratégias dos grupos. Possui três partes: na primeira analisa-se a década de oitenta (1980-1989), na segunda parte avalia-se o período recente (1990-1992). E na terceira retoma-se a discussão do capítulo precedente que, agregada aos condicionantes identificados, permite estabelecer uma tipologia de (re)estruturações dos grupos industriais nacionais.

### **2.1. As Mudanças Econômicas na Década de Oitenta**

---

Do comportamento da economia brasileira na década de oitenta, pode-se destacar quatro aspectos que influenciaram a reestruturação dos grupos: instabilidade econômica, inserção no mercado externo e no mercado interno e mudanças tecnológicas.

#### **2.1.1. Recessão, Recuperação e Instabilidade Inflacionária**

---

Ao longo dos anos oitenta, a economia brasileira apresentou uma forte queda no seu dinamismo, contrastando com a década anterior e a tendência histórica, marcadas pela expansão do PIB. O padrão de crescimento que vigorou na década dos setenta não se manteve nos anos oitenta. De 1970 a 1973, observou-se uma expansão econômica vigorosa. A partir de 1974, o ritmo de crescimento desacelerou-se, mas manteve-se ainda em patamares elevados até o final da década (SERRA, 1984).

Diferentemente, os anos oitenta foram marcados por amplas oscilações nas variáveis macroeconômicas - taxa de câmbio e de juros, investimento, produto e emprego. O PIB variou entre taxas elevadas de 9%, em 1980, e 8,1%, em 1986, e negativas de 4,5%, em 1981. A evolução da economia teve surtos recessivos e expansivos. Não houve um crescimento sustentado (Tabela 1 e 2).

**Tabela 1**  
Índices de Produção Industrial (1977-1992)

| Períodos              | 1977 | 1978/80 | 1981/83 | 1984/86 | 1987/89 | 1990/91 | 1992 |
|-----------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Bens de Capital       | 100  | 105     | 87      | 99      | 99      | 87      | 82   |
| Bens Intermediários   | 100  | 108     | 104     | 113     | 114     | 110     | 109  |
| Bens Cons.Durável     | 100  | 106     | 100     | 107     | 108     | 107     | 101  |
| Bens Cons.Não-Durável | 100  | 116     | 115     | 121     | 123     | 120     | 111  |
| Total                 | 100  | 107     | 102     | 111     | 111     | 106     | 100  |

Fonte: FIBGE.

**Tabela 2**  
Produção Industrial de Setores Seleccionados  
Variação Média Anual (1980-1992)

| Período              | 1977/80 | 1981/83 | 1984/86 | 1987/89 | 1990/91 | 1992  |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Extrativa Mineral    | 7,2     | 6,5     | 15,4    | 1,2     | 1,5     | -0,6  |
| Ind.Transformação    | 6,1     | -5,5    | 8,6     | 0,4     | -5,1    | -4,7  |
| Metalurgia           | 8,2     | -7,8    | 11,0    | 0,7     | -6,4    | -0,8  |
| Mecânica             | 4,3     | -16,8   | 17,0    | 0,1     | -14,5   | -10,3 |
| Mat.Elétr.Componen.  | 9,3     | -7,9    | 14,5    | -0,3    | -5,1    | -17,7 |
| Mat.de Transporte    | 5,3     | -10,8   | 9,6     | -7,3    | -7,8    | 1,2   |
| Química              | 6,8     | 1,4     | 5,8     | 0,7     | -1,9    | -1,8  |
| Têxtil               | 5,9     | -6,4    | 7,8     | -2,1    | -7,7    | -3,9  |
| Vestuário e Calçados | 5,7     | -3,5    | 5,3     | -4,8    | -13,7   | -13,9 |
| Prod.Alimentares     | 3,4     | 2,4     | -0,1    | 1,9     | 2,9     | -0,3  |

Fonte: FIBGE

As relações externas acentuam as diferenças entre essas duas décadas. De um período de relativa facilidade quanto aos financiamentos externos, entra-se na década dos oitenta com um estrangulamento cambial intenso. Com a ruptura do padrão de financiamento externo, o governo revê a política econômica então adotada e opta por um ajuste recessivo. O objetivo era obter um superávit comercial capaz de saldar os serviços externos e contornar a crise cambial (SUZIGAN, 1986).

A partir de 1981, a política econômica procurou modificar os preços relativos estimulando as exportações: as desvalorizações e a indexação cambial redefiniram os preços em favor dos produtos com inserção no mercado externo. No mesmo sentido, ampliaram-se os incentivos fiscais e creditícios às exportações. Em suma, tentou-se elevar a rentabilidade do mercado externo *vis-à-vis* a do mercado interno (BAUMANN, 1989).

As importações, por sua vez, foram reduzidas pela queda do nível de atividade e pela criação de cotas e restrições alfandegárias. A elevação das taxas de juros, a política salarial restritiva e os cortes no volume de crédito e nos programas de investimentos públicos foram os instrumentos de contenção da absorção doméstica (SUZIGAN, 1987). Ao mesmo tempo, a maturação de investimentos "substituidores de importações" veio a estimular tanto a queda das importações como o aumento das exportações (CASTRO & SOUZA, 1985). Em 1983, o elevado superávit comercial demonstrava os resultados do ajustamento.

Tabela 3  
Balança Comercial (1977-1991)  
(US\$ milhões)

| Período | Exportações | Importações | Saldo Médio |
|---------|-------------|-------------|-------------|
| 1977/80 | 15.038,7    | 16.686,3    | - 1.647,5   |
| 1981/82 | 21.734,0    | 20.743,0    | 991,0       |
| 1983    | 21.899,0    | 15.429,0    | 6.470,0     |
| 1984/85 | 26.322,0    | 13.534,5    | 12.788,0    |
| 1986    | 22.349,0    | 14.044,0    | 8.304,0     |
| 1987/89 | 31.468,7    | 15.979,3    | 15.489,3    |
| 1990/91 | 31.517,0    | 20.851,0    | 10.666,0    |
| 1992    | 36.207,0    | 20.542,0    | 15.665,0    |

Fonte: FIBGE.

No final de 1984, mesmo acompanhada de uma política econômica recessiva, a economia sinalizou para a expansão induzida pelo superávit comercial. Com o crescimento interno, acelerado durante o Plano Cruzado, alguns setores atingiram a plena capacidade. Os estrangulamentos setoriais de oferta levaram à redução das exportações<sup>9</sup>. A conseqüente queda do superávit comercial, a forte especulação contra a taxa de câmbio e as pressões inflacionárias forçaram a revisão da política econômica expansionista então adotada (SUZIGAN, 1986 e 1987).

Do ano de 1987 até o final da década, o governo volta-se à obtenção de superávits comerciais e ao controle dos preços e contas públicas. Internamente, a subida das taxas de juros e a contenção da massa salarial reduziram fortemente o consumo. Os resultados dessa

9. Essa queda do superávit comercial corrobora a hipótese de que há uma correlação entre a retração da demanda doméstica e o desempenho exportador. Ver Carneiro (1991).

volta à ortodoxia econômica foram a recuperação do superávit comercial, mas associado a recessão, ampliados desequilíbrios fiscais-monetários e crescente instabilidade interna. Nos anos de 1988 e 1989 a inflação atingiu patamares inéditos. Foi um período marcado por preventivas defesas dos fluxos de renda, pela ameaça de uma explosão inflacionária e por possíveis planos de estabilização (CARNEIRO, 1991).

#### **2.1.2. Ajuste da Grande Empresa Privada e "Diversificações"**

---

A década de oitenta pode ser dividida em três períodos: 1981-1983, caracterizado pelo ajustamento recessivo, 1984-1986, expansão das exportações e recuperação do mercado interno, 1987-1989, anos marcados pela instabilidade econômica.

A estratégia adotada pela grande empresa privada no período recessivo (1980-1983) direcionou-se à redução do nível de endividamento, corte nos investimentos e ampliação das margens de lucro. As empresas procuraram uma posição *hedge*, livre de compromissos financeiros. Algumas medidas de política econômica facilitaram essa estratégia: manutenção de um certo nível de déficit primário, estatização da dívida externa, promoção das exportações e elevada proteção do mercado doméstico. A política econômica e a estratégia das grandes empresas privadas foram permissivas à manutenção de favoráveis níveis de rentabilidade durante a recessão. Pode-se dizer que, em grande medida, preservou-se a capacidade de acumulação do grande capital (COUTINHO, 1990 e ALMEIDA, KAWALL & NOVAIS, 1990).

Com a expansão das exportações a partir de 1984, iniciou-se uma recuperação do mercado interno. Entretanto, a elevação do nível de atividade não correspondeu uma revisão das estratégias adotadas no período recessivo (baixo endividamento, elevadas margens de lucro e reduzido nível de investimento na ampliação da capacidade produtiva). A grande empresa assumiu uma posição defensiva, avessa a novos gastos em uma conjuntura considerada incerta. Esse baixo nível de despesas e as elevadas margens de lucro, associadas ao aumento das vendas internas e ao crescimento das exportações, ampliou a acumulação interna das empresas (BACIC, 1990).

Ao manter uma estratégia defensiva, a grande empresa passou a dispor de uma massa de recursos monetários ociosos. Frente às elevadas taxas de juros e ao instável mercado interno, as aplicações financeiras tornaram-se um espaço privilegiado de valorização desses recursos.

Com a intensificação da crise inflacionária e fiscal e as possíveis desvalorizações financeiras, os investimentos em outras empresas e a aquisição de ativos reais tornaram-se uma opção atraente e segura às aplicações dos recursos ociosos. Desse modo, esses investimentos assumiram, em alguma medida, um caráter especulativo e se tornaram um importante aspecto de uma estratégia "defensiva" da grande empresa privada (ALMEIDA, KAWALL & NOVAIS, 1990).

No entanto, nessa "diversificação de interesses", não se pode descartar que as empresas e grupos buscaram também reestruturar-se coerentemente em termos de indústrias e mercados<sup>10</sup>. A busca de mercados externos, as oportunidades no mercado interno e as mudanças tecnológicas podem ter se tornado importantes espaços de inversão na diversificação das empresas.

Tabela 4  
Indicadores de Setores Seleccionados (1980-1987)

| Setor               | Endividamento* |         |         |      | Mark-up |         |         |       |
|---------------------|----------------|---------|---------|------|---------|---------|---------|-------|
|                     | 1980           | 1981/83 | 1984/86 | 1987 | 1980    | 1981/83 | 1984/86 | 1987  |
| Setor Agrícola      | 21,8           | 15,8    | 9,5     | 8,2  | 36,4    | 38,5    | 48,7    | 52,3  |
| Extrativa Mineral   | 22,5           | 30,4    | 28,5    | 26,9 | 49,1    | 27,7    | 57,3    | 11,2  |
| Ind. Transformação  | 31,2           | 28,8    | 22,4    | 17,7 | 43,7    | 49,7    | 52,3    | 60,9  |
| Min. Não Metálicos  | 15,3           | 19,2    | 13,2    | 8,7  | 64,8    | 65,6    | 74,8    | 71,7  |
| Metalurgia          | 47,5           | 45,8    | 38,8    | 31,3 | 37,3    | 42,2    | 49,5    | 60,3  |
| Mecânica            | 23,0           | 20,4    | 13,1    | 14,0 | 50,5    | 58,6    | 65,0    | 74,4  |
| Mat. Elet. e Comun. | 22,7           | 19,2    | 11,1    | 10,9 | 61,2    | 75,8    | 71,7    | 76,9  |
| Mat. de Transporte  | 19,5           | 22,4    | 20,2    | 16,1 | 30,0    | 38,5    | 40,1    | 45,2  |
| Química             | 33,4           | 28,1    | 15,1    | 10,0 | 43,2    | 49,0    | 42,2    | 54,7  |
| Têxtil              | 21,4           | 19,2    | 10,6    | 11,2 | 65,6    | 63,2    | 86,5    | 101,3 |
| Prod. Alimentares   | 25,3           | 20,5    | 15,0    | 15,8 | 28,5    | 33,0    | 35,1    | 44,8  |

\* Passivo Oneroso/Ativo Total (%).

Fonte: Bacic, 1990.

10. Nos estudos sobre a estrutura patrimonial das grandes empresas não é possível identificar a "direção" da diversificação. Por meio dos indicadores patrimoniais identifica-se somente que as grandes empresas elevaram seus investimentos em outras empresas.



### 2.1.3. Inserção Externa e Mercado Interno

---

Uma das características do desempenho da indústria brasileira no período 1980-1989 foi a expansão das exportações. Os setores industriais com melhor desempenho exportador foram o metalúrgico, o de material de transporte, o de papel e celulose, o de vestuário/calçados e o de produtos de borracha, além de alguns segmentos do setor alimentar (ex.: soja e carnes) (SUZIGAN, 1992).

Essa expansão das exportações brasileiras indicou um aumento da competitividade de diversos setores industriais. Entretanto, parte importante dessas exportações refletiu um aumento da competitividade decorrente de fatores "espúrios"<sup>11</sup>: desvalorização cambial, contenção salarial, recursos financeiros subsidiados, incentivos e isenções fiscais, margens de lucros reduzidas no mercado externo compensadas com elevadas margens no mercado interno, custos subsidiados pela subcorreção de preços de bens públicos, retração da demanda interna, etc (SARTI & FURTADO, 1990)<sup>12</sup>.

Poucos setores industriais tornaram-se competitivos e viabilizaram uma "autêntica" inserção no mercado internacional, ou seja, expandiram as exportações por meio da incorporação de progresso técnico. Como afirma Suzigan (1992:95): "Reforçou-se assim, durante os anos 80, a inserção internacional da indústria brasileira com base em segmentos representativos do padrão anterior de desenvolvimento e em produtos intensivos em recursos naturais, energia e mão-de-obra barata. Para isso contribuíram os determinantes espúrios de competitividade".

Questionando essa avaliação, Souza (1990:160) argumenta que durante a segunda metade da década de oitenta a política econômica tornou-se cada vez mais desajustadora no que diz respeito à obtenção de saldos comerciais. A redução dos subsídios às exportações e a valorização cambial são fortes indicadores desse comportamento. Assim,

---

11. O conceito de competitividade "espúria" e "autêntica" encontra-se em Fajnzylber (1989)

12. Baumann (1989) apresenta indicadores de incentivos às exportações de manufaturados onde os benefícios "potenciais" que as empresas poderiam obter foram, em 1982, de 76 cents por dólar exportado (FOB). A partir de 1983 ficou em torno de 54 cents.

considera que o saldo comercial é em grande medida resultado da competitividade da indústria nacional<sup>13</sup>.

Apesar das polêmicas no que se refere à competitividade da indústria brasileira, é opinião aceita de que o mercado externo tornou-se estratégico. Esforços em direção a constituição de *tradings*, montagem e adaptações de linhas de produtos para exportações, diferenciação de clientes pela inserção externa, busca de vinculações com empresas exportadoras, são exemplos de como uma diretriz exportadora influenciou o comportamento das empresas. Pois, possuir uma inserção no comércio exterior passou a ser uma referência no horizonte de organização e crescimento das empresas.

Tabela 5  
Coeficientes de Exportação de Setores Seleccionados\*

| Gêneros           | 1980 | 1983 | 1986 | 1988 |
|-------------------|------|------|------|------|
| Indústria (Geral) | 10,2 | 14,2 | 11,5 | 13,3 |
| Ind.Extrat.       | 46,0 | 44,8 | 42,8 | 68,0 |
| Ind.Transf.       | 9,4  | 13,2 | 10,6 | 11,9 |
| Alimentos         | 23,8 | 19,2 | 14,6 | 13,5 |
| Química           | 8,8  | 11,4 | 8,6  | 10,3 |
| Mat.Transp.       | 10,0 | 13,6 | 14,1 | 17,8 |
| Metalurgia        | 4,7  | 15,1 | 18,5 | 32,6 |
| Mecânica          | 10,8 | 13,1 | 10,5 | 10,2 |
| Têxtil            | 6,3  | 13,8 | 7,8  | 10,0 |
| Vest./Calçados    | 6,8  | 16,0 | 22,3 | 26,0 |
| Pap./Papelão      | 10,5 | 10,9 | 11,3 | 13,4 |
| Mat.Elét./Com.    | 4,9  | 7,0  | 8,4  | 8,1  |
| Fumo              | 29,6 | 37,2 | 28,5 | 21,8 |
| Prod.Min.N.Met.   | 2,8  | 5,1  | 3,7  | 2,9  |
| Borracha          | 4,9  | 5,0  | 9,8  | 10,1 |
| Mat.Plásticas     | 1,5  | 2,5  | 4,4  | 1,0  |
| Bebidas           | 7,7  | 4,8  | 3,5  | 1,6  |

\* Participação das Exportações no Faturamento.

Fonte: SARTI & FURTADO (1990).

Contudo, não obstante a estagnação econômica e o relativo sucesso na inserção externa, o mercado interno continuou a ser o principal espaço de acumulação das empresas. Durante a década de oitenta, somente para alguns setores industriais o coeficiente de exportação (exportação/faturamento) foi superior a 20% (Tabela 5). Poucas

13. O debate sobre a competitividade das exportações acirrou-se na segunda metade da década quando alguns fatores considerados espúrios perdem importância, por exemplo, quando se observa a política cambial. Coloca-se, então, a hipótese de uma competitividade autêntica, por exemplo, em setores intensivos em recursos naturais.

empresas formularam uma estratégia de exportação e lograram uma inserção no mercado externo que fosse a base para a rentabilidade dos seus ativos.

Portanto, em paralelo às estratégias exportadoras, os grupos podem ter optado por implementar estratégias que tivessem na ocupação dos mercados internos um dos seus principais objetivos. Para tanto, adquirir concorrentes, fornecedores e grandes demandantes foram importantes aspectos da reestruturação. Essa estratégia não se contrapõe a ampliação da inserção externa. Muitas vezes o controle do mercado interno propicia vantagens competitivas que são funcionais à expansão das exportações, por exemplo: economias de escala e escopo, reduções de custos, aprendizados tecnológicos e comerciais, além de viabilizar a administração das margens de lucro ("preços duplos": mercado externo e interno).

#### **2.1.4. As Oportunidades Tecnológicas**

---

Desde a segunda metade da década dos setenta as indústrias dos países centrais reestruturaram-se. Alguns setores industriais reduziram sua capacidade produtiva (ex.: siderurgia e petroquímica). Outros setores ampliaram sua participação no conjunto da indústria e difundiram novos produtos, processos e práticas administrativas (ex.: informática, robótica e novos materiais). Por outro lado, a interação com as novas tecnologias estimulou muitas indústrias à reestruturação (ex.: mecânica, eletrodomésticos, automobilística, têxtil e vestuário e telecomunicações). Esse processo foi caracterizado por aumento dos gastos em P&D, pela rápida difusão tecnológica, pela realocação de recursos entre setores, pelas mudanças na extensão e nas taxas de crescimento dos mercados, pelo redimensionamento das economias de escala e de escopo e do volume de capital inicial (MIRANDA, 1989 e SUZIGAN, 1989-B).

As inovações tecnológicas, juntamente com as inovações organizacionais, questionaram vantagens competitivas consolidadas nos ativos operacionais, na organização e na mão-de-obra das empresas. A expansão de uma empresa passou a estar fortemente condicionada pela sua capacidade de conceber, produzir, manipular e absorver inovações. Redefiniu-se a importância dos setores industriais e das atividades: alguns setores passaram a ter fortes sinergias competitivas. Em outros

essas sinergias tornaram-se fracas ou de menor importância para o desempenho competitivo da empresa. Assim, abriu-se espaço à reorganização dos investimentos em função das sinergias e oportunidades tecnológicas relacionadas as indústrias nascentes.

No Brasil, o Estado, por meio de reservas de mercado, linhas preferenciais de crédito, incentivos fiscais e isenções tributárias, estimulou o capital de origem nacional à inversão nos novos setores industriais. Por exemplo, a reserva de mercado nos segmentos da automação industrial, instrumentação digital, teleinformática, software e microeletrônica. Entretanto, outros importantes segmentos industriais ficaram de fora da reserva, como a de bens de consumo eletroeletrônicos<sup>14</sup>.

**Tabela 6**  
Evolução da Indústria de Eletrônicos (1980-1988)  
(US\$ milhões)

| Período | Telecom. | Inform. | Consumo | Semic. | Total |
|---------|----------|---------|---------|--------|-------|
| 1979/80 | 751      | 845     | 2002    | 160    | 3758  |
| 1981/83 | 730      | 1345    | 1958    | 170    | 4204  |
| 1984/86 | 855      | 2174    | 2436    | 230    | 5697  |
| 1987/88 | 1240     | 3098    | 2772    | 410    | 7521  |

Fonte: Tigre (1990)

Durante a década de oitenta, as empresas brasileiras investiram nesses segmentos industriais e conseguiram nacionalizar uma ampla linha de produtos. Apesar das deficiências na qualidade e do nível elevado dos preços, o mercado nacional de produtos eletrônicos apresentou um elevado crescimento durante a década de oitenta (FAJNZYLBER, 1993).

## 2.2. Mudanças Econômicas no Início dos Anos Noventa

Nos anos noventa são quatro os principais fatores que determinaram a reestruturação dos grupos industriais: a profunda

14. A discussão sobre a reserva de mercado à informática é a que surge em destaque nos meios de informação. Porém, as políticas brasileiras de reserva de mercado estendiam-se, em diversos graus, para outras atividades (indústrias, serviços e finanças), muitos dos quais sem a importância estratégica observada nas indústrias do complexo eletrônico. Sobre as proteções à indústria nacional, ver Laplane (1993). Quanto a política brasileira para o setor de informática ver Fajnzylber (1993).

recessão do mercado interno e a redefinição da intervenção do Estado na economia no que se refere a política de comércio exterior, as políticas industriais setoriais e a participação nas atividades industriais por meio de empresas estatais.

### **2.2.1. O Desempenho da Economia: Recessão e Instabilidade**

---

No final de 1989 e início dos anos noventa, a política econômica estava voltada para a contenção da inflação. A diretriz central do governo Collor iniciou sua gestão com uma ousada tentativa de estabilização: bloqueou 67% dos ativos financeiros da economia, congelou preços e salários, implementou um forte ajuste fiscal e ampliou a abertura da economia (OLIVEIRA, 1991).

Frente aos limites (e consequências) dessa política econômica, o governo Collor iniciou sua gestão com uma ousada tentativa de estabilização: bloqueou 67% dos ativos financeiros da economia, congelou preços e salários, implementou um forte ajuste fiscal e ampliou a abertura da economia (TEIXEIRA, 1993).

Como resultado inicial, eliminou parte significativa da riqueza líquida do setor privado e reduziu drasticamente os custos financeiros do setor público e os movimentos especulativos com títulos da dívida do governo federal. O choque patrimonial e a desarticulação das rotinas decisórias dos agentes levaram à paralisação da economia e ao corte brusco no ritmo de subida dos preços: em Abril a produção industrial caiu 25,8% e taxa de inflação ficou em 3,3% (OLIVEIRA, 1991).

A contenção dos níveis inflacionários durou um curto período de tempo. Meses depois, frente às novas pressões inflacionárias e à recomposição da riqueza financeira, o governo passou a rever a política então adotada. No segundo semestre de 1990, a opção por uma política monetária ortodoxa já era explicitada: controle da demanda agregada (contenção dos salários e do gasto público), restrições de crédito e elevadas taxas de juros. Quanto à política cambial, o BACEN iniciou no último trimestre do ano intervenções desvalorizando a taxa cambial e, assim, incentivando as exportações.

**Tabela 7**  
Indicadores Seleccionados 1988-1992  
(Base: 1988 = 100)

| Anos | PIB   | Produção Industrial |       |                   |       |       | Comércio Exterior <sup>1</sup> |                   |                   |
|------|-------|---------------------|-------|-------------------|-------|-------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
|      |       | Ind.de Transf.      | BK    | Categorias de Uso |       |       | Exp.                           | Imp. <sup>2</sup> | Imp. <sup>3</sup> |
|      |       |                     |       | BI                | BCD   | BCND  |                                |                   |                   |
| 1989 | 103,3 | 103,0               | 100,4 | 102,6             | 102,4 | 100,4 | 97,0                           | 119,2             | 125,9             |
| 1990 | 98,8  | 93,2                | 85,1  | 93,6              | 96,5  | 98,4  | 85,5                           | 130,2             | 132,7             |
| 1991 | 99,6  | 92,5                | 75,9  | 94,8              | 100,8 | 97,3  | 85,9                           | 132,2             | 140,0             |
| 1992 | 98,7  | 88,0                | 66,5  | 93,3              | 92,9  | 90,6  | 97,7                           | 127,8             | 134,9             |

1.Valores nominais deflacionados pelo IPA dos Estados Unidos.

2.Importações totais.

3.Importações totais exceto combustíveis.

Fonte: Revista Conjuntura Econômica, apud LEAL & SARTI (1993)

Como resultado final do ano 1990, o PIB registrava uma queda de 4,6%, a taxa de inflação se aproximava de 20% ao mês e as pressões políticas acentuavam-se. Contudo, a política econômica colocada em prática durante o ano de 1991 reafirmou a trajetória então seguida: tentativa de desindexação, novo "tarifaço", contenção da demanda e política monetária restritiva (TEIXEIRA, 1993).

No decorrer de 1991 as pressões inflacionárias e os movimentos cambiais especulativos ganharam força. Como reação o governo intensificou sua política ortodoxa: procurou ajustar a taxa de câmbio e a manter "em linha" com a taxa de inflação. Quanto à política monetária, foi caracterizada por altas taxas de juros reais. Como resultado, a recessão aprofundou-se e as taxas de inflação "estabilizaram-se" próximo aos 20% ao mês. Em paralelo a essa conjuntura, o governo iniciou as chamadas "reformas estruturais": privatização, desregulamentação e abertura comercial da economia brasileira (JORGE, 1992).

O ano de 1992 foi caracterizado pela continuidade dessa política ortodoxa. A então crescente entrada de capitais externos na busca das elevadas taxas de juros internas desencorajou especulações cambiais (ANDRADE, 1992 e VALLE, 1993). As mudanças políticas que ocorreram com o *impeachment* do presidente da república não redefiniram a política econômica então adotada.

### 2.2.2. Estratégia Neoliberal e Política Industrial

Sem desprezar as oscilações e indefinições da política e da economia, pode-se afirmar que nesse início da década a economia brasileira foi marcada por uma estratégia de cunho neoliberal. No que tange à política industrial, suas características mais marcantes foram fim das reservas de mercados para produtores de capital nacional, abertura comercial, programas de qualidade industrial e de capacitação tecnológica, privatização das empresas estatais e facilidades para o ingresso de capitais externos.

Nos setores produtores e difusores de novas tecnologias, o fim da reserva de mercados e o desmonte das políticas industriais redefiniram dinâmicas setoriais. O objetivo do governo era modernizar esses setores: aprimorar a qualidade e reduzir os preços dos produtos ofertados internamente. Para tanto, permitiu o acesso aos produtos importados e facilitou a entrada de empresas de capital estrangeiro. Como resultado dessa política, houve uma desindustrialização parcial da estrutura produtiva nacional, aliada à concentração de capitais e à desnacionalização da produção doméstica (TEIXEIRA, 1993)<sup>15</sup>.

Tabela 8  
Estrutura Tarifária (1987-1994)\*

| Anos                        | Média | Modal | Desvio Padrão |
|-----------------------------|-------|-------|---------------|
| 1987                        | 51,0% | 30,0% | 26,0          |
| Reforma de 1988             | 40,0% | 40,0% | 17,0          |
| Reforma de 1989             | 35,0% | 40,0% | 20,0          |
| 1990                        | 32,2% | 40,0% | 19,6          |
| Janeiro 1991                | 25,3% | 20,0% | 17,4          |
| Janeiro 1992                | 21,2% | 20,0% | 14,2          |
| Janeiro 1993 (Outubro 1992) | 17,1% | 20,0% | 10,7          |
| Janeiro 1994 (Julho 1993)   | 14,2% | 20,0% | 7,9           |

\* As datas entre parênteses referem-se ao cronograma de redução tarifária revisto em fevereiro de 1992.

Fonte: LEAL & SARTI (1993).

A intensificação da abertura comercial, iniciada em 1988, tinha como intenção estimular a competitividade da indústria doméstica por

15. As mudanças que ocorreram na legislação que regula o investimento direto estrangeiro são detalhadas em ECIB (1993).

meio de uma concorrência com produtores externos. Nesse período observou-se uma elevação das importações em alguns segmentos industriais e diversas reações defensivas em busca de "ajustes" na estrutura produtiva das empresas (BAPTISTA & JORGE, 1993).

A funcionalidade desse conjunto de medidas é questionável no que se refere à capacidade conjunta das empresas de reagir modernizando-se. Pois, primeiro, a abertura ocorreu após um longo período de estagnação dos investimentos. Segundo, o intenso período recessivo desestimulou investimentos privados. Assim, é provável que, ao contrário de um virtuosa modernização, algumas empresas retraíam sua base produtiva ou sejam levadas à falência (ex.: setores produtores de eletroeletrônicos, bens de capital, têxteis e vestuários) (GONÇALVES & LEAL, 1993).

Quanto aos programas de capacitação tecnológica, a intenção oficial era apoiar empresas que se dispusessem a investir na modernização das suas unidades fabris. Entretanto, a crise fiscal do Estado reduziu sua capacidade de financiar políticas de reestruturação. Somente as políticas não associadas a recursos públicos avançaram. Desse modo, a reestruturação ficou limitada a estratégias privadas de ajuste, cujo caráter foi fortemente defensivo (SUZIGAN, 1992).

A política de privatização das empresas estatais foi iniciada no ano de 1988 com a venda das siderúrgicas estatais de aços não-planos. A partir 1991 foi intensificada com a venda das siderúrgicas de aços planos. No ano de 1992, começaram a ser privatizadas as empresas químicas e petroquímicas.

Por fim, a desregulamentação da entrada de capitais externos visou a captação de recursos com o objetivo de financiar e viabilizar a expansão da economia. Essa estratégia possibilitou, até o presente momento, somente a entrada de capitais de curto prazo em busca das elevadas taxas de juros internas. Os fluxos de investimento de longo prazo que sustentam o crescimento econômico mantiveram-se distantes do país (TEIXEIRA, 1993).



## **2.3. Estratégias de Reestruturação**

---

### **2.3.1. Condicionantes Gerais e Reações**

---

Da análise da economia brasileira destacam-se alguns condicionantes gerais das estratégias de reestruturação dos grupos industriais durante o período 1980-1992.

Primeiro, durante a década de oitenta pode-se afirmar que, apesar da recessão e da instabilidade econômica, as grandes empresas mantiveram sua capacidade de acumulação. Desendividaram-se e passaram a aplicar os recursos ociosos no mercado financeiro e na aquisição de ativos reais. Para os grupos industriais, esse pode ter sido um estímulo à aquisição ou participação em empresas consideradas rentáveis e/ou estratégicas à sua expansão.

Segundo, contrapondo-se ao crescimento acelerado da década de setenta, observou-se um crescimento lento do mercado interno. A estagnação do mercado interno e a política econômica estimularam as empresas à busca de mercados externos. Entretanto, o mercado interno manteve-se ainda como principal área de expansão para a maioria das empresas.

Terceiro, as mudanças tecnológicas redefiniram espaços concorrenciais. Algumas atividades expandiram-se aceleradamente em função de oportunidades tecnológicas. Outras reestruturaram-se estimuladas pelas inovações. Por fim, algumas estagnaram ou regrediram devido ao impacto desfavorável das mudanças tecnológicas. Nesse processo, a proteção e os estímulos governamentais foram fundamentais para a expansão dos capitais nacionais.

As mudanças econômicas no início dos anos noventa reforçaram, redefiniram e impuseram novos condicionantes para as estratégias empresariais. Primeiro, a recessão interna e a falta de diretrizes industriais estimularam a continuidade da expansão para o mercado externo. Estimulou-se o crescimento nos setores industriais e empresas que tornaram-se exportadores durante a década de oitenta.

Segundo, foi abandonada a prática de políticas industriais seletivas que condicionavam a entrada capitais estrangeiros e que estimulavam o desenvolvimento de alguns setores industriais. Portanto, considerando-se a fragilidade do capital nacional nos setores intensivos em tecnologia, as empresas estrangeiras passaram a usufruir de fortes vantagens competitivas nos setores nucleares da nova dinâmica industrial criada pela Terceira Revolução Industrial. Ao capital nacional coube a inserção em setores onde já desfrutava de posições competitivas.

Terceiro, o Estado passou a redefinir sua intervenção na esfera produtiva: implementou um amplo programa de privatização que abrangeria todas as empresas que não tivessem o caráter estritamente público. Assim, as empresas estatais tornaram-se oportunidades de expansão para alguns grupos industriais.

Por último, a abertura comercial. A comercialização de produtos importados e a possibilidade de uma forte concorrência externa levou a reações diversas. Algumas empresas reduziram suas atividades industriais concentrando-se em alguns segmentos e completando suas linhas de produtos com importações. Outras recorreram à importação de insumos, máquinas e equipamentos, o que possibilitou ganhos de eficiência produtiva.

A capacidade de reação a essas mudanças não foi igual para todas as empresas e grupos industriais. O específico perfil industrial dos grupos, *vis-à-vis* os múltiplos condicionantes citados acima, deixaram abertas várias estratégias. Enfim, predominaram diferentes avaliações e capacidades de ação frente às restrições e oportunidades econômicas.

### **2.3.2. Expansão, Diversificação e Especialização**

---

Diversificação e especialização são aspectos das estratégias concorrenciais e possuem alguns condicionantes. Penrose (1959), ao discutir o crescimento das firmas, considera que os espaços preferenciais de investimento (particularmente no que se refere a diversificação) são as atividades que se encontram mais próximas a sua

área de expansão<sup>16</sup>: um espaço econômico caracterizado pela sua área de comercialização e base técnica onde a empresa se propõe a obter uma posição privilegiada frente aos concorrentes existentes e potenciais. Portanto, no horizonte de diversificação define-se um conjunto de opções ordenadas pela importância estratégica e pelas vantagens competitivas que a empresa avalia possuir.

Dosi Teece & Winter (1989) consideram que as grandes empresas ou grupos possuem uma particular coerência corporativa. Consideram os custos de transação, o aprendizado técnico e organizacional, as oportunidades tecnológicas, os encadeamentos produtivos, os ativos complementares e específicos e a seleção competitiva aspectos relevantes na delimitação desta espaço corporativo.<sup>17</sup>

No mesmo sentido, consideram a existência de um núcleo estratégico (*core competences*) que condiciona horizonte de expansão do grupo: "O núcleo de competências terá tipicamente duas dimensões, uma organizacional/econômica e uma técnica. (...) Competência organizacional/econômica envolve (1) competência alocativa - decidindo o que produzir e como estabelecer preço; (2) competência transacional - decidindo se fazer ou comprar; e se fazê-lo sozinho ou em parceria; e (3) competência administrativa - como planejar estruturas organizacionais e políticas para proporcionar um desempenho eficiente. Competência técnica, por outro lado, inclui a habilidade para desenvolver e planejar novos produtos e processos, e operar eficazmente as instalações. Envolve também a capacidade de aprendizado" (DOSI et alii, 1989:198) (T.A.)<sup>18</sup>.

É opinião desses autores que, na ausência de um núcleo de competências e capacidades que de coerência aos negócios, é provável que a corporação - um portfólio de empresas autônomas - sobreviverá

16. No original, "Área de Especialização". Porém, para evitar posteriores ambigüidades, optou-se por "Área de Expansão".

17. "We are, accordingly, defining coherence in a multiproduct sense. A firm exhibits coherence when its lines of business are related, in the sense that there are certain technological and market characteristics common to each. A firm's coherence increases as the number of common technological and market characteristics found in each product line increases" (DOSI et alii, 1989:188).

18. "A core competence will typically have both an organizational/economic and a technical dimension. (...) Organizational/economic competence involves (1) allocative competence - deciding what to produce and how to price it; (2) transactional competence - deciding whether to make or buy, and whether to do so alone or in partnership; and (3) administrative competence - how to design organizational structures and policies to enable efficient performance. Technical competence, on the other hand, includes the ability to develop and design new products and processes, and to operate facilities effectively. It also involves the ability to learn".

somente em ambientes de fraca seletividade, por exemplo, na ausência de crédito e protegidos da concorrência.

A tipologia a ser descrita optou por caracterizar de forma geral as estratégias que podem ser implementadas a partir desse conjunto de condicionantes citados acima. Mas, tendo como referência as hipóteses apresentadas no capítulo introdutório, as estratégias foram classificadas em dois grupos: as coerentes e as não-coerentes (defensivas-especulativas).

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

As estratégias coerentes (diversificadoras, diversificadoras-sinérgicas, especializantes e especializantes-intensivas) representam a hipótese que propõe uma relação entre a estrutura industrial dos grupos e sua reestruturação. Os condicionantes gerais dessa estratégia são a busca de mercados externos, os espaços no mercado interno e as oportunidades tecnológicas. Essas estratégias destacam também a importância do planejamento e da expansão empresarial de longo prazo frente aos movimentos conjunturais que, em grande medida, justificaram as estratégias defensivas-especulativas.

No que se refere especificamente às estratégias especializantes, particularmente as intensivas, correspondem à hipótese de que no início dos anos noventa, os grupos industriais e as grandes empresas concentraram-se nos setores e segmentos industriais onde avaliaram possuir vantagens competitivas consolidadas.

Apesar desse movimento ser recente e ainda não concluído, pode-se supor que essa estratégia difere das verificadas na década de oitenta, período em que os grupos se expandiram para indústrias conexas (diversificadoras-sinérgicas), adquiriram concorrentes, incorporaram atividades complementares ou subsidiárias a sua área de expansão (estratégias especializantes - horizontalização e verticalização), ou ainda, quando especularam adquirindo participações em empresas líderes e ativos considerados seguros.

### 2.3.2.1. Estratégia Não-Coerentes

---

As estratégias defensivas-especulativas caracterizam-se pela administração de um portfólio de ativos reais com reduzida coerência empresarial. A aquisição de participações em empresas que estão bem posicionadas em seus mercados e usufruem de notória segurança financeira é característica marcante dessa estratégia. Do mesmo modo, podem ser também caracterizadas pela aquisição de empresas que têm como ativos principais glebas minerais e propriedades urbanas e rurais; são ativos que funcionam como reserva de valor e capital especulativo<sup>19</sup>.

Na aquisição de novas empresas os critérios de avaliação não são as potenciais relações competitivas que podem ser estabelecidas com outras empresas que compõem o grupo. Basta que as aquisições sejam "bons negócios": um ativo que se avalia de baixo custo relativo, de elevada liquidez, risco reduzido e que fornece um rendimento positivo em relação a um mínimo estabelecido.

Como definido por Dosi et alii (1989:201), tal estratégia levaria a formação de conglomerados: uma estrutura empresarial marcada por elevado grau de diversificação, mas com limitadas sinergias (ou reduzido grau de coerência) entre os negócios. Assinalam que em um ambiente mais seletivo (ex.: recessões e abertura comercial) esta estrutura tende a desaparecer, provavelmente devido a necessidade de defender uma inserção setorial considerada mais relevante<sup>20</sup>.

### 2.3.2.2. Estratégias Coerentes

---

Em oposição à estratégia anterior, as estratégias coerentes buscam usufruir deliberadamente de vantagens competitivas já

---

19. Lessa & Dain (1984:225-227) discutem esse tema. Consideram que, por exemplo, "o circuito imobiliário como uma frente de operações de transmutação e valorização de lucros de capitais nacionais". Observam também que nesses circuitos, caso não ocorram ganhos especulativos, os capitais migram facilmente para outras posições praticamente sem perdas. E não obstante o fato de causarem sérias crises em algumas atividades, esses capitais possuem, de certo modo, anuência e participação do Estado na viabilização dos esquemas especulativos.

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

acumuladas ou ampliá-las. As aquisições ou expansões buscam criar sinergias com as principais empresas do grupo ao abrir novas áreas de expansão.

Hobson (1949:151) descreve o que poderia ser denominada de estratégia coerente de uma grande empresa: "Um truste é naturalmente levado a buscar, por um lado, o controle ou a posse do mercado de suas principais matérias-primas e, por outro lado, dos mercados para a venda dos seus produtos manufaturados.(...) A isso acrescentam-se geralmente o controle de fabricação e outros processos subsidiários das operações principais (...) indispensáveis para assegurar a auto-suficiência de um truste. A expansão horizontal assume em parte a forma de novos produtos e subprodutos, em parte a de aquisição de interesses em outras espécies de produtos que, de outra maneira, competindo com os produtos do truste, limitariam seu monopólio". Dentro desse conjunto de possibilidades, pode-se conjecturar a existência de algumas atividades mais importantes que outras, por exemplo, as relacionadas ao controle das matérias-primas e da tecnologia.

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

#### **Estratégia Diversificadora-Sinérgica:**

---

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

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

economias de escopo podem levar a novos mercados e produtos (PENROSE, 1959).

Para Dosi *et alii* (1989), uma diversificação sinérgica seria mais comum em empresas ou grupos que possuíssem núcleos estratégicos caracterizados pelo aprendizado em tecnologias genéricas. A capacidade de gerar novos produtos e processos, construir e controlar redes de distribuição, intensificar a eficiência produtiva, etc, cria oportunidades de investimentos: qualifica a empresa ou grupo a expandir para novos segmentos industriais. Nestes casos, formar-se-iam estruturas empresariais coerentemente diversificadas.

### **Estratégia Especializante:**

---

Essas estratégias procuram concentrar as atividades do grupo em uma delimitada áreas de expansão. Uma estratégia especializante não corresponde necessariamente a uma estratégia pouco ofensiva quando comparada a estratégia diversificadora-sinérgica. Pode ser, de fato, a consolidação de uma posição em uma importante atividade industrial. A busca de economias de escala, a modernização e controle tecnológico, defesa de posições competitivas e expansão em mercado(s) específico(s) são motivos que podem levar a concentrar os investimentos em algumas atividades industriais e abandonar outros considerados menos rentáveis ou que se encontram estagnados.

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

Quanto a verticalização, pode relacionar-se tão somente a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes (controle das fontes de matérias-primas e do fornecimento de partes) ou ao aumento do controle da demanda (verticalização à frente), comportamentos eminentemente

defensivos. Mas, por outro lado, a verticalização pode refletir uma tentativa de redução de custos operacionais, aumento na qualidade o oferta de insumos, etc, nesses casos, um comportamento mais ofensivo.

Dosi et alli (1989) observa que empresas e grupos verticalmente integrados seriam mais comuns em indústrias com limitado aprendizado tecnológico, presença de intensos encadeamentos produtivos e ativos especializados.

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

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

#### **Especialização-Intensiva:**

No que se refere as estratégias especializantes-intensivas, essas descrevem a focalização das atividades em um limitado núcleo estratégico: tendem refletir uma centralização de atividades em torno



de um segmento industrial com poucas linhas de produtos ou com produtos muito similares. De modo geral, a especialização-intensiva corresponde a uma concentração intra-setorial, enquanto que a especialização corresponde a uma concentração setorial. Na tipologia de Dosi et alli, as estratégias especializantes-intensivas tendem a criar empresas especializadas.

### **Estratégia Diversificadora:**

---

Diversamente da estratégia diversificadora-sinérgica, a estratégia diversificadora descreve a entrada em mercados, incorporação de empresas ou atividades que não estão diretamente relacionados àquele onde o grupo ou empresa já atua. Como estímulo a essas estratégias, pode-se citar: percepção de persistente estagnação na demanda, disponibilidade de recursos financeiros, mercados em expansão (ex.: indústrias exportadoras) e rentabilidade elevada em outras indústrias.

A expansão para outras atividades não-conexas estará também condicionada pelos aspectos concorrenciais. A empresa diversificar-se-á para uma indústria caso se considere capaz de alcançar custos competitivos, conquistar clientes e acompanhar a fronteira tecnológica.

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

Seria correto afirmar essa estratégia explícita um cálculo predominantemente financeiro: busca de inserções em atividades mais rentáveis que não estão vinculadas as dinâmicas concorrenciais das indústrias onde o grupo ou empresa atua. Assim, restringiria-se a capacidade explicativa dos núcleos de competências das empresas no que se refere a direção da diversificação. Esta teria em fatores mais

gerais - pouco específicos ao perfil industrial do grupo ou empresa - a base da sua justificativa. Ao mesmo tempo, a própria opção pela expansão para setores não-conexos teria no desempenho do grupo sua explicação.

Na tipologia de Dosi et alii (1989), estratégias diversificadoras formariam conglomerados, pois existiria uma baixo grau de coerência entre os diversos negócios do grupos. Porém, diferentemente das estratégias não-coerentes, marcadas por um caráter defensivo-especulativo, esta representaria uma persistente inserção setorial, corresponderia a criação de novas fronteiras de expansão.

No capítulo que se segue, com o auxílio desta tipologia, procurar-se-á avaliar as reestruturações de uma amostra de grupos industriais nacionais. Antes, porém, deve-se salientar que as estratégias descritas refletem comportamentos "puros". Como será visto, poucos grupos apresentaram reestruturações que se enquadram rigorosamente dentro de uma dessas estratégias. De fato, ocorreram combinações das várias estratégias.

### 3. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS

---

#### 3.1. Seleção dos Grupos Industriais

---

Para a análise das estratégias de reestruturação construiu-se uma amostra de grupos industriais e grandes empresas. A seleção partiu de um conjunto de grupos econômicos presente nas três edições do Atlas Financeiro (1981, 1984, 1988) e nas edições do Balanço Anual da Gazeta Mercantil (1980 a 1992). Desse conjunto, excluiu-se aqueles que não são tipicamente industriais (Itaú e Bradesco) e/ou com forte inserção na construção civil e comércio (Camargo Corrêa e Pão de Açúcar).

Outro critério para a seleção foi a disponibilidade de informações nos meios de comunicação (jornais, revistas, relatórios, balanços, etc) que possibilitassem a recuperação histórica das estratégias. Esse processo foi particularmente importante para a seleção, pois as informações encontram-se dispersas, não classificadas e na grande maioria das vezes referiam-se as empresas e não aos grupos. Foi necessário consolidar uma ampla base de dados (35 grupos industriais nacionais) e, então, selecionar aqueles com informações mais regulares e consistentes sobre suas atividades. Com base nessas restrições, foram selecionados 17 grupos industriais nacionais com diferentes inserções setoriais.

Além desses grupos, foram selecionados dois outros com forte participação do capital estrangeiro: o argentino Bunge y Born e a empresa Belgo Mineira, com participação de capital belga. Esses dois grupos foram escolhidos por terem estratégias fortemente condicionadas pelo espaço econômico nacional e por realçarem as estratégias de grupos tipicamente nacionais, como o Hering, o Vicunha e o Gerdau.

A amostra compõe-se dos seguintes grupos, por setor principal de atividade:

- Eletroeletrônica: ABC Algar, Machline e Docas;
- Metalurgia/Siderurgia: Gerdau, Belgo Mineira e Villares;
- Mecânica e Eletromecânica: Cofap, Metal Leve e Weg;

- Têxtil e Alimentos: Bunge y Born e Hering;
- Têxtil: Vicunha;
- Alimentos: Sadia e Perdigão;
- Papel e Celulose: Suzano e Klabin;
- Diversos: Votorantim, Caemi e Matarazzo.

Esta amostra cobre um amplo espectro das atividades industriais, a exceção mais destacada são as indústrias químicas. Esta exclusão decorre da sua notória complexidade técnico-produtiva e do forte imbricamento dos capitais nacionais, estrangeiros e estatal. Mas, se não bastassem tais fatos, o setor passa por intensas transformações relacionadas à privatização das empresas estatais. Por estes motivos, optou-se por excluí-lo da amostra.

Antes de se iniciar a descrição das estratégias e estruturas dos grupos selecionados, deve-se salientar que as informações foram sistematizadas em função das hipóteses traçadas nos capítulos precedentes. Portanto, a recuperação histórica que se segue não pretende ser exaustiva, mas sim suficiente para os objetivos propostos.

**Tabela 9**  
**Perfil dos Grupos Industriais Seleccionados (1980/81)**

| Grupos        | Áreas de Atividades                                                        | Grupos       | Áreas de Atividades                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Machline      | Eletrônica de Consumo<br>Automação de Serviços<br>Finanças                 | Hering       | Têxtil e Confeções<br>Agroindústria (Soja)                                                                                                                                                                                 |
| ABC-Algar     | Agropecuária<br>Serv.Telefônicos<br>Comércio<br>Imóveis<br>Turismo         | Vicunha      | Têxtil e Confeções                                                                                                                                                                                                         |
| Docas         | Finanças<br>Serv.Portuários<br>Telecomunicações<br>Agropecuária<br>Imóveis | Bunge y Born | Têxtil e Confeções<br>Alimentos(Trigo e Deriv.)<br>_ Agroindústria (Soja)<br>Ind.Deriv.Óleos Vegetais<br>Tintas e Vernizes<br>Fertilizantes<br>Minero-Química<br>Mineração<br>Imóveis                                      |
| Gerdeu        | Siderurgia<br>Comércio<br>Reflorestadoras                                  | Klabin       | Papel e Papelão<br>Madeireiras<br>Reflorestadoras<br>Cerâmica                                                                                                                                                              |
| Villares      | Siderurgia<br>Maq.Equip.Industriais<br>Metalurgia "Pesada"                 | Suzano       | Papel e Papelão<br>Madeireiras<br>Reflorestadoras                                                                                                                                                                          |
| Belgo Mineira | Siderurgia<br>Mineração<br>Reflorestadoras                                 | Votorantim   | Cimento<br>Alumínio<br>Siderurgia<br>Química<br>Mineração                                                                                                                                                                  |
| Cofap         | Autopeças                                                                  | Caemi        | Mineração<br>Siderurgia<br>Frigoríficos<br>Agropecuária                                                                                                                                                                    |
| Metal Leve    | Autopeças<br>Maq.Equip.Industriais<br>Agroindústria (Sucos)                | Matarazzo    | Ind.Massas Alimentícias<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.<br>Plásticos e Derivados<br>Fiação e Tecelagem<br>Metalurgia<br>Cimento e Mineração<br>Papel e Papelão<br>Química<br>Açúcar e Alcool<br>Agropecuária<br>Comércio e Imóveis |
| Weg           | Eletromecânica                                                             |              |                                                                                                                                                                                                                            |
| Sadia         | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Agroindústria (Soja)                       |              |                                                                                                                                                                                                                            |
| Perdigão      | Agropecuária<br>Frigorífico                                                |              |                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2. Grupos com Inserção na Eletroeletrônica

---

#### Grupo ABC Algar

---

No final da década de quarenta, o imigrante português Alexandrino Garcia adquiriu uma máquina de beneficiar arroz em Uberlândia/MG. Em seguida montou duas revendedoras de automóveis: Garinco (Chevrolet) e Intermáquinas (Ford).

Com os lucros acumulados nessas atividades, implantou a Cia. de Telefones do Brasil Central (CTBC), empresa que prestava serviços de telefonia para as regiões do interior de Minas Gerais. Suas concorrentes - empresas multinacionais de telefonia - privilegiavam as regiões litorâneas e consideravam o interior um mercado marginal. Assim, permitiram a constituição da única empresa privada nacional no setor de telecomunicações<sup>21</sup>.

No início da década de oitenta, a CTBC, então *holding* do grupo, era responsável pelo serviços de telefonia de 117 cidades no noroeste de São Paulo, Minas Gerais (Triângulo Mineiro), sul de Goiás, leste de Mato Grosso do Sul. Em 1983 possuía mais de 100 mil terminais.

A diversificação do grupos ABC intensificou-se no final da década de setenta e início dos anos oitenta. As tarifas telefônicas passaram a ser reajustadas segundo os custos das empresas estatais (Sistema Telebrás). Os menores custos da CTBC a tornaram um negócio rentável. Com essa base financeira, os Garcia ampliaram a diversificação de seus negócios<sup>22</sup>.

Em 1980, além dos serviços de telefonia, o grupo possuía outras empresas na agropecuária (ABC Agric.Pecuária, Agrícola Suasa), no turismo e hotelaria (Thermas do Rio Quente), na extração da madeira (ABC Tropical Madeiras), na produção de suco (Sucotrisa), no processamento de óleo de soja (ABC Inco), nas atividades frigoríficas

---

21. Rev.Exame, 21/09/83.

22. A rentabilidade da CTBC pode estar relacionada ao fato de não ter sido um "instrumento" de política econômica, fato que ocorreu com as empresas estatais (TELEBRAS). Por exemplo: o baixo endividamento externo e os custos salariais da CTBC podem ter sido variáveis que sustentaram sua elevada rentabilidade.

(Consórcio Nacional de Carnes), no setor imobiliário, na revenda de automóveis e no comércio em geral<sup>23</sup>.

Dando continuidade à diversificação, em 1981 o grupo adquiriu do grupo italiano Fiat uma empresa de equipamentos de telecomunicações, a Telettra (ABC Telettra). Posteriormente foram adquiridas a Auso Eltel (ABC Italtel - telefonia rural), a Kunh Engenharia (ABC Dados e Sistemas - transmissão de dados), a X-Tal (ABC X-Tal - fibras ópticas)<sup>24</sup>. Em seguida associou-se à empresa francesa Honeywell Bull na ABC Telematic (grandes computadores). Em 1983, com a Amplimatic, criou a Amplimatic Telecomunicações (antenas parabólicas). Tentou adquirir (ou associar-se) à subsidiária da Phillips no setor de comunicações, a Inbelsa. Com esse conjunto de empresas, o ABC constituiu um núcleo industrial no setor de telecomunicações<sup>25</sup>.

Tabela 10  
Inserção Setorial do Grupo ABC  
Faturamento em 1982

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| Agropecuária                  | 26,3 |
| Telecomunicações e Eletrônica | 24,4 |
| Veículos e Aeronaves          | 22,5 |
| Serviços de Telefonia         | 18,2 |
| Turismo                       | 7,0  |
| Outros                        | 1,6  |

Fonte: Rev.Exame, 21/09/83.

Essa diversificação no setor de comunicações teve como determinante a base técnica dos serviços de telefonia. O potencial mercado cativo dos serviços de telefonia da CTBC, a reserva de mercado na área de informática e as inovações tecnológicas na área de comunicações impulsionaram a diversificação à produção de equipamentos de telecomunicações. Além de facilitar e estimular a modernização e expansão das atividades da CTBC, essas empresas inseriam-se em um mercado com amplas perspectivas de expansão onde o grupo já possuía conhecimentos técnicos e comerciais.

23. Rev.Exame, 21/09/83; Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 1984.

24. Um dos motivos para a falência da X-Tal foi a sua fragilidade financeira. Descapitalizada, a empresa não possuía condições para alavancar os seus investimentos e saldar dívidas. Relatório Reservado, Agosto de 1984.

25. Rev.Bolsa, Julho de 1988.

A estruturação desse núcleo de empresas foi facilitado pelo fato de inexistirem grandes produtores nacionais solidamente estabelecidos que pudessem bloquear ou dificultar a diversificação. Por outro lado, a reserva de mercado à informática facilitou a aquisição (e nacionalização) de empresas estrangeiras atuantes no setor, como a italiana Telettra.

Na aquisição de produtores nacionais, a compra da X-Tal (empresa de pequeno porte atuando em um setor intensivo em tecnologia e descapitalizada) é exemplar. Sua aquisição sinalizou a fragilidade das nascentes e pequenas empresas do setor e uma potencial área de crescimento de grandes empresas capitalizadas - e com demanda cativa, como a CTBC. Com o aporte financeiro necessário, a então ABC X-Tal saneou as finanças, ampliou a capacidade produtiva, absorveu tecnologia desenvolvida pelos centros de P&D estatais (CPqD da Telebrás) e tornou-se a única fornecedora de fibras óticas do sistema de telecomunicações estatal (Telebrás)<sup>26</sup>.

No setor de alimentos, o grupo não moldou um núcleo de negócios para o qual se definiu uma estratégia comum e articulada. Foram oportunidades que surgiram na expansão das atividades agropecuárias. Entretanto, essas empresas constituíram um conjunto de negócios com potencial exportador. Não foi possível obter informações sobre as exportações do grupo, mas observando-se o seu perfil setorial pode-se afirmar que essas empresas talvez fossem a única potencial inserção externa do grupo (destaque para exportações de soja e subprodutos).

Além das atividades no setor de telecomunicações e alimentos, o ABC expandiu-se também nos serviços aéreos, editoriais e gráficos. Grande parte dessa diversificação foram oportunidades lucrativas e complementares a algum negócio, por exemplo: a ABC Listas Telefônicas é uma empresa que uniu as atividades gráficas da Abril Cultural ao mercado da CTBC<sup>27</sup>. O mesmo ocorreu com os hotéis, empresas de turismo, etc. Nesses negócios não houve a exploração sistemática de sinergias entre as empresas. Essa face da diversificação do grupos ABC pode ser qualificada como oportunista e especulativa.

No período 1980-1988, o grupo ABC Algar elevou o seu faturamento de US\$ 92 milhões para US\$ 305 milhões; o número de trabalhadores

26. Rev.Exame, 03/10/84 e 27/05/87.

27. Relatório Reservado, 25/01/84.



cresceu de 3500 para 13300. Apesar da rentabilidade da CTBC (e talvez por esse fato), a forte expansão do grupo foi acompanhada por um endividamento que, no decorrer da década, teve seus prazos reduzidos e custos ascendentes. Em 1988, os empréstimos de curto prazo alcançaram US\$ 122,3 milhões (40% do ativo) e as despesas financeiras levaram a um prejuízo de US\$ 13 milhões. Frente a essa adversa situação financeira, o ABC optou por reorganizar-se.

Iniciada em 1989, a reestruturação direcionou-se ao equacionamento da dívida de curto prazo. No período 1989-1991, o número de empregados foi reduzido em 51% (de 13300 para 6400); a terceirização dos serviços da CTBC foi um recurso intensamente utilizado. A venda de empresas, como a ABC Teleinformática para a Alcatel (US\$ 19 milhões), a Listel para a Editora Abril Cultural (US\$ 10 milhões) e a paralisação de outras atividades (Consórcio Nacional de Carnes) foram outros recursos utilizados na geração de fundos. Em 1991, o endividamento do grupo mantinha-se no patamar de US\$ 80 milhões, mas possuía prazos de pagamentos ampliados<sup>28</sup>.

Nessa reestruturação foram eleitos como estratégicos para o grupo os setores de telefonia e agroindustrial. Na indústria de telecomunicações, implementou-se uma estratégia de negócios, sem apresentar vetores coerentemente voltados para especialização setorial: foram vendidas empresas de equipamentos de telecomunicações ao mesmo tempo em que se iniciava a produção de computadores (*joint-venture* como a IBM) e a ampliação dos serviços de telefonia. Há indícios de que somente a empresa de fibra ópticas, a ABC-Xtal, ficará sob o controle decisório do grupo, fato que talvez se justifique pela autonomia tecnológica lastreada nos centros de pesquisas estatais<sup>29</sup>.

Nas atividades alimentares, o mercado externo foi o determinante da reestruturação. O grupo associou-se com a La Roche em projetos de exportação de frutas e legumes (vendas externas estimadas em US\$ 30 milhões). Manteve a expansão das atividades da ABC-Inco, de 109 milhões ton./ano, em 1988, para 547 milhões ton./ano, em 1989. Nas atividades frigoríficas, vinculou a reativação das empresas (conclusão da fábrica de carnes industrializadas) a contratos de exportação<sup>30</sup>.

---

28. Rev.Exame, 29/04/92; Gazeta Mercantil, 05/01/90.

29. No início da década de noventa a rede da CTBC possuía mais de 280 mil terminais telefônicos. Mas ainda existia um amplo mercado potencial, por exemplo, telefonia móvel e celular. Rev.Exame, 24/11/93.

30. Gazeta Mercantil, 21/02/90 e 11/08/89.

Pode-se concluir que a reorganização do grupo ABC destinou-se a preservar empresas rentáveis no setor de comunicações e articular uma inserção no mercado externo a partir do setor agroindustrial e alimentar. Não parece ter existido uma coerência tecnológica para o setor de telecomunicações, as oportunidades de "bons negócios" - e os monopólios - parecem ter sido os determinantes. No caso da agroindústria, era possível a exploração de sinergias entre diversas empresas e expansão para outros mercados e indústrias próximas. Entretanto, não foi esse o principal determinante da diversificação, mas sim a inserção no mercado externo.

**Tabela 11**  
Desempenho do Grupo ABC Algar - 1980/92  
(US\$ milhões)<sup>31</sup>

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 92.06              | 87.09              | 126.11 | 27.0            | 3479          |
| 1981/83 | 112.55             | 122.43             | 186.85 | 38.1            | 5860          |
| 1984/86 | 161.03             | 159.82             | 256.91 | 36.4            | 8637          |
| 1987/89 | 275.10             | 339.13             | 457.06 | 40.8            | 11577         |
| 1990/91 | 492.28             | 302.11             | 708.57 | 31.4            | 6714          |
| 1992    | 619.80             | 288.00             | 843.26 | 26.5            | 5894          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 12**  
Grupo ABC-Algar - Principais Empresas.  
(US\$ milhões)

| Empresa           | 1980    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                   | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Serv.Telefonia    | 13.5    | 39.7   | -1.4   | 51.3    | 249.4  | 1.2    | 75.0    | 316.2  | 1.2    |
| Agropec./Madeir.  | 31.3    | 25.9   | 0.3    | 48.4    | 41.6   | 0.9    | 11.2    | 48.8   | -0.6   |
| Hotel.e Turismo   | 5.4     | 3.2    | 0.1    | 13.4    | 10.5   | 0.7    | 9.8     | 12.9   | 0.1    |
| Telecom.Inform.   | 25.1    | -7.4   | -1.5   | 122.2   | 41.0   | 4.0    | 80.3    | 39.9   | -3.7   |
| Alimentos         |         |        |        | 64.7    | 30.3   | 0.2    | 90.1    | 22.0   | 0.1    |
| Comércio/Serviços |         |        |        | 15.1    | 2.9    | 0.5    | 23.6    | 5.5    | -2.2   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

31. Para a leitura dessa tabela e das que se seguem, vale observar que no período 1987/89 a taxa de câmbio NCr\$/US\$ manteve-se sobrevalorizada, principalmente nos dois últimos anos. Logo, nesses anos ocorrerá um "salto" no faturamento que não corresponderá a um crescimento real das vendas.

## Grupo Machline

---

A Sharp S.A. Equipamentos Eletrônicos é a principal empresa do grupo Machline. Sua origem encontra-se em 1961, na empresa Cimpro (Cia. Importadora de Máquinas para Processamento de Dados) que comercializava equipamentos contábeis e processadoras de dados. Em 1965, iniciou a venda de calculadoras eletrônicas. Em 1969, obteve a distribuição exclusiva dos produtos da empresa japonesa Sharp.

No ano de 1972, quando associou-se à Sharp do Japão (10% do capital) e criou a Sharp do Brasil S.A. (AM), que a empresa passou para atividades industriais: montagem e fabricação de calculadoras. No ano seguinte, passou com sucesso à produção de aparelhos de televisão. E em 1975, entrou no mercado de aparelhos de som<sup>32</sup>.

A necessidade de utilizar componentes nacionais estimulou investimentos na produção de componentes eletrônicos, pois os fabricantes nacionais com produtos de alta qualidade eram poucos e, por vezes, ligados a potenciais concorrentes. Assim, em 1976, com o apoio tecnológico da Sharp do Japão (18% do capital da Sharp do Brasil) foram criadas a Sharp Componentes Eletrônicos, adquirida a FAMASA (Fábrica de Artefatos de Madeira), a Cape (Cia. Amazonense de Produtos Eletrônicos) e a Solhar Eletrônica Ltda. Foram criadas empresas de transportes, seguros, propaganda, gráfica, processamento de dados, financeiras e uma rede de comercial e de assistência técnica (Techmachine)<sup>33</sup>.

Usufruindo dos estímulos da política industrial, em 1978, o Machline diversificou as atividades e entrou na área de informática constituindo a SID (Sistemas de Informações Distribuída), com participação de minoritária do banco Bradesco (18,5%) e do grupo francês Logobax. Nesse ano, ampliando sua inserção no setor financeiro, adquiriu o grupo financeiro Valbrás (banco de investimento, financeira, distribuidora de valores, *leasing* e corretora)<sup>34</sup>.

---

32. Rev.Bolsa - Portfólio, 1983; Rev.Exame, 08/12/76.

33. A verticalização da produção pode também refletir pressões da política industrial no sentido de internalizar a produção, restringir o acesso a insumos externo e reduzir as importações.

34. Rev.Bolsa - Portfólio, 1984.

Portanto, durante a década de setenta, a Sharp constituiu uma estrutura produtiva verticalizada e diversificada a partir de uma base eletroeletrônica. Esses investimentos geraram a um endividamento que, em 1979, correspondeu a uma despesa de 12,6% do faturamento.

No início dos anos oitenta, com a maturação dos investimentos iniciados no final dos anos setenta, e apesar da recessão e da subida das taxas de juros, foi possível lançar novos produtos (videocâmaras e videocassetes) e, assim, expandir as vendas e manter a liquidez das empresas Sharp. Nesse processo, a rede comercial e financeira própria e a transferência de tecnologia japonesa foram consideradas fundamentais para o sucesso nas vendas.

Em 1980, o grupo delineou seus planos de expansão. A verticalização da produção deveria alcançar a fabricação de semicondutores, componente vital para a independência tecnológica das empresas. Os investimentos na área de informática deveriam ser ampliados. No mercado de bens de consumo duráveis, estudava-se a produção da chamada "linha branca" (geladeiras, máquinas de lavar roupa, secadoras, etc). Nas atividades financeiras, o objetivo era estruturar um braço financeiro: a constituição de um banco comercial era considerada o passo final<sup>35</sup>.

Dando continuidade à política de verticalização, no início de 1984, a Sharp adquiriu a Phibrase (Philips), posteriormente SID Microeletrônica<sup>36</sup>. A Phibrase foi uma importante aquisição, pois era a única empresa no Brasil de semicondutores, componente imprescindível na produção de equipamentos de informática, telecomunicações, rádio, televisores e calculadoras, todos produtos fabricados pela Sharp<sup>37</sup>.

Em 1986, adquiriu a empresa de máquinas de escrever Facit (US\$ 8 milhões) e a PGM (US\$ 2,5 milhões), empresa do setor de telecomunicações, posteriormente SID Telecom. Essas empresas ampliaram e diversificaram a linha de produtos da Sharp, pois permitiram a

---

35. Rev.Exame, 13/08/80.

36. A tecnologia para a produção de chips foi obtida da própria Philips. Em troca, essa multinacional holandesa pôde continuar fabricando esses mesmos circuitos no Brasil em uma segunda unidade no NE. Rev.Exame, 16/10/85 e 22/08/90.

37. A tecnologia para produção desses produtos foi também adquirida da empresa japonesa Fujitsu e das americanas AT&T e IBM. Rev.Exame, 30/11/88 e Aquino (1986).

entrada do grupo no mercado de telecomunicações e ampliação das linhas de produtos no segmento de automação de escritórios<sup>38</sup>.

Essas aquisições e os investimentos na expansão da capacidade produtiva necessitaram de investimentos US\$ 100 milhões. O elevado endividamento do grupo (43% do ativo) dificultava a captação de novos empréstimos. Porém, foram tomadas novas dívidas nos bancos oficiais (empréstimo de US\$ 100 milhões no BNDES) e desmobilizados ativos (prédios do Digibanco - braço financeiro do grupo - no valor US\$ 28 milhões, e a Sharp Transportes, US\$ 12 milhões)<sup>39</sup>. Em 1988, foram emitidas debêntures no valor de US\$ 55 milhões. Esses recursos ajudaram a viabilizar a estrutura financeira do grupo, mas aumentaram os índices de endividamento: em 1989 alcançavam 65% do ativo<sup>40</sup>.

O ambiente econômico no início da década de noventa, marcado pela profunda recessão, pela política de abertura comercial e fim das reservas de mercado, levaram o grupo a rever sua estratégia. Inicialmente, passou a estabelecer e reforçar acordos comerciais e tecnológicos com várias empresas estrangeiras.

Em 1990, firmou um consórcio entre a Sid Telecom e a americana AT&T e a italiana Italtel para atuar no mercado de telecomunicações. Um ano depois, criou a MC&A (joint-venture com a IBM) para produzir computadores PS/2. Com a Tandem americana negociou um acordo operacional para distribuir sistemas às áreas bancária e comercial. Nas negociações, a Sharp considerou sua estrutura comercial e de assistência técnica decisivas<sup>41</sup>.

Outro reflexo do fim da reserva de mercado à informática foi a concentração das atividades em alguns segmentos de mercado e redução do grau de verticalização. A intenção declarada do Sharp foi manter as atividades industriais nos segmentos onde se considera competitivo (ex.: televisores e videocassetes). Nas áreas que não domina (ex.: aparelhos de som e calculadoras) pretendia importar produtos da Sharp do Japão e assim manter uma posição no mercado; o mesmo ocorreria com

---

38. Rev.Bolsa - Portfólio, 1986.

39. Rev.Exame, 14/12/88.

40. O desempenho financeiro do grupo Sharp tem diversas incongruências: os dados publicados em reportagens e revistas especializadas divergem dos relatórios de diretoria.

41. Rev.Exame, 06/02/91.

alguns componentes microeletrônicos, onde a falta de escala e de tecnologia geravam custos de produção elevados<sup>42</sup>.

De modo geral, essa reestruturação afirmou a dependência tecnológica que marcou o início das atividades do grupo Machline e sua diversificação e verticalização no complexo eletrônico.

Tabela 13  
Participação dos Maiores Fabricantes de Televisores,  
Videocassetes e Aparelhos de Som - 1989

|                | TV em Cores | Apar.Som | Videocass. |
|----------------|-------------|----------|------------|
| Sharp          | 21          | 9        | 40         |
| Phillips       | 21          | 10       | --         |
| Philco Hitachi | 15          | 2        | 20         |
| Semp Toshiba   | 12          | --       | 10         |
| Panasonic      | 9           | 10       | --         |
| Gradiente      | --          | 50       | --         |
| Sanyo          | --          | --       | 12         |

Fonte: Rev.Exame, 10/01/90.

Quanto às atividades financeiras, durante os anos oitenta, o grupo procurou "completar" a expansão do banco Valbrás (posteriormente Digibanco). Em 1981, foi adquirido o grupo financeiro Lavra (financeira, *leasing*, distribuidora de valores e cinco agências)<sup>43</sup>. Com a falência do banco Auxiliar e do Comind, em 1985, o grupo adquiriu 13 agências. No ano seguinte, outras 13 agências foram criadas<sup>44</sup>.

No início da década de noventa, o Digibanco possuía 16 agências, empregava 750 funcionários, captava US\$ 42 milhões e possuía uma carteira de empréstimos de US\$ 47 milhões. Apesar dessa estrutura, não oferecia qualquer tipo de serviço às empresas do grupo; o monopólio desses serviços cabia ao banco Bradesco, sócio na Sid Informática e um dos principais compradores de equipamentos para automação bancária. Somente em 1990 o Digibanco começou a prestar serviços às empresas do grupo Sharp. Durante toda a década de oitenta,

42. Rev.Exame, 31/10/90, 06/02/91 e 13/10/93.

43. Rev.Bolsa, 03/81.

44. Rev.Bolsa, 12/85.

os braços financeiro e industrial do grupo Machline mantiveram-se separados<sup>45</sup>.

**Tabela 14**  
Desempenho do Grupo Machline - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 48.86              | 245.65             | 162.31 | 69.9            | 7300          |
| 1981/83 | 67.66              | 319.96             | 222.53 | 69.4            | 11438         |
| 1984/86 | 103.67             | 350.53             | 195.50 | 48.1            | 13730         |
| 1987/89 | 126.93             | 683.51             | 353.67 | 63.9            | 13387         |
| 1990/91 | 149.77             | 787.85             | 523.18 | 71.3            | 11755         |
| 1992    | 133.80             | n.d.               | 530.95 | 74.8            | 6767          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 15**  
Grupo Machline - Principais Empresas

| Empresa            | 1980    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|--------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                    | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Sharp do Brasil    | 223.5   | 33.0   | 11.8   | 624.0   | 91.1   | 23.1   | 418.6   | 68.0   | 5.6    |
| SID                | 34.1    | 5.8    | -1.3   | 140.6   | 83.9   | 5.1    | 135.8   | 57.8   | -7.8   |
| SID Microeletr.    |         |        |        | 83.2    | 42.3   | 8.1    | 44.9    | 21.1   | -12.5  |
| SID Telecom.       |         |        |        | 22.6    | -1.7   | 1.8    | 49.5    | 5.7    | -0.7   |
| Facit              |         |        |        | 34.2    | 1.0    | -2.8   | 27.8    | -9.9   | -7.9   |
| Digibanco Bco.Inv. | -       | 5.0    | 0.6    | -       | 2.3    | 0.1    | -       | -      | -      |
| Digibanco Bco.Com. | -       | 3.7    | 1.6    | -       | 15.3   | 2.1    | -       | -      | -      |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

## Grupo Docas

Na final do século passado, os imigrantes franceses Eduardo Palassin Guinle e Cândido Gaffrée instalaram em São Paulo a loja Aux Tuileries de artigos de vestuário importados. Em seguida fundaram a Construtora Gaffrée Guinle & Cia. para construção de ferrovias. Em 1888, assinaram um contrato de construção do porto de Santos em troca da sua exploração comercial durante 90 anos. Em 1892, foi criada a Companhia Docas de Santos.

45. Talvez esse seja um dos motivos que determinou a venda do Digibanco ao banco Pontual em um momento em que o grupo necessitava de recursos líquidos para quitar dívidas e reestruturar-se. Rev.Exame, 28/11/90 e Folha de São Paulo, 10/10/93.

Durante esse período, a Cia. Doca de Santos diversificou-se: atividades comerciais, imóveis, propriedades rurais, etc. Entre as aquisições do grupo pode-se destacar, em 1927, o controle acionário da Casa Bancária Boavista & Cia. Ltda a partir da cessão do controle acionário da Companhia Brasileira de Energia Elétrica à American Light Power<sup>46</sup>.

Com a aproximação do fim da concessão de exploração do comércio do Porto de Santos, os negócios do grupo Docas ainda se mantinham concentrados na administração dos serviços portuários e no setor financeiro. Os outros ativos dispersavam-se em mineradoras, agropecuárias, imobiliárias e participações industriais. Buscando áreas de expansão capazes de absorver os recursos financeiros do grupo, decidiu-se investir nas indústrias de telecomunicações.

No início dos anos oitenta, o grupo inseria-se nas áreas financeira e de seguros (Banco Boavista e Itatiaia Cia. Seguros, adquirida em 1981), na agropecuária (Phidias Agropecuária), na imobiliária (Phidias Imobiliária, Hotel Palace, Jockey Clube, etc.), além de possuir participações no setor alcooleiro, cimenteiro e editorial. Contudo, o setor eletroeletrônico, com as empresas Elebra e Elebra Informática, fora eleito como principal área de expansão e recebia a maioria dos investimentos do grupo<sup>47</sup>.

Os investimentos no setor eletroeletrônico iniciaram-se em 1978 com a aquisição da Elebra - Eletrônica Brasileira, empresa que foi fundada em 1970 e especializou-se na produção de equipamentos de transmissão (equipamentos de comutação pública, teleprocessamento e transmissão)<sup>48</sup>. Em 1979, foi criada a Elebra Informática para fabricar periféricos (impressoras matriciais, unidades de discos flexíveis e rígidos).

Posteriormente, foi adquirida a Cia. Eletrônica Nacional e a CDS Eletrônica, criada a empresa Sistemas de Computação S.A. (Elebra Sistemas), e constituída uma rede de pequenas empresas de serviços e de desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da Elebra Eletrônica e Elebra Informática (ex.: Elebra Planejamento e Elebra Instalações).

---

46. Rev. Balanço Financeiro, 11/82.

47. Rev. Bolsa - Portfólio, 1982.

48. Relatório Reservado, 11/80.



Em 1984 foram criadas mais duas empresas: a Elebra Computadores (associação da Docas, Citibank e o banco estatal BNDES) e a Elebra Microeletrônica (associação do Docas, da empresa de informática Medidata e do banco Bradesco). Essas duas empresas representaram diversificações no setor de eletroeletrônico: a Elebra Computadores passou a produzir "supermínis", a Elebra Microeletrônica foi uma tentativa de verticalização para a produção de microprocessadores, componente estratégico para todo o setor de informática e telecomunicações, então principais mercados da Elebra<sup>49</sup>. Dando continuidade à expansão na área de microeletrônica-informática, em 1986, foi adquirida a Ciamsa Circuitos Impressos da Amazônia e iniciada a ampliação da Elebra Informática.

Em 1987, as empresas do grupo Elebra tiveram uma profunda queda nas vendas, que associada aos investimentos na ampliação da capacidade produtiva, resultou em um elevado prejuízo (US\$ 25,8 milhões). A precária situação financeira da empresa (dívidas de US\$ 70 milhões) foi equacionada com a entrada de dois sócios: BNDESPart (29,5%) e Citicorp (23%).

Em 1988, a *holding* Docas vendeu a participação acionária na Phebo (20% do capital, US\$ 15 milhões) para a Procter & Gamble e terrenos e outros ativos (US\$ 8,3 milhões). Essas desmobilizações provavelmente corresponderam a uma capitalização do grupo depois dos prejuízos do ano anterior.

Tabela 16  
Grupo Elebra: Perfil do Faturamento - 1988

| Setor              | Part.(%) |
|--------------------|----------|
| Telecomunicações   | 43,2     |
| Periféricos        | 29,8     |
| Computadores       | 10,8     |
| Controles          | 5,3      |
| Sistemas de Defesa | 4,4      |
| Microeletrônica    | 4,4      |
| Comunic.de Dados   | 2,1      |

Fonte: Rev.Exame, 30/11/88

49. Em 1987, o Docas estabeleceu um acordo tecnológico com a empresa americana Intel, para a produção de chips. Esse acordo refletiu o fracasso na tentativa de verticalização para a produção de microprocessadores, atividade a que se destinava a Elebra Microeletrônica. Rev.Bolsa - Portfólio, 1986.

Tabela 17  
Grupo Docas: Principais Atividades - 1988

| Empresa             | Fat.(US\$ milhões) | N.Trab. |
|---------------------|--------------------|---------|
| Grupo Elebra        | 229,2              | 4500    |
| Banco.Boavista      | 720,0*             | 2100    |
| Itatiaia Seguros    | 13,6               | 340     |
| Boavista Trading    | 10,0               | 14      |
| Agropecuária        | 10,0               | 400     |
| Editorial e Gráfica | 2,0                | 70      |
| Outros              | 1,5                | 114     |

\* Captação

Fonte: Rev.Exame, 30/11/88.

Esses dois fatos (entrada de novos sócios e a venda de ativos não operacionais) ilustram uma limitada capacidade financeira do grupo Docas em um setor que requer grandes investimentos em prazos, por vezes, muito pequenos<sup>50</sup>.

Com a aproximação do fim da reserva de informática, o grupo Docas optou por retirar-se das atividades de telecomunicações e informática. Em 1989, vendeu a Elebra Telecomunicações à empresa Reserva Multitel<sup>51</sup>. Em 1991, firmou acordo com a empresa americana Digital, que adquiriu 30% do capital da Elebra Computadores. A Elebra Informática, por sua vez, foi vendida ao banco Bradesco<sup>52</sup>.

Quanto às atividades financeiras, durante os anos oitenta, o Banco Boavista manteve-se como um banco pequeno e regional. A antiga opção de instituição financiadora de operações de comércio exterior foi mantida<sup>53</sup>.

Fora das atividades na área de eletrônica e financeira, o Docas expandiu-se para a agropecuária: em 1980, o grupo possuía 3 empreendimentos agropecuários; no ano de 1988, esse número subiu para 13. Essas agropecuárias relacionavam-se possivelmente a um projeto de instalação de empresas voltadas à industrialização de alimentos. Outra

50. Rev.Exame, 30/11/88.

51. Empresa que representa a associação da Standart Eletrônica, Multitel Sistemas, Telemulti e da empresa francesa de telecomunicações Alcatel. Rev.Exame, 23/08/89.

52. Rev.Exame, 2/10/91; Relatório Reservado, 03/90.

53. Em 1983, o Boavista intermediou US\$ 200 milhões em operações de comércio exterior, 60% dos seus ativos financeiros. Há indicações recentes de que esse continua sendo um dos principais segmentos de atuação do banco. Rev.Exame, 08/02/84 e 04/09/91.

atividade ligada à agroindústria é a empresa Engenho Novo que desenvolvia uma nova tecnologia para produção de álcool, setor onde o grupo pretendia instalar usinas com alta produtividade.

Em síntese, durante os anos oitenta o grupo Docas diversificou-se na indústria eletroeletrônica, porém não conseguiu constituir uma forte posição no setor, por fim, abandonou essas atividades. Suas potenciais novas inserções (alimentos e álcool) indicam tentativas de diversificação que podem estar relacionadas a setores relativamente "protegidos", com riscos econômicos, tecnológicos e financeiros reduzidos e com possibilidade de inserção no mercado externo, características distintas daquelas que marcaram a indústria eletroeletrônica.

**Tabela 18**  
Desempenho do Grupo Docas/Elebra - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|
| 1980    | 86.85              | 57.35              | 115.19 | 24.6            |
| 1981/83 | 81.64              | 45.85              | 133.12 | 44.2            |
| 1984/86 | 113.57             | 124.58             | 123.57 | 22.3            |
| 1987/89 | 109.95             | 438.82             | 189.40 | 38.5            |
| 1990/91 | n.d                | n.d                | n.d    | n.d.            |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### Comparação das Estratégias

De modo geral, a (re)estruturação desses três grupos não correspondeu a uma similar expansão dentro do complexo eletrônico, seja na intensidade da diversificação ou nas sinergias estabelecidas com outras atividades do grupo.

O grupo ABC Algar possuía duas áreas de expansão: o agroalimentar e os serviços de telefonia. A expansão na indústria eletroeletrônica foi condicionada pela importância dessas atividades para os serviços de telefonia, logo, centrou-se na produção de equipamentos e componentes de telecomunicações<sup>54</sup>. Mas, com o fim da reserva de

54. Sobre as potenciais sinergias tecnológicas no segmento de telecomunicações exploradas pelo grupo ABC e Docas-Elebra, ver Pessini (1986:105-110) e Tigre (1990).

informática, várias empresas foram vendidas sem deixar explícita qualquer coerente especialização em um segmento industrial<sup>55</sup>.

Na agroalimentar, a expansão foi marcada por uma limitada coerência empresarial, não houve uma estratégia que articulasse as diversas atividades, foram oportunidades de "bons negócios". A reestruturarção-se no início dos anos noventa, apesar de buscar uma inserção no mercado externo, não levou a constituição um núcleo de estratégico.

Em uma análise geral, o ABC-Algar é um grupo de negócios - nos termos de Dosi *et alii*, um conglomerado - onde os serviços de telefonia - um monopólio - é a principal base financeira. Excluindo-se a telefonia e talvez algumas agroindústrias, as outras atividades são, em grande medida, diversificações com forte conotação especulativa e com limitada coerência de negócios.

Do mesmo modo que o ABC, o grupo Docas diversificou-se no complexo eletrônico a partir de investimentos na indústria de telecomunicações. Como indústria nascente, protegida e com estímulos da política industrial, a entrada nessa indústria surgiu como uma oportunidade promissora. Mas diferentemente do ABC, esses investimentos não tinham sinergia com qualquer atividade do grupo, é possível que esse seja também um dos determinantes da opção do grupo de retirar-se totalmente das atividades ligadas a eletroeletrônica.

Contudo, foi ambiente econômico adverso e instável marcado pelas rápidas mudanças tecnológicas, pelos seguidos aportes de capital, elevados investimentos, concorrência das grandes empresas internacionais e pelo fim da reserva de mercado à informática que determinaram a saída dessas atividades. Nesse sentido, a trajetória do Docas na indústria eletroeletrônica é similar a do ABC, uma fracassada e coerente diversificação.

Outro aspecto que aproxima o Docas do ABC são os negócios desconexos. Apesar dos requeridos aportes de capital, os dois grupos mantiveram, e algumas vezes expandiram, atividades que não tinham qualquer sinergia com suas principais áreas de expansão. Como consequência do fracasso na expansão na indústria de telecomunicações,

---

55. A ABC-Xtal, por ter tecnologia desenvolvida pelo CPqD da Telebrás e ter uma forte demanda pública, pode ser também mantida sob controle do grupo.

o Docas mantinha-se inserido em um nicho financeiro (Banco Boavista) e em um disperso conjunto de negócios e participações que não constituíam um núcleo de competências.

Considerando-se as potenciais expansões fornecidas por uma base tecnológica genérica como a microeletrônica, pode-se dizer que houve uma restrita diversificação dos grupos ABC-Algar e do Docas. A incapacidade de acompanhar e explorar autonomamente as transformações e sinergias tecnológicas dentro do complexo eletroeletrônico pode ter sido um limitante. Fato que, comparativamente, foi menos intenso no Machline.

Comparado ao ABC-Algar e ao Docas, o grupo Machline fez a mais intensa verticalização e ampla diversificação dentro do complexo eletrônico. Explorou intensamente economias de escopo, sejam elas comerciais e tecnológicas, exceção para as atividades financeiras, que manteve tênues conexões com o conjunto das atividades industriais.

Esse movimento pode ser explicado por dois fatores. Primeiro, diversamente dos anteriores, o Machline estruturou-se a partir da inserção no mercado de bens de consumo duráveis, o que lhe forneceu uma base econômica mais ampla para a exploração das economias de escopo da tecnologia microeletrônica. Por outro lado, absorveu intensamente tecnologia da Sharp japonesa, caso optasse pelo desenvolvimento de tecnologia própria, provavelmente sua diversificação seria mais restrita e lenta. Por fim, e tal qual o ABC e o Docas, teve nos bancos públicos aportes sistemáticos de capital.

No entanto, observando-se o desempenho dos grupos Sharp e ABC-Algar no período 1980-1992, nota-se que a estratégia do grupo ABC não foi "fracassada", apesar da dispersão setorial das suas empresas e da falta de sinergias entre as diversas áreas de expansão. Durante os anos oitenta seu patrimônio líquido cresceu a taxas pouco superiores ao do Sharp, e no início dos anos noventa, reestruturou-se e manteve horizontes de expansão (agroindústria exportadora).

### 3.3. Grupos com Inserção na Metalurgia

---

#### Grupo Gerdau

---

O Grupo Gerdau tem sua origem em 1901, com a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris. As atividades siderúrgicas iniciaram-se em 1948 com a aquisição da Siderúrgica Riograndense. Em 1955, expandiu-a implantando a Usina de Sinos.

Durante a década de setenta o grupo cresceu aceleradamente: investiu na Companhia Siderúrgica da Guanabara (Cosigua, atualmente a maior empresa do grupo), assumiu o controle da siderúrgica Cearense, Açonorte e Guaíra, além de adquirir a Siderúrgica Alagoas (Comesa). A capacidade produtiva do grupo no período 1972-78 ampliou-se em 267% e alcançou o valor de 868 mil ton./ano aço bruto<sup>56</sup>.

Uma das características das siderúrgicas do Gerdau é o fato de serem semi-integradas (efetua somente refino e laminação), o que lhes permite menores escalas operacionais. Na sua expansão, o grupo procurou manter as empresas atuando de forma autônoma em termos operacionais: as usinas são dimensionadas à evolução dos mercados regionais. Essa política de descentralização levou a aquisições e incorporações de produtores regionais e à constituição de siderúrgicas em diversos Estados<sup>57</sup>.

No início dos anos oitenta, o Gerdau constituía-se de três siderúrgicas na região sul e sudeste, três no nordeste e uma no Uruguai (Siderúrgica Laisa, adquirida em 1980)<sup>58</sup>. Em 1980, sua participação na produção nacional de aço em lingotes era de 8,6% (1.119 mil toneladas), na linha de produtos laminados (vergalhões, arames, barras, fio máquina e perfis) alcançava 31,5%. Nas atividades metalúrgicas concentravam-se 87% do patrimônio líquido do grupo, outros 13% encontravam-se em reflorestadoras e madeireiras.

A política de compra de metalúrgicas em dificuldades financeiras e administrativas foi intensamente utilizada. No período 1980-1983,

---

56. Rev.Bolsa - Portfólio, 1988; Rev.Exame, 19/12/79, Aquino (1987).

57. Rev.Bolsa, 21/02/83.

58. Relatório da Administração, Rev.Bolsa, 12/80.

foram adquiridas e incorporadas sete empresas: Cia.Americana de Aço, Fergupar, Sid. Laisa (uruguaia), Icanor, Vilaça, AR-Ma e a Hoefel Sander. No período seguinte, 1984-1989, foram incorporadas mais doze firmas, na sua maioria pequenos e médios demandantes (verticalização "para a frente"). Em 1985 destaca-se a aquisição da Siderúrgicas Hime, no ano de 1986, a compra da Cia. Brasileira de Ferro e da Usipa (US\$ 20,5 milhões)<sup>59</sup>. Em 1988 e 1989, outras aquisições: Usina Siderúrgica da Bahia e Usina Barão dos Coais (privatizadas, US\$ 54 milhões e US\$ 37 milhões, respectivamente) e a siderúrgica canadense Curtice (US\$ 57 milhões)<sup>60</sup>.

Em paralelo às atividades industriais, houve uma forte expansão das atividades comerciais. No final da década, a Comercial Gerdau coordenava mais de quatrocentos pontos de venda em todo o país, o que lhe proporcionou o controle da distribuição de ferro e aço em algumas regiões. Por exemplo: nas regiões Sul e Nordeste a Comercial Gerdau virtualmente monopolizava a distribuição de aços não-planos usados na construção civil. Na área externa, as *trading companies* foram um dos fatores responsáveis pelo aumento das exportações: de US\$ 17 milhões, em 1979, para US\$ 300 milhões no final da década de oitenta.

Os investimentos fora das atividades siderúrgicas ocorreram em 1986, quando o grupo associou-se à IBM e criou a Gerdau Serviços de Informática (GSI), onde aplicou US\$ 20 milhões (70% do empreendimento). Essa empresa é uma rede de escritórios que presta serviços de teleprocessamento de dados e integra a rede IBM de apoio aos usuários, um bom negócio<sup>61</sup>.

No início dos anos noventa, o grupo Gerdau produzia 3.319 milhões de toneladas de aço por ano (um aumento de 66% na capacidade produtiva em relação ao início da década de oitenta), faturava em torno de US\$ 1 bilhão e exportava 30% da sua produção; respondia por 12% da produção nacional de aço e por mais de 40% de laminados não-planos<sup>62</sup>.

---

59. No caso específico da CBF e da Usipa, a suas aquisições justificam-se também pelo fato de serem grandes exportadoras de ferro gusa: 60% da produção de 432 mil ton./ ano. Rev.Visão, 26/02/86.

60. Rev.Isto É Senhor, 11/10/89; Rev.Balanço Financeiro, 07/83.

61. Rev.Senhor, 25/02/86.

62. Capacidade produtiva em 1990, exclusive as empresas no exterior e a Cia. Siderúrgica do Nordeste - Cosinor (IBS, 1991).

A recessão no início dos anos noventa não impediu a aquisição de outras siderúrgicas: foram compradas as chilenas Del Acero e Aza (US\$ 10 milhões), a uruguaia Indústria Laminadora Nacional - Inlasa (US\$ 6,7 milhões), as estatais Aços Finos Piratini (US\$ 107 milhões) e Cosinor (US\$ 13,6 milhões). Assim, o grupo passou a ter empresas em outros três países : Chile, Uruguai e Canadá. Quanto à aquisição da Aços Piratini, representou a entrada no segmento de aços nobres e especiais, segmento de mercado em expansão nas atividades siderúrgicas e com possibilidades de inserção no mercado externo<sup>63</sup>.

A expansão da capacidade produtiva do Gerdau esteve claramente vinculada às privatizações. As siderúrgicas Aços Finos Piratini, Barão de Cocais e Usiba possuem uma capacidade produtiva próxima a 670 mil ton./ano de aço bruto, ou quase 20% da capacidade do grupo em 1990<sup>64</sup>.

Como estratégia geral, o Gerdau buscou reforçar o poder de mercado das suas empresas: controle da distribuição do produtos, aquisição de concorrentes e demandantes. Apesar das incursões na área de informática, o grupo manteve seus ativos concentrados no setor metalúrgico (80% do patrimônio líquido e 82% do faturamento). Portanto, essa estratégia pode ser caracterizada como especializante com ênfase no segmento de aços não-planos.

Tabela 19  
Desempenho do Grupo Gerdau - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 196.19             | 518.65             | 422.83  | 53.6            | n.d.          |
| 1981/83 | 242.38             | 452.17             | 533.27  | 54.5            | 7518          |
| 1984/86 | 337.56             | 617.49             | 675.83  | 49.6            | 13758         |
| 1987/89 | 451.36             | 2037.02            | 847.06  | 46.7            | 12854         |
| 1990/91 | 641,70             | 1033.16            | 1013.29 | 36.8            | 12257         |
| 1992    | 817.00             | 1149.60            | 1221.23 | 33.1            | 12996         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

63. Rev.Exame, 04/03/92.

64. Outro importante aspecto da privatização foi o fato do grupo Gerdau ter-se tornado monopolista na produção de aços não-planos da região NE, pois detém todas as usinas instaladas (Passanezi, 1992:119).



**Tabela 20**  
Grupo Gerdau - Principais Empresas

| Empresa        | 1980    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|----------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Cosígua        | 252.5   | 97.4   | 37.5   | 623.1   | 250.2  | 22.4   | 487.9   | 414.8  | 25.1   |
| Riograndense   | 130.9   | 70.0   | 19.2   | 203.7   | 219.8  | 38.0   | 165.6   | 388.9  | 21.5   |
| Com.Gerdau     | 127.0   | 18.1   | 12.4   | 242.6   | 72.5   | 2.9    | 170.5   | 113.5  | 0.4    |
| Açonorte       | 88.1    | 53.5   | 11.9   | 103.2   | 107.3  | 13.6   | 84.0    | 177.5  | 12.4   |
| Met.Gerdau     | 63.1    | 45.3   | 6.8    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Guaira         | 22.9    | 10.3   | 3.8    | 75.8    | 48.2   | 8.1    | 68.9    | 129.3  | 11.5   |
| Comesa         | 11.3    | 6.3    | 1.8    | 18.7    | 15.3   | 2.4    | 16.3    | 24.5   | 0.2    |
| Usiba          |         |        |        | 95.7    | 68.0   | -19.2  | 95.7    | 105.7  | -3.7   |
| Gerdau Inform. |         |        |        | 75.2    | 17.9   | 0.0    | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Cearense       |         |        |        | 31.4    | 16.7   | 6.2    | 24.7    | 24.3   | -0.7   |
| Piratini       |         |        |        |         |        |        | 78.4    | 35.2   | -5.1   |
| Cosinor        |         |        |        |         |        |        | 1.2     | 20.2   | -9.1   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

### Grupo Belgo Mineira

A Siderúrgica Mineira foi fundada em 1917, na cidade de Sabará - MG. Em 1921, associou-se à Arbed (Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange) e passou a se chamar Cia. Siderúrgica Belgo Mineira. Em 1935, na cidade de João Monlevade, teve início a construção da Usina de Monlevade, a primeira usina siderúrgica integrada da América Latina; projeto concluído em 1940. Verticalizando-se no fornecimento de matéria-prima, em 1952 a Belgo adquiriu o controle da mineradora de ferro e manganês Samitri. No início da década de sessenta entrou em atividade uma trefilaria na cidade de Contagem. Em 1980, após investimentos na modernização e expansão, o grupo Belgo possuía capacidade aproximada de 1 milhão ton./ano de aço bruto<sup>65</sup>.

O capital da Belgo Mineira estava pulverizado entre proprietários brasileiros (65%), enquanto que os outros 35% pertenciam à Arbed. Apesar de minoritário, esse grupo luxemburguês decidia a estratégia do grupo. Prova desse controle são os vínculos da siderúrgica com empresas onde existiam importantes participações do grupo Arbed, como a indústria mecânica Pohlig-Heckel e a mineradora Samitri.

Em 1981, o capital do Belgo concentrava-se no setor metalúrgico (87%), seguido da mineração (10%). Possuía três unidades operacionais com capacidade de 843 mil ton./ano de aço e 600 mil ton./ano de

65. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982.

trefilados, seu principal produto, com aproximadamente 50% do mercado nacional. Além do complexo siderúrgico (Usina de Sabará, Trefilaria de Contagem e Usina de Monlevade), o grupo possuía as metalúrgicas Cimaf e Belgo-Bakeart e as empresas de bens da capital Pohlig-Heckel. As mineradoras Samitri e sua controlada, a Samarco, destacavam-se como grandes exportadoras de minério de ferro, nesse ano, a única inserção relevante do grupo no mercado externo.

Durante a recessão no período 1981/83, as exportações da siderúrgica foram crescentes: em 1980, alcançaram US\$ 7 milhões (2% do faturamento); em 1983, US\$ 52 milhões (22% do faturamento). Quanto às atividades mineradoras, a Samitri exportou US\$ 85 milhões, em 1980, e US\$ 48 milhões em 1981 (70% do faturamento). Esse forte crescimento das exportações siderúrgicas foi provavelmente facilitada pelo fato da Belgo e das mineradoras estarem articuladas a grupo siderúrgico internacionalizado, o Arbed.

Apesar da forte retração na demanda de produtos siderúrgicos no início da década de oitenta, a Belgo manteve seus planos no setor siderúrgico: iniciou a construção de uma nova aciaria LD com capacidade de 1 milhão de ton./ano (investimento estimado em US\$ 160 milhões)<sup>66</sup>. Apesar desses gastos, houve uma redução no nível de endividamento: de US\$ 60 milhões, em 1981 (26% do ativo), para um saldo positivo de US\$ 20 milhões em 1985, o que demonstra a capacidade de autofinanciamento do grupo<sup>67</sup>.

As mudanças na estrutura do grupo iniciaram-se em 1982: foram adquiridas as metalúrgicas Jossan da Bahia e Indústrias Jossan S.A.. Em 1984, foram vendidas as participações nas indústrias Pohlig Heckel. Nesse mesmo ano, foi criada a Belgo Sistemas (BMS), empresa encarregada de processamento de dados e desenvolvimento de sistemas<sup>68</sup>. Em 1986, foi adquirida a Braço-Mapri (US\$ 18,3 milhões, maior produtora nacional de parafusos). Em 1988, foi comprada a Omega Metalúrgica e iniciada a instalação da Belgo Arames Finos. Nesse período, o Belgo tentou adquirir outras siderúrgicas, como de aços especiais Nossa Senhora Aparecida<sup>69</sup>.

---

66. Rev.Exame, 22/02/84.

67. Rev.Balanco Financeiro, 05/86.

68. Rev.Bolsa, 24/02/86.

69. Rev.Exame, 27/07/88.

No ano de 1989, o Belgo concluiu o projeto de expansão e modernização de todo o seu complexo metalúrgico (gastos estimados em US\$ 460 milhões). Esses investimentos direcionaram-se, principalmente, à modernização das linhas de produção. A capacidade produtiva não foi significativamente ampliada, houve um enobrecimento da linha de produtos, pois as expectativas eram de crescimento lento da demanda acompanhada de um acirramento na concorrência. Quanto às exportações, mantiveram-se em 20% da receita da empresa.

A estratégia do Belgo manteve-se sempre direcionada às atividades metalúrgicas. No ano de 1990 associou-se à Trefilared, de Luxemburgo, na construção de uma unidade de cordoneis de aço na cidade de Pine Bluff-EUA (investimento de US\$ 70 milhões, 20% Belgo)<sup>70</sup>. Em 1991 foi candidata à compra de 51% das ações da siderúrgica Usiminas. Em 1992-1993, ampliou a participação nas atividades de mineração (Samitri), adquiriu a Metalúrgica Norte de Minas, comprou ativos da COFAVI (US\$ 63 milhões) e retornou ao mercado de vergalhões, segmento onde o grupo Gerdau é líder<sup>71</sup>.

Apesar desse expresso interesse nas atividades siderúrgicas, em 1992 o grupo assinou um acordo com a Cia. Vale do Rio Doce na qual se candidatava a investir em uma fábrica de papel e celulose no Espírito Santo (projeto de US\$ 1 bilhão, 33% Belgo)<sup>72</sup>. Essa disposição de entrada no setor de papel e papelão pode refletir uma expectativa de que as atividades siderúrgicas não apresentarão uma forte expansão em um período próximo, ou seja, o cenário da década de oitenta tende a se repetir nos anos noventa. Assim, passam a existir condições para diversificação em atividades onde existam espaços a serem ocupados. No caso da indústria de papel e papelão, existem expectativas de crescimento da demanda, o que facilita a entrada de novos produtores, além da possibilidade de inserção no mercado internacional<sup>73</sup>.

---

70. Essa associação possivelmente relaciona-se aos vínculos externos do grupo Belgo e o grupo ARBED de Luxemburgo. Rev.Balanco Financeiro, 02/90.

71. Rev.Exame, 18/09/91; Gazeta Mercantil, 02/04/93, 24/04/93, 03/08/93 e 17/08/93

72. Essa associação com a CVRD relaciona-se à decisão de converter paulatinamente a produção para o uso de coque mineral. Assim as reservas florestais podem ser destinadas à produção de celulose.

73. Relatório Reservado, 02/08/92.

**Tabela 21**  
Desempenho do Grupo Belgo Mineira - 1987/92  
(US\$ milhões)

|      | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1987 | 661.50             | 605.97             | 892.72  | 25.9            | 20934         |
| 1988 | 617.39             | 700.75             | 822.09  | 24.9            | 23024         |
| 1989 | 712.80             | 838.96             | 951.67  | 25.1            | 24317         |
| 1990 | 694.92             | 786.75             | 1008.59 | 31.1            | 20930         |
| 1991 | 1271.33            | 758.94             | 1642.54 | 22.6            | 20930         |
| 1992 | 1308.20            | 858.60             | 1725.85 | 24.2            | 18491         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 22**  
Grupo Belgo Mineira - Principais Empresas  
(US\$ milhões)

| Empresa       | 1980    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|---------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|               | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Belgo Mineira | 342.5   | 285.1  | 46.8   | 384.2   | 637.6  | 48.5   | 379.7   | 954.1  | 19.2   |
| Cimaf         | 52.4    | 20.5   | 11.9   | 79.3    | 37.1   | 5.9    | 62.0    | 128.7  | 1.5    |
| Samarco       | 115.5   | 268.9  | -69.2  | 171.2   | 188.8  | 57.3   | 182.0   | 260.0  | 24.2   |
| Samitri       | 55.9    | 125.1  | -10.9  | 59.1    | 166.9  | 35.9   | 96.5    | 238.0  | 8.6    |
| Caf           | n.d.    | n.d.   | n.d.   | 30.4    | 50.7   | 8.6    | 23.0    | 94.7   | 1.8    |
| Brazaço       |         |        |        | 88.6    | 41.0   | 2.5    | 59.0    | 32.3   | -1.6   |
| Jossan Bahia  |         |        |        | 11.9    | 6.2    | 1.5    | 13.0    | 6.2    | 0.1    |
| Ind.Jossan    |         |        |        | 7.6     | 3.6    | 0.5    | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Bemaf         |         |        |        | 16.9    | 11.3   | 1.2    | 10.4    | 19.0   | -1.7   |
| Bemex         |         |        |        | 31.0    | 10.5   | 19.7   | 82.5    | 15.9   | 4.7    |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

## Grupo Villares

O grupo Villares tem sua origem no ano de 1918, com a empresa Pires, Villares & Cia que comercializava manufaturas de ferro e aço. Em 1922, com uma pequena metalurgia, a empresa deixou de ser uma especialista em montagem e manutenção de elevadores e passou a produzi-los. Somente duas décadas depois iniciou a produção de aço. Durante a Segunda Guerra Mundial, com as dificuldades de importação, a empresa expandiu-se rapidamente atendendo a demanda interna. Em 1942, foi criada a Elevadores Atlas S.A., e dois anos depois foi fundada a Aços Villares. Em 1952, foi fundada a VICSA, fábrica de anéis para pistão. No ano de 1953, foi constituída a Equipamentos Industriais Villares, para fabricar pontes rolantes, etc<sup>74</sup>.

74. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987; Vinhas (1972:294).

As seguidas expansões do grupo levaram à diversificação da linha de produtos e à constituição de várias empresas. A mais destacada é a Vibasa (Villares Indústria de Base), produtora de equipamentos pesados forjados e fundidos e aços especiais. Projetada em 1975, os investimentos foram estimados em US\$ 480 milhões<sup>75</sup>.

No início da década de oitenta, o grupo Villares estava constituído por empresas produtoras de aços especiais (Vibasa e Aços Villares, capacidade de 500 mil toneladas anuais); de fundidos pesados (Vibasa); duas firmas no setor mecânico e eletromecânico (Indústrias Villares e Equipamentos Villares), apoiadas por uma rede de pequenas empresas e distribuidores na América Latina. No setor eletromecânico possuía duas pequenas empresas a Vigesa e a Eletrocontroles Villares; além da VICSA no setor de autopeças (produtora de anéis de pistão).

As atividades do grupo Villares na primeira metade da década foram marcadas por problemas financeiros decorrentes do elevado endividamento na construção da Vibasa. Projetada durante o II PND, essa empresa foi superdimensionada. Inaugurada em 1980, no início da recessão de 1981/83, a Vibasa manteve todas as linhas de produção paralisadas ou com elevada capacidade ociosa. Para não falir, recebeu recursos do BNDE no valor de US\$ 200 milhões; desativou as linhas de fundição pesada e manteve somente a laminação e aciaria<sup>76</sup>.

Durante a primeira metade da década de oitenta, quase todas as atividades do grupo Villares ligadas à produção de bens de capital apresentaram prejuízos. As unidades produtoras de aços finos foram as únicas com desempenho lucrativo. As exportações ajudaram a rentabilidade dessas unidades operacionais, apesar da retração do mercado interno. Em 1987, as exportações de US\$ 100 milhões representavam 50% da produção de aços finos da Vibasa e 30% da Aços Villares<sup>77</sup>.

Esse desempenho das siderúrgicas levou o grupo a rever a sua estratégia. Em 1987, em um leilão de privatização do BNDES, assumiu o

---

75. Rev. Indústria e Desenv., 09/80.

76. Revista Indústria e Desenv., 08/83.

77. Relatório Reservado, 07/84 e Rev. Bolsa, 14/12/87.

controle da Siderúrgica Nossa Senhora de Aparecida (US\$ 13 milhões)<sup>78</sup>. Um ano depois adquiriu a Aços Anhanguera (US\$ 63 milhões), empresa que pertencia ao grupo Caemi. Essas empresas produtoras de aços finos possuíam uma importante inserção no mercado externo (27% do faturamento da Aços Anhanguera e 17% da Nossa Senhora de Aparecida)<sup>79</sup>. Essas aquisições corresponderam à estratégia do grupo de integrar as usinas e elevar a capacidade de produção para 1 milhão de toneladas anuais que correspondia a 48% da oferta nacional de aços especiais (SUZIGAN, 1989-A:402). Em 1988, o grupo faturou US\$ 790 milhões e exportou US\$ 118 milhões, sendo o setor siderúrgico responsável por 87% das exportações.

Em paralelo à expansão nas atividades siderúrgicas, o Villares passou a investir na automação industrial e na informática. Do seu centro de processamento de dados constituiu, em 1984/85, a Villares Informática para prestação de serviços e produção de software. Internamente, o grupo criava uma nova divisão: a Eletrônica Digital Villares voltada para a robótica e automação industrial. Posteriormente foram criadas a Villares Control e a Fazor para a fabricação de equipamentos de automação industrial, centros de PABX, telefonia rural e móvel e equipamentos de telecomunicação<sup>80</sup>.

Em 1988, essas empresas faturavam US\$ 45 milhões e estavam previstos investimentos de 15% do faturamento do grupo. O objetivo do Villares era reestruturar suas empresas de bens de capital e toda a linha de produtos: máquinas, elevadores e equipamentos industriais. Para tanto era necessário aproximar-se das atividades de automação industrial (SUZIGAN, 1989-A:407).

Entretanto, no final dos anos oitenta, o grupo reviu novamente sua estratégia. A necessidade de elevados investimentos nas novas áreas, os riscos tecnológicos, e o perfil do endividamento do grupo em um ambiente econômico incerto (possível recessão, fim da reserva de mercado, etc) foram, de modo geral, os determinantes dessa opção. A recessão no início dos anos noventa somente confirmou a direção da reestruturação.

---

78. A compra dessa siderúrgica foi polêmica, pois o grupo Villares encontrava-se fortemente endividado junto ao BNDES (o banco proprietário de 45% das ações da Vibasa). A polêmica tornou-se maior quando, logo após a aquisição, o Villares requereu um novo empréstimo de US\$ 90 milhões ao próprio BNDES.

79. Rev.Balanco Financeiro, 08/89.

80. Rev.Isto É Senhor, 26/01/88; Rev.Exame, 18/02/87.

Inicialmente, optou por retirar-se do setor informática e automação industrial: vendeu as empresas Control e Fasor. Formou uma *joint-venture* da Villares Informática com a IBM para comercialização de equipamentos computadorizados. Desativou a Equipamentos Villares e transferiu seus equipamentos a uma nova empresa formada em associação com a multinacional General Eletric, a GEVISA (40% GE, 40% Villares, 20% Banco Safra)<sup>81</sup>. Por fim, fechou unidades de produção de locomotivas, pontes rolantes e motores, além de desmobilizar ativos não operacionais no valor de US\$ 200 milhões. Essas mudanças reduziram o número de trabalhadores de 23,3 mil, em 1989, para 11,7 mil, em 1992<sup>82</sup>.

Essa reestruturação representou a saída do Villares do setor produtor de bens de capital e a concentração dos seus ativos na produção de aços especiais e no segmento de elevadores. As associações com a General Eletric e a IBM foram oportunidades lucrativas para a reconversão das antigas atividades.

A estratégia do grupo Villares na década de oitenta pode ser considerada diversificadora e sinérgica. Já nos anos noventa pode ser considerada especializante, tendo a inserção no mercado externo e a associação com empresas industriais estrangeiras e dominantes como as características principais.

Tabela 23  
Desempenho do Grupo Villares - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 96.59              | 387.51             | 694.89  | 86.1            | 21212         |
| 1981/83 | 368.95             | 501.41             | 1293.89 | 89.8            | 18125         |
| 1984/86 | 257.84             | 420.26             | 609.96  | 57.6            | 15264         |
| 1987/89 | 332.76             | 727.86             | 834.02  | 60.9            | 20954         |
| 1990/91 | 420.03             | 767.84             | 882.70  | 53.9            | 16558         |
| 1992    | 459.30             | 688.60             | 790.53  | 41.9            | 11715         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

81. Um dos determinantes dessa *joint-venture* foi o destino da sua produção, o mercado externo.

82. Rev.Exame, 30/10/91.

**Tabela 24**  
Grupo Villares - Principais Empresas  
(US\$ milhões)

| Empresa          | 1980    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                  | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Vibasa           | 34.3    | 90.2   | -12.7  | 242.5   | 186.8  | 23.2   | 165.6   | 300.3  | 11.4   |
| Aços Villares    | 132.0   | 103.5  | 18.4   | 164.1   | 193.5  | 22.6   | 96.4    | 397.5  | 22.8   |
| Ind.Villares     | 97.8    | 98.9   | 10.8   | 348.3   | 87.4   | -9.2   | 154.7   | 144.3  | -2.0   |
| Equíp.Villares   | 113.3   | 41.3   | -6.8   | 115.9   | 154.2  | 6.6    | 44.8    | 43.4   | -3.4   |
| Vicsa            | 29.1    | 10.9   | 5.3    | -       | -      | -      | -       | -      | -      |
| Aços Anhanguera  |         |        |        | 80.2    | 50.4   | -15.9  | 92.4    | 53.4   | 8.9    |
| Aços Ipanema     |         |        |        | 120.1   | 76.7   | 2.0    | -       | -      | -      |
| Villares Control |         |        |        | 35.7    | 2.9    | -1.3   | -       | -      | -      |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

### Comparação das Estratégias

A estratégia do grupo Gerdau correspondeu a expansão dentro da siderurgia. Adquiriu metalúrgicas que tinham em ferro e aço seus principais insumos e reforçou sua rede comercial. Na ampliação da capacidade produtiva adquiriu concorrentes, principalmente empresas estatais privatizadas.

Essa estratégia pode ser considerada tipicamente especializante e correspondeu ao aumento do poder de mercado do grupo na produção de aços não-planos. Os limitados investimentos fora desse horizonte de expansão foram nos serviços de informática (um "bom negócio") e as reflorestadoras (uma reserva de capital). Portanto, o Gerdau manteve-se coerente com seu núcleo estratégico - siderurgia de aços não-planos, não modificou sua fronteira de expansão.

A estratégia da Belgo-Mineira foi muito similar à do grupo Gerdau: procurou modernizar as unidades operacionais, verticalizar-se "para a frente" da cadeia produtiva e diversificar-se sinergicamente (ex.: participação na privatização das siderúrgicas estatais). Apesar dessa estratégia especializante, o grupo cogitou investir em outros setores "distantes" das atividades siderúrgicas, como o papelheiro. O prospectivo lento crescimento da demanda por produtos siderúrgicos e a disponibilidade de recursos financeiros ociosos seriam os principais estímulos para essa diversificação.

Diversamente do Gerdau e da Belgo-Mineira, o Villares, como produtor de bens de capital e siderurgia, seguiu dois caminhos:



modernizar e diversificar suas linhas de produtos aproximando-se das atividades de automação industrial e ampliar a produção de aços, particularmente os mais nobres. Uma diversificação-sinérgica com ampliação do núcleo de competências e redefinição das fronteiras de expansão do grupo.

O desempenho do setor produtor de bens de capital e o volume de investimentos necessário à atualização tecnológica levaram ao abandono dessa estratégia. As siderurgias de aços especiais, as únicas atividades rentáveis, foram priorizadas. Essa mudança na estratégia do grupo pode ser considerada especializante (saída de setores industriais) e intensiva (especialização intra-setorial nas atividades de máquinas e equipamentos) condicionadas pela inserção no mercado externo.

Pode-se dizer que, no caso do Gerdau e da Belgo, a especialização correspondeu a uma estratégia deliberada de reforço do poder de mercado do grupo. No caso do Villares, foi uma resposta defensiva imposta pelo desempenho de suas empresas e pela deterioração das condições financiamento.

Para finalizar, vale especular sobre as expectativas pessimistas da Belgo quanto ao crescimento da demanda. Caso sejam confirmadas, é possível que esses grupos procurem diversificar-se para outras indústrias não-conexas à siderurgia. Mas, como seus núcleos de competências não possuem a capacidade de criar intensivamente novos produtos e processos, é possível que a primeira opção seja manter a inserção nessa área de expansão. Logo, o mais provável é que se mantenha a política de aquisição de concorrentes em mercados próximos e, se possível, a internacionalização, como já sinalizado pelo Gerdau.

### 3.4. Grupos com Inserção na Metalurgia e Eletromecânica

---

#### Grupo Cofap

---

Os irmãos Kasinski, de importadores de autopeças no final dos anos 40, passaram à produção de autopeças: em 1951, fundaram a Companhia Fabricadora de Peças (Cofap). Com tecnologia adquirida da empresa norte americana Borg Warner, a empresa iniciou a produção de anéis de pistão.

O crescimento do mercado interno de automóveis e a capacidade ociosa da fundição levou, já em 1953, à produção de camisas de cilindros e logo depois à produção de amortecedores com tecnologia da empresa americana Monroe. Em 1959, associou-se a empresa TRW na produção de balanceamentos de direção, juntas esféricas, válvulas e camisas de cilindro. Em 1968, fundou a Confade, *joint-venture* com a Basf para a produção de componentes para amortecedores.

No ano de 1972, a Cofap inaugurou uma fábrica de camisas e kits, resultado do término do acordo com a TRW, e instalou uma fábrica de peças sinterizadas. Em 1974, comprou a Randazzo - Indústria de Amortecedores. Em seguida, adquiriu a autopeças FANACO, produtora de eixos de comando de válvulas. Em 1976 e 1979, implantou dois centros de P&D (GADELHA, 1985).

No início da década de oitenta, o grupo Cofap estruturava-se em torno de um núcleo de três empresas de autopeças: Cofap (Mauá e Santo André), Randazzo e Cofap Minas (fundada em 1981). As outras empresas do grupo eram: Confade, insumos, e as agropecuárias Confap Nova Fronteira e Conguape e a mineradora Guaporé.

Durante o período recessivo, a queda no faturamento interno foi compensada pelas exportações de US\$ 30 milhões (25% do faturamento), e por uma ofensiva estratégia de vendas no mercado de reposição (43% da receita), o que reduziu as vendas às montadoras, antes próximas a 45%, a 32% da receita.

O desempenho durante a recessão permitiu, já em 1984, a aquisição da sua principal concorrente na produção de anéis, a Ferropças

Villares (Vicsa), a instalação de distribuidoras de peças na Alemanha e nos EUA, e construção da empresa de autopeças Cofap Arvin<sup>83</sup>.

Na segunda metade da década de oitenta, a Cofap iniciou a ampliação e descentralização da produção. No estado de Minas Gerais, instalou unidades de anéis em Itajubá, de amortecedores em Lavras e de escapamentos em Cambuí (investimentos no valor de US\$ 131 milhões). Ao mesmo tempo, modernizou e ampliou a capacidade produtiva das unidades de Mauá e Santo André<sup>84</sup>.

As mudanças tecnológicas na indústria automobilística em nível mundial estimularam ao desenvolvimento de novos produtos (amortecedores a gás e molas a gás, niveladores de suspensão de veículos, controles automáticos computadorizados) e a modernização das linhas de produção (instalação de CAD, automação industrial, etc) (GADELHA, 1985). Esses projetos direcionaram os investimentos para a criação de novas empresas. A Cofap Eletrônica (ex Pema Sistemas Digitais), Cofap Eletrônica Veicular e Cofap VDO constituem um conjunto de empresas de pequeno porte intensivas em tecnologia e direcionadas ao desenvolvimento e absorção de novos produtos e processos<sup>85</sup>.

Tabela 25  
Grupo Cofap - Principais Empresas  
1987 (US\$ milhões)

| Empresa              | Patr.Liq. | L.Liq. |
|----------------------|-----------|--------|
| Cofap                | 116.3     | 21.5   |
| Cofap Trading        | 28.7      | 17.1   |
| Cofac Comp.Autom.    | 17.3      | 0.2    |
| Cofap Minas          | 10.4      | 0.3    |
| Cofap Auto Pecas     | 8.9       | 0.1    |
| Nova Front.Agropec   | 7.1       | -1.0   |
| Cofade               | 4.5       | 0.3    |
| Cofap Arvin Sistemas | 2.7       | -0.6   |
| Cofap Sist.Susp.     | 2.6       | 1.2    |
| Total                | 198.5     | 39.1   |

Fonte: Rev.Bolsa - Portfólio 1988.

83. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987 e 1988.

84. Rev.Balanço Financeiro, 03/88.

85. Os principais fornecedores de tecnologia para a Cofap são as alemãs Boge e VDO, a japonesa Sumitomo e a norte-americana Sealed Power. Rev.Exame 30/04/86 e 04/05/88.

Em 1990, o grupo Cofap possuía dezoito unidades operacionais, 11.600 trabalhadores, faturava US\$ 750 milhões (20% correspondem a exportações), produzia 93% dos anéis de pistão, 69% dos amortecedores e 60% das autopeças fundidas consumidas pelo mercado brasileiro<sup>86</sup>.

Apesar da recessão e da queda no faturamento, o grupo ainda manteve planos de investimento, principalmente aqueles relacionados à internacionalização das atividades produtivas: em 1990, adquiriu por US\$ 40 milhões 50% do capital da maior autopeças argentina, a Indufren (faturamento de US\$ 80 milhões); além de outras participações nas autopeças argentinas Fric-Rot (fábrica de freios), Perdriel e CONAP Autopartes<sup>87</sup>. Na Europa, iniciou a instalação de uma fábrica em Portugal (US\$ 100 milhões), de um centro tecnológico na Alemanha (US\$ 10 milhões) e de mais duas distribuidoras de peças, uma na Inglaterra e outra na Irlanda<sup>88</sup>.

Portanto, a trajetória da Cofap foi marcada por uma expansão e diversificação dentro do mercado de autopeças. Sua área comercial manteve-se claramente delimitada: a indústria automobilística, o que não ocorreu com sua base técnica, pois fabricava produtos tão distintos quanto anéis de pistão, amortecedores e eletrônica veicular. Essa agilidade na produção de autopeças foi determinada principalmente por um esforço constante de P&D, seja no desenvolvimento de novos produtos ou na absorção de tecnologia a partir das diversas associações com empresas estrangeiras.

Tabela 26  
Desempenho do Grupo Cofap - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Endív.<br>Ativo | Num.<br>Geral | Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|-----------------|---------------|-------|
| 1980    | 65.26              | 142.42             | 79.97           | 18.4          | 9000  |
| 1981/83 | 67.73              | 150.47             | 119.42          | 43.0          | 5685  |
| 1984/86 | 85.83              | 207.24             | 146.81          | 41.9          | 10892 |
| 1987/89 | 147.92             | 482.45             | 221.71          | 46.9          | 14199 |
| 1990/91 | 151.10             | 496.99             | 297.56          | 49.4          | 13625 |
| 1992    | 207.50             | 844.90             | 360.62          | 42.6          | 13625 |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

86. Rev.Exame, 21/03/90.

87. Os interesses da Cofap na Argentina passam também pela empresa Renault, onde Roberto Kasinski possui uma significativa participação acionária. Rev.Exame, 14/08/91.

88. Rev.Exame, 21/03/90.

## Grupo Metal Leve

---

Fundada em 1950, a Metal Leve iniciou suas atividades produzindo pistões e pinos para a nascente indústria automobilística. Com o crescimento acelerado das vendas, em 1957 a empresa criou a Bimetal, que passou a fabricar bronzinas. Essas duas linhas de produtos foram aquelas onde a empresa procurou ter maior autonomia tecnológica. Os intercâmbios técnicos com empresas estrangeiras (Malhe, Clevite, Gould Inc., Ex-Cell-O, Thyssen Hueller) redundaram sempre na absorção de tecnologia e no desenvolvimento de projetos próprios. Como resultado dessa estratégia, em 1970, implantou um núcleo de P&D, cinco anos depois, constituiu um centro tecnológico (KERSTENETZKY, 1985)

Os investimentos fora da indústria de autopeças iniciaram-se em 1971 com a fábrica de sucos Maraú S.A.. Mas em 1974 assumiu uma conotação mais integrada em termos produtivos: foram criadas as *joint-ventures* Metal Leve Gould (produtos sinterizados) e a Ex-Cell-O Máquinas (máquinas operatrizes)<sup>89</sup>. O interesse pela fabricação de produtos de alto conteúdo tecnológico levou a empresa a cogitar a produção de anéis, camisas, cilindros, rodas, máquinas operatrizes, peças para aviação e minicomputadores industriais<sup>90</sup>.

No início da década de oitenta, o grupo estava constituído por quatro empresas: Metal Leve Ind., no setor de autopeças; Metal Leve Clevite, na fundição e autopeças; participação na Thyssen Hueller, na produção de máquinas operatrizes; e a Maraú Sucos, exportadora de sucos concentrados<sup>91</sup>.

Durante o período recessivo (1981-1983), a empresa manteve a expansão do seu parque industrial com a construção da fábrica de São Bernardo: ampliação da capacidade produtiva de 77.3 para 80 milhões de bronzinas/ano, e de 9.7 para 10.5 milhões de pistões/ano. Além disso adquiriu 30% da Fundição Mogi-Guaçu e passou a atuar na área de

---

89. Em 1978, a empresa alemã de bens de capital Thyssen Hueller absorveu a Ex-Cell-O ficando a Metal Leve com 30% do capital da nova empresa.

90. Rev.Bolsa - Portfólio, 1985.

91. Vale ressaltar que a Metal Leve Clevite e a Thyssen Hueller eram *joint-ventures*, e como tal não estavam estritamente subordinadas à estratégia da Metal Leve.

informática e automação industrial por meio de uma associação com a empresa americana de bens de capital Allen-Bradley (grupo Rockwell)<sup>92</sup>.

A manutenção dos investimentos durante o período recessivo decorreu principalmente da acumulação interna de recursos, pois a empresa manteve sempre um baixo endividamento, reflexo de uma cautelosa política financeira. A venda da Maraú Sucos, em 1982, contribuiu para elevar o grau de liquidez e financiar os investimentos<sup>93</sup>.

Durante a recessão, outros investimentos foram projetados. Em 1983, tentou-se uma segunda associação com a Allen Bradley na produção de microcomputadores industriais, mas a política de reserva de mercado de informática impediu a efetivação dessa *joint-venture*.

No ano de 1984, refez a associação com a Allen Bradley, foram constituídas três empresas: duas *joint-ventures*, a Metal Leve Controles Eletrônicos, voltada para a produção de controles programáveis e treinamento de mão-de-obra; e a Metal Leve Allen Bradley Sistemas Industriais, fabricação de equipamentos de controle industrial e eletromecânicos, e uma terceira empresa, a Lógicos Sistemas, na comercialização de produtos eletromecânicos<sup>94</sup>.

O objetivo dessas empresas era manter uma inserção nas atividades relacionadas à automação industrial, o que facilitaria e estimularia a atualização tecnológica das linhas de produção. Entretanto, a longo prazo, essas empresas relacionavam-se à intenção da Metal Leve de diversificar-se para o setor de bens de capital: tornar-se produtora de máquinas operatrizes e equipamentos industriais seriados<sup>95</sup>.

Devido à estagnação do mercado interno, as exportações passaram a assumir importância crescente na política de crescimento da empresa. Em 1984, foi constituída a *trading* Metal Leve Exportadora. No ano seguinte, foram instalados na Alemanha, em Londres e nos EUA escritórios de representação e assistência técnica. Apesar desse esforço, as exportações passaram de US\$ 12 milhões (12% do

---

92. Rev.Exame, 24/09/80 e Rev.Bolsa - Portfólio, 1986.

93. Rev.Balanço Financeiro, 12/83.

94. Rev.Bolsa - Portfólio, 1988.

95. Relatório Reservado, 05/83.

faturamento), em 1981-83, para somente US\$ 50 milhões (13% do faturamento), em 1989<sup>96</sup>.

A inserção no mercado externo e a busca de tecnologias de processo e de produto levaram à constituição de novas empresas. Em 1988 foi criado um centro de pesquisas nos EUA (Ann Arbor) e em fins de 1989 uma filial no mercado norte-americano (investimento de US\$ 10,5 milhões)<sup>97</sup>.

Um dos pontos a destacar na trajetória da Metal Leve é o crescimento da capacidade produtiva. No início da década de noventa, a capacidade produtiva estava estimada em 130 milhões de bronzinas e 13 milhões de pistões, ou seja, um crescimento de 63% na produção de bronzinas e de 20% na produção de pistões.

No final dos anos oitenta, o grupo empregava 7 mil funcionários, faturava US\$ 400 milhões no Brasil e US\$ 15 milhões nos EUA, além de exportar US\$ 60 milhões. A Metal Leve constituía-se, então, de um núcleo de empresas no setor de autopeças apoiados por duas empresas na fundição, outro núcleo na eletroeletrônica articulado com as empresas do setor mecânico e, por último, uma *trading* e uma rede de escritórios comerciais no exterior. Essa estruturação pode ser caracterizada como diversificadora-sinérgica e teve nas oportunidades tecnológicas ligadas à base técnica e nos mercados externos seus principais determinantes.

O desempenho da empresa no início do anos noventa foi marcado pela recessão que provocou uma queda nos faturamento e gerou uma elevada capacidade ociosa: em 1992, próxima a 40% nas linhas de pistões e 30% em bronzinas. A reestruturação combinou a concentração das atividades na produção de autopeças e uma cautelosa da expansão, além da reorganização administrativa. Por exemplo, vendeu a participação na Metal Leve Allen-Bradley (US\$ 4,4 milhões). Mas, por outro lado, adquiriu uma fábrica de bronzinas no Rio de Janeiro e uma outra fábrica de ferramentas de precisão em Curitiba, a Metal Leve Equipamentos de Precisão<sup>98</sup>.

---

96. Rev.Bolsa - Portfólio, 1986 e Rev.Balanço Financeiro, 04/90.

97. Rev.Isto É Senhor, 12/06/91 e 06/09/89.

98. Rev.Exame, 17/02/93 e Brasil em Exame-1990.

Quanto a internacionalização, foi mantida: no ano de 1991, uma nova unidade industrial foi instalada nos EUA, *joint-venture* com a empresa alemã Karl Schmidt, para a produção de bronzinas (investimento de US\$ 12,5 milhões).

Essa reestruturação sinalizou para uma concentração e expansão nas áreas em que empresa já desfrutava de vantagens competitivas. Manteve todas as linhas de produtos, ampliou a inserção no mercado internacional e desfez-se de participações em atividades marginais.

Tabela 27  
Desempenho do Grupo Metal Leve - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 94.61              | 119.68             | 132.88 | 28.8            | 4566          |
| 1981/83 | 94.43              | 119.85             | 124.38 | 24.2            | 4573          |
| 1984/86 | 95.89              | 157.66             | 133.29 | 28.4            | 6030          |
| 1987/89 | 124.66             | 367.68             | 190.75 | 34.6            | 7360          |
| 1990/91 | 132.76             | 320.60             | 198.58 | 33.9            | 6816          |
| 1992    | 157.30             | 278.50             | 221.24 | 28.9            | 6464          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

## Grupo Weg

Fundada em 1961 na cidade de Jaraguá do Sul - SC, a Eletromotores Jaraguá Ltda iniciou suas atividades no ramo de motores elétricos. Durante a década de sessenta e setenta, a expansão das atividades e o aprimoramento tecnológico dos produtos foi intenso e estimulou, em 1974, a abertura de um escritório na Alemanha com o propósito de absorver tecnologia e construir uma fábrica de motores. Porém, depois de prejuízos, o projeto foi abandonado<sup>99</sup>.

No início da década de oitenta, o Weg liderava o mercado de motores elétricos industriais trifásicos (55%) e monofásicos (40%). A diversificação iniciou-se com a constituição de três empresas. A Weg Máquinas voltada para a produção de motores de corrente contínua e alternada, alternadores e motores elétricos de grande potência, com

<sup>99</sup>. Nesse período a Weg tinha na Alemanha seus principais fornecedores de tecnologia e, também, seus principais concorrentes.



tecnologia da empresa sueca Asea. A Weg Acionamentos, que fabricava componentes, prestava serviços de engenharia de sistemas industriais e controladores lógicos programáveis com tecnologia da empresa alemã Telefunken. E a Weg Florestal, nas atividades de reflorestamento e extração de resinas<sup>100</sup>.

A expansão continuou durante o ano de 1982, quando assumiu o controle acionário da Ecemic Transformadores S.A., posteriormente Weg Transformadores. Em 1983, adquiriu a Tintas Michigan, posteriormente, Weg Química<sup>101</sup>.

O elevado endividamento (50 a 60% do ativo) não trouxe problemas financeiros ao grupo e foi reduzido rapidamente: de 61% do ativo, em 1980, para 31%, em 1983, o que indicou a elevada capacidade de autofinanciamento da empresa<sup>102</sup>.

Dando continuidade a diversificação, em 1984, o grupo passou a controlar a Indústria de Pescados Penha (Weg Pescados). A partir da experiência da Weg Acionamentos com automação industrial, foi criada a Weg Automação, dedicada às atividades de automação e produção de comandos numéricos computadorizados com tecnologia alemã da AEG-Telefunken (investimento de US\$ 11,5 milhões no período 1986-88) (SUZIGAN, 1989-A).

Com a recuperação da economia (1984-86), a empresa passou a crescer aceleradamente. Essa expansão decorreu principalmente da saída do mercado das concorrentes Búfalo (que em 1985 detinha 20% do mercado) e General Eletric (30% do mercado em 1986). Em 1987, a Brasmotor adquiriu o controle da Motores Brasil o que a levou a sair do mercado de motores trifásicos. A saída dessas empresas elevou a participação da Weg a 80% do mercado de motores elétricos trifásicos e 45% nos monofásicos<sup>103</sup>.

Em 1987, a diversificação assumiu um caráter mais especulativo: foram adquiridos 10% dos frigoríficos Perdigão e criada uma seguradora

---

100. A associação com a Asea não foi bem sucedida, durou dois anos. A limitada transferência de tecnologia levou o Weg a adquirir tecnologia da Telefunken. Rev.Exame, 07/08/85.

101. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987 e Rev.Bolsa, 16/05/83.

102. Não foram encontradas informações consistentes sobre o perfil do endividamento do grupo.

103. Rev.Senhor, 07/07/87 e Rev.Bolsa, 14/09/87.

(Weg Seguros)<sup>104</sup>. Posteriormente, no período 1988-89, foi adquirido 50% do capital da Teka Agroindustrial e elevada para 20% a participação na Perdigão.

Quanto às exportações, o Weg passou a dedicar uma estratégia específica com a adaptação dos motores aos requerimentos do mercado externo. Em 1985, as exportações alcançaram US\$ 9 milhões (10% do faturamento); em 1987, foi criada a *trading* Weg Exportadora. No ano de 1989, a Weg exportou US\$ 26 milhões (12% do faturamento)<sup>105</sup>.

A estratégia do grupo Weg pode ser caracterizada por três aspectos. Primeiro, reforço do núcleo eletromecânico, o que correspondeu à aquisição da Ecemic e implantação da Weg Máquinas e Weg Acionamentos. As duas primeiras empresas representaram a entrada em segmentos de mercados próximos e complementares, e a terceira correspondeu a uma verticalização para produção de componentes.

Segundo aspecto, investir e diversificar em direção às novas tecnologias. A constituição da Weg Automação corresponderia a uma maior capacidade de atualização tecnológica, além de ser um amplo mercado potencial.

Essas duas características correspondem a uma estratégia de expansão que articulou sinergias a partir da área comercial e, principalmente, da base técnica. Pode-se afirmar que a estratégia da Weg foi diversificadora-sinérgica.

Diversamente, a aquisição de reflorestadoras, empresas de pesca, de tintas e a participação nos frigoríficos Perdigão, correspondem a uma estratégia defensiva-especulativa, ou seja, a identificação de bons negócios onde "recursos ociosos" possam ser investidos de forma lucrativa<sup>106</sup>.

As mudanças no ambiente econômico no início dos anos noventa levaram o Weg a se concentrar nas atividades ligadas à eletromecânica. Essa opção foi estimulada pela necessidade de recursos para a

---

104. Rev.Bolsa - Portfólio, 1988 e Rev.Bolsa, 12/88.

105. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987 e 10/06/85; Rev.Exame, 10/01/90

106. Frente à crise da economia no início dos anos 90, a Weg Pescados e as participações na Perdigão (20%) e na Teka Agroindustrial (50%) foram colocadas à venda no início de 1992. A intenção do Weg era centralizar e capitalizar o núcleo eletromecânico. Rev.Exame, 24/06/92.

modernização do parque industrial e para a continuidade dos investimentos na área de automação industrial.

Assim, inicialmente, foram colocadas à venda a empresa de pescados, as participações na Teka Agroindustrial (50% do capital) e na Perdigão (20% do capital). Essa estratégia pode ser caracterizada como especializante onde as primeiras atividades a serem excluídas são as que não possuem sinergias produtivas, tecnológicas ou comerciais com o núcleo estratégico.

**Tabela 28**  
Principais Empresas do Grupo Weg  
(US\$ milhões)

| Empresa             | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|---------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                     | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Weg Motores         | 153.7   | 54.4   | 6.2    | 111.2   | 59.3   | 2.1    |
| Weg Exportadora     | 21.7    | 17.3   | 9.0    | 37.9    | 1.1    | -0.3   |
| Weg Maquinas        | 21.7    | 6.3    | -0.3   | 15.9    | 5.8    | 0.9    |
| Weg Acionamentos    | 15.4    | 8.2    | -0.3   | 13.4    | 7.0    | 0.6    |
| Weg Transformadores | 11.5    | 4.5    | -0.1   | 10.9    | 4.2    | -1.5   |
| Weg Pescados        | 10.9    | 5.1    | 0.2    | 4.8     | 5.4    | -0.3   |
| Weg Química         | 10.8    | 3.8    | 0.0    | 11.6    | 3.3    | -0.8   |
| Weg Florestal       | 1.8     | 5.3    | 0.1    | 1.7     | n.d.   | n.d.   |
| Weg Automação       |         |        |        | 2.1     | 1.6    | -0.6   |
| Teka Agroindustrial |         |        |        | n.d.    | n.d.   | n.d.   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil.

**Tabela 29**  
Desempenho do Grupo Weg - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 17.64              | 64.93              | 45.01  | 60.8            | n.d.          |
| 1981/83 | 25.64              | 58.55              | 43.63  | 40.2            | 3483          |
| 1984/86 | 41.26              | 91.87              | 65.04  | 37.6            | 4720          |
| 1987/89 | 114.84             | 175.31             | 145.74 | 21.2            | 7404          |
| 1990/91 | 97.54              | 181.19             | 129.96 | 25.5            | 7560          |
| 1992    | 120.90             | 168.40             | 152.27 | 20.6            | 6223          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

## Comparação das Estratégias

---

Esses três grupos industriais têm como característica comum a preocupação com mudanças tecnológicas relacionadas aos seus produtos e processos. Suas estruturas refletiram esse aspecto, porém, em grau diferenciado.

A história da Cofap registra uma diversificação da linha de produtos dentro do setor de autopeças. Sua estratégia consistiu em ampliar o leque de produtos, expandir a capacidade produtiva e descentralizar-se operacionalmente para regiões com menores custos de instalação e salariais. Por outro lado, o domínio no mercado interno associado à inexistência de produtores marginais e ao fraco crescimento da demanda nacional, levaram à internacionalização.

A estratégia da Cofap não levou à diversificação para fora da sua área de expansão. Sua estratégia foi marcada por elevado grau de coerência tecnológica e, principalmente, de mercado: manteve todas as linhas de produtos vinculadas a indústria automobilística. A exceções são as agropecuárias e a mineradora, ativos especulativos ou de reserva de valor.

Quanto à Metal Leve, sua estratégia foi similar à da Cofap, entretanto, a linha de produtos no segmento de autopeças não apresentou modificações. Sua estratégia consistiu em diversificar-se para a produção de máquinas, equipamentos e automação industrial. O objetivo principal era estimular e viabilizar a modernização das suas linhas de produção qualificando-a para a fabricação de produtos tecnologicamente mais complexos e rentáveis. Em paralelo, se capacitaria tecnicamente para, posteriormente, entrar no mercado de bens de capital como ofertante, diversificação que foi frustrada<sup>107</sup>.

Do mesmo modo que a Cofap, o domínio sobre o mercado interno, estagnação do setor automobilístico e a forte concorrência interna (inexistência de produtores marginais), levaram o grupo a seguir o caminho das exportações: instalou empresas nos seus principais mercados externos. A internacionalização operacional foi uma resposta à estagnação do mercado interno e restrito êxito na diversificação

---

107. Esse seria o caso dos "pistões articulados" encomendados pela empresa americana Caterpillar (RUIZ, 1989).

para o setor produtor de bens de capital; estratégia que foi abortada pela abertura comercial e pelo fim das reservas de mercado.

A evolução do grupo Weg diferenciou-se do Metal Leve e do Cofap em alguns aspectos, mas em outros sua trajetória foi muito similar. A verticalização da produção e a aquisição de concorrentes reforçou sua posição no mercado de produtos eletromecânicos. A experiência na produção de máquinas e equipamentos levou à produção equipamentos para automação industrial. Esse comportamento aproxima a estratégia do grupo Weg das estratégias da Metal Leve e Cofap.

As diferenças entre as estratégias surgem quando se observa aquisições que não apresentam sinergias relevantes com as principais empresas do grupo (tintas, madeireiras, reflorestadoras, seguradoras e participações em frigoríficos). Essas aquisições são investimentos de caráter defensivos-especulativo, o que não se ocorreu com a Metal Leve ou com a Cofap, pois concentraram os recursos nas atividades principais e correlatas.

### 3.5. Grupos com Inserção na Indústria Têxtil e Alimentar

---

#### Grupo Hering

---

Em 1878, imigrantes alemães fundaram a empresa têxtil Trikotwaren Fabrik Gebrueder Hering. Mas foi em 1915, com a importação de 2.600 fusos da Alemanha, que a empresa transformou-se em uma das maiores empresas têxteis da América Latina. Com a I Guerra Mundial, a importação de fios foi restringida, e a Hering, produzindo seus próprios fios, passou por um período de expansão que se estendeu até o final da década de cinquenta.

Durante os anos sessenta, a estagnação marcou o desempenho de suas atividades. Foi nesse período de dificuldades que a empresa decidiu diversificar-se. Em 1972, mesmo com recuperação das atividades têxteis, foi fundada a Cereais do Vale (Ceval), com o objetivo de industrializar os produtos agrícolas do Vale de Itajaí<sup>108</sup>.

Durante a década de setenta, o grupo cresceu aceleradamente. No período 1970-1981, a capacidade produtiva das suas empresas têxteis elevou-se em 500%, foi completada a verticalização da base produtiva; nesse período a empresa passou a empregar 35.300 trabalhadores. Quanto à Ceval, tornou-se um das maiores processadoras de soja do Brasil, vendendo 70% da sua produção (1,2 milhões ton./ano) ao mercado externo<sup>109</sup>.

Em 1980, a Ceval adquiriu o grupo frigorífico Seara<sup>110</sup>. Com essa aquisição, o grupo Hering passou a ter atividades nas seguintes indústrias: fiação e tecelagem (14% do faturamento e 22% do patrimônio líquido), confecções (34% do faturamento e 41% do patrimônio líquido), produção de óleos vegetais e derivados (31% do faturamento e 21% do patrimônio líquido), frigoríficos (5% do faturamento e 2% do patrimônio líquido), e na produção de equipamentos para telecomunicações, Equitel (5% do faturamento e 3% do patrimônio líquido)<sup>111</sup>.

---

108. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982 e 1983; Rev. Exame 15/08/79.

109. Rev.Bolsa - Portfólio, 1988.

110. Relatório da Administração - 1980.

111. As atividades no ramo de telecomunicações referem-se a Equitel, joint-venture entre a Hering e a Siemens criada em 1979. Relatório Reservado, 11/80.

Durante o período recessivo (1981-1983), a queda da demanda interna foi em parte compensada pelo aumento das exportações. As empresas têxteis elevaram as vendas externas de US\$ 13,8 milhões, em 1981, para US\$ 18 milhões, em 1983; nesse ano, os frigoríficos Seara exportaram US\$ 15 milhões. A Ceval, por sua vez, reduziu as vendas ao mercado interno e intensificou as exportações: em 1983 faturou US\$ 250 milhões no mercado internacional<sup>112</sup>.

A recessão interna, o fraco desempenho exportador, o elevado endividamento e as altas taxas de juros levaram as empresas no setor têxtil a prejuízos. A Ceval, devido a competitiva inserção externa, cresceu gerando recursos para a continuidade dos investimentos. Desse modo, foi possível manter a modernização e ampliação das têxteis Tecanor e Hering NE e adquirir a Brasblue (produtora de jeans). Nas atividades alimentares, foram comprados o grupo Safrita (Frigorífico Itapiranga, Frigoaves Itapiranga, Matadouro do Oeste, em 1982), o frigorífico Rio da Luz (1983) e a indústria de óleo de soja Kasper e Cia. (1983)<sup>113</sup>.

Com a recuperação do mercado interno a partir de 1984-1985, o grupo passou a reduzir o endividamento, principalmente no setor têxtil. Apesar desse esforço, em 1985, a Cia.Hering ainda transferia 56% do lucro bruto ao pagamento de juros. Somente em 1986, com o Plano Cruzado, as dívidas foram substancialmente reduzidas. Contudo, o endividamento não impediu uma nova aquisição: a fábrica de confecções Mafisa (Malharia Blumenau)<sup>114</sup>.

Durante o ano de 1986, diversamente dos ótimos resultados das empresas têxteis, a Ceval teve uma forte redução no faturamento e elevados prejuízos. O congelamento da taxa de câmbio e a retração do mercado internacional de grãos foram os determinantes desse desempenho.

Como consequência, houve uma revisão da estratégia do Hering no setor de alimentos. A diversificação de mercados seria intensificada buscando uma menor exposição às oscilações do mercado internacional.

---

112. Rev.Bolsa, 24/10/83, 22/08/83, 30/08/82 e 24/09/84.

113. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982 e 1986; Rev.Senhor, 19/10/83

114. Rev.Bolsa, 11/08/86.

Deveriam ser ampliadas a fabricação de produtos com maior valor agregado: maioneses, margarinas, carnes embutidas, etc<sup>115</sup>.

Em 1988, o grupo iniciou um intenso processo de aquisições: adquiriu os frigoríficos La Villete e Swift Armour, as granjas e abatedouros Betinha, Óleos Zillo e a filial da empresa norte americana Conti: a avícola e abatedouro Contibrasil (investimentos de US\$ 50 milhões). Além dessas aquisições, arrendou o frigorífico da empresa Frims (esse arrendamento significou a entrada na produção de carne bovina). O faturamento das atividades frigoríficas cresceu de US\$ 101 milhões, em 1987, para US\$ 300 milhões no final de 1989<sup>116</sup>.

Em meio a essa reestruturação o Hering vendeu sua participação nas atividades de telecomunicações, logo após ter adquirido seguidos lotes de ações. É possível que a necessidade de recursos a tenha levado a optar, em 1988, pela venda das ações da Equitel (70% do capital) ao grupo Mangels<sup>117</sup>.

No "complexo da soja", investiu na linha de margarinas (US\$ 20 milhões) e na construção de centros de distribuição (US\$ 40 milhões). No esmagamento de soja, aplicou US\$ 58 milhões na construção de duas unidades (Bahia e Campo Grande). Em 1988, diversificando-se nas atividades de moagem, adquiriu o moinho de milho Germani Cia. Paranaense (US\$ 23 milhões)<sup>118</sup>.

A ampliação da capacidade produtiva no ramo alimentar, no período 1988-1989, foi de 40% no volume de soja adquirida (2,8 milhões ton./ano em 1989), 48% no refino de óleo de soja (335 mil ton./ano), 267% na produção de carnes industrializadas (91 mil ton./ano). Os recursos para esse investimentos foram gerados pela Ceval que, em 1989, exportou US\$ 550 milhões<sup>119</sup>.

Como resultado dessa estratégia, em 1991, 67% do faturamento da Ceval decorria de atividades voltadas para o mercado interno, enquanto que apenas 33% vinculava-se ao desempenho das exportações, onde ainda destacava-se as exportações de soja e subprodutos. O faturamento no

---

115. Rev.Exame, 30/10/91.

116. Gazeta Mercantil, 27/03/89 e 12/12/89.

117. Rev.Balanço Financeiro, 10/86.

118. Rev.Exame, 19/02/92 e 03/02/93; Gazeta Mercantil, 17/02/93.

119. Rev.Isto É Senhor, 16/08/89 e Relatório Reservado, 22/01/90.



mercado interno dividia-se entre os produtos derivados da soja (53% do total) e o processamento de carnes (42%) (CASTRO, 1993).

Tabela 30  
Composição do Faturamento da Ceval  
1989

|                |     |
|----------------|-----|
| Farelo de Soja | 28% |
| Óleo Refinado  | 20% |
| Suínos         | 13% |
| Óleo Bruto     | 11% |
| Soja em Grãos  | 11% |
| Frangos        | 11% |

Fonte: Castro/ECIB (1983)

Tabela 31  
Divisão do Mercado de Carnes Embutidas - 1989

|          |     |
|----------|-----|
| Sadía    | 15% |
| Perdigão | 10% |
| Ceval    | 6%  |
| Outros   | 69% |

Fonte: Rev.Globo Rural, 04/90.

O grupo não deixou de investir no setor têxtil. Entretanto, tais investimentos destinaram-se, principalmente, à modernização da base produtiva e a diversificação da linha de confecções. Somente em 1989 iniciou a implantação de uma unidade em Goiás (US\$ 60 milhões). Com esta nova unidade produtiva, o Hering passaria a produzir 158 milhões de peças, o que indica uma relativa estagnação na produção em relação ao ano de 1980/81, quando alcançou 148 milhões de peças<sup>120</sup>.

A conjuntura econômica adversa no início dos anos noventa levou o Hering a suspender seus investimentos. Dos US\$ 250 milhões de investimento planejados, US\$ 157 milhões já haviam sido aplicados na aquisição de empresas no setor de carnes, instalação da fábrica de margarinas e ampliação da capacidade produtiva, o restante (US\$ 93 milhões) foram suspensos. Manteve-se somente os projetos em andamento ou considerados essenciais<sup>121</sup>.

No final de 1990, a Ceval, encontrava-se endividada e sem capital de giro: a empresa registrava dívidas de US\$ 260,3 milhões a curto prazo e US\$ 194,7 milhões por adiantamento de câmbio. Para redefinir

120. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982 e Jornal Gazeta Mercantil, 13/11/88 e 03/10/89.

121. Rev.Balanco Financeiro, 05/90.

este perfil financeiro, o grupo reviu a composição acionário e emitiu ações no valor de US\$ 50 milhões, tomou empréstimos no BNDES e lançou títulos no mercado financeiro internacional ("eurobonds") no valor de US\$ 80 milhões<sup>122</sup>.

Apesar do ambiente adverso, ocorreram os primeiros movimentos de internacionalização. A Ceval, em 1991, iniciou a instalação de uma unidade processadora de óleo de soja em Portugal (Copróleo, investimento de US\$ 40 milhões) em associação com os grupos brasileiros Mappin, Itamarati e o português Solipor. Quanto à têxtil Hering, associou-se ao grupo Comundo na instalação de uma confecção de camisetas na Extremadura - Espanha (US\$ 42 milhões). Para Portugal estava planejada uma outra fábrica do porte da espanhola<sup>123</sup>.

Em suma, a expansão do Hering no setor alimentar partiu do processamento da soja e evoluiu para produtos derivados (óleos e margarinas). Da comercialização do farelo de soja como ração seguiu-se a diversificação para a indústria de carnes. As sinergias comerciais e produtivas entre essas indústrias são múltiplas, pode-se citar a proximidade entre as redes de matérias-primas, a similar rede de distribuidores e o perfil do consumidor. Houve, portanto, uma coerente expansão no setor alimentar.

O lento crescimento do setor têxtil e o acelerado crescimento na indústria de alimentos levaram à redefinição da inserção setorial do Hering: deixou de ser predominantemente têxtil para se tornar grupo alimentar. Para tanto, a inserção externa da Ceval foi a base financeira para a constituição de uma nova estrutura produtiva<sup>124</sup>.

---

122. Gazeta Mercantil, 14/12/90 e 21/12/90.

123. Rev.Exame, 15/11/89, 04/03/92 e 10/07/91.

124. Por exemplo, em 1989, o faturamento do grupo Hering totalizou US\$ 1.820 milhões; a Ceval faturou 59% do total, a Seara 17% e as empresas têxteis tiveram uma participação de apenas 25%. Vale ressaltar que, para o ano de 1989, o lucro líquido e a taxa de lucro (lucro líquido / patrimônio líquido) também indicaram um melhor desempenho para as empresas alimentares.

**Tabela 32**  
Grupo Hering - Principais Empresas.  
(US\$ milhões)

| Empresa         | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-----------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                 | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Cia.Hering      | 179.3   | 79.6   | 8.4    | 253.1   | 157.1  | 17.9   | 242.4   | 96.8   | -13.9  |
| Tecanor         | 53.5    | 34.9   | -2.3   | 58.4    | 47.5   | 3.2    | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Lojas Hering    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | 24.8    | 7.0    | 3.1    | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Hering Com.Ext. |         |        |        | 47.3    | 9.9    | -2.2   | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Hering NE       |         |        |        | 121.9   | 52.2   | 5.2    | 108.0   | 110.7  | -0.1   |
| Ceval Ind./NE   | 212.3   | 57.4   | 5.2    | 757.1   | 215.6  | 32.1   | 761.4   | 434.4  | -2.7   |
| Ceval Óleos     |         |        |        |         |        |        | 82.5    | 39.0   | -1.9   |
| Ceval Oeste     |         |        |        |         |        |        | 130.8   | 24.5   | -8.2   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 33**  
Desempenho do Grupo Hering - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim. | Receita | Endiv.  |       | Num.  |
|---------|---------|---------|---------|-------|-------|
|         | Líquido | Op.Líq. | Ativo   | Geral |       |
| 1980    | 68.31   | 424.44  | 236.36  | 71.1  | 20000 |
| 1981/83 | 87.60   | 540.42  | 275.95  | 67.3  | 16482 |
| 1984/86 | 110.97  | 872.97  | 215.83  | 49.2  | 26165 |
| 1987/89 | 156.06  | 1180.52 | 314.45  | 50.2  | 28664 |
| 1990/91 | 548.20  | 1469.64 | 1029.43 | 46.8  | 27255 |
| 1992    | 570.90  | 1510.60 | 1268.67 | 55.0  | 26982 |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

## **Grupo Bunge y Born**

Em 1818, os empresários belgas Edward Bunge e George Born formaram nos Países Baixos uma das primeiras companhias para o comércio de grãos do mundo. No ano de 1884, o grupo estendeu suas atividades à Argentina e criou em Buenos Aires a Casa Bunge y Born.

No ano de 1887 expandiu as atividades comerciais para o Brasil. Anos depois, em 1914, tornou-se acionista do Moinho Fluminense, em 1916, passou a controlar o Moinho Santista. No ano de 1919 criou a Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro (Sanbra). Posteriormente, em 1924, entrou no ramo de tintas, esmaltes e vernizes (Tintas Coral), no ano seguinte montou uma fábrica de artefatos têxteis, a Tatuapé. A expansão continuou em diversos setores: 1927, Moinhos Riograndense;

1936, indústria química Quimbrasil; 1938, Serrana Mineração; 1955, Vera Cruz Seguradora; 1967, fundam a Têxtil Santista NE; 1969, Toália Têxtil. Além dessas empresas, o Bunge y Born também investiu no setor financeiros e no imobiliário<sup>125</sup>.

Em 1980, o grupo "nacionalizou" uma parcela dos seus ativos, conhecida como "Grupo Santista". Parcela majoritária do capital foi transferida para acionistas brasileiros, porém, o controle decisório foi mantido com os proprietários originais. As empresas Sanbra e Tintas Coral mantiveram-se como empresas estrangeiras<sup>126</sup>.

Tabela 34  
Grupo Bunge y Born - 1981  
(US\$ milhões)

|                    | Faturamento | Patr.Liq. |
|--------------------|-------------|-----------|
| Sanbra             | 655         | 129       |
| Tintas Coral       | 189         | 57        |
| Moinhos Santista   | 141         | 125       |
| Moinhos Fluminense | 44          | 125       |

Fonte: Rev.Exame, 02/12/81

O grupo possuía ativos em cinco setores: alimentos, têxtil, química-tintas, química-fertilizantes, minerais não-metálicos. Essas empresas formavam quatro grandes conjuntos, primeiro: produção de grãos, moinhos, rações, massas e derivados da soja. Segundo: fibras naturais, fiação, tecelagem e confecções. Terceiro: mineração, fertilizantes e cimento. Quarto: vernizes, corantes e tintas<sup>127</sup>.

Em cada setor existiam empresas com forte poder de mercado: Tintas Coral (em 1981, a maior empresa da indústria de tintas); oito moinhos (mais de 10% da produção nacional); Moinho Santista (líder no setor de massas e rações); têxteis Santista e Tatuapé (líderes no segmento de confecções e tecidos jeans), Quimbrasil e Serrana

125. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987.

126. O interesse nessa operação residia na expansão na área de seguros, no acesso a incentivos fiscais creditícios das agências governamentais e na possibilidade da seguradora Vera Cruz adquirir ações do próprio grupo caso esse fosse nacionalizado. Pela legislação brasileira vigente na época, os investidores institucionais (como as seguradoras) eram obrigados a canalizar de 80 a 75% dos seus recursos para empresas nacionais. Rev.Exame, 26/03/80 e Rev.Balanco Financeiro, 1980. Sobre a estrutura do grupo Bunge y Born a nível internacional, ver Gazeta Mercantil, 04/10/89.

127. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982 e Relatórios da Administração - Moinhos Fluminense e Santista, 1982, 1983 e 1984.

Mineração (nas atividades minero-químico e cimenteiras, destaque para fertilizantes e pigmentos); Sanbra e Riograndense (45% do mercado de margarinas e grandes exportadoras de grãos, óleo e farelo de soja, 45% do faturamento).

Observando-se o organograma patrimonial nota-se um entrelaçamento que não segue uma diretriz industrial. Mas, analisando-se a estrutura setorial, existe uma estratégia de crescimento que corresponde à expansão dessas grandes empresas.

As *holdings* coordenam o crescimento que foge ao horizonte de expansão setorial das empresas. Por exemplo, em 1985, quando foi criada a empresa Proceda na área de informática, não foi seguida nenhuma diretriz setorial existente. Diferentemente, a compra do complexo minerador e cimenteiro do grupo Matarazzo foi uma diversificação da Serrana Mineração. Assim, a expansão segue tanto uma diretriz setorial como uma geral, de busca de novas áreas de expansão<sup>128</sup>.

Nos planos de expansão do grupo, o setor minero-químico e químico eram considerados preferenciais para novos investimentos. Cogitava-se uma expansão para a produção de insumos para rações, produtos veterinários e farmacêuticos (denominada "rota do fósforo") ou especialidades (corantes e pigmentos). Esses produtos, além de retirarem as empresas da produção de *commodities* (fertilizantes), manteriam sinergias comerciais e técnicas com os moinhos (na produção de rações), com as empresas têxteis (pigmentos e corantes) e de tintas (pigmentos)<sup>129</sup>.

Nas atividades químicas, manteve uma estratégia autônoma para as Tintas Coral, mas investiu na ampliação das atividades da Quimbrasil e da Serrana na área de fertilizantes e pigmentos. O principal investimento foi a Fósbrasil: US\$ 45 milhões na produção de ácido fosfórico<sup>130</sup>.

Nas atividades cimenteiras, após a aquisição das empresas do grupos Matarazzo, em 1986/87 o grupo ampliou a capacidade produtiva da Cimento e Mineração Bagé: implantou uma nova unidade produtiva,

128. Relatório da Administração - Moinho Fluminense, 1982.

129. Rev.Exame, 05/09/88; Suzigan (1989:154).

130. Rev.Balanco Financeiro, 03/1988.

investimento orçado em US\$ 45 milhões (capacidade de total de 940 mil ton./ano)<sup>131</sup>.

Nas atividades de moagem, foram vendidas ou reduzidas as participações em alguns moinhos e ampliada a capacidade de outros, e no final da década de oitenta, o grupo era responsável por 25% da produção nacional. Na linha de produtos, foi intensificada a produção de alimentos com maior valor agregado (ex.: massas e biscoitos). Essa diretriz levou à compra da Petybon, em 1986, e a tentativas de aquisição de outras fábrica de massas, como a Adria<sup>132</sup>.

No setor têxtil, o grupo modernizou e ampliou a capacidade produtiva: implantou a Santista Têxtil Sergipe (US\$ 42 milhões) e, em 1988, adquiriu a têxtil Karibé (US\$ 28 milhões). O setor têxtil é a principal inserção externa do "grupo Santista": em 1988, exportou US\$ 110 milhões, 13% do faturamento das atividades têxteis ou 7% do faturamento do grupo.

As novas frentes de expansão do grupo situaram-se no setor financeiro e na informática. No setor financeiro, o grupo já possuía algumas participações (Banco Francês e Brasileiro e Vera Cruz Seguradora). Em 1988, foi constituído o Banco Santista de Investimento (US\$ 16 milhões) que, juntamente com outras instituições financeiras do grupo, formou um núcleo financeiro (corretora, seguradora, banco investimento, distribuidora, previdência privada, etc)<sup>133</sup>.

No setor de informática, a Proceda, criada em 1966 como uma divisão para processar os dados do grupo, a partir de 1985 passou a prestar serviços externos, e em 1986 já faturava US\$ 86 milhões. A Monydata, adquirida em 1986, atuava na produção de computadores de 16 bits. Nesse segmento de mercado, de uma participação de 0,4% (número de unidades), em 1985, a Monydata passou a 18,2%, em 1988, participação inferior somente às vendas da empresa Itautech<sup>134</sup>. A inserção na informática restringiu-se a essas duas empresas. Não correspondeu a diversificação dentro do complexo eletrônico, foram bons negócios.

---

131. Rev.Balanço Financeiro, 03/1988, Rev.Exame, 02/12/81.

132. Relatório Reservado, 10/85, Rev.Bolsa - Portfólio, 1987 e Rev.Balanço Financeiro, 03/88.

133. Rev.Isto É Senhor, 21/09/88.

134. Suzigan (1989:156).

Tabela 35  
Grupo "Santista"- Principais Atividades  
1988

| Setor                | Fat.(%)          | Trab(%) |
|----------------------|------------------|---------|
| Têxtil/Confec.       | 52,6             | 55,6    |
| Minero-Químico       | 25,5             | 16,3    |
| Alimentos            | 11,8             | 4,7     |
| Informática          | 5,4              | 3,0     |
| Seguros              | 4,5              | 2,7     |
| Imobiliário          | 1,1              | 0,0     |
| Financeiro           | (em implantação) | 0,0     |
| Total (US\$ milhões) | 1.613,0          | 25.150  |

Fonte: Rev.Exame, 05/09/88

Apesar da diversificação do grupo ter sido ampla, o crescimento multi-setorial teve sempre como referência a inserção setorial de alguma de suas maiores empresas. Contudo, o comportamento especulativo do grupo fez-se muitas vezes presente, por exemplo, nas participações na mineradora Samitri, na siderúrgica Belgo Mineira, na Cia.Souza Cruz e na Saraiva Editores.

O desempenho do Bunge y Born durante a segunda metade da década de oitenta não se revelou dos melhores: o faturamento das sete maiores empresas do grupo reduziu-se de US\$ 2.300 milhões, em 1985, para US\$ 1.600 milhões, em 1990. A queda nas receitas iniciou-se em 1987-1988 e prolongou-se até 1992<sup>135</sup>.

Esse desempenho justifica-se pela redução nos preços dos produtos exportados (derivados da soja), queda na demanda de produtos têxteis, retirada dos subsídios ao trigo (redução no consumo de farinhas), escassez de créditos agrícolas e indefinições quanto à política de plantio e comercialização (retração do mercado de fertilizantes)<sup>136</sup>.

O destaque para esse desempenho negativo cabe à Sanbra. Seu faturamento reduziu-se de US\$ 1.081 milhões para US\$ 534 milhões em 1989, ao mesmo tempo em que grande parte dos seus lucros era consumido por despesas financeiras relacionadas a empréstimos para capital de giro. Apesar da queda dos preços internacionais do "complexo soja", esse desempenho não pode ser atribuído somente a uma crise setorial,

135. Rev.Exame, 10/07/91.

136. A fusão da Serrana Fertilizantes com a Ipiranga (Ipiranga Serrana Fertilizantes), em 1989, pode ser considerada uma política defensiva em um setor em crise. Gazeta Mercantil, 17/02/89 e 18/05/91.

pois concorrentes como Ceval e Sadia aumentaram o faturamento e mantiveram-se líquidas<sup>137</sup>.

Outro reflexo desse desempenho foi fusão da Serrana Fertilizantes com as empresas do grupo Ipiranga/Fertisul (Ipiranga Serrana Fertilizantes, 50% Bunge y Born). Após prejuízos, as duas empresas optaram por defender suas participações no mercado estimado em 14% da produção nacional (9,7 milhões de toneladas em 1988). O objetivo foi uma melhor utilização das instalações e uma coordenação das vendas para evitar disputas em mercado regionais. Assim, pretendiam enfrentar a concorrência da líder no mercado, a Adubos Trevo<sup>138</sup>

A recessão no início da década de noventa somente aprofundou a queda nas receitas e estendeu a crise ao conjunto do grupo. Com um endividamento de US\$ 472 milhões, a maior parte de curto prazo, o Bunge y Born foi obrigado a desmobilizar ativos.

Inicialmente, vendeu 44% das ações da Vera Cruz Seguradora (US\$ 30 milhões). Fechou a joint-venture com a Dow, a Family (detergentes), vendeu a fábrica de biscoitos General Biscuits, e uma unidade de carnes industrializadas. Foram vendidas oito usinas de beneficiamento de algodão. Nas atividades imobiliárias, foram suspensos os projetos da Lubeca. Em um segundo momento, foi vendido o Banco Santista e o controle acionário da Proceda<sup>139</sup>.

A associação da Têxtil Tatuapé com o grupo Alpargatas foi uma importante reestruturação em uma das principais atividades que o grupo, mas que não foi considerada prioritária durante os anos oitenta. Esta foi, certamente, uma associação defensiva com vistas a proteger a inserção na indústria têxtil.

Portanto, o grupo Bunge & Born reestruturou-se concentrando-se nas principais atividades das suas empresas líderes. Manteve sua inserção setorial diversificada, não se retirou de nenhum setor industrial estratégico e não abriu novas áreas de crescimento.

---

137. Gazeta Mercantil, 13/5/89, 22/05/90.

138. Rev. Exame, 10/07/91, Gazeta Mercantil, 11/08/89 e 17/02/89.

139. Rev.Exame, 25/11/92, 28/10/92, 13/05/92; Gazeta Mercantil, 29/11/90, 11/06/90; Rev.Exame, 22/12/93.Folha de São Paulo, 07/01/94 e 28/01/94.



**Tabela 36**  
 Grupo Bunge y Born - Principais Empresas  
 (US\$ milhões)

| Empresa           | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                   | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Sanbra            | 663.4   | 108.9  | -8.7   | 681.3   | 210.7  | 27.0   | 471.4   | 278.6  | 9.8    |
| Moi.Santista      | 78.8    | 106.5  | 5.2    | 175.3   | 245.8  | 3.4    | 892.2   | 392.1  | -4.4   |
| Moi.Fluminense    | 23.3    | 83.3   | 7.0    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | 101.6   | 231.9  | -34.6  |
| Têx.Tatuapé       | 135.1   | 46.9   | 25.4   | 533.1   | 160.7  | 22.9   | 323.4   | 213.5  | -38.6  |
| Santista Têxtil   | 27.0    | 17.8   | 2.6    | 79.3    | 69.3   | 15.1   | 41.8    | 36.7   | -19.6  |
| Tintas Coral      | 155.4   | 35.1   | 15.8   | n.d.    | n.d.   | n.d.   | 224.2   | 67.5   | 3.5    |
| Quimbrasil        | 160.0   | 47.3   | 19.0   | 100.1   | 21.2   | -29.4  | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Serrana Mineração | 29.2    | 28.9   | 2.3    | 69.1    | 53.6   | -4.6   | 101.0   | 113.9  | 10.0   |
| Samrig            | 159.3   | 61.8   | 14.5   | 208.4   | 52.3   | 6.8    | 150.7   | 57.3   | 0.3    |
| Moi.Recife        | 15.3    | 27.4   | 4.6    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | 75.6    | 86.5   | -15.3  |
| Santista Sergipe  |         |        |        | 53.1    | 24.2   | 19.7   | 35.4    | 49.6   | -5.7   |
| Cimbagé           |         |        |        | 47.3    | 45.3   | 20.3   | 48.8    | 49.1   | 5.5    |
| Proceda           |         |        |        | 54.9    | -18.5  | -3.3   | 44.1    | 10.7   | 1.4    |
| Fósbrasil         |         |        |        | 51.5    | 21.5   | 7.5    | 37.5    | 27.2   | 1.5    |
| Petybon           |         |        |        | 101.4   | 12.6   | -1.8   | 39.8    | n.d.   | n.d.   |
| Vera Cruz Seg.    |         |        |        | n.d.    | 113.5  | n.d.   | n.d.    | 32.8   | -12.7  |
| Arafertil         |         |        |        | 100.5   | 48.7   | 0.5    | 88.4    | 59.2   | 1.5    |
| Karibé            |         |        |        | 54.9    | 32.4   | 3.2    | 21.5    | 18.5   | -9.4   |
| Ipiranga Serrana  |         |        |        | 228.7   | -1.1   | -19.9  | 176.7   | 5.2    | 0.9    |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 37**  
 Desempenho do Grupo "Santista" - 1981/92  
 (US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1981/83 | 147.72             | 388.17             | 261.67 | 44.2            | 15840         |
| 1984/86 | 366.07             | 476.01             | 719.20 | 47.3            | 17139         |
| 1987/89 | 485.55             | 1384.65            | 917.83 | 47.0            | 20550         |
| 1990/91 | 468.40             | 1249.75            | 919.97 | 52.0            | 16664         |
| 1992    | 391.40             | 502.80             | 610.61 | 35.9            | 15565         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

## Grupo Vicunha

O grupo Vicunha surgiu da associação das empresas de fiação Campo Belo e da têxtil Elisabeth. No período recessivo de 1966-1969, o grupo se consolidou adquirindo diversas pequenas e médias empresas têxteis, todas em dificuldades financeiras e gerenciais. No ano de 1970, juntamente com os grupos Otosh e Baquit, fundaram a fiação Finobrasa-

Fortaleza. Em 1974, adquiriram as tecelagens Textília e TBT. Em 1977, associaram-se ao grupo Renner e fundaram a Têxtil RV<sup>140</sup>.

Apesar dessas associações, juridicamente o grupo Vicunha não existe. A fiação Campo Belo e a Têxtil Elisabeth pertencem a seus fundadores originais. Há somente associações entre empresas na aquisição de concorrentes. Porém, existe uma estratégia comum que coordena as duas empresas e suas controladas, o que as qualifica como grupo industrial.

Em 1980, o grupo Vicunha concentrava todos os seus ativos no setor têxtil (fiação e tecelagem), faturava US\$ 174 milhões e empregava 9 mil trabalhadores. A estratégia então delineada era especializar-se no setor têxtil, diversificar a linha de tecidos, ganhar escala de produção, aumentar a participação no mercado e adquirir pequenos e médios produtores.

Os anos recessivos no início da década não atingiram a Vicunha com a mesma intensidade com que atingiram o setor têxtil. As empresas do grupo apresentavam um baixo endividamento, o que lhe deu condições de transpor o período recessivo sem arcar com elevados custos financeiros. Por outro lado, já desfrutava da posição de líder no mercado de fios e tecidos, ou seja, era capaz de auferir lucros diferenciais a partir das suas estruturas produtivas e comerciais.

Essas características permitiram ao Vicunha manter a política de aquisições: em 1982, comprou a Fibra S.A. (valor estimado em US\$ 70-90 milhões). Essa empresa redefiniu a inserção do grupo no setor têxtil. Primeiro, porque era um dos principais fornecedores do Vicunha, que consumia 20% da sua produção. Segundo, atuava no segmento de matérias-primas têxteis sintéticas (30% do mercado nacional de fibras químicas e única produtora de viscose no Brasil), onde a Vicunha não possuía qualquer inserção. Terceiro, as exportações do grupo poderiam saltar de US\$ 11,6 milhões para US\$ 23 milhões<sup>141</sup>.

Nesse mesmo ano, o Vicunha associou-se novamente ao grupo gaúcho Renner e comprou 49% da Lee Confecções. Com a Fibra e a Lee, em 1983,

---

140. Rev.Exame, 05/09/90 e 14/03/79.

141. Rev.Exame, 28/07/82.

o faturamento do grupo passou de US\$ 174 milhões (1981) para US\$ 250 milhões, dos quais 9% eram exportados<sup>142</sup>.

No período 1983-1984, adquiriu a Tecelagem Sta.Barbara e a Veludos JB e constituiu a Campo Belo NE. Associou-se ao grupo italiano Felice Bronzoni no controle da têxtil Timavo. Em associação com o banco Bradesco e a Lee Confecções, investiu US\$ 50 milhões na implantação da têxtil Vicunha NE<sup>143</sup>. Em 1986, comprou as ações da Lee Confecções que pertenciam ao grupo Renner e passou a controlar 51% do capital. Um ano depois, entrou na concorrência pela compra da Nova América, mas não a adquiriu<sup>144</sup>. A compra de concorrentes em condições financeiras e administrativas precárias levou à incorporação de, pelo menos, outras seis empresas até 1990, todas da indústria têxtil<sup>145</sup>.

Para reforçar essa estratégia de aquisições, em 1986, o grupo iniciou a formação de um braço financeiro: adquiriu a corretora e distribuidora Fibrasa. Em 1988, foi comprada a carta patente do grupo Comind e criado o banco Fibra. Essa incursão na área financeira justificava-se pelas facilidades com que o grupo poderia captar recursos para aquisições e aplicar recursos financeiros<sup>146</sup>.

No ano de 1989, o Vicunha iniciou a implantação da Elisabeth Nordeste (US\$ 158 milhões), um fábrica verticalizada com capacidade de produção de 26,4 milhões de metros/ano de tecidos de algodão e 3 mil ton./ano de malhas <sup>147</sup>. Além desse projeto, o grupo pretendia instalar outras unidades industriais: a Textília Nordeste (US\$ 40 milhões), a Vila Prudente Nordeste (US\$ 65 milhões), a Fibra Nordeste no Polo Petroquímico de Camaçari, e a Campo Belo NE<sup>148</sup>.

Quanto a Fibra, a mais importante empresa do grupo (1/3 do faturamento), recebeu US\$ 32 milhões no período 1986/88 destinados a elevar a capacidade produtiva. Em 1989, os planos de investimentos para um período de três anos (1990/93) estavam avaliados em US\$ 180

---

142. Rev.Senhor, 28/07/82 e Relatório Reservado, 02/80.

143. Rev.Senhor, 31/08/83.

144. Rev.Bolsa, 08/06/87.

145. Rev.Exame, 19/09/90.

146. Rev.Bolsa, 06/88; Rev.Exame, 06/04/88.

147. Gazeta Mercantil, 27/02/89.

148. Gazeta Mercantil, 27/02/89.

milhões. A meta era ampliar a capacidade produtiva das suas principais linhas de produtos<sup>149</sup>.

Os recursos para esses investimentos eram predominantemente próprios. A política financeira do grupo sempre foi marcada pelo reduzido grau de endividamento, o que o levou a elevados índices de liquidez. Esses recursos foram destinados preferencialmente para as atividades têxteis, entretanto, algumas vezes foram investidos em outras atividades. Por exemplo, foram compradas propriedades agropecuárias e emprestado US\$ 37 milhões ao grupo químico-petroquímico Cevekol<sup>150</sup>.

**Tabela 38**  
Grupo Vicunha: Inserção Setorial - 1989  
(US\$ milhões)

| Setor               | Rec.Oper. | Trab.  |
|---------------------|-----------|--------|
| Fiação e Tecelagem  | 758       | 18.757 |
| Fibras Sintéticas   | 236       | 3.296  |
| Confecções          | 110       | 3.156  |
| Comércio e Serviços | 52        | 632    |
| Agropecuária        | 2         | 781    |
| Financeiro          | -         | 50     |
| Total               | 1.158     | 26.672 |

Fonte: Rev.Exame, 05/09/90

**Tabela 39**  
Grupo Vicunha: Alguns Indicadores - 1992

Demanda 14% da produção nacional de algodão

| Participação na Produção Nacional: |     |
|------------------------------------|-----|
| Fibra de viscose                   | 70% |
| "Índigo blue"                      | 45% |
| Nailon                             | 45% |
| Raion                              | 35% |
| Poliéster                          | 24% |

Fonte: Gazeta Mercantil, 08/04/93.

Mais do que uma defesa dos ativos financeiros, o empréstimo ao Cevekol sinalizou o interesse por novas atividades. Na opinião dos

149. Gazeta Mercantil, 21/09/89.

150. Rev.Balanço Financeiro, 10/87; Rev.Exame, 05/09/88 e 01/11/89.

seus proprietários, era necessário existiam setores onde eram requeridos aportes de capital, como o petroquímico<sup>151</sup>.

Apesar da intensidade com que o setor têxtil foi atingido pela recessão no início da década de noventa, o grupo Vicunha manteve, mesmo de forma parcial, os planos de investimento. Fato que pode ser explicado pelo baixo nível de endividamento e pela produtividade das empresas do grupo, pois importante parcela das máquinas e equipamentos eram tecnologicamente atualizados quando comparados ao conjunto do setor têxtil.

Quanto a diversificação de atividades, mesmo com a falência do grupo Cevekol em 1990, o Vicunha não deixou de procurar novos investimentos fora das atividades têxteis. Tentou adquirir a empresa química Nitrocarbano, comprou uma unidade de matérias-primas (plástico para garrafas) para PET e poliéster e especulou-se sobre a aquisição de ações das empresas Klabin<sup>152</sup>. Essas tentativas de diversificação relacionam-se provavelmente à expectativa de que as atividades têxteis não apresentariam um crescimento da demanda que requisesse uma intensa inversão de capital.

A continuidade das aquisições no setor têxtil poderia ser uma saída para o crescimento do grupo, porém, manteria a concentração em uma atividade que pode apresentar uma longa estagnação, baixa taxa de crescimento. Por outro lado, a limitada e frágil inserção externa das empresas têxteis é outro importante estímulo à entrada em setores exportadores onde são necessários novos investimentos, como o de papel e papelão. A recente participação na privatização da Cia. Siderúrgica Nacional (investimento de US\$ 160 milhões) demonstra essa determinação em diversificar para indústrias distantes das atividades têxteis e com possibilidades de inserção no mercado externo<sup>153</sup>.

---

151. A escolha desse setor industrial pode ter sido influenciada pela aquisição da Fibra, empresa que fornece produtos para a indústria têxtil, mas esta inserida na petroquímica. Rev. Balanço Financeiro, 10/87; Rev. Exame, 05/09/88.

152. Rev. Exame, 10/06/92; Gazeta Mercantil, 08/04/93.

153. No período 1989/90, as exportações representaram de 20 a 38% do faturamento da CSN. Rev. Isto É, 14/04/93; Rev. Exame, 30/09/92; Gazeta Mercantil, 08/04/93.

**Tabela 40**  
Desempenho do Grupo Vicunha - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 113.15             | 174.02             | 174.62  | 35.2            | 9209          |
| 1981/83 | 103.09             | 188.73             | 159.68  | 34.6            | 11260         |
| 1984/86 | 251.67             | 380.96             | 355.62  | 32.1            | 18156         |
| 1987/89 | 306.09             | 596.88             | 452.02  | 31.4            | 23888         |
| 1990/91 | 445.69             | 681.67             | 807.95  | 45.0            | 25692         |
| 1992    | 557.20             | 799.10             | 1020.51 | 45.4            | 24564         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 41**  
Grupo Vicunha - Principais Empresas  
(US\$ milhões)

| Empresa           | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                   | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. |
| Campo Belo Têxtil | 20.4    | 12.1   | 0.1    | 61.0    | 39.0   | 23.5   | 66.0    | 49.3   | 4.4    |
| Finobrasa         | 28.7    | 20.5   | 2.8    | 69.5    | 74.9   | 1.0    | 86.2    | 63.3   | -12.3  |
| Têxtil Elisabeth  | 52.9    | 35.9   | 4.1    | 145.3   | 148.5  | 59.2   | 141.6   | 176.0  | 11.5   |
| Vicunha           | 52.3    | 28.2   | 1.1    | 111.7   | 64.2   | 21.9   | 111.3   | 93.0   | 4.3    |
| Vicunha NE        |         |        |        | 124.4   | 91.5   | 10.9   | 164.9   | 158.2  | 3.2    |
| Lee               |         |        |        | 20.8    | 11.9   | 1.1    | 0.0     | 16.7   | 3.8    |
| Lee NE            |         |        |        | 35.6    | 16.4   | 1.8    | 24.2    | 18.0   | -0.1   |
| Fibra             |         |        |        | 231.1   | 159.0  | 90.2   | 251.0   | 232.7  | 31.1   |
| Vicunha Trade     |         |        |        |         |        |        | 1.7     | 22.9   | 3.6    |
| Fibra NE          |         |        |        |         |        |        | 26.4    | 23.8   | 4.8    |
| Fibra RS          |         |        |        |         |        |        | 12.8    | 1.2    | -4.5   |
| Dunas             |         |        |        |         |        |        | 12.4    | 3.8    | -0.2   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### Comparação das Estratégias

Em 1980, os grupos Vicunha, Bunge y Born e Hering tinham em comum uma forte inserção na indústria têxtil. No decorrer da década, suas reestruturações diferenciaram os perfis setoriais e abriram alternativos horizontes de expansão.

O grupo Vicunha manteve-se especializado no complexo têxtil, onde implementou uma intensa política de aquisições e de ampliação das

linhas de produtos, investiu na modernização das empresas e na realocação de plantas para regiões com menores custos de mão-de-obra e matéria-prima. Ao consolidar a liderança na produção de tecidos, o grupo optou por diversificar-se.

A decisão de investir em atividades não-conexas pode ser reflexo tanto do baixo crescimento da demanda como da restrita capacidade inovadora do núcleo têxtil. Logo, a recente participação na privatização da CSN pode não corresponder a uma estratégia de cunho estritamente especulativo, mas sim uma tentativa de diversificação para setores distantes da "complexo têxtil" e com alguma inserção no mercado externo<sup>154</sup>.

Outra alternativa para o Vicunha seria intensificar a concorrência dentro do setor têxtil: investir em plantas mais modernas, ampliar as linhas de produtos, ou ainda, exportar. Contudo, essa parece ser uma estratégia onde os "custos" são mais elevados quando comparados a uma diversificação para outras áreas.

O Hering, por sua vez, possuía dois núcleos estratégicos, sendo o principal o têxtil. Mas foi no núcleo agroindustrial que o crescimento foi intenso: uma expansão dentro do setor alimentar financiada por uma inserção no mercado externo de grãos e subprodutos. Nesse núcleo estratégico, os encadeamentos produtivos e as complementares áreas comerciais e estruturas organizacionais foram importantes condicionantes da expansão.

Ao findar a década, o Hering não era mais um grupo predominantemente têxtil, mas alimentar. A fronteira de expansão construída no setor alimentar apresentou-se mais ampla que a verificada na indústria têxtil, esta manteve-se praticamente estagnada<sup>155</sup>.

Quanto ao Bunge y Born, sua estrutura diversificada no início da década de oitenta apresentava um peso elevado das atividades têxteis, seguida das atividades químicas e da produção de alimentos. A estratégia do grupo direcionou-se para atividades relacionadas à

154. A inserção do Vicunha na siderurgia não pode ser considerada uma sólida e definitiva diversificação. Em entrevistas, seus proprietários deixam transparecer o caráter "lucrativo" da aquisição, ou seja, pode ser um investimento especulativo (Gazeta Mercantil, 08/04/93).

155. Como o Hering, o grupo ABC-Algar também visualizou as sinergias entre a indústria de carnes e a de derivados da soja, mas não conseguiu desenvolvê-las.

química, pois avaliava-se que a indústria têxtil apresentava um limitado horizonte de expansão, o mesmo ocorrendo com o setor alimentar.

Apesar das tentativas de reestruturação durante a década de oitenta, o grupo manteve o elevado peso das atividades têxteis. Em seguida vinham as atividades químicas, em parte fragilizadas, e uma inserção nos setores alimentares que sofria a forte concorrência de grupos nacionais (Sadia e Ceval) e estrangeiros (Gessy Lever).

A reestruturação no início da década de noventa, sinaliza a manutenção de todas essas inserções industriais, mas com uma concentração das atividades em cada núcleo estratégico: exclusão de segmentos de mercado onde o grupo não desfruta de sólida posição competitiva, uma especialização intra-setorial. Para tanto, o grupo desfez-se de outros ativos especulativos ou com limitadas sinergias industriais.

Ao comparar-se os grupos Hering e Bunge y Born, pode-se perguntar: Por quê, a partir das suas indústrias alimentares, o Bunge y Born não optou por uma estratégia similar ao do Hering? Por quê não intensificou a diversificação no setor alimentar já que desfrutava de uma estrutura produtiva similar? Seria fator limitante dessa não-diversificação uma estratégia que direcionasse o grupo para setores não produtores de bens "salários"?<sup>156</sup>.

Pode-se especular se não seria essa estratégia uma explicação para o recente desempenho de suas empresas têxteis. Vale dizer, os baixos investimentos e limitada modernização não teriam comprometido a rentabilidade das empresas têxteis tornando-as incapazes de enfrentar a concorrência, por exemplo, do Vicunha? Não seria a associação com a Alpargatas uma tentativa de defender os ativos na indústria têxtil com um menor dispêndio de recursos em um setor secundário? Para responder com precisão essa questão, seria necessário aprofundar esse estudo de caso

Como colocado inicialmente, esses três grupos industriais diferenciaram-se no decorrer do período 1980-1992. Mas essa

---

<sup>156</sup>. Exemplo desse encadeamento produtivo é a relação entre as indústrias de rações e a avicultura. Em 1989, essa atividade consumiu 65% da produção nacional de rações balanceadas, das quais 70% eram produzidas por empresas integradas como a Sadia. Fatos que confirmam a importância dos encadeamentos produtivos entre as duas atividades. Gazeta Mercantil, 31/07/90.



diferenciação tem pelo menos um determinante comum: há uma expectativa de que as atividades têxteis não apresentarão um crescimento que mereça aporte elevado de capital. A diversificação para atividades não-conexas surge, então, como uma tentativa de criação de novos espaços de acumulação. Como se pode notar, as diversificações direccionaram-se para indústrias distantes da indústria têxtil e de confecções, como a química, a alimentar e a siderúrgica.

### 3.6. Grupos com Inserção na Indústria Alimentar

---

#### Grupo Sadia

---

O imigrante italiano Atílio Fontana fundou, em 1944, a empresa Sadia, um pequeno frigorífico de abate de aves e suínos e moinho de trigo na cidade de Concórdia/SC. A expansão deu-se incorporando pequenos frigoríficos, verticalizando a produção e controlando o fornecimento de matéria-prima e a distribuição. Essa integração vertical consolidou-se e deu origem a uma estrutura industrial que articulava todas as fases do processo de produção: da fabricação da ração à distribuição direta ao consumidor. Outros importantes empreendimentos do grupo foram, no ano de 1953, a criação do moinho da Lapa, e em 1961, a fundação da Cia. Brasileira de Frigoríficos (Frigobrás), ambos na cidade de São Paulo<sup>157</sup>.

No início da década de oitenta, com 17 empresas e 14 mil empregados, o Sadia concentrava-se no setor alimentar: frigoríficos de carne de suínos e aves, empresas processadoras de soja e produtoras de ração, moinhos de trigo e agropecuárias. Seu sistema de fornecedores compunha-se de 6.340 granjas integradas, entre criadores de aves e suínos<sup>158</sup>.

Com a recessão no início da década, o grupo passou a reduzir paulatinamente os investimentos e ampliar as exportações de derivados de soja e carne de aves: de US\$ 174 milhões (18% do faturamento), em 1981, para US\$ 248 milhões (33% do faturamento), em 1984. A política financeira cautelosa afastou as empresas das elevadas taxas de juros e do restrito crédito: em 1984, o grau de endividamento era de apenas 37%, quando em 1980 fora de 63% do ativo<sup>159</sup>.

A recuperação do mercado interno em 1986 estimulou a retomada dos investimentos: iniciou a ampliação da Moinho da Lapa e a construção de uma nova unidade do frigorífico Frigobrás; concluiu a instalação de um complexo produtor de óleo de soja (Sadia Mato Grosso); adquiriu os frigoríficos Sudanisa e Corcovado Agropastoril e o moinho Três Passos

---

157. Rev.Bolsa - Portfólio, 1987. Para maiores detalhes sobre a história do grupo Sadia, ver Aquino (1991).

158. Relatório da Administração, 1980.

159. Rev.Balanco Financeiro, 09/86.

Industrial; com essa aquisição a Sadia entrou no mercado de óleo de soja enlatado<sup>160</sup>.

Ampliando a linha de produtos de origem vegetal, investiu na construção de uma fábrica de margarinas em Paranaguá/PR (US\$ 17 milhões), onde se situa uma unidade de refino de óleo de soja, matéria-prima básica para a produção de margarinas. Assim, passou a concorrer diretamente com dois grandes grupos industriais, a Gessy Lever e a Sanbra, detentoras de 95% do mercado.

Dando continuidade à expansão, no período 1989-91 adquiriu o Frigorífico Mouran (US\$ 20 milhões) e duplicou a capacidade de produção de carne bovina e enlatados, produto destinado principalmente à exportação. Na produção de suínos, ampliou a capacidade (investimentos de US\$ 13,5 milhões), arrendou o frigorífico Cargill e duas fábricas de enlatados Comabra (marca Wilson). No abate de aves, adquiriu o frigorífico Chapecó (US\$ 14 milhões) e ampliou a unidade da Sadia Mato Grosso (US\$ 18 milhões)<sup>161</sup>. Por fim, arrendou a empresa Copaza Indústria de Óleos Vegetais (US\$ 1,8 milhão) e assim aumentou sua capacidade de esmagamento de soja em 25%<sup>162</sup>.

Intensificando a diversificação, no início dos anos noventa passou a produzir de macarrão e margarinas: investiu na construção de uma unidade de massas alimentícias em Itapetininga (US\$ 8 milhões), no mercado de cremes vegetais, lançou uma marca própria. Nesses mercados, o grupo tinha na rede comercial organizada para o consumo de derivados de carnes e na marca Sadia uma importante vantagem concorrencial.

Tabela 42  
Composição do Faturamento do Grupo Sadia  
1980-1989

|                         | 1980 | 1989 |
|-------------------------|------|------|
| Aves                    | 20,0 | 31,3 |
| Carnes Industrializadas | --   | 22,1 |
| Derivados da Soja       | 15,0 | 16,6 |
| Bovínos                 | --   | 7,6  |
| Rações                  | 19,0 | 7,4  |
| Suínos                  | 30,0 | 6,7  |
| Outros                  | 16,0 | 8,3  |

Fonte: Rev.Exame, 02/07/80 e Folha de São Paulo, 03/05/90

160. Rev.Bolsa, 06/05/85 e Relatório da Administração, 1985.

161. Gazeta Mercantil, 10/10/89, 28/10/89, 17/07/90, 11/01/91 e 24/09/91; Folha de São Paulo, 10/10/90.

162. Rev.Exame 03/04/91; Gazeta Mercantil, 09/08/90.

Um estímulo a essa diversificação veio do perfil do faturamento: 68% da receita encontrava-se em produtos de origem animal e somente 24% em produtos de origem vegetal. Outro estímulo veio da acirrada concorrência no mercado de carnes promovida pela Perdigão e pelo novo concorrente, a Ceval/Seara (Grupo Hering)<sup>163</sup>.

Durante a década de oitenta, as exportações do Sadia cresceram expressivamente, porém não foram os principais determinantes da reestruturação. No mercado interno e na sua base produtiva, o grupo encontrou um horizonte de expansão mais amplo que o relacionado ao mercado externo. Como resultado, no início da década de noventa, o grupo faturava US\$ 1.400 milhões, dos quais somente 15% correspondiam a exportações. No período 1980-89, o crescimento no mercado interno foi de 229%, no mercado externo a expansão foi menor, 174%.

O desempenho do Sadia na década de oitenta pode ser caracterizado por uma exitosa política exportadora articulada a expansão no mercado interno. Pode-se afirmar que o grupo explorou coerentemente fatores tecnológicos, comerciais e administrativos, uma estratégia que pode ser considerada diversificadora e sinérgica.

Vale acrescentar que a recessão no início dos anos noventa obrigou uma postergação de investimentos e uma redefinição na expansão. Foram parcialmente paralisadas as atividades dos frigoríficos Mouran (abate de bovinos) e iniciada uma concentração das linha de produtos e uma racionalização da base produtiva. Nas atividades de moagem de trigo e derivados, o Sadia associou-se ao grupo J.Macedo, um dos líderes do setor.

Essa estratégia do Sadia não levou a uma saída de qualquer importante segmento de mercado. As associações e paralisações indicaram mais uma cautelosa política de crescimento e uma defesa da inserção setorial do que propriamente uma especialização setorial ou intensiva.

---

163. Rev.Exame 23/12/92; Gazeta Mercantil, 17/07/90.

**Tabela 43**  
Grupo Sadia - Principais Empresas.  
(US\$ milhões)

| Empresa           | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                   | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. | R.Oper. | P.Líq. | L.Líq. |
| Sadia Concórdia   | 188.9   | 103.3  | 17.1   | 768.7   | 228.1  | 37.5   | 904.2   | 284.3  | 1.2    |
| Frigobrás         | 195.2   | 46.9   | 7.8    | 407.6   | 111.2  | 7.6    | 433.0   | 99.9   | -10.8  |
| Sadia Avícola     | 84.9    | 24.4   | 4.6    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Moinho da Lapa    | 59.0    | 15.0   | 1.0    | 172.9   | 31.2   | 13.3   | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Sadia Joaçaba     | 53.0    | 9.7    | 1.2    | n.d.    | n.d.   | n.d.   | n.d.    | n.d.   | n.d.   |
| Sadia Oeste       | 58.6    | 24.5   | 0.0    | 87.0    | 25.7   | -3.0   | 104.8   | 28.2   | 0.1    |
| Sadia MT          |         |        |        | 98.3    | 29.3   | 2.9    | 105.7   | 54.5   | 7.0    |
| Sudanisa          |         |        |        |         |        |        | 55.9    | 19.8   | 0.8    |
| Sadia Trading     |         |        |        |         |        |        | 19.4    | 4.7    | 2.7    |
| Sadia Catarinense |         |        |        |         |        |        | 26.5    | n.d.   | n.d.   |
| Sadia Agroavícola |         |        |        |         |        |        | 11.7    | 6.5    | -1.8   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 44**  
Desempenho do Grupo Sadia - 1980/92  
(US\$ milhões)

|           | Patrim. | Receita | Ativo  | Endiv. | Num.  |
|-----------|---------|---------|--------|--------|-------|
|           | Líquido | Op.Líq. |        | Geral  | Trab. |
| 1980      | 66.69   | 425.87  | 182.20 | 63.4   | 14000 |
| 1981/1983 | 128.78  | 770.92  | 267.47 | 53.1   | 16649 |
| 1984/1986 | 138.84  | 850.60  | 239.86 | 41.8   | 21244 |
| 1987/1989 | 238.16  | 1118.81 | 381.91 | 38.4   | 27814 |
| 1990/1991 | 336.45  | 1427.56 | 632.98 | 47.4   | 35823 |
| 1992      | 424.90  | 1490.50 | 786.85 | 46.0   | 35625 |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

## Grupo Perdigão

---

As atividades do grupo Perdigão iniciaram-se em 1934, em Vila dos Remédios - SC, quando imigrantes italianos criaram a empresa comercial Ponzoni, Brandalise & Cia.. Em 1940, iniciou atividades industriais com um frigorífico de suínos. Seguiu-se um curtume (1943), moinho de trigo (1946), serraria (1947), fábrica de rações (1955), criação e abate de aves (1955), transporte rodoviário de cargas (1955), hotel e supermercado (1973) e, por fim, a aquisição do frigorífico Unifrigio (1978)<sup>164</sup>.

Ao entrar na década de oitenta, o Perdigão era composto por 25 empresas, cujas atividades concentravam-se em frigoríficos (50% da receita e 45% patrimônio líquido), moinhos (34% da receita e 21% do patrimônio líquido), indústria de couros (5% da receita e 6% do patrimônio líquido) e agropecuária (8% da receita e 17% do patrimônio líquido)<sup>165</sup>.

As empresas de abate de aves constituíam um núcleo verticalizado, sendo a cria e engorda feita em parceria com pequenos produtores; 65% da produção era exportada. Na agricultura, destacava-se por ser o maior produtor brasileiro de maçã, destinando toda a produção ao mercado interno. Em 1981, faturava US\$ 218 milhões, sendo 30% correspondentes a exportações.

No início dos anos oitenta, o Perdigão apresentava-se endividado, pois concluíra um amplo programa de investimentos. Em 1982, a recessão interna e internacional e a restritiva política monetária geraram uma despesa financeira que correspondia a 15,5% do faturamento<sup>166</sup>. Contudo, foi mantida a política de aquisições: em 1983 comprou o frigorífico Simon, assumiu o controle do grupo Borella (frigorífico, avícola, óleos vegetais e fazendas) e, em 1984, adquiriu o grupo Sueli (frigorífico, fábrica de rações e avícolas)<sup>167</sup>.

Em 1985, o endividamento alcançou US\$ 67 milhões, para um patrimônio de US\$ 105 milhões. Para reduzi-lo, iniciou a venda de

---

164. Rev.Senhor, 05/10/83 e Rev.Bolsa - Portfólio, 1987.

165. Rev.Bolsa, 29/11/82.

166. Rev.Bolsa, 19/07/82.

167. Rev.Bolsa, 30/11/87 e 15/04/85, Rev.Senhor.

ativos: Perdigão Florestal, pomares de maçã, reflorestamentos, unidade de armazenamento e processamento de frutas (US\$ 15 milhões). Em 1987, recorreu ao mercado financeiro internacional onde tomou emprestado US\$ 35 milhões, dos quais dois terços destinavam-se a recompor o capital de giro da empresa. A venda de 20% da Perdigão Couros, em 1987, deveu-se ao mesmo motivo<sup>168</sup>.

Recomposto o capital, iniciou uma nova série de incorporações. No ano de 1987 foram adquiridos os ativos do frigorífico Frigoplan. Um ano depois foi comprado o grupo Sulina (três frigoríficos, aumento de 20% na capacidade de abate do grupo). Em 1989, por US\$ 15 milhões, incorporou o Frigorífico Utinga (40% da capacidade nacional de enlatados), adquiriu 43% do frigorífico Chapecó (US\$ 22 milhões) e comprou o complexo avícola do frigorífico Mococa<sup>169</sup>. Em 1990, adquiriu a Confrabel, fábrica de rações. Nesse ano, associou-se ao grupo português Valouro Frigorífico Persuínos na instalação de uma fábrica de embutidos em Portugal<sup>170</sup>.

Durante a década de oitenta, o grupo Perdigão procurou especializar-se na industrialização de carnes. A verticalização da produção na fabricação da ração levou ao processamento da soja, mas até 1984, quase toda a soja esmagada destinava-se à produção de ração. Essa posição conservadora na industrialização da soja só foi revista no final dos anos oitenta, quando o mercado de margarinas e maioneses passou a um espaço para a diversificação das atividades: em 1990, seguindo o caminho percorrido pela concorrente Sadia, a Perdigão passou a ampliar as unidades de processamento de óleo de soja para entrar (investimento de US\$ 35 milhões)<sup>171</sup>.

Essa tardia entrada no mercado de derivados da soja pode ser justificada pela incapacidade financeira do Perdigão de acompanhar o seu maior concorrente, o Sadia, na "corrida" de aquisições, como ficou explícito em 1985-1986, quando recorreu à venda de ativos operacionais e ao mercado financeiro. Assim, a entrada no mercado margarinas e maioneses pode ser considerada de difícil implementação, pois passaria

---

168. No início de 1987, apesar do Brasil encontrar-se em moratória, o empréstimo à Perdigão foi efetuado, mas teve como lastro ações do grupo. Rev.Bolsa, 30/06/86 e 31/08/87; Rev.Balanço Financeiro, 04/86.

169. Rev.Exame, 81/01/89 e 07/08/91; Rev.Isto É Senhor, 20/09/89.

170. Gazeta Mercantil, 14/05/90, 10/09/90.

171. Rev.Bolsa, 10/06/85 e Rev.Exame, 07/08/91; Gazeta Mercantil, 21/11/90.

a concorrer com outros grandes grupos além do Sadia, como a Sanbra (Bunge y Born), Unilever e Ceval.

Os dispêndios com aquisições e ampliações no período 1987-1990 e a recessão no período 1990-1992, dilapidaram o capital de giro do grupo e geraram um endividamento de US\$ 138 milhões e despesas financeiras de US\$ 35 milhões (6% do faturamento)<sup>172</sup>.

Para reduzi-lo, o Perdigão retomou uma política de desmobilização: colocou à venda o frigorífico de Utinga, ações do frigorífico Chapecó, imóveis, plantações de maçã, reflorestadoras, etc (ativos no valor de US\$ 110 milhões). No mercado de capitais, foram emitidos títulos no valor de US\$ 102 milhões (15 milhões em ações, 47 milhões em debêntures e 50 milhões em eurobônus)<sup>173</sup>. Ao mesmo tempo reduziu o número de trabalhadores de 17 mil (1990) para 15 mil (1992) e postergou investimentos na indústria sojicultora. A reestruturação passou a concentrar-se na integração e racionalização das atividades frigoríficas<sup>174</sup>.

Durante o período analisado, o Perdigão especializou-se na indústria de processamento de carnes (primeira metade da década de oitenta), em seguida, manteve a expansão nas atividades frigoríficas e partiu para a diversificação dentro do setor alimentar. Finalmente, no início dos anos noventa, as dificuldades financeiras forçaram um recuo na diversificação, optou-se por uma especialização intensiva no abate de aves, entretanto, estas medidas não foram suficientes para evitar a profunda crise financeira do grupo<sup>175</sup>.

---

172. Rev.Exame, 10/06/92; Folha de São Paulo, 02/02/94.

173. A liquidez do mercado financeiro internacional pode ter sido um determinante fundamental da sobrevivência do grupo. Sem essa fonte de crédito, o grupo passaria dificuldades mais intensas na reestruturação do seu passivo financeiro.

174. Gazeta Mercantil, 10/09/90.

175. Os problemas financeiros do Perdigão foi o principal determinante da decisão de venda das ações do grupo controlador, holding Videira, da família Brandalise. Folha de São Paulo, 17/01/94 e 21/01/94.



**Tabela 45**  
Desempenho do Grupo Perdigão - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 50.85              | 185.98             | 129.40 | 60.7            | 6850          |
| 1981/83 | 67.32              | 238.93             | 167.32 | 59.8            | 7661          |
| 1984/86 | 123.81             | 288.12             | 202.94 | 41.3            | 9774          |
| 1987/89 | 168.89             | 462.16             | 264.90 | 35.4            | 13635         |
| 1990/91 | 247.20             | 562.87             | 430.40 | 43.8            | 15500         |
| 1992    | 272.80             | n.d.               | 554.47 | 50.8            | 17000         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 46**  
Grupo Perdigão - Principais Empresas.  
(US\$ milhões)

| Empresa             | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|---------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                     | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. |
| Perdig.Com.Ind.     | 36.8    | 132.7  | 7.1    | 0.0     | 205.7  | -76.8  |
| Perdig.Agroind.     | 590.1   | 176.2  | 14.1   | 516.6   | 282.5  | -28.4  |
| Perdig.Alim.(Óleos) | 82.6    | 54.3   | 3.5    | 100.6   | 40.8   | -7.7   |
| Perdig.AM (Óleos)   |         |        |        | n.d.    | 34.0   | n.d.   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### Comparação das Estratégias

Os grupos Perdigão e Sadia apresentaram algumas diferenças no que se refere à capacidade de expansão e grau de diversificação. Não apresentaram estratégias diferenciadas na indústria de carnes, mas sim em indústrias conexas, como a sojicultora.

O Sadia inseria-se em três indústrias: processamento de soja, frigoríficos e moinhos. Dois conjuntos de produtos respondiam pelas exportações: os de origem vegetal (ração, farelo e óleo de soja), e os de origem animal (carnes de aves e de suínos). Quanto ao Perdigão não era um grande exportador ou produtor de derivados de soja. O esmagamento da soja e a produção de farelo destinava-se somente ao consumo próprio: é a base para a fabricação de rações para aves e

suínos. Suas exportações concentravam-se somente nos produtos de origem animal.

Essa diferente estrutura setorial pode ter criado assimetrias no que se refere à capacidade dos dois grupos de sustentar a "corrida" de aquisições verificada no período analisado. A principal assimetria setorial são as exportações de soja que tornaram-se uma base financeira para o grupo Sadia, e que está ausente no Perdigão. Vale dizer, é possível que tenha ocorrido uma transferência de recursos da agroindústria sojicultora para a indústria de carnes. Essa potencial base financeira pode ser ilustrada pelo comportamento do grupo Hering, onde a maior parte da sua estruturação no mercado de carnes foi financiada com recursos da Ceval.

Tabela 47  
Composição da Receita dos  
Grupos Sadia e Perdigão (%) - 1980

|              | Sadia | Perdigão |
|--------------|-------|----------|
| Suínos       | 30    | 28       |
| Aves         | 20    | 27       |
| Rações       | 19    | 20       |
| Óleo de Soja | 15    | --       |
| Outros       | 16    | 25       |

Fonte: Rev.Exame, 02/07/80

Um indicador indireto de assimetrias setoriais são as receitas e ativos totais. Na relação faturamento/ativo para o período 1980-92 tem-se o valor 2,6 para o Sadia, e 1,5 para o Perdigão. Esses valores indicam diferenças na estrutura produtiva dos dois grupos que podem ser explicadas pela posição do Sadia na agroindústria sojicultora, caracterizada por um elevada relação faturamento/ativo.

Outra diferença refere-se também à inserção na cadeia soja. Ganhos de produtividade nessa cultura refletem-se diretamente nos custos de produção do frango: há um barateamento da ração<sup>176</sup>. Portanto, a redução nos custos de produção da soja traria vantagens competitivas para os dois grupos. Mas, no caso do Sadia (e também Hering/Ceval) os

176. Rízzi (1993:125) estima que do custo total de um quilograma do frango 41% correspondem ao consumo de ração, cujo insumo básico é a soja.

ganhos seriam mais significativos, pois reduziria também os custos de produção dos farelos, cremes e óleos vegetais.

Por outro lado, no que se refere ao comportamento das receitas, um aumento nos preços dos derivados da soja (óleo e farelo) geraria maiores lucros somente para o grupo Sadia (e Hering/Ceval). A maior rentabilidade na indústria de soja poderia compensar, em parte, a subida nos custos de produção de frangos e as possíveis reduções nas margens de lucro e na competitividade do produto. Para o Perdigão, essa compensação não ocorreria. Sua verticalização na produção de derivados da soja tornar-se-ia somente um mecanismo de bloqueio para possíveis oscilações no custo da ração, não permitiria absorver os eventuais lucros derivados do aumento de preço desse produto.

Sendo essas hipóteses corretas, os grupos Sadia e Hering/Ceval possuem estruturas setoriais que criam vantagens competitivas em relação ao grupo Perdigão. Talvez a entrada do Perdigão na indústria de derivados e óleos vegetais seja uma tentativa de explorar sinergias entre essas indústrias e, desse modo, "corrigir" uma importante desvantagem concorrencial.

### 3.7. A Estratégia do Grupo Votorantim

---

As origens do grupo Votorantim encontram-se em 1918 com a fábrica de tecidos S.A. Votorantim. Somente em 1936 é iniciada a produção de cimento: entra em operação a Fábrica Santa Helena, quarta fábrica de cimento a se instalar no Brasil. No ano de 1937, associando-se à empresa americana Tubize Chatillon Hopewell, o grupo funda a Nitro Química, empresa produtora de raíom. No mesmo ano, entra em operação a Siderúrgica Barra Mansa. Em 1941, inicia a construção da CBA (Cia. Brasileira de Alumínio). Durante a década de cinquenta, seguindo o crescimento do setor de insumos básicos, expande as atividades no setor cimenteiro e metalúrgico. Em 1967, passa a produzir zinco com a Cia. Mineira de Metais<sup>177</sup>.

Em 1980, o Votorantim era composto por mais de 60 empresas concentradas nos setores de insumos básicos. No setor de minerais não-metálicos, possuía 14 empresas responsáveis por 30% da oferta nacional de cimento, 60% de cal para construção civil e 33% da produção de cal industrial, além das empresas produtoras de refratários IBAR, IBAR NE e Bicopeba (25% da produção nacional). Na metalurgia, as principais empresas eram: CBA (30% da produção nacional), Cia. Mineira de Metais (60% da produção nacional de zinco), Siderúrgica Barra Mansa (200 mil ton./ano de aço). Na química, possuía a Cia. Nitro Química e a Cia. Igarassu (nitrocelulose, raíom, soda, cloro, fosfato). Além dessas atividades, o grupo era proprietário de empresas no setor equipamentos pesados e de mais de 20 glebas de minérios.

A importância dessas atividades para o grupo está assim representada: minerais não-metálicos, 39% da receita e 40% do patrimônio líquido; metalurgia do alumínio, 20% da receita e 18% do patrimônio líquido; química, 10% da receita e 6% do patrimônio líquido; produção de zinco, níquel e aço, 14% da receita e 24% do patrimônio líquido.

No período 1981-1985, os investimentos estavam orçados em US\$ 600 milhões, mas devido à recessão, foram reduzidos a um valor próximo a US\$ 200 milhões<sup>178</sup>. A crise no setor cimenteiro foi intensa e se prolongou no anos que se seguiram: em 1985 a produção de cimento ficou

---

177. Reiss (1980); Rev.Exame, 05/10/83.

178. Rev.Senhor, 28/08/85.

25% abaixo dos 27 milhões de toneladas de 1980, em 1989, a produção mantinha-se estagnada no patamar dos 25 milhões de toneladas<sup>179</sup>.

Para manter a rentabilidade das empresas cimenteiras com elevada capacidade ociosa (muitas vezes próxima a 40%), os preços do cimento cresceram acima dos índices gerais de preços. Na coordenação de preços, os grupos Votorantim e João Santos, que juntos controlavam mais de 45% da oferta nacional, tiveram papel central<sup>180</sup>.

A expansão do grupo Votorantim nas atividades cimenteiras ficou limitada à aquisição de concorrentes e a conclusão de investimentos já iniciados. No início de 1986, foi adquirida a Cimento Santa Rita S.A. (US\$ 125 milhões), empresa que representava 4% da oferta nacional de cimento. No final da década o grupo controlava mais de 40% da produção nacional de cimento<sup>181</sup>.

Com restritos investimentos, parte dos recursos financeiros foram utilizados na aquisição de participações de sócios menores nas diversas atividades do grupo. Por exemplo, ampliou-se o controle acionário nas empresas cimenteiras Itaú, Corumba, Irajá, Tocantins e Poty, o mesmo ocorreu para as empresas Siderúrgica Barra Mansa, Nitroquímica e IBAR. Essas empresas já eram controladas pelo grupo, logo o aumento da participação pode ser visto como uma aplicação defensiva de recursos financeiros<sup>182</sup>.

Quanto às atividades mineradoras, o grupo ampliou o número de glebas: de 23, em 1981, para 39, em 1987. Essa ampliação deu-se também na participação acionária: no ano de 1981, em poucas glebas minerais a participação era superior a 55%, já em 1987, somente em uma gleba a participação era inferior a 80%. Apesar da importância das reservas minerais para as atividades cimenteiras e metalúrgicas, essa ampliação da participação acionária pode representar um comportamento defensivo-especulativo onde recursos financeiros são resguardados de possíveis desvalorizações, mas, por outro lado, ilustra a capacidade de acumulação do grupo.

---

179. Rev.Bolsa, 15/08/83.

180. Rev.Senhor, 06/06/84; Relatório Reservado, 10/85; Rev.Ind.& Desenv., 06/91.

181. Relatório Reservado, 01/80.

182. Atlas Financeiro, 1981, 1984 e 1988.

A diretriz exportadora marcou os projetos de expansão a partir de 1987-88. Nesse ano, o grupo tentou adquirir o controle acionário da Aracruz Celulose e comprou a Cia. Guataparã de Papel e Celulose, posteriormente Celpav (privatizada por US\$ 73 milhões)<sup>183</sup>. Em 1989, os planos de investimento para três anos foram estimados em US\$ 1.700 milhões, assim distribuídos:

- Alumínio : US\$ 550 milhões
- Papel e celulose: US\$ 520 milhões
- Cimento: US\$ 300 milhões
- Zinco: US\$ 120 milhões
- Aço: US\$ 100 milhões
- Níquel: US\$ 60 milhões
- Laranja: US\$ 50 milhões

Os investimentos em alumínio justificavam-se pelas exportações, o mesmo ocorrendo para o setor de papel e níquel e sucos cítricos. Separando-se os investimentos direcionados às indústrias com inserção no mercado externo, esses correspondem a mais 60% do total<sup>184</sup>.

A ampliação da capacidade produtiva ocorreu somente nos setores onde existia a possibilidade de inserção no mercado externo, como é o caso do alumínio: em 1982, a CBA exportou somente US\$ 7,5 milhões (4% do faturamento), já em 1988, as exportações eram de US\$ 198 milhões (37% da receita) e representavam 66% das exportações do grupo.

Na CBA o grupo investiu no aumento da capacidade produtiva: de 125 mil ton./ano em 1980 para 175 mil em 1989. A capacidade de produção de zinco e níquel foram também ampliadas. No setor de siderurgia, os investimentos ficaram restritos à manutenção da capacidade produtiva. Na Nitro Química, produtora de raíom viscoso e nitrocelulose, foram investidos US\$ 70 milhões na modernização e ampliação da capacidade; e as exportações de raíom e nitrocelulose foram ampliadas para 30% da receita em 1989<sup>185</sup>.

Essa diretriz exportadora está se confirmando nos primeiros anos da década de noventa. A Citrovia, empresa do grupo na citricultura, investiu US\$ 150 milhões na construção de fábricas e aquisição de

183. Rev.Isto É Senhor, 31/07/91.

184. Rev.Isto É Senhor, 23/08/89.

185. Rev.Exame, 13/06/90.

pomares. No final de 1992 foi adquirida as Indústrias de Papel Simão por um valor próximo a US\$ 200 milhões<sup>186</sup>. Assim, no período de quatro anos, o grupo Votorantim tornou-se o quinto produtor nacional de celulose (vide Tabela 52) e um importante produtor de sucos.

Para financiar esses investimentos, pode-se supor que nas empresas cimenteira tenha ocorrido uma sobreacumulação de capital devido à estagnação da demanda e as elevadas margens de lucro. Assim, o setor cimenteiro transformou-se em uma base financeira que alavancou investimentos para a diversificação industrial.

Em suma, o grupo Votorantim aprofundou sua diversificação em direção ao setor externo e em setores industriais não estagnados. Essa estratégia firmou-se sobre "vantagens naturais": energia elétrica, recursos minerais (zinco, níquel e bauxita); terras (celulose, papel e sucos concentrados) e mão de obra barata. Essa diversificação reafirma a inserção do grupo em setores com significativas escalas de produção, elevado capital inicial e/ou produtores de insumos básicos; a exceção cabe a indústria de sucos, um produto de consumo final. Uma outra característica dessas indústrias é o fato de serem produtoras de *commodities* e pouco intensivas em P&D.

---

186. Relatório Reservado, 14/08/89; Rev.Exame, 02/09/92; Gazeta Mercantil, 28/12/88, 26/05/90 e 17/05/91.

**Tabela 48**  
Desempenho do Grupo Votorantim - 1980/1992  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 818.26             | 1097.52            | 1280.54 | 36.1            | 49842         |
| 1981/83 | 1100.04            | 1178.70            | 1547.70 | 28.9            | 53820         |
| 1984/86 | 1222.33            | 1142.11            | 1574.06 | 22.5            | 57077         |
| 1987/89 | 1817.94            | 1878.97            | 2336.08 | 21.8            | 57617         |
| 1990/91 | 2210.33            | 1735.49            | 2820.16 | 22.0            | 53746         |
| 1992    | 3122.70            | 2097.70            | 4141.51 | 24.6            | 45608         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

**Tabela 49**  
Grupo Votorantim - Principais Empresas  
(US\$ milhões)

| Empresa                     | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|-----------------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                             | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. |
| <b>Empresas Cimenteiras</b> |         |        |        |         |        |        |         |        |        |
| Votorantim                  | 271.2   | 441.3  | 67.3   | 315.4   | 1061.7 | 210.7  | 302.9   | 1380.3 | 235.5  |
| Itaú                        | 86.3    | 97.5   | 14.6   | 160.3   | 208.5  | 49.9   | 184.1   | 350.3  | 62.9   |
| Rio Branco                  | 75.3    | 77.8   | 25.2   | 124.6   | 237.3  | 56.4   | 180.8   | 404.7  | 88.5   |
| Poty                        | 44.2    | 44.1   | 7.3    | 19.0    | 71.6   | 2.2    | 20.2    | 86.4   | -0.3   |
| Itaú PR                     | 32.8    | 17.0   | 10.8   | 32.3    | 5.0    | 8.6    | 11.5    | 57.1   | 7.5    |
| Gaúcho                      | 27.6    | 25.7   | 9.6    | 69.0    | 63.9   | 9.9    | 74.7    | 97.1   | 12.4   |
| Cearense                    | 20.3    | 17.6   | 4.3    | 34.0    | 50.0   | 3.7    | 43.2    | 84.7   | 4.8    |
| Catarinense                 | 17.7    | 24.1   | 4.5    | 38.7    | 67.2   | 24.3   | 44.9    | 87.0   | 17.3   |
| Sergipe                     | 10.6    | 16.5   | 2.6    | 33.3    | 31.7   | 1.8    | 43.5    | 66.4   | 3.9    |
| Tocantins                   |         |        |        | 49.5    | 25.8   | 16.6   | 40.4    | 38.1   | 13.5   |
| Santa Rita                  |         |        |        | 85.0    | 108.3  | 5.3    | 81.0    | 167.4  | 26.4   |
| Poty Paraíba                |         |        |        | 29.3    | 52.8   | 0.3    | 53.7    | 88.9   | 5.1    |
| Aratu                       |         |        |        | 27.1    | 31.5   | 2.9    | 27.5    | 48.6   | 2.1    |
| Cia.Br.Alumínio             | 185.8   | 168.8  | 51.6   | 516.5   | 596.2  | 157.9  | 419.3   | 689.6  | 18.2   |
| Sid.Barra Mansa             | 71.6    | 62.0   | 14.7   | 102.0   | 59.6   | 3.8    | 96.6    | 62.1   | -2.6   |
| Cia.Min.Metals              | 48.5    | 67.2   | 11.4   | 118.0   | 150.3  | 30.2   | 109.7   | 238.3  | 17.6   |
| Nitro Quím.                 | 71.7    | 37.4   | 9.0    | 154.4   | 159.8  | 7.8    | 137.1   | 139.0  | -10.6  |
| Cia.Niquel Tocant.          |         |        |        | 40.0    | 83.9   | 10.4   | 51.7    | 98.4   | -0.6   |
| Ibar                        |         |        |        | 53.8    | 27.3   | 7.3    | 25.9    | 23.6   | -1.8   |
| Met.Atlas                   |         |        |        | 143.0   | 33.0   | 2.4    | 68.3    | 31.6   | -1.3   |
| Celpav                      |         |        |        |         |        |        | 67.7    | 625.4  | -4.4   |
| Grupo Simão                 |         |        |        |         |        |        | 185.1   | 415.3  | -20.5  |
| Citrovita                   |         |        |        |         |        |        | n.d.    | n.d.   | n.d.   |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil



### 3.8. Grupos com Inserção na Indústria Papeleira

---

#### Grupo Klabin

---

O grupo Klabin iniciou as atividades em 1899, mas foi em 1906 quando fundou sua primeira fábrica de papel. Em 1931, adquiriu a Manufatura Nacional de Porcelanas, posteriormente Klabin Cerâmica. Mas foi com a compra da Fazenda Monte Alegre, em 1934, que as atividades papeleiras ganharam destaque. Nessa data foi fundada a Indústria Klabin do Paraná de Celulose. Em 1941 iniciou a implantação de um conjunto industrial para produção de celulose, pasta mecânica e papel de jornal, até então importado. No ano de 1958, com os estímulos do Plano de Metas, iniciou sua primeira expansão: instalou uma fábrica de celulose kraft natural e branqueada<sup>187</sup>.

No início dos anos sessenta elevou a capacidade de produção para 200 mil ton./ano de papel. Posteriormente fundou a Klabin Embalagens e a Papel e Celulose Catarinense (PCC). Em 1979, seguindo as diretrizes do II PND, concluiu um programa de expansão e modernização que ampliou a produção para 400 mil ton./ano, investimentos de US\$ 220 milhões<sup>188</sup>.

Em 1980, o Klabin reestruturou-se e formou uma *holding* que passou a centralizar as decisões estratégicas. Nesse ano adquiriu o controle da Papeis Ondulados do NE (Ponsa). Com essa aquisição, o grupo passou a ter sete empresas papeleiras e de embalagens, das quais três eram verticalizadas (ou integradas). Essas empresas representavam 74% do faturamento e 54% do patrimônio líquido do grupo; e a cerâmica, 14% do faturamento e 4% do patrimônio líquido; as reflorestadoras, mineradoras e agropecuárias, 10% do faturamento e 27% do patrimônio líquido.

Em 1982, o Klabin, associado aos grupos Iochpe e Votorantim, assumiu o controle da indústria estatal de celulose Riocell (Klabin, 51%). Com capacidade de produção de 240.000 ton./ano, essa empresa ampliou em 50% a capacidade de produção de celulose do grupo. Essa foi a primeira inserção relevante do Klabin no mercado externo (celulose de mercado para exportação). Em 1981, o grupo exportou somente US\$ 8,6

---

187. BNDES (1991).

188. Rev.Bolsa - Portfólio, 30/10/87.

milhões. Em 1984, devido à queda demanda interna, a Klabin do Paraná e a Riocell exportaram US\$ 117,2 milhões, sendo 50% das exportações provenientes da Riocell<sup>189</sup>.

Além da compra da Riocell, nas atividades de embalagens, a Klabin ampliou a capacidade produtiva em 30%, instalando mais duas fábricas, uma em São Paulo e outra no Rio Grande do Sul (US\$ 14 milhões)<sup>190</sup>. Para estes investimentos, o endividamento não apresentou custos elevados principalmente porque grande parte correspondia a empréstimos tomados junto ao BNDES, onde os prazos para amortização e os custos financeiros não acompanhavam as oscilações do mercado financeiro<sup>191</sup>.

Quanto às atividades da Klabin Cerâmica, a queda na demanda durante o período recessivo (1981-1983) e o endividamento (US\$ 60 milhões) quase a levaram à falência. A venda e até a desativação da empresas foram, por vezes, avaliadas. No anos que se seguiram, a empresa assumiu cada vez mais uma posição marginal na estratégia do grupo. Por fim, foi vendida<sup>192</sup>.

Na segunda metade da década, o grupo investiu na ampliação e verticalização da cadeia produtiva. Em 1985, iniciou a ampliação da Klabin do Paraná: de 450 mil ton./ano para 600 mil ton./ano (investimento de US\$ 140 milhões), e investiu na modernização da Riocell (US\$ 18 milhões).

Em 1986, reforçando sua posição de líder no segmento de embalagens de papel, comprou a indústria Bates Papel e Celulose (US\$ 17 milhões). Nesse ano, iniciou a construção de uma nova fábrica de embalagens em Betim/MG (US\$ 7,8 milhões). Ampliou a empresa Papel e Celulose Catarinense (US\$ 30 milhões).

Em 1989, comprou a empresa estatal Cia. Celulose da Bahia. No ano seguinte adquiriu a Cia. de Papéis Copa (US\$ 40 milhões, uma empresa do grupo Caemi) e consolidou sua liderança no mercado de papéis sanitários. No total, durante o período 1985-1990 foram dispêndidos US\$ 340 milhões<sup>193</sup>.

189. Rev.Bolsa, 16/11/81, e Relatório da Administração, 1983 e 1984.

190. Rev.Balanco Financeiro, 31/05/82.

191. Relatório da Administração, 1983 e 1984; Relatório Reservado, 11/03/90.

192. Rev.Senhor, 14/08/85; Relatório Reservado, 05/85.

193. Relatório da Administração, 1986 e 1987; Rev.Bolsa, 07/09/87.

Vale acrescentar que durante a segunda metade da década o grupo Klabin adquiriu inúmeras glebas de terras. Essas áreas correspondem a uma verticalização na produção de madeira, insumo estratégico que requer um controle e regularidade na qualidade e no volume ofertado.

Ao finalizar os planos de investimentos iniciados em 1985, a Klabin planejou novos investimentos. Por meio da Riocell, associou-se à Copene para a construção da Norcell, fábrica de celulose com capacidade de produzir 420 mil ton./ano (investimento previsto de US\$ 900 milhões). A motivação para esse investimento veio da possibilidade de exportar a maior parte da produção para os EUA e Europa<sup>194</sup>.

De fato, o projeto Norcell era uma reafirmação da estratégia da empresa Riocell é, portanto, um reforço da inserção externa do grupo. Esses investimentos foram paralisados nos primeiros anos da década de noventa. A queda nos preços da celulose no mercado internacional comprometeu a rentabilidade do projeto.

As oportunidades no mercado externo levaram o grupo a cogitar a internacionalização operacional. Os planos consistiam na instalação de fábricas de papel na Europa e EUA que receberiam celulose das empresas situadas no Brasil. A justificativa para esses investimentos encontra-se na redução de custos dos produtos processados no mercado de destino (o custo de transporte da celulose bruta é significativamente inferior ao do papel)<sup>195</sup>.

Concluindo, de 1980 a 1989, o grupo Klabin multiplicou o seu faturamento por três. Sua capacidade produtiva aumentou de 400 mil ton./ano para 1000 mil ton./ano. Essa trajetória está associada à modernização, verticalização e expansão do parque industrial, ao reforço da sua posição nos mercados em que já era líder (embalagens, papel imprensa e sanitários) e inserção no mercado externo. Pode-se qualificar essa estratégia de especializante.

---

194. O projeto dessa fábrica está atrasado e poderá passar por reavaliações. Uma opção alternativa a esse investimento seria a duplicação da Riocell. Rev.Exame, 21/03/90.

195. Rev.Exame, 21/03/90.

**Tabela 50**  
Desempenho do Grupo Klabin - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 206.79             | 275.36             | 372.60  | 44.5            | 18000         |
| 1981/83 | 197.18             | 272.80             | 365.17  | 47.3            | 13798         |
| 1984/86 | 438.83             | 443.35             | 788.43  | 44.6            | 18131         |
| 1987/89 | 518.87             | 722.38             | 800.66  | 35.3            | 19100         |
| 1990/91 | 697.41             | 698.44             | 1089.30 | 37.3            | 17850         |
| 1992    | 1036.10            | 1622.50            | 1587.68 | 34.7            | 14600         |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### Grupo Suzano

O imigrante judeu Leon Feffer fundou, em 1923, a empresa comercial Leon Feffer & Cia que revendia papéis nacionais e importados. Em 1941 passou a industrializá-los com celulose importada. Durante a II Guerra Mundial, as dificuldades para importar celulose levaram-no a desenvolver o processo de extração de celulose de eucalipto. Em 1956, adquiriram a Indústria de Papel E. Damiani S.A. (posteriormente Cia.Suzano de Papel e Celulose) onde instalaram a primeira fábrica de celulose de eucalipto<sup>196</sup>.

Em 1980, o grupo Nemofeffer era composto por cinco empresas de papel e celulose (73% do faturamento e 83% do patrimônio líquido); participava em duas empresas petroquímicas (11% do faturamento); possuía reflorestadoras e mineradoras. A capacidade instalada para produção de celulose alcançava de 330 mil ton./ano e a de papel e cartão, 266 mil ton./ano. O patrimônio líquido somava US\$ 231 milhões com faturamento de US\$ 241 milhões das quais 11% correspondiam a exportações (30% da produção)<sup>197</sup>.

Os planos de expansão do grupo concentravam-se no setor papaleiro. Os investimentos direcionavam-se à verticalização da produção: US\$ 45 milhões na ampliação da capacidade de processamento de papel (aumento de 80 mil ton./ano). O objetivo era utilizar toda a celulose produzida na fabricação de papel, produto com maior margem de

196. Rev.Bolsa, 09/11/81 e BNDES (1991). Para maiores detalhes sobre as origens do grupo Suzano, ver Aquino (1991).

197. Rev.Bolsa - Portfólio, 1982.

lucro e diferenciado<sup>198</sup>. A compra da fábrica de celulose Riocell, adquirida pelos grupos Iochpe e Klabin, também foi considerada uma oportunidade na expansão para o mercado externo<sup>199</sup>.

As outras aquisições foram, em 1982, a compra de 20% do capital da Hércules S.A. Fábrica de Talheres e de 10% das ações da Mangels Industrial<sup>200</sup>. Em 1984, ampliou a participação na área petroquímica: passou a controlar 16% do capital da Politenio e 28% do capital da Polipropileno. O resultado da participação nessas duas empresas, juntamente com a Hércules e a Mangels, representou 25% dos lucros da Cia. Suzano em 1984. Assim, a diversificação passou a representar uma parte importante da rentabilidade do grupo<sup>201</sup>.

No ano de 1985, passou a ter mais três participações: 10% na fábrica de tecidos Buettner, 10% na Arno S.A. e 10% na Flexidisk. Essas novas participações elevaram o "peso" da diversificação a 30% dos lucros líquidos<sup>202</sup>. No decorrer da segunda metade dos anos oitenta pode-se observar uma significativa expansão do número de glebas minerais. Essas aquisições indicam, inicialmente, uma elevada liquidez associada a comportamento especulativo.

Ao mesmo tempo em que adquiria participações em outras empresas, o Suzano iniciava investimentos na modernização e ampliação de 25% da capacidade produtiva (investimento de US\$ 70 milhões). Mas o principal projeto do grupo, em associação com a Cia.Vale do Rio Doce, foi a construção da Bahia Sul Celulose, fábrica de celulose destinada à exportação, projeto estimado em US\$ 1.500 milhões, 38% dos recursos da Suzano<sup>203</sup>.

Somente com a construção da Bahia Sul Celulose, o grau de endividamento do grupo voltou a subir: passou de 18%, no período 1985-1989, para 38% no período 1990-1992. Pode-se afirmar que o grupo manteve-se sempre líquido durante toda a década de oitenta, fato que

198. Rev.Bolsa, 15/04/85.

199. A venda da empresa papelreira Suzano-Kimberley (US\$ 15 milhões) foi, de fato, a saída do segmento de papéis sanitários, onde o grupo líder era o Klabin. Assim, o Suzano consolidou uma segmentação do mercado papelreiro e concentrou sua expansão nos segmentos de papel cartão e de imprimir.

200. Rev.Senhor, 12/01/83 e Relatório da Administração, 1983.

201. Relatório da Administração 1983 e 1984; Rev.Balanco Financeiro, 10/84.

202. Rev.Bolsa, 24/06/85.

203. A participação da Suzano nesse investimento foi em parte financiada pelo banco norte-americano Manufactor Hannover que adquiriu 10% das ações do grupo. Gazeta Mercantil, 13/04/89 e 23/04/92.

provavelmente estimulou investimentos especulativos. Explica-se esse comportamento do endividamento pelo fato de ser, em grande medida, dívidas com instituições governamentais, como o BNDES, onde os prazos para amortização são longos e as taxas de juros muito inferiores às vigentes no mercado<sup>204</sup>.

Em 1989, o grupo Suzano possuía um patrimônio estimado em US\$ 730 milhões (incremento de 216% em relação a 1980), faturava US\$ 430 milhões (incremento de 100%) e empregava 4 mil trabalhadores (redução de 42%). Os grandes investimentos do grupo concentraram-se nas atividades papeleras. Assim, sua estratégia pode ser considerada, de modo geral, especializante. Mas, a evolução da sua carteira de ações refletiu também uma diversificação de caráter especulativo, a exceção nessas participações está no setor químico

O aumento das participações acionárias nas indústrias químicas pode significar interesse em uma nova inserção industrial. A privatização das empresas estatais do setor petroquímico foi uma oportunidade para que as participações do Suzano ganhassem coerência e constituíssem uma sólida diversificação. A aquisição de ações de outras indústrias químicas, como a de elastômeros Petroflex, e as tentativas de associação com outros grupos ligados à petroquímica corroboram essa hipótese<sup>205</sup>.

Tabela 51  
Desempenho do Grupo Suzano - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo   | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|---------|-----------------|---------------|
| 1980    | 231.42             | 241.02             | 385.69  | 40.0            | 6950          |
| 1981/83 | 105.77             | 214.66             | 226.25  | 52.6            | 6707          |
| 1984/86 | 442.89             | 218.39             | 514.20  | 14.2            | 5056          |
| 1987/89 | 516.78             | 424.45             | 703.60  | 22.9            | 3961          |
| 1990/91 | 1105.62            | 569.30             | 1676.73 | 34.5            | 4163          |
| 1992    | 1556.40            | 484.90             | 2642.44 | 41.1            | 3351          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

204. Relatório Reservado, 11/03/90.

205. Relatório Reservado, 27/04/92; Gazeta Mercantil, 03/06/93 e 05/08/93.

## Comparação das Estratégias

---

As estratégias desses dois grupos industriais revelam similaridades no que se refere à expansão dentro do complexo papelheiro. Ambos verticalizaram o processo produtivo: da extração de madeira à produção de artefatos de papel e papelão. Expandiram a capacidade produtiva, ampliaram as fontes de matéria-prima e adquiriram empresas relacionadas a seus respectivos segmentos de mercado (estratégia especializante formando uma estrutura verticalizada).

Durante a segunda metade da década de oitenta, procuraram intensificar a inserção no mercado externo. A Klabin, com o projeto Norcell, tentou ratificar a estratégia da Riocell. A Suzano, com a Bahia Sul, seguiu a mesma opção: exportação de celulose de mercado.

A diferença entre os dois grupos surge no indefinido portfólio de ações do Suzano. Constituído de participações em empresas petroquímica, mecânicas, eletrodomésticos e outras, essas empresas eram potenciais áreas de diversificação e sinalizavam a determinação do grupo investir em outras indústrias. Durante os anos oitenta, essas participações se mantiveram como "bons negócios".

As divergências se acentuam na década de noventa quando os dois grupos expõem intenções de expansão a longo prazo. O Klabin indicou a internacionalização de suas empresas papeladeiras. O Suzano, por sua vez, optou por investir na privatização de empresas petroquímicas.

Essa diversificação do Suzano pode ser somente uma tentativa de defender sua posição acionária dentro do setor petroquímico. Entretanto, caso seja uma decisiva opção pela diversificação, pode-se considerá-la ousada. Pois o setor petroquímico-químico requer elevados investimentos, é intensivo em P&D, possui forte participação de capitais estrangeiros, além de existirem outros grupos nacionais que atuam intensamente no setor e têm nele sua principal área de expansão. Logo, a diversificação para essa indústria provavelmente comprometeria elevado volume de recursos.

Por outro lado, a indústria papeladeira apresenta um mercado com elevadas taxas de crescimento, é rentável, possui uma competitiva inserção externa, além de ser pouco concentrada (Tabela 52). Todos

esses fatores estimulam a entrada de novos concorrentes, como é caso do grupo Votorantim. Pode-se afirmar que as lideranças do grupo Klabin e Suzano não estão consolidadas, a estrutura setorial é ainda indefinida.

Tabela 52

Celulose - Maiores Produtores de Celulose em 1992

|                    | Produção (ton.) | Part.(%) |
|--------------------|-----------------|----------|
| Aracruz Celulose   | 1.013.291       | 20.80    |
| Grupo Klabin       | 770.553         | 15.82    |
| Grupo Suzano       | 608.305         | 12.49    |
| Cenibra            | 378.817         | 7.78     |
| Grupo Votorantim   | 299.788         | 6.16     |
| Champion           | 283.000         | 5.81     |
| Flor.Monte Dourado | 269.153         | 5.53     |
| Ripasa             | 269.153         | 5.53     |
| Grupo Igaras       | 264.325         | 5.43     |
| Rigesa             | 147.396         | 3.03     |
| Outros             | 541.649         | 11.12    |

Fonte: Relatório Estatístico da ANFPC - 1992

Portanto, ao investir em outras indústrias, como a petroquímica, o Suzano pode estar fragilizando sua capacidade de expansão dentro do setor papelero. Pode-se perguntar: a aquisição de concorrentes, a internacionalização das atividades, enfim, o reforço da posição competitiva dentro do complexo papelero não seria a opção "convencional" ? Essa dúvida sustenta a hipótese de que essa diversificação pode estar relacionada somente a manutenção da posição do grupo nas atividades petroquímicas. Logo, a opção estratégica do Suzano manter-se-ia ainda relacionada ao complexo papelero, do mesmo modo que o Klabin.



### 3.9. Reestruturações, dois outros exemplos

---

#### Grupo Caemi

---

No final da década de quarenta, quando a União Soviética decidiu suspender as exportações de manganês para os Estados Unidos, o engenheiro Augusto Antunes, de posse de minas de manganês na Serra do Navio/Amapá e de ferro em Minas Gerais, associou-se ao segundo maior grupo siderúrgico norte-americano - o Bethlehem Steel - na exploração desses minérios. No ano de 1958, a Icomi (Indústria e Comércio de Minério Ltda) começou a exploração das minas. Com essa sociedade, iniciou-se um ciclo de empreendimentos onde a participação de capital estrangeiro esteve sempre presente (Hanna Mining Company, National Bolk Carriers, King's Ranch).

Em 1964, foi criada a mineradora de ferro MBR (Minerações Brasileiras Reunidas S.A.). Em 1970, foi constituída a Caemi (Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração), que nacionalizou o controle acionário da Icomi. A MBR e a Icomi formaram a base da expansão do grupo Caemi<sup>206</sup>.

Diversificando-se, o Caemi estendeu suas atividades para outros setores industriais e, em 1980, apresentava-se muito diversificado. Pode-se destacar as seguintes empresas: MBR (em 1984, a segunda maior exportadora de ferro do Brasil, 14% do total); Icomi (exploração de manganês e ferro, exportou 77% da sua produção em 1984); Aços Anhanguera (produção de aços nobres); Frigoríficos Swift e Frigorífico Caiapó (abate de bovinos e industrialização de carnes); Codepa (óleos vegetais); Caemi Internacional (trading); Copa Papéis (papel); Fazendas Piratininga e Veredas Agropecuária (agropecuárias).

Dentre os maiores empreendimentos do grupo está o Projeto Jari (48% do capital do Caemi) cuja aquisição foi alvo de polêmicas e sua implementação de rentabilidade duvidosa. Nesse projeto destaca-se as empresas de celulose Florestadora Monte Dourados e Amapá Celulose e a mineradora Caulim da AM<sup>207</sup>.

---

206. Rev.Bolsa, 18/11/85 e Rev.Isto É Senhor, 27/09/89.

207. Relatório Reservado, 12/82.

Durante o período 1980-1983, o grupo Caemi passou por uma severa crise. Em 1981, a Icomi exportou 900 mil toneladas de manganês, mas com a recessão internacional as exportações foram reduzidas à metade, fato similar ao que ocorreu com todos os produtos exportados pelo grupo: minério de ferro, madeira, carnes, etc. O fraco desempenho exportador e os elevados investimentos obrigaram à contenção dos gastos e ao cancelamento de projetos, entre eles o Jari<sup>208</sup>.

Em 1987, após elevados prejuízos, o Caemi reavaliou sua inserção setorial. Inicialmente, adquiriu a participação da empresa americana Hanna Corp. na mineradora MBR (US\$ 43 milhões); negociou a compra da participação dos grupos Bethlehem Steel, Scott Paper e Brascan em diversos empreendimentos; retirou-se de alguns projetos nos setores agropecuário e alimentar. Ao mesmo tempo, buscou novos sócios, como a empresa japonesa Mitsui<sup>209</sup>.

No ano de 1988, foram vendidas a participação nas Indústrias Alimentícias Swift Armour (US\$ 26 milhões), a Aços Anhanguera, a Brumasa Madeiras e a Copa Papéis (US\$ 40 milhões), todas deficitárias. Nesse ano, adquiriu 31% do capital da mineradora canadense Quebec Cartier Mining (faturamento de US\$ 400 milhões anuais)<sup>210</sup>.

Para justificar as vendas dessas empresas, o grupo afirmou que grande parte da sua produção destinava-se ao mercado interno. Porém, sabe-se que a Aços Anhanguera e a Swift são empresas com relevantes inserções no mercado externo. Assim, na reestruturação, o mercado externo foi uma variável importante, mas não a única. A liquidez dos ativos e a capacidade do grupo de concorrer em algumas indústrias foram outras importantes condicionantes para as vendas.

Por exemplo, os frigoríficos Swift enfrentavam a concorrência de grupos determinados a competir no mercado de carnes industrializadas, tais como Bordon, Sadia e Perdigão, logo, para enfrentar a concorrência seriam necessários elevados investimentos. O mesmo ocorre com a siderúrgica Anhanguera que atuava em mercados onde existiam interesses de grande grupos metalúrgicos, como o Gerdau e o Villares. Endividada e com o faturamento em queda, não existiam condições para a

---

208. Relatório Reservado, 09/81, 10/82, 02/83 e 15/05/83..

209. Rev.Isto É Senhor, 27/09/89.

210. Relatório Reservado, 22/09/86 e Rev.Isto É Senhor, 27/09/89.

Caemi enfrentar a concorrência em todas essas indústrias e manter sua posição competitiva nas atividades mineradoras.

A reestruturação direcionou-se para especialização no setor de mineração de ferro (mineradora MBR), extração de caulim (mineradora Caulim da AM) e produção de celulose (empresa Monte Dourado). Essa estratégia reduziu as vendas domésticas de US\$ 400 milhões (63% do faturamento), em 1987, para US\$ 50 milhões (7% do faturamento), em 1991<sup>211</sup>.

Os planos de investimento, da ordem de US\$ 700 milhões em 1992, estavam destinados à MBR (US\$ 260 milhões, dos quais 60% são recursos de sócios estrangeiros), Monte Dourado Celulose (US\$ 200 milhões), Caulim Amazônia (US\$ 42 milhões) e mais US\$ 270 milhões à produção de caulim no Pará.

A partir dessa trajetória, pode-se concluir que a estratégia do grupo Caemi correspondeu, inicialmente, a uma estratégia defensiva. Posteriormente, houve uma reestruturação que pode ser caracterizada como especializante, sendo o mercado externo um dos principais determinantes.

Tabela 53  
Desempenho do Grupo Caemi - 1980/92  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Líq. | Ativo  | Endiv.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 320.06             | 714.13             | 664.02 | 51.8            | 14943         |
| 1981/83 | 169.82             | 600.83             | 544.98 | 72.2            | 15259         |
| 1984/86 | 149.26             | 631.13             | 364.80 | 59.6            | 13818         |
| 1987/89 | 175.05             | 832.44             | 403.28 | 56.5            | 9944          |
| 1990    | 167.38             | 322.60             | 356.13 | 53.0            | n.d.          |
| 1992    | 128.80             | n.d.               | 196.34 | 34.4            | 3300          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

211. Rev.Exame, 30/09/92, e Rev.Isto É Senhor, 19/12/90.

**Tabela 54**  
Grupo Caemi - Principais Empresas  
(US\$ milhões)

| Empresa             | 1981    |        |        | 1989    |        |        | 1992    |        |        |
|---------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                     | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. | R.Oper. | P.Liq. | L.Liq. |
| MBR                 | 215.7   | 129.2  | 49.3   | 245.0   | 188.7  | 44.9   | 379.4   | 267.3  | 15.2   |
| Icomi               | 65.3    | 71.6   | 17.8   | 40.1    | 37.7   | -7.4   | 48.2    | 7.1    | 1.3    |
| Aços Anhanguera     | 118.6   | 42.9   | 17.5   | -       | -      | -      | -       | -      | -      |
| Frig.Caiapó         | 37.3    | 2.6    | -0.3   | -       | -      | -      | -       | -      | -      |
| Swift Armour        | 185.7   | 29.2   | -5.4   | -       | -      | -      | -       | -      | -      |
| Flor.Monte Dourados |         |        |        | 148.6   | 421.1  | -23.9  | 151.2   | 475.4  | -9.4   |
| CADAM               |         |        |        | 46.9    | 54.7   | 0.7    | 68.3    | 105.6  | 6.7    |
| MSL Minerais        |         |        |        |         |        |        | 14.6    | 15.2   | 1.0    |
| Ferro Ligas Amapá   |         |        |        |         |        |        |         |        | -      |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### Grupo Matarazzo

A origem do grupo Matarazzo encontra-se no ano de 1882, quando o imigrante italiano Francesco Matarazzo fundou uma empresa comercial em Sorocaba, centro de negócios da época. Até 1930, o grupo manteve-se nas áreas comerciais, agropecuárias e em algumas indústrias. A partir dessa data passou a expandir as atividades industriais. Nessa trajetória de crescimento, suas empresas continuaram dispersas em várias indústrias (alimentos, papel e celulose, cimento, têxtil, química, etc)<sup>212</sup>.

**Tabela 55**  
Perfil do Faturamento do Grupo Matarazzo  
1980

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Alimentos             | 22.4 |
| Plásticos e Derivados | 17.0 |
| Fiação e Tecelagem    | 16.4 |
| Embalagens            | 13.3 |
| Cimento e Mineração   | 11.2 |
| Papel e Papelão       | 8.4  |
| Químico               | 4.5  |
| Açúcar e Alcool       | 4.2  |
| Serviços              | 2.6  |

Fonte: Rev.Exame, 15/07/81

212. Reiss (1980), Rev.Senhor, 27/07/83.

Nos anos setenta o grupo passou por sérios problemas financeiros. Em 1976, iniciou uma reestruturação. Inicialmente foram modernizadas as empresa do setor têxtil, enquanto outros negócios eram vendidos. Em 1979, iniciou a expansão no setor cimenteiro e concluiu a duplicação da destilaria de álcool Amália. No setor alimentar, fundou duas empresas com o grupo americano Hershey Foods, a Codipra e a Petybon; ampliou a Cocam Café Solúvel e inaugurou a Fermenta Produtos Químicos Amália. Na química criou a empresa de fibras sintéticas Polynor. Para esses investimentos, o grupo assumiu dívidas no mercado financeiro internacional no valor de US\$ 400 milhões<sup>213</sup>.

A maxidesvalorização de 1979, a recessão econômica nos anos de 1981-1983, a subida das taxas de juros internas e externas e a segunda maxidesvalorização em 1983 encontraram o Matarazzo endividado e com elevados investimentos sendo implementados. O parque têxtil foi incapaz de sustentar o grupo, tendo em vista a crise pela qual passou o setor. O mesmo ocorreu com as empresas do setor alimentar, químico e cimenteiro, atingidas pela ociosidade<sup>214</sup>.

A desmobilização do grupo iniciou-se em 1981. Em 1983, tinha arrecadado US\$ 200 milhões e reduzido o passivo a US\$ 144 milhões. Foram vendidos os ativos cimenteiros (Cimepar), têxtil (Ind. Reunidas Matarazzo do Paraná), alimentar (Matarazzo Alimentos, Petybon, Biscoitos Lapa, Cocam Café), químico (Plastivil), entre outros. Porém, a maxidesvalorização de Fevereiro de 1983 desestruturou a política de saneamento financeiro iniciada em 1980<sup>215</sup>.

A venda das empresas não teve como critério principal a defesa de um núcleo industrial, mas sim a liquidez dos ativos. Foram vendidas empresas exportadoras, como a Cocam Café; ou ainda, vendeu-se a participação na Petybon e manteve-se empresas produtoras de óleos vegetais. Como resultado, os ativos continuaram dispersos na metalurgia, na química, nos materiais plásticos, nos alimentos e em papel e papelão. Em todos esses setores industriais o Matarazzo não era líder<sup>216</sup>.

---

213. Rev.Ind.& Desenv., 02/80; Rev.Exame, 24/10/79.

214. Rev.Senhor, 03/08/83.

215. Rev.Senhor, 27/07/83, Relatório Reservado, 11/81, 01/82 e 08/82.

216. Rev.Ind.& Desenv., 01/83.

Em 1988, com uma dívida de US\$ 140 milhões, o grupo relutava em reorganizar-se. As empresas do setor de papéis e embalagens, a usina Amália, a Trifichel, a Fermenta Amália e a Polynor, eram consideradas empresas promissoras. Contudo estavam desestruturadas: sem capital de giro e cobriam déficits de outras empresas. No fim de 1990, com a recessão, foi novamente requerida a concordata<sup>217</sup>.

A trajetória do grupo Matarazzo ilustra o fracasso de uma estratégia quando expectativas de crescimento e financiamento são frustradas. A reestruturação iniciada em 1976 levou a um endividamento externo e à expansão em setores que foram duramente atingidos pela crise. Na busca de liquidez, vendeu ativos, mas não defendeu inserção setoriais que desfrutavam de boas perspectivas de crescimento (papel e papelão e alimentos). Manteve as empresas dispersas, operando como unidades autônomas. Não formou um conjunto de empresas que fossem capazes de constituir um núcleo de competências. Por fim, o endividamento levou à desagregação. A estratégia do grupo Matarazzo pode ser vista como uma defensiva, mas sem uma diretriz especializante ou de liderança setorial.

**Tabela 56**  
Desempenho do Grupo Matarazzo - 1980/90  
(US\$ milhões)

|         | Patrim.<br>Líquido | Receita<br>Op.Liq. | Ativo  | Endív.<br>Geral | Num.<br>Trab. |
|---------|--------------------|--------------------|--------|-----------------|---------------|
| 1980    | 242.14             | 601.10             | 667.05 | 63.7            | 18203         |
| 1981/83 | 239.66             | 270.36             | 568.63 | 57.3            | 9549          |
| 1984/86 | 313.49             | 191.50             | 515.40 | 42.2            | 5795          |
| 1987/89 | 244.52             | 205.63             | 517.50 | 55.1            | 10108         |
| 1990    | 7.22               | 143.96             | 361.05 | 98.0            | 7500          |

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

### **Comparação das Estratégias**

A comparação desses dois grupos justifica-se pela diferentes estratégias de reestruturação que implementaram a partir de conjunto de empresas com baixa coerência industrial - um conglomerado.

217. Rev.Senhor, 02/05/88; Rev.Isto É Senhor, 05/12/90 e 09/10/85.

Com elevado endividamento e grandes projetos sendo implementados, o Caemi teve sérios problemas financeiros para contornar as recessões interna e internacional que afetaram profundamente seu faturamento. O Matarazzo, do mesmo modo, endividou-se para financiar grandes investimentos. A crise interna e as desvalorizações cambiais comprometeram a liquidez de suas empresas e principais projetos.

O Caemi optou por uma profunda reestruturação. Vendeu empresas deficitárias, saiu de setores não exportadores e se especializou em atividades com rentabilidade vinculada ao desempenho exportador: mineração e produção de celulose. A estratégia do grupo Caemi direcionou-se para uma especialização em áreas onde o grupo avaliou possuir vantagens competitivas: a extração de recursos naturais. Enfim, constituiu um espaço de crescimento a partir da sua reestruturação.

Quanto ao grupo Matarazzo, desmobilizou ativos não operacionais, vendeu empresas e participações acionárias. Mas, diferentemente do Caemi, não se especializou, não constituiu um núcleo industrial coerente: seus ativos continuaram dispersos e as empresas se mantiveram como unidades autônomas. Preocupou-se em defender o patrimônio controlando o maior número de empresas e de ativos, não criou um novo horizonte de expansão<sup>218</sup>. A estratégia defensiva levou a uma fragmentação da estrutura industrial, não houve uma especialização setorial. Os resultados foram a concordata e o desmembramento do grupo.

---

218. Em 1987, o grupo Matarazzo era o décimo sexto maior grupo industrial brasileiro em patrimônio líquido. Mas em receita não se classificava entre os 40 maiores. Rev.Balanco Anual da Gazeta Mercantil - 1988.

## 4. AVALIAÇÃO GERAL DAS ESTRATÉGIAS

---

### 4.1. Condicionantes e Estratégias

---

#### Década de Oitenta

---

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

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

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



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

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

Os grupos que se firmaram em setores mais tradicionais (têxtil, alimentos, siderurgia, etc) aumentaram o patrimônio, mantiveram-se financeiramente protegidos e alguns conseguiram inserir-se no mercado externo. Além disso, consolidaram a liderança no mercado interno e reforçaram seu poder de mercado, o que lhes garantiu melhores condições de reação a movimentos ruptivos.

Assim, reproduziu-se vantagens competitivas consolidadas, criou-se restritos espaços de crescimento e aumentou-se a concentração dos mercados. Para muitos grupos essa estratégia cautelosa determinou seu bom desempenho em um período de incertezas e instabilidade (ex.: Belgo Mineira e Votorantim)<sup>219</sup>.

Outra característica que persistiu foi a ausência de vínculos entre as estruturas industriais e as instituições financeiras. A

219. Apesar de amostra estudada ser restrita, essa sustenta a hipótese de que durante a década de oitenta a concentração industrial, principalmente a econômica, elevou-se significativamente num grande número de indústrias. Pois, a estagnação do mercado interno levou grande número das empresas maiores ao reforço das suas posições por meio da aquisição de empresas.

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

Não obstante o fato de ser histórica a "distância" entre os capitais industriais e financeiros, o ambiente econômico tendeu a reforçá-la: recessão, taxas de juros oscilantes e ascendentes, financiamentos com prazos cadentes, etc. Foram exceções os grupos que não optaram por políticas financeiras cautelosas que, na maioria das vezes, foram consideradas "bons procedimentos administrativos". Méritos foram atribuídos aos planos de investimentos com capital próprio em contraposição às inversões com capital de terceiros. Aqueles que fugiram desta "regra" tiveram sérios problemas financeiros, como os grupos ABC-Algar e Perdigão <sup>220</sup>.

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

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

Contudo, não se pode desconsiderar a instabilidade econômica como estímulo às aquisições. Ao volatilizar parâmetros básicos do cálculo

---

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

capitalista (renda e lucro esperados, taxas de juros e de câmbio, etc), a intensa instabilidade pode ter contribuído para intensificar divergências na avaliação da rentabilidade prospectiva dos ativos. Desse modo, abre-se a possibilidade para aquisições. Contudo, esse processo continuou fortemente condicionado pela inserção setorial dos grupos e pela complexa lógica concorrencial das indústrias<sup>221</sup>.

### **Início da Década de Noventa**

---

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

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

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

Com o abandono das políticas industriais setoriais e com a abertura comercial, as diversificações para indústrias intensivas em tecnologia foram em grande medida abandonadas (ex.: Villares, ABC-

---

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

Algar e Docas). A ausência de uma proteção estatal ativa, a forte concorrência externa e a recessão foram motivos suficientes para que as incursões nos novos setores industriais fossem preteridas em relação àqueles setores mais "maduros". Enfim, foi um estímulo às estratégias especializantes direcionadas para setores em que se avalia possuir sólidas vantagens competitivas.

As diferenças entre os dois períodos (1980-89 e 1990-92) podem ser ressaltadas quando se comparam os anos recessivos. No período 1981-1983, os grupos optaram por ajustar suas estruturas produtivas ajustando o nível de produção, reduzindo os custos financeiros e ampliando as exportações. A recessão era vista como um movimento transitório e às pressões concorrenciais das inovações tecnológicas e de novos produtores (notadamente estrangeiros) não eram ameaças as estratégias e estruturas industriais construídas na década de setenta. A política industrial então adotada protegia a produção doméstica da concorrência externa e abria espaços para a expansão, principalmente em atividades intensivas em tecnologia. Por exemplo, durante a recessão muitos grupos mantiveram intensas políticas de aquisição e expansão (ex.:Perdigão, Vicunha, Gerdau, Belgo, Klabin, Metal Leve, ABC, Sharp e Docas).

No início da década de noventa, a percepção do ambiente econômico foi outra. A recessão obrigou os grupos a um novo ajustamento à um baixo nível de produção, porém, acompanhado de uma redefinição das áreas de expansão. Não ocorreu somente um ajustamento como verificado no período 1981-1983, houve uma redefinição das estruturas em direção à exclusão de empresas intensivas em tecnologia e não exportadoras e ao sucateamento plantas ineficientes ou marginais (ex.: Sharp, Sadia, ABC-Algar, Bunge y Born, Villares e Caemi). São essas características das reestruturações dos grupos início do anos noventa que as diferenciam daquelas implementadas no anos oitenta<sup>222</sup>.

### **Estratégias Ofensivas, Conservadoras e Defensivas**

---

Um das características que marcaram as estratégias dos grupos analisados foi o modo como reagiram as instabilidades e incertezas.

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

Alguns grupos ousaram contestar o ambiente econômico adverso e investiram aceleradamente na ampliação da sua base industrial. Outros foram defensivos, mantiveram-se praticamente estagnados. Por fim, muitos praticaram uma estratégia conservadora.

Como exemplo de ofensividade, têm-se o Perdigão: durante a década de oitenta o grupo praticou uma política financeira ousada. Apesar do ambiente econômico requerer uma política mais cautelosa, o grupo manteve um elevado endividamento. No início dos anos noventa, o grupo estava descapitalizado e não resistiu a recessão.

Outros exemplos estratégias ofensivas seriam os grupos Docas e Sharp. Expandiram-se em setores intensivos em tecnologia e que requisitavam elevados e recorrentes investimentos, como consequência, exigia-se uma política financeira mais ousada. Com as mudanças econômicas no início dos anos noventa, parte importante de suas atividades foram vendidas ou paralisadas.

O comportamento do Hering/Ceval e do Cofap são exemplos de estratégias ofensivas no que se refere aos investimentos (e a tecnologia, para o segundo caso). Porém, mais cautelosa no que se refere ao endividamento. A política financeira foi mais consistente com um ambiente econômico marcado por incertezas, o que lhe permitiu resistir a movimentos ruptivos.

A estratégia da Belgo-Mineira refletem uma consistente política defensiva. Baixo endividamento, investimentos com capital próprio e que modernizaram parcialmente a base produtiva. Manteve estagnada a capacidade produtiva e verticalizou a produção. Não ousou acirrar a concorrência em seu mercado nem investir em outros segmentos. Uma estratégia defensiva, de espera de condições mais seguras para investimentos.

Estratégia similar implementou o Votorantim durante o período 1980-1987. Manteve um endividamento cadente, investiu somente com capital próprio em atividades correlatas. Somente no final dos anos oitenta, o grupo ampliou os investimentos. O setores escolhidos - papel e celulose e sucos cítricos - já se consolidavam como competitivos em nível internacional. Essa estratégia pode ser considerada mais conservadora.

Exemplos de estratégias conservadoras são as do Vicunha e do Gerdau. Combinando a expansão da base produtiva com a capacidade de acumulação interna, emissão de ações e um administrado endividamento, os dois grupos conseguiram consolidar posição nos seus principais segmentos de mercado e resistiram aos adversos movimentos da economia. Uma estratégia adequada para um momentos onde as condições macroeconômicas eram incertas.

Dentre essas três tipos de estratégia, a que pode ser considerada predominante para o conjunto dos grupos industriais nacionais é a conservadora. No decorrer do período analisado, poucos grupos mantiveram-se paralisados em suas áreas de expansão. Por outro lado, somente alguns ousaram contestar o ambiente econômico ampliando os investimentos com capital de terceiros e em áreas não "convencionais" ou intensivas em tecnologia. Quando o fizeram, tiveram em políticas industriais setoriais um importante determinante da "ofensividade".

A maioria dos grupos investiu na aquisição de concorrentes e em atividades complementares, subsidiárias e próximas aos seus núcleos estratégicos. Quando investiram fora de sua área de expansão, optaram por indústrias mais estabilizadas em termos tecnológicos e com competitividade externa já explicitada e, se possível, ancoradas por dotações naturais de fatores e/ou intensivas em mão-de-obra barata e pouco qualificada, é o caso do Vicunha no período recente.

Não obstante as exceções que porventura existiram, esse conjunto de qualificações permite classificar as estratégias dos grupos nacionais como predominantemente conservadoras: investiram coerentemente com seus núcleos estratégicos até o limite da sua acumulação interna de recursos e de um seguro endividamento.

#### **4.2. Coerência Industrial, observações a partir da evolução da Economia Brasileira**

---

Como conclusão geral da análise das reestruturações dessa amostra de grupos industriais, pode-se afirmar que as estratégias coerentes (sinérgicas, diversificadoras, especializantes e especializantes-intensivas) descrevem com maior precisão o comportamento dos grupos industriais brasileiros. Em outras palavras, foi fundamental a relação entre as estruturas setoriais dos grupos, as aquisições e vendas de

ativos, diversificações e especializações e o reforço (e defesa) das suas atividades estratégicas.

Esta conclusão opõe-se as considerações de Queiroz (1972) citadas no capítulo introdutório. Recordando, o autor afirma que os grupos e empresas nacionais apresentam um elevado grau de diversificação, muito superior ao dos grupos e empresas estrangeiros instalados no Brasil. Destaca que o importante nessa dispersão de ativos é a restrita coerência estabelecida entre as diversas inserções industriais dos capitais nacionais. Para Queiroz, esta dispersão justifica-se por uma busca de segurança: os grupos procuraram inserir-se em setores industriais desconexos, com diferentes dinâmicas concorrenciais. Assim, fugiam de riscos econômicos localizados, setoriais.

Reiss (1980 e 1983) ao estudar as estratégias dos grupos nacionais também identifica <sup>em</sup> elevada dispersão setorial. Entretanto, este autor se posiciona de forma diferente quando a analisa. Tomando como referência os grupos Villares, Votarantim e Matarazzo, observa que os três grupos diversificaram-se, mas somente os dois primeiros, Villares e Votorantim, implementaram estratégias com elevada coerência industrial e consistente inserção setorial. Quanto ao Matarazzo, dispersou recursos em múltiplas indústrias com limitadas conexões, nas palavras de Reiss, tornou-se um "empório industrial" - um conglomerado, na tipologia de Dosi et alii (1989).

Na evolução da economia brasileira, o autor observa que surgiram líderes setoriais que, conjuntamente com a entrada de empresas estrangeiras, intensificaram a concorrência em diversas indústrias e promoveram a exclusão de produtores marginais ou menos eficientes. Afirma que as mudanças na economia brasileira exigiram crescente coerência corporativa dos grupos e empresas, em outras palavras, requisitaram a formação de núcleos de competências e capacidades. Exemplifica tal hipótese com o grupo Matarazzo: diversas inserções industriais sem apresentar um consistente núcleo estratégico, o que o levou a uma múltipla falência setorial.

Tomando como referência da tese de Reiss e os estudos de caso aqui avaliados, pode-se levantar uma outra hipótese explicativa para as observações de Queiroz. Quando esse autor observa os grupos econômicos brasileiros (anos sessenta), os observa no final de um ciclo expansivo caracterizado pela crescimento e diferenciação da

estrutura industrial. Este ambiente competitivo favorecia a entrada de novos capitais, o que poderia levar a uma diversificação oportunista, com limitada coerência empresarial. Assim, não seria a busca de segurança o determinante principal da diversificação, mas sim exploração de oportunidades em ambientes de restrita seletividade.

Entre o final dos anos sessenta e final dos setenta têm-se poucas informações sistematizadas sobre a evolução dos grupos industriais. Porém, em tal período, seria pouco sustentável a hipótese de que as exigências competitivas tenham se tornado menos intensas e seletivas, apesar do longo período de crescimento que se seguiu.

No início dos anos oitenta, temos uma recessão que exigiu dos grupos reestruturações que, como observamos, foram mais caracterizadas como coerentes que especulativas. Este ambiente de maior seletividade, "cobrou" de alguns grupos coerência e consistência na sua inserção setorial, como foram os casos do Caemi e Matarazzo.

No decorrer dos anos oitenta, a instabilidade e incertezas mantiveram-se presentes, o que levou a reestruturações coerentes com os núcleos estratégicos, não obstante o fato de vários grupos terem ainda adquirido e investido em ativos com restrita conexões com suas áreas de expansão. Nos início dos anos noventa, a recessão e a abertura comercial tornaram o ambiente econômico mais seletivo, o que levou a uma reestruturação mais coerente e inserções industriais mais consistentes e, também, menos especulativas.

Caso tal interpretação da evolução da economia brasileira seja correta, pode-se afirmar que o grande capital privado nacional elevou o seu grau de coerência industrial: defendeu e reforçou sua inserção industrial e não desconsiderou oportunidades de investimentos sinérgicas as suas áreas de expansão. Entretanto, essa coerência industrial ainda possui um condicionante ausente: o vetor tecnológico. Na reestruturação do início dos anos noventa, os grupos nacionais excluíram oportunidades relacionadas as novas tecnologias e que caracterizam as estratégias industriais implementadas pelos grupos industriais considerados "vitoriosos"<sup>223</sup>.

---

223. Vale realçar que a ausência de uma sólida e consistente intervenção do Estado (ou seja, uma política industrial ativa) pode ser considerada um fator determinante dessas "exclusões". A importância e características de tais políticas podem ser ilustradas pelas reestruturações industriais japonesas. Ver Tavares, Torres & Burlamaqui (1991:85-134).



#### 4.3. Reflexão Final:

##### Estruturas Empresariais "Vitoriosas" e Subdesenvolvimento

---

A (re)estruturação dos grupos industriais brasileiros verificada durante os anos oitenta e, principalmente, início dos noventa ampliou suas profundas diferenças para com estruturas empresariais "vitoriosas" (ex.: os *keiretsus* e *chaebols*). Uma das características dessas organizações empresariais, e de muitas multinacionais, é ter uma estratégia que articula inserções industriais difusoras de novas tecnologias com outras absorvedoras de tecnologia.

No Brasil, o desmonte (e não reformulação) das políticas industriais ativas, particularmente aquelas relacionadas às novas tecnologias, levou à retração dos tênues movimentos de internalização de um núcleo tecnológico verificados em alguns grupos nacionais. Comprometeu-se, assim, os possíveis estímulos dinâmicos que poderiam existir entre estruturas industriais "maduras" e as novas indústrias intensivas em tecnologia.

Uma segunda característica é o financiamento dos investimentos de longa maturação a partir de um núcleo bancário articulado com as estratégias industriais. No caso dos grupos brasileiros, a aproximação entre as esferas financeiras e industriais, quando ocorreu, foi em função de uma ágil valorização de recursos financeiros que não levou à constituição de amplos e estáveis fundos de financiamento. Manteve-se a "prática" de investimentos lastreados pela acumulação interna de fundos.

Apesar das diferenças no tamanho e na inserção setorial (Tabela 57), o mais preocupante é a trajetória dos grupos brasileiros vis-à-vis as estruturas empresariais "vitoriosas". Durante a década de noventa aumentaram as diferenças: abandono de estratégias de busca de sinergias tecnológicas, maior especialização setorial em indústrias "maduras" e uma ampliação das distâncias em relação ao sistema financeiro. A desejada rápida inserção no mercado externo reforçou vantagens competitivas já reveladas em detrimento da construção de inserções relacionadas a novos mercados, produtos e processos.

Essa reestruturação reafirmou outras características do capitalismo brasileiro: a opção pela inserção em setores intensivos em

recursos naturais e energéticos, que são favorecidos pelo *dumping* ecológico e pela mão-de-obra barata e menos qualificada (FAJNZYLBBER, 1989).

**Tabela 57**  
Faturamento de Grupos Coreanos e Brasileiros  
(US\$ milhões)

| Empresa             | 1980 | 1983 | 1985  | 1988  | 1990  | 1992  | Sector                       |
|---------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| Samsung             | 3798 | 7167 | 14193 | 27386 | 45042 | 49560 | Eletrônica                   |
| Daewoo              | n.d. | 6313 | 8698  | 17251 | 22260 | 28334 | Eletrônica                   |
| Ssangyong Group     | 1708 | 3257 | 3689  | 6021  | 8069  | 14610 | Petroquímica                 |
| Sunkyong            | 1449 | n.d. | 6437  | 7723  | 10694 | 14530 | Petroquímica                 |
| Hyundai             | 5540 | 9300 | 14025 | 8250  | 12811 | 8606  | Mat. Transporte              |
| Pohang Iron & Steel | 1568 | 2256 | 2376  | n.d.  | 7000  | 7881  | Metalurgia                   |
| Hyosung             | 1950 | 2107 | 2390  | 4183  | 5263  | 6335  | Têxteis                      |
| Goldstar            | n.d. | n.d. | n.d.  | n.d.  | 4253  | 4917  | Eletrônica                   |
| Konam Oil           | n.d. | n.d. | n.d.  | 2867  | 3512  | 4021  | Petroquímica                 |
| Votorantim          | 1098 | 960  | 1081  | 1825  | 1769  | 2098  | Min. Não Met. e Metalurgia   |
| Ipiranga            | 1843 | 1519 | n.d.  | 2018  | 2220  | 2090  | Petroquímica                 |
| Klabin              | 275  | 262  | 421   | 744   | 718   | 1623  | Papel e Celulose             |
| Hering              | 424  | 538  | 938   | 885   | 1851  | 1511  | Têxteis e Alimentos          |
| Sadia               | 426  | 667  | 832   | 1190  | 1440  | 1491  | Alimentos                    |
| Gerdau              | 519  | 397  | 630   | 2161  | 1033  | 1150  | Metalurgia                   |
| Brasmotor           | 96   | 405  | 427   | 446   | 1448  | 1192  | Mecânica                     |
| Belgo-Mineira       | n.d. | n.d. | n.d.  | 700   | 786   | 858   | Metalurgia                   |
| Cofap               | 142  | 124  | 208   | 437   | 567   | 845   | Autopeças                    |
| Vicunha             | 174  | 249  | 383   | 534   | 762   | 799   | Têxteis                      |
| Villares            | 388  | 490  | 388   | 790   | 756   | 689   | Metalurgia                   |
| Antártica           | 301  | 313  | 308   | 437   | 753   | 670   | Bebidas                      |
| Brahma              | 501  | 419  | 461   | 620   | 1177  | 670   | Bebidas                      |
| Itamarati           | 7    | 403  | 523   | 995   | 856   | 573   | Agropecuária                 |
| Suzano              | 241  | 173  | 217   | 473   | 428   | 485   | Papel e Celulose             |
| Ultra               | 278  | 210  | 105   | 404   | 439   | 356   | Petroquímica                 |
| Paranapanema        | 81   | 148  | 406   | 506   | 234   | 308   | Mineração                    |
| ABC-Algar           | 87   | 105  | 139   | 276   | 328   | 288   | Telecomunicações e Alimentos |
| Dedini              | 185  | 182  | 218   | 260   | 230   | 282   | Mecânica e Metalurgia        |
| Metal Leve          | 120  | 99   | 172   | 335   | 365   | 278   | Autopeças                    |
| Weg                 | 65   | 45   | 92    | 173   | 200   | 168   | Eletromecânica               |
| Alpargatas          | 514  | 419  | 501   | 762   | 992   | n.d.  | Têxteis                      |
| Machline            | 246  | 285  | 235   | 659   | 844   | n.d.  | Eletrônica                   |
| Perdigão            | 186  | 253  | 318   | 382   | 569   | n.d.  | Alimentos                    |
| Caemi               | 714  | 498  | 560   | 879   | 322   | n.d.  | Mineração                    |

Fonte: Revista Fortune e Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Por exemplo, considerando-se a evolução das estruturas industriais dos sete maiores países desenvolvidos (Alemanha, Canadá, França, Itália, Japão, Reino Unido e Estados Unidos) no período 1985-1989, e

agrupando-se os setores industriais a partir do seu dinamismo<sup>224</sup>, temos a seguinte ordenação expressa na tabela 58.

**Tabela 58**  
Dinamismo dos Setores Industriais nos Países Desenvolvidos

| Dinamismo        | Setores Industriais                                                                                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Muito Dinâmicos: | Equipamento de Transporte<br>Máquinas Elétricas<br>Outros Produtos Químicos<br>Outros Produtos Metálicos e Não-Metálicos<br>Produtos Químicos<br>Máquinas Não-Elétricas<br>Papel e Derivados |
| Dinâmicos:       | Editorial e Gráfica<br>Produtos Plásticos<br>Produtos Metálicos<br>Vidro e Derivados<br>Equipamento Profissional e Científico<br>Produtos de Borracha<br>Refinação de Petróleo               |
| Pouco Dinâmicos: | Produtos Alimentares<br>Produtos Cerâmicos<br>Produtos Químicos Diversos<br>Outras Manufaturas Industriais<br>Ferro e Aço<br>Bebidas<br>Produtos Têxteis                                     |
| Estagnados:      | Metais Não-Ferrosos<br>Confecções<br>Fumo e Derivados<br>Madeira e Derivados<br>Calçados<br>Móveis e Instalações<br>Couros e Derivados                                                       |

Fonte: Industry and Development - Global Report 1991/1992, UNIDO  
Elaboração própria.

Observando-se os setores classificados como dinâmicos, pode-se notar que na reestruturação dos grupos nacionais no início dos anos noventa houve a exclusão de importantes atividades a eles ligadas, principalmente aquelas de conteúdo eletroeletrônico e eletromecânico. Nessas indústrias com elevado dinamismo e intensivas em P&D, ampliou-

224. A ordenação dos setores industriais a partir do grau de dinamismo foi resultado da combinação dos seguintes critérios com igual ponderação: crescimento do valor agregado a preços correntes e constantes (Base: 1985 = 100), variação dos preços e Contribuição ao Crescimento: crescimento do valor agregado ponderado pelo peso do setor na estrutura industrial no ano base e dividido pelo crescimento do valor agregado total da indústria, também a preços correntes e constantes.

se a participação do capital estrangeiro que, quando já não era majoritário e líder, assumiu importantes posições.

Mas existem algumas exceções. No segmento de telecomunicações, a participação estatal ainda se destaca. Na indústria petroquímica, mesmo não sendo aqui avaliada, pode-se afirmar que manteve-se importantes participações de capitais nacionais e estatais.

Dos grupos aqui analisados, poucos mantiveram consistentes inserções em atividades dinâmicas intensivas em tecnologia (ex.: Cofap e Weg). A maioria (ex.: ABC-Algar, Docas, Machline e Villares) retirou-se destas atividades ou implementou estratégias mais conservadoras em termos tecnológicos. Grupos que mantiveram inserções em setores dinâmicos foram Votorantim, Klabin, Suzano e Caemi, que inseriram-se na indústria papelreira, atividade intensiva em recursos naturais e com restrita capacidade inovadora e difusora de novos produtos e processos, o que pode comprometer seu crescimento futuro.

Quanto a maioria dos grupos nacionais, tenderam a se concentrar em atividades consideradas de baixo dinamismo, por exemplo: alimentos e bebidas, metais ferrosos, têxteis e confecções e metais não-ferrosos. Vale observar que dentro do setor alimentar algumas indústrias apresentaram-se um dinamismo significativo (ex.: soja e derivados, carnes de aves e sucos concentrados), todas intensivas em recursos naturais e com limitado grau de processamento industrial.

Tendo como referência as estratégias dos grupos industriais descritas acima, pode-se afirmar que a histórica condição do Brasil de país subdesenvolvido e periférico foi reafirmada pelas políticas de cunho neoliberal implementadas no início dos anos noventa. A reestruturação dos grupos nacionais direcionou-se para uma inserção subordinada na economia nacional e internacional. Transferiu-se às empresas de capital estrangeiro a responsabilidade de comandar a estruturação das novas indústrias que dinamizaram (e dinamizam) a economia mundial e conformam a nova divisão internacional do trabalho<sup>225</sup>.

Assim, o aparente "otimismo" que transparece ao se afirmar a coerência nas reestruturações não deve esconder o fato de que a

---

225. Uma avaliação do impacto e da importância das novas indústrias na dinâmica econômica dos países centrais (notadamente aquelas relacionadas ao complexo eletrônico), encontra-se em Laplane (1992).

expansão dos grupos nacionais tende a manter-se, em grande medida, dependente do comportamento de outros agentes, sejam eles o Estado e as multinacionais, ou melhor, a posição que as empresas estrangeiras instaladas no Brasil ocupam nas estratégias globais das matrizes<sup>226</sup>.

Nesse ponto, não se pode furtar de uma analogia com a teoria de Schumpeter (1912). No seu modelo, existem dois tipos de indivíduos (ou condutas): os administradores e os empresários. Aos primeiros cabe a condição de manter as rotinas econômicas (o "fluxo circular"). Os empresários, por sua vez, inovam, criam novos produtos e formas de produzir, são os agentes centrais do "desenvolvimento econômico". Logo, pode-se perguntar: Seriam os capitais nacionais meros administradores ou tímidos empresários ? Os capitais estrangeiros seriam relutantes empreendedores ? Ou ainda, o Estado tornou-se um falido inovador ? Na economia brasileira, a quem caberia novamente a condição de empreendedor ?

Sendo os grupos industriais analisados representativos do comportamento geral do capital nacional, pode-se formular outras perguntas: Quais são as fronteiras de expansão visualizadas pelos grupos nacionais a partir de uma inserção em setores industriais tidos como "maduros" ? Quais grupos podem ainda ter uma inserção menos passiva na economia nacional e internacional ? Ou ainda: Quais são as possíveis articulações entre os capitais nacionais e os múltiplos capitais estrangeiros ? Existem grupos nacionais que poderiam ser "solidários" a um padrão de crescimento mais eqüitativo ? Acredito que não exista uma única resposta a essas perguntas. Mantém-se (ainda) o debate.

---

226. Como observa Cardoso de Mello (1992:60): "A tendência, para nós, é a de ficarmos com os setores industriais de baixo conteúdo tecnológico: produzir, hoje, aço, alumínio ou papel não é muito diferente de fabricar tecidos, em 1930. Perderíamos, então, qualquer poder de crescimento autônomo, que deriva do investimento industrial nos novos setores.(...) As transnacionais, portanto, não nos ajudarão a tentar acompanhar a Terceira Revolução Industrial. Mas também não abandonarão suas empresas fincadas nos setores de tecnologia madura. (...) E mais: modernizarão suas fábricas, num andamento ditado pela conveniência das matrizes, em função das metas de exportação e da evolução do mercado interno".

**Tabela 59-a**  
**Perfil Industrial dos Grupos Industriais Selecionados**

| Grupos        | 1980                                                                          | 1989                                                                                                                                                      | 1992/93                                                                                                                                                            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Machline      | Eletrônica de Consumo<br>Automação de Serviços<br>Finanças                    | Eletrônica de Consumo<br>Automação de Serviços<br>Microeletrônica<br>Computadores<br>Telecomunicações<br>Finanças                                         | Eletrônica de Consumo (segmento)<br>Automação de Serviços (segmento)<br>Microeletrônica (paralisadas ?)<br>Telecomunicações (segmento)                             |
| ABC-Algar     | Agropecuária<br>Serv.Telefônicos<br>Comércio e Serviços<br>Imóveis<br>Turismo | Agropecuária<br>Serv.Telefônicos<br>Telecomunicações<br>Computadores<br>Agroindústria (Soja)<br>Frigoríficos<br>Comércio e Serviços<br>Imóveis<br>Turismo | Agropecuária<br>Serv.Telefônicos<br>Telecomunicações (Segmento)<br>Agroindústria (Soja)<br>Frigoríficos (paralisadas)<br>Comércio e Serviços<br>Imóveis<br>Turismo |
| Docas         | Finanças<br>Serv.Portuários<br>Telecomunicações<br>Agropecuária<br>Imóveis    | Finanças<br>Telecomunicações<br>Computadores<br>Equip.Periféricos<br>Agropecuária<br>Imóveis                                                              | Finanças<br>Agropecuária<br>Imóveis                                                                                                                                |
| Gerdau        | Siderurgia<br>Comércio<br>Reflorestadoras                                     | Siderurgia<br>Comércio<br>Reflorestadoras<br>Serv.Informática                                                                                             | Siderurgia<br>Comércio<br>Reflorestadoras<br>Serv.Informática                                                                                                      |
| Villares      | Siderurgia<br>Maq.Equip.Industriais<br>Fundição "Pesada"                      | Siderurgia<br>Maq.Equip.Industriais<br>Automação Industrial<br>Fundição "Pesada"                                                                          | Siderurgia<br>Maq.Equip.Industriais (segmento)                                                                                                                     |
| Belgo Mineira | Siderurgia<br>Mineração<br>Reflorestadoras                                    | Siderurgia<br>Mineração<br>Reflorestadoras<br>Metalurgia                                                                                                  | Siderurgia<br>Mineração<br>Reflorestadoras<br>Metalurgia                                                                                                           |
| Cofap         | Autopeças                                                                     | Autopeças<br>Eletrônica Embarcada                                                                                                                         | Autopeças<br>Eletrônica Embarcada                                                                                                                                  |
| Metal Leve    | Autopeças<br>Maq.Equip.Industriais<br>Agroindústria (Sucos)                   | Autopeças<br>Maq.Equip.Industriais<br>Automação Industrial                                                                                                | Autopeças                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 59-b**  
**Perfil Industrial dos Grupos Industriais Selecionados**

| Grupos       | 1980                                                                                                                                         | 1989                                                                                                                                                                                                            | 1992/93                                                                                                                                                               |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Weg          | Eletromecânica                                                                                                                               | Eletromecânica<br>Componentes Eletrônicos<br>Automação Industrial<br>Química-Tintas<br>Reflorestadoras<br>Frigoríficos<br>Alimentos (Pesca)                                                                     | Eletromecânica<br>Componentes Eletrônicos<br>Automação Industrial<br>Química-Tintas<br>Reflorestadoras (?)<br>Frigoríficos<br>Alimentos (Pesca)(?)                    |
| Hering       | Têxtil e Confeções<br>Agroindústria (Soja)                                                                                                   | Têxtil e Confeções<br>Agroindústria (Soja)<br>Frigoríficos<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.                                                                                                      | Têxtil e Confeções<br>Agroindústria (Soja)<br>Frigoríficos<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.                                                            |
| Vicunha      | Têxtil e Confeções<br>Agropecuária                                                                                                           | Têxtil e Confeções<br>Agropecuária                                                                                                                                                                              | Têxtil e Confeções<br>Agropecuária<br>Siderurgia                                                                                                                      |
| Bunge y Born | Têxtil e Confeções<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.<br>Tintas e Vernizes<br>Minero-Química<br>Mineração<br>Imóveis | Têxtil e Confeções<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.<br>Tintas e Vernizes<br>Minero-Química<br>Mineração<br>Imóveis<br>Finanças/Seguros<br>Cimento<br>Computadores<br>Serv.Informática | Têxtil e Confeções<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.<br>Tintas e Vernizes<br>Minero-Química<br>Mineração<br>Imóveis (paralisadas)<br>Cimento |
| Sadia        | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)                                                                              | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.                                                                                                 | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos<br>Agroindústria (Soja)<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Ind.Deriv.Óleos Veg.<br>Ind.Massas Alimentícias                            |
| Perdigão     | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos                                                                                                      | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Agroindústria (Soja)                                                                                                                         | Agropecuária<br>Frigoríficos<br>Moinhos<br>Ind.Carnes Embutidas<br>Agroindústria (Soja)                                                                               |

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 59-c**  
**Perfil Industrial dos Grupos Industriais Selecionados**

| Grupos     | 1980                  | 1989                  | 1992/93               |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Votorantim | Cimento               | Cimento               | Cimento               |
|            | Alumínio              | Alumínio              | Alumínio              |
|            | Siderurgia            | Siderurgia            | Siderurgia            |
|            | Metalurgia            | Metalurgia            | Metalurgia            |
|            | Química               | Química               | Química               |
|            | Mineração             | Mineração             | Mineração             |
|            |                       | Papel e Papelão       | Papel e Papelão       |
|            |                       |                       | Agroindústria (Sucos) |
| Klabin     | Papel e Papelão       | Papel e Papelão       | Papel e Papelão       |
|            | Madeireiras           | Madeireiras           | Madeireiras           |
|            | Reflorestadoras       | Reflorestadoras       | Reflorestadoras       |
|            | Cerâmica              |                       |                       |
| Suzano     | Papel e Papelão       | Papel e Papelão       | Papel e Papelão       |
|            | Madeireiras           | Madeireiras           | Madeireiras           |
|            | Reflorestadoras       | Reflorestadoras       | Reflorestadoras       |
|            | Petroquímica          | Petroquímica          | Petroquímica          |
|            |                       | Diversos              |                       |
| Caemi      | Mineração             | Mineração             | Mineração             |
|            | Siderurgia            | Celulose              | Celulose              |
|            | Celulose              | Papel                 | Siderurgia            |
|            | Papel                 |                       |                       |
|            | Frigoríficos          |                       |                       |
|            | Agropecuária          |                       |                       |
|            | Agroindústria         |                       |                       |
| Matarazzo  | Ind.Massas Aliment.   | Ind.Deriv.Óleos Veg.  | (...)                 |
|            | Ind.Deriv.Óleos Veg.  | Plásticos e Derivados |                       |
|            | Plásticos e Derivados | Metalurgia            |                       |
|            | Fiação e Tecelagem    | Mineração             |                       |
|            | Metalurgia            | Papel e Papelão       |                       |
|            | Cimento               | Química               |                       |
|            | Mineração             | Açúcar e Alcool       |                       |
|            | Papel e Papelão       | Agropecuária          |                       |
|            | Química               | Comércio              |                       |
|            | Açúcar e Alcool       | Imóveis               |                       |
|            | Agropecuária          |                       |                       |
|            | Comércio              |                       |                       |
|            | Imóveis               |                       |                       |

Fonte: Elaboração própria.



## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, J.G. (1988) *Instabilidade da Economia e Estrutura Financeira das Empresas no Brasil do Ajustamento Recessivo*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (Texto para Discussão, nº 178).

- ALMEIDA, J.S.G., KAWALL, C. & NOVAIS, L. F. (1990). *O Ajuste da Grande Empresa Privada nos Anos 80*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- ANDRADE, R.P. (1992) "A Performance do Setor Externo em 1991". In OLIVEIRA & BIASOTO (1992).

- ANFPC (1982 e 1992) *Relatório Estatístico da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose*. São Paulo.

- AQUINO, C. (1987) *História Empresarial Vivida* (Volume I, II, III e IV). São Paulo: Gazeta Mercantil.

- AQUINO, C. (1991) *História Empresarial Vivida* (Volume V). São Paulo: Editora Atlas.

- ATLAS FINANCEIRO (1981), (1984) e (1988). Rio de Janeiro: Editora Interinvest.

- BACIC, M.J. (1990). *Fragilidade Financeira e Alavancagem: Uma Aplicação no Segmento das Maiores Empresas do Brasil (1980 a 1987)*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- BAPTISTA, M.A.C., CAULLIRAUX, H.M., POSSAS, M.L. & TAUILE, J.R. (1990). *A Indústria de Informática no Brasil*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisa).

- BAPTISTA, M.A.C. & JORGE, M.M. (1993) *Política Industrial e Desafios*. São Paulo: mimeo.

- BAUMANN, R. (1989). "Ajuste Externo - experiência recente e perspectivas para a próxima década", in *Para a Década de 90: prioridades e perspectivas de políticas públicas, vol.2, Setor Externo*. Brasília: IPEA/IPLAN.

- BELLUZZO, L.G.M. & COUTINHO, R. (1984) *Desenvolvimento Capitalista no Brasil - Ensaio sobre a Crise*, vol.1. São Paulo: Editora Brasiliense.

- BNDES (1992) *A Participação do Sistema BNDES na Evolução do Setor de Papel e Celulose no Brasil*. Brasília: BNDES.

- CAMPOS, R.R. (1993) *A Indústria de Abate e Processamento de Carnes*. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- CANUTO, O. & FERREIRA, H.M. (1989) *Coréia do Sul e Taiwan: Aspectos Históricos-Estruturais e Política Industrial*. In SUZIGAN (1989-B).

- CANUTO, O. (1991) *O Processo de industrialização tardia: o "paradigma" da Coréia do Sul*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

- CARDOSO DE MELLO, J.M. (1992) "Consequências do Neoliberalismo". In *Economia e Sociedade*, nº1. Campinas: IE/UNICAMP.

- CARNEIRO, R. (1991) *Crise, Estagnação e Hiperinflação (A economia brasileira nos anos 80)*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

- CASTRO, A.B. & SOUZA, E.P. (1985) *A Economia Brasileira em Marcha Forçada*. Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra.

- CASTRO, A.C. (1993) *Competitividade na Indústria de Óleos Vegetais*. Campinas: IE/UNICAMP, Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (Relatório de Pesquisa).

- CHANDLER (1960) "Development, Diversification and Decentralization". In McCRAW, T.K. (1988) *The Essential Alfred Chandler - Essays Toward a Historical Theory of Big Business*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.

- CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.

- CHANDLER, A.D. (1990) *Scale and Scope - The Dynamics of Industrial Capitalism* (Introdução). London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

- COUTINHO, L.G. (1990). *Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a Constituição de Um Sistema Nacional de Inovação no Brasil*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório Síntese).

- COUTINHO, L.G. (1991) "A Fragilidade da Proposta Neoliberal em Face do Anacronismo da Estrutura Empresarial Brasileira". In *Brasil em Mudança - Fórum Nacional*. São Paulo: Editora Nobel.

- COUTINHO, L.G. (1992) "A Terceira Revolução Industrial". In *Economia e Sociedade*, nº1. Campinas: IE/UNICAMP.

- DOSI, G. (1988) Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation. In *Journal of Economics Literature*, v.26, Sept..

- DOSI, G., TEECE, D.J. & WINTER, S. (1992) "Toward a Theory of Corporate Coherence: preliminary remarks". In DOSI, G. & GIANNETTI, R. & TONINELLI, P.A. (1992) *Techology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Clarendon Press.

- ECIB (1993) *Implicações da Estrutura Regulatória das Atividades Econômicas sobre a Competitividade: Regulação do Investimento Estrangeiro* (Relatório Síntese de Pesquisa). Campinas: IE/UNICAMP, Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.

- FAJNZYLBER, F. (1989) *Industrializacion en America Latina: De La "Caja Negra" al "Casillero Vacio"*. Cuadernos de La Cepal n.60 - Naciones Unidas. Chile.

- FAJNZYLBER, P. (1993) *A Capacitação Tecnológica na Indústria Brasileira de Computadores e Periféricos: do suporte governamental à dinâmica do mercado*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- FURTADO, J. (1990) *Produtividade na Indústria Brasileira: Padrões Setoriais e Evolução - 1975/80*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- GADELHA, M.F. (1984) *Estrutura Industrial e Padrão de Competição no Setor de Autopeças - Um Estudo de Caso*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- GERLACH, M. (1989) "Keiretsu Organization in the Japanese Economy: Analysis and Trade Implications". In JOHNSON, C, TYSON, L.A. & ZYSMAN, J. (1989) *Politics and Productivity - The Real Story of Why Japan Works*. USA: Harper Business.

- GONÇALVES, A.L.S. & LEAL, J.P.G. (1993) *Desenvolvimento Tecnológico e Competitividade da Indústria Brasileira (Relatório Síntese)*. In SUZIGAN & COUTINHO (1993).

- GUIA INTERINVEST (1983), (1986) e (1992). Rio de Janeiro: Editora Interinvest.

- GUIMARÃES, E.A. (1982). *Acumulação e Crescimento da Firma - um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Editora Zahar.

- HAGUENAUER, L. (1990) *A Indústria Têxtil*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisa).

- HOBSON, J.A. (1949) *A Evolução do Capitalismo Moderno - Um Estudo da Produção Mecanizada*. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1985.

- IBS (1991) *Empresas Siderúrgicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro das Siderúrgicas.

- JORGE, M.O.M. (1992) "Ajuste Produtivo e Reformas Estruturais em um Ambiente Recessivo". In OLIVEIRA & BIASOTO (1992).

- KERSTENETZKY (1985) *A História da Metal Leve S.A.: Empresa Privada Nacional Líder no Setor Metal Mecânico*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ (Dissertação de Mestrado).

- LAPLANE, M.F. (1992) *O Complexo Eletrônico na Dinâmica Industrial dos Anos 80*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

- LEAL, J.P.G. (1993) *Políticas Cambial e de Comércio Exterior*. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- LEAL, J. P. G. & SARTI, F. (1993) *Evolução das Importações Brasileiras: 1988-1992*. Campinas: mimeo.
- LESSA, C. & DAIN, S. (1984) "Capitalismo Associado: Algumas Referências para o Tema Estado e Desenvolvimento". In BELLUZZO, L.G.M. & COUTINHO, R. (1984).
- MIRANDA, J.C. (1989) "Política Industrial: Instrumentos e Relações com a Política Macroeconômica". In SUZIGAN (1989-B).
- OCDE (1992) *Technology and The Economy - The Key Relationships*. TEP: The Technology/Economy Programme.
- OECD/OCDE (1993) *Statistics Directorate - The International Sectoral Database*.
- OLIVEIRA, F.A. (1991) "A Política Econômica da Recessão". In OLIVEIRA, F.A. (org.) *A Economia Brasileira em Preto e Branco*. Campinas: Editora Hucitec-Fecamp.
- OLIVEIRA, F.A. & BIASOTO, G. (1992) (org.) *Recessão e Inflação: O (Des)Ajuste Neoliberal*. São Paulo-Campinas: Editora Hucitec.
- PASSANEZI, R. (1992) *Saneamento Financeiro e Privatização da Siderúrgica Brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).
- PAULA, G.M. & FERRAZ, J.C. (1990) *Modernização e Enobrecimento de Produtos: Proposta para uma Estratégia Tecnológica para a Indústria Siderúrgica*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).
- PAVITT, K. (1984) "Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory", *In Research Policy*, 13(6): 343-373.
- PENROSE, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- PESSINI, J.E. (1986) *A Indústria Brasileira de Telecomunicações - Uma Tentativa de Interpretação das Mudanças Recentes*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- **PONDÉ, J.L. (1993)** *Coordenação e Aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados*. Campinas: IE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado).

- **PORTER, M. (1989)** *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- **POSSAS, M.L. (1985)**. *Estruturas de Mercado e Oligopólio*. São Paulo: Editora Hucitec.

- **PINHO, M. (1993)** *O Segmento de Aços Laminados Não-Planos Comuns*. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- **QUEIROZ, M.V. (1972)** *Grupos Econômicos e o Modelo Brasileiro*. São Paulo: Dep.Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP (Tese de Doutorado).

- **REISS, G.D. (1980)** *Development of Brazilian Industrial Enterprise: a Historical Perspective*. Berkeley: Universidade da Califórnia (Tese de Doutorado).

- **REISS, G.D. (1983)** "O Crescimento da Empresa Industrial na Economia Cafeeira". In *Revista de Economia Política*, vol.3, nº2. São Paulo.

- **RIZZI, A.T. (1993)** *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

- **RUIZ, R.M. (1989)** *O Processo de Inovação de Produtos na Indústria de Autopeças*. Campinas: IE/UNICAMP (Monografia de Graduação).

- **SARTI, F. & FURTADO, J. (1990)**. *Estrutura e Exportações Industriais nos anos 80: Elementos para uma Caracterização*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- **SCHUMPETER, J.A. (1912)** *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Ed.Abril Cultural, 1982.

- SERRA, J. (1984) "Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Pós-Guerra". In BELLUZZO & COUTINHO (1984).

- SOARES, S.J.M., RODRIGUES, W.A.M. & OLIVEIRA, J.C. (1990) *O Setor Celulose-Papel*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).

- SOUZA, F.E.P. (1990). *Um Estudo sobre o Problema do Ajustamento do Balanço de Pagamentos: teoria e experiência brasileira nos anos 80*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

- STEINDL, J. (1952). *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1983.

- SYLOS-LABINI, P. (1956). *Oligopólio e Progresso Técnico*. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1983.

- SUZIGAN, W. (1986) "A Indústria Brasileira em 1985/86: desempenho e política". In CARNEIRO, R.(org.) *Política Econômica da Nova República*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

- SUZIGAN, W. (1987) "Indústria Brasileira: Retrospectiva de 1986 e Perspectivas". In CARNEIRO, R.(org.) *A Política Econômica do Cruzado*. São Paulo: Editora Biental-Unicamp.

- SUZIGAN, W. (1989-A). *Estratégia e Desenvolvimento de C&T nas Empresas Privadas Nacionais*. Campinas: CNPq/UNICAMP-IE (Relatório Final de Pesquisa).

- SUZIGAN, W. (coord.)(1989-B) *Reestruturação Industrial e Competitividade Internacional*. São Paulo: Fundação SEADE.

- SUZIGAN, W. (1992) "A Política Industrial Brasileira após Uma Década de Estagnação". In *Economia e Sociedade*, nº1. Campinas: IE/UNICAMP.

- SUZIGAN, W. & COUTINHO, L. G. (1993) *Desenvolvimento Tecnológico e Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: SCTDE/UNICAMP-IE.

- TAVARES, M.C. (1972) *Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro*. Rio de Janeiro: Editora Zahar.
- TAVARES, M.C. (1985) Apresentação de *A Evolução do Capitalismo Moderno*. In HOBSON (1949).
- TAVARES, M.C., TORRES, E.T. & BURLAMAQUI, L. (1991) *Japão: um Caso Exemplar de Capitalismo Organizado*. Rio de Janeiro: IPEA/CEPAL.
- TAVARES, M.C. (1992) "Ajuste e Reestruturação nos Países Centrais". In *Economia e Sociedade*, nº1. Campinas: IE/UNICAMP.
- TAVARES, M.C. (1993) *As Políticas de Ajuste no Brasil: os limites da resistência*. FUNDAP/IESP, Texto para discussão, nº9. São Paulo.
- TEECE, D.J. (1982) "Towards an economic theory of the multiproduct firm". In *Journal of Economic Behavior and Organization*, n.3.
- TEECE, D.J. (1988) "Technological change and the nature of the firm". In DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G. & SOETE, C. (editores) (1988) *Technical Change and Economic Theory*. London: Francis Printer.
- TEIXEIRA, A. (1993) *O Ajuste Impossível (Um Estudo sobre a Desestruturação da Ordem Econômica Mundial e seu Impacto Sobre o Brasil)*. Campinas: IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).
- TIGRE, P.B. (1990) *Análise do Complexo Eletrônico Brasileiro*. Campinas: IPT/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).
- TORRES, E. (1991) *A Economia Política do Japão. Reestruturação Econômica e seus Impactos sobre as Relações Nipo-Brasileiras (1973-1990)*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ (Tese de Doutorado).
- UNIDO (1991/92) *Industry and Development - Global Report*.
- VALLE, M. (1993) *Novas Oportunidades Internacionais de Financiamento para Empresas Brasileiras*. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE (Relatório de Pesquisas).



- ZYSMAN, J. (1989) *Goverments, Markets and Growth - Financial Systems and the Politics os Industrial Change*. Cornell University Press.

#### PERIÓDICOS CONSULTADOS

---

- Jornal Folha de São Paulo,
- Jornal Gazeta Mercantil,
- Relatório Reservado,
- Revista Balanço Anual - Gazeta Mercantil,
- Revista Balanço Financeiro,
- Revista Bolsa,
- Revista Exame,
- Revista Indústria & Produtividade,
- Revista Indústria & Desenvolvimento,
- Revista Isto É,
- Revista Senhor,
- Revista Isto É Senhor,
- Revista Visão,

## LISTA DE TABELAS

---

|           |                                                                                                         |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1  | : Índices de Produção Industrial (1977-1992) .....                                                      | 12 |
| Tabela 2  | : Produção Industrial de Setores Selecionados<br>Variação Média Anual (1980-1992) .....                 | 12 |
| Tabela 3  | : Balança Comercial (1977-1991) .....                                                                   | 13 |
| Tabela 4  | : Indicadores de Setores Selecionados (1980-1987) .....                                                 | 15 |
| Tabela 5  | : Coeficientes de Exportação de Setores Selecionados ...                                                | 17 |
| Tabela 6  | : Evolução da Indústria de Eletrônicos (1980-1988) .....                                                | 19 |
| Tabela 7  | : Indicadores Selecionados 1988-1992 .....                                                              | 21 |
| Tabela 8  | : Estrutura Tarifária (1987-1994) .....                                                                 | 22 |
| Tabela 9  | : Perfil dos Grupos Industriais Selecionados (1980/81) .                                                | 36 |
| Tabela 10 | : Inserção Setorial do Grupo ABC - Faturamento em 1982 .                                                | 38 |
| Tabela 11 | : Desempenho do Grupo ABC Algar - 1980/92 .....                                                         | 41 |
| Tabela 12 | : Grupo ABC-Algar - Principais Empresas .....                                                           | 41 |
| Tabela 13 | : Participação dos Maiores Fabricantes de Televisores,<br>Videocassetes e Aparelhos de Som - 1989 ..... | 45 |
| Tabela 14 | : Desempenho do Grupo Machline - 1980/92 .....                                                          | 46 |
| Tabela 15 | : Grupo Machline - Principais Empresas .....                                                            | 46 |
| Tabela 16 | : Grupo Elebra: Perfil do Faturamento - 1988 .....                                                      | 48 |
| Tabela 17 | : Grupo Docas: Principais Atividades - 1988 .....                                                       | 49 |
| Tabela 18 | : Desempenho do Grupo Docas/Elebra - 1980/92 .....                                                      | 50 |
| Tabela 19 | : Desempenho do Grupo Gerdau - 1980/92 .....                                                            | 55 |
| Tabela 20 | : Grupo Gerdau - Principais Empresas .....                                                              | 56 |
| Tabela 21 | : Desempenho do Grupo Belgo Mineira - 1987/92 .....                                                     | 59 |
| Tabela 22 | : Grupo Belgo Mineira - Principais Empresas .....                                                       | 59 |
| Tabela 23 | : Desempenho do Grupo Villares - 1980/92 .....                                                          | 62 |
| Tabela 24 | : Grupo Villares - Principais Empresas .....                                                            | 63 |
| Tabela 25 | : Grupo Cofap - Principais Empresas - 1987 .....                                                        | 66 |
| Tabela 26 | : Desempenho do Grupo Cofap - 1980/92 .....                                                             | 67 |
| Tabela 27 | : Desempenho do Grupo Metal Leve - 1980/92 .....                                                        | 71 |
| Tabela 28 | : Principais Empresas do Grupo Weg .....                                                                | 74 |
| Tabela 29 | : Desempenho do Grupo Weg - 1980/92 .....                                                               | 74 |
| Tabela 30 | : Composição do Faturamento da Ceval - 1989 .....                                                       | 80 |
| Tabela 31 | : Divisão do Mercado de Carnes Embutidas - 1989 .....                                                   | 80 |
| Tabela 32 | : Grupo Hering - Principais Empresas .....                                                              | 82 |
| Tabela 33 | : Desempenho do Grupo Hering - 1980/92 .....                                                            | 82 |
| Tabela 34 | : Grupo Bunge y Born - 1981 .....                                                                       | 83 |
| Tabela 35 | : Grupo "Santista"- Principais Atividades - 1988 .....                                                  | 86 |
| Tabela 36 | : Grupo Bunge y Born - Principais Empresas .....                                                        | 88 |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 37 : Desempenho do Grupo "Santista" - 1981/92 .....                      | 88  |
| Tabela 38 : Grupo Vicunha: Inserção Setorial - 1989 .....                       | 91  |
| Tabela 39 : Grupo Vicunha: Alguns Indicadores - 1992 .....                      | 91  |
| Tabela 40 : Desempenho do Grupo Vicunha - 1980/92 .....                         | 93  |
| Tabela 41 : Grupo Vicunha - Principais Empresas .....                           | 93  |
| Tabela 42 : Composição do Faturamento do Grupo Sadia - 1980/1989 .              | 98  |
| Tabela 43 : Grupo Sadia - Principais Empresas .....                             | 100 |
| Tabela 44 : Desempenho do Grupo Sadia - 1980/92 .....                           | 100 |
| Tabela 45 : Desempenho do Grupo Perdigão - 1980/92 .....                        | 104 |
| Tabela 46 : Grupo Perdigão - Principais Empresas .....                          | 104 |
| Tabela 47 : Composição da Receita dos Grupos Sadia<br>e Perdigão .....          | 105 |
| Tabela 48 : Desempenho do Grupo Votorantim - 1980/1992 .....                    | 111 |
| Tabela 49 : Grupo Votorantim - Principais Empresas .....                        | 111 |
| Tabela 50 : Desempenho do Grupo Klabin - 1980/92 .....                          | 115 |
| Tabela 51 : Desempenho do Grupo Suzano - 1980/92 .....                          | 117 |
| Tabela 52 : Celulose - Maiores Produtores de Celulose em 1992 ....              | 119 |
| Tabela 53 : Desempenho do Grupo Caemi - 1980/92 .....                           | 122 |
| Tabela 54 : Grupo Caemi - Principais Empresas .....                             | 123 |
| Tabela 55 : Perfil do Faturamento do Grupo Matarazzo - 1980 .....               | 123 |
| Tabela 56 : Desempenho do Grupo Matarazzo - 1980/90 .....                       | 125 |
| Tabela 57 : Faturamento de Grupos Coreanos e Brasileiros .....                  | 137 |
| Tabela 58 : Dinamismo dos Setores Industriais nos Países<br>Desenvolvidos ..... | 138 |
| Tabela 59 : Perfil Industrial dos Grupos Industriais Seleccionados.             | 141 |

## ANEXO 1: Classificação Setorial

BALANÇO ANUAL - Gazeta Mercantil, 1990      CENSO INDUSTRIAL-1985

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| Agropecuária               | 0              |
| Agricultura/Pecuária       | 200            |
| Cooperativas               | 700            |
| Reflorestamento            | 600            |
| Minação                    | 100            |
| Ferrosos                   | x              |
| Não-Ferrosos               | x              |
| Pedras/Marmores/Granitos   | x              |
| Carvão                     | x              |
| Diversos                   | x              |
| Não Metálicos              | 1000           |
| Cimento                    | 1051 1020      |
| Concreto                   | 1061 1062      |
| Amianto e Gesso            | 1063 1064 1065 |
| Cerâmica e Refratários     | 1040           |
| Vidros e Cristais          | 1070           |
| Diversos                   | 1099           |
| Metalurgia                 | 1100           |
| Aços Planos                | 1107           |
| Aços Não Planos            | 1108           |
| Aços Especiais             | 1109           |
| Tubos de Aço               | 1105           |
| Fundição de Ferro e Aço    | 1102           |
| Ferragens para Construção  | 1106           |
| Ferroligas                 | 1103           |
| Estampagem/Cutelaria       | 1150           |
| Fogões                     | 1160           |
| Embalagens de Metal        | 1153           |
| Alumínio - Fundição        | 1111           |
| Alumínio - Transformação   | 1112           |
| Cobre                      | 1113           |
| Outros Metais Não-Ferrosos | 1190           |
| Diversos                   | 1100           |

BALANÇO ANUAL - Gazeta Mercantil, 1990

CENSO INDUSTRIAL-1985

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| Mecânica                             | 1200           |
| Tratores/Implementos Agrícolas       | 1240 1271      |
| Máquinas Rodoviárias                 | 1272           |
| Óptica/Relógios/Aparelhos Precisão   | 1261           |
| Refrigeração                         | 1221 1229      |
| Compressores                         | 1230           |
| Máquinas Têxteis e de Costura        | 1231           |
| Máquinas Operatrizes                 | 1231           |
| Equipamentos e Transporte Industrial | 1218 1219      |
| Equipamentos Pesados                 | 1212 1214 1221 |
| Componentes Mecânicos                | 1219 1229 1232 |
| Caldeiras Pesadas                    | 1211           |
| Ferramentas                          | 1232           |
| Diversos                             | 1299           |
| Eletroeletrônica                     | 1300           |
| Eletrodomésticos                     | 1351           |
| Equipamentos para Comunicação        | 1380           |
| Componentes Eletrônicos              | 1361           |
| Lâmpadas                             | 1331           |
| Condutores Elétricos                 | 1320           |
| Equipamentos Eletromecânicos         | 1352 1353 1359 |
| Computadores Eletrônicos             | 1371           |
| Copiadoras                           | 1373           |
| Máquinas de Escrever/Calcular        | 1373           |
| Baterias                             | 1325           |
| Material Elétrico p/Veículos         | 1341           |
| Diversos Informática                 | 1374           |
| Diversos Eletrônica                  | 1399           |
| Material de Transporte               | 1400           |
| Montadoras de Autoveículos           | 1432           |
| Carrocerias de Caminhão              | 1441           |
| Carrocerias de Ônibus                | 1441           |
| Material e Veículos Ferroviários     | 1420           |
| Bicicletas e Triciclos               | 1450           |
| Construção Naval                     | 1410           |
| Material Aeronáutico                 | 1470           |
| Motores e Componentes                | 1431           |
| Diversos                             | 1499           |
| Auto Peças - Diversos                | 1433           |
| Madeira e Móveis                     | 1500           |
| Laminados                            | 1510           |
| Aglomerados                          | 1530           |
| Diversos                             | 1599           |

BALANÇO ANUAL - Gazeta Mercantil, 1990

CENSO INDUSTRIAL-1985

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| Móveis                                | 1600           |
| Móveis de Madeira                     | 1610           |
| Móveis de Metal                       | 1620           |
| Papel e Celulose                      | 1700           |
| Celulose                              | 1710           |
| Papel                                 | 1720           |
| Integradas de Papel/Celulose          | 1729           |
| Embalagens                            | 1740           |
| Diversos                              | 1799           |
| Borracha                              | 1800           |
| PNU    Pneumáticos                    | 1820           |
| Couros e Peles                        | 1900           |
| Curtumes                              | 1910           |
| Artefatos de Couro                    | 1999           |
| Química                               | 2000           |
| Refinação de Petróleo                 | 2011 2015      |
| Petroquímica                          | 2012           |
| Lubrificantes                         | 2017           |
| Fertiliz., Adubos e Defensivos Agr.   | 2081           |
| Fibras Sintéticas e Artificiais       | 2021 2022 2023 |
| Tintas                                | 2070           |
| Gases Industriais                     | 2018           |
| Pólvora/Fósforo/Munição               | 2030           |
| Produtos de Higiene e Limpeza         | 2060           |
| Artefatos de Borracha                 | 2029           |
| Diversos                              | 2099           |
| Produtos Farmacêuticos e Veterinários | 2100           |
| Prod.Farmacêuticos e Veterinários     | 2110           |
| Perfumaria, Sabões e Velas            | 2200           |
| Perfumaria                            | 2211 2220 2230 |
| Material Plástico                     | 2300           |
| Transformadores de Plástico           | 2300           |
| Têxtil e Vestuário                    | 2400           |
| Fiação e Tecelagem                    | 2420           |
| Malharias                             | 2430           |
| Rendas e Bordados                     | 2440           |
| Lanifício                             | 2410           |
| Diversos                              | 2499           |
| Vestuário e Calçados                  | 2500           |
| Calçados                              | 2530           |
| Confecções                            | 2510           |

BALANÇO ANUAL - Gazeta Mercantil, 1990

CENSO INDUSTRIAL-1985

|                                  |      |           |
|----------------------------------|------|-----------|
| Alimentos                        | 2600 |           |
| Açúcar e Alcool                  | 2650 |           |
| Café Solúvel                     | 2604 |           |
| Torrefação                       | 2603 |           |
| Moinhos                          | 2601 | 2602      |
| Massas                           | 2680 |           |
| Óleos Vegetais                   | 2609 |           |
| Frigoríficos                     | 2620 |           |
| Conservas                        | 2610 |           |
| Laticínios                       | 2640 |           |
| Produtos da Chocolate            | 2662 |           |
| Rações                           | 2698 |           |
| Pescados                         | 2630 |           |
| Diversos                         | 2699 |           |
| Bebidas e Fumo                   | 2700 |           |
| Refrigerantes e Águas            | 2741 |           |
| Sucos Concentrados               | 2743 |           |
| Cervejas                         | 2730 |           |
| Vinhos                           | 2710 |           |
| Outras Bebidas Alcoólica         | 2720 |           |
| Cigarro e Fumo                   | 2800 |           |
| Cigarro e Fumo                   | 2800 |           |
| Editorial e Gráfica              | 2900 |           |
| Jornais                          | 2911 |           |
| Revistas                         | 2912 |           |
| Serviços Gráficos                | 2980 |           |
| Editoras                         | 2910 |           |
| Diversos                         | 2999 |           |
| Construção Civil                 | 3300 |           |
| Edificações                      | 3321 |           |
| Construção Pesada                | 3322 | 3323 3325 |
| Montagens Industriais            | 3324 |           |
| Diversos                         | 3399 |           |
| Comércio (Varejista/Atacadista)  | 4100 | 4300      |
| Supermercados                    | 4110 | 4310      |
| Distrib.de Gás                   | 4184 | 4384      |
| Lojas de Departamento            | 4200 |           |
| Eletrodomésticos                 | 4141 | 4341      |
| Tecidos e Artigos p/ Vestuário   | 4130 | 4330      |
| Distrib.de Derivados Automotivos | 4180 | 4380      |
| Revendedores de Máquinas Pesadas | 4170 | 4370      |
| Revendedores de Pneus            | 4164 | 4364      |
| Material de Construção           | 4150 | 4350      |
| Atividades Diversas              | 4200 | 4400      |
| Comércio Exterior                | 4500 |           |

BALANÇO ANUAL - Gazeta Mercantil, 1990

CENSO INDUSTRIAL-1985

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Transportes                          | 4700      |
| Urbano de Passageiros                | 4711      |
| Rodoviário de Passageiros            | 4712      |
| Rodoviário de Cargas                 | 4713      |
| Ferroviário                          | 4721      |
| Aeroviário                           | 4740      |
| Marítimo                             | 4730      |
| Diversos                             | 4799      |
| Diversos                             | 5000      |
| Hotelaria                            | 5110      |
| Restaurantes                         | 5121 5129 |
| Radio/TV                             | 5410      |
| Cinemas                              | 5421      |
| Agências de Publicidade              | 5573      |
| Agências de Viagem                   | 5545      |
| Armazenagem e Abastecimento          | 5544      |
| Projetos de Engenharia               | 5550      |
| Processamento de Dados               | 5571      |
| Serviços Especializados              | 5570      |
| Imobiliárias                         | 5710      |
| Conglomerados                        | 5720      |
| Administradoras                      | 5730      |
| Escritórios de Representação         | 5740      |
| Finanças/Seguros                     | 6000      |
| Bancos Comerciais                    | 6011      |
| Bancos de Investimento               | 6012      |
| Financeiras                          | 6021      |
| Corretoras                           | 6022      |
| Seguros                              | 6023      |
| Previdência Privada                  | 6030      |
| Serviços Públicos                    | 7000      |
| Cia. Telefônicas                     | 7010      |
| Serviços Portuários e Aeroportuários | 7020      |
| Energia Elétrica                     | 7030      |
| Terminais Diversos                   | 7040      |
| Água/Esgoto/Gás                      | x         |
| Limpeza Pública                      | x         |
| Hospitais                            | x         |
| COHABS                               | x         |
| Diversos                             | x         |



**ANEXO 2: Estrutura Setorial dos Grupos Industriais Seleccionados\***

|                     |     |
|---------------------|-----|
| ABC Algar .....     | 161 |
| Machline .....      | 163 |
| Docas .....         | 165 |
| Gerdau .....        | 167 |
| Belgo Mineira ..... | 169 |
| Villares .....      | 170 |
| Cofap .....         | 171 |
| Metal Leve .....    | 172 |
| Weg .....           | 173 |
| Hering .....        | 174 |
| Vicunha .....       | 176 |
| Bunge y Born .....  | 178 |
| Sadia .....         | 181 |
| Perdigão .....      | 183 |
| Klabin .....        | 185 |
| Suzano .....        | 187 |
| Votorantim .....    | 189 |
| Caemi .....         | 193 |
| Matarazzo .....     | 195 |

\* A base de dados para a constituição dos "mapas" dos grupos foram o Atlas Financeiro (1981, 1984, 1988) e o Guia Interinvest (1983, 1986, 1992). A partir de informações coletadas em revistas, jornais, relatórios de diretoria atualizou-se as estruturas e classificou-se setorialmente as empresas. Quando possível, foram "abertas" suas bases operacionais e evitadas as incorporações para facilitar o reconhecimento da evolução da estrutura dos grupos. Portanto, esses "mapas" são esboços das estruturas dos grupos: não correspondem a uma precisa descrição.

## EMPRESAS DO GRUPO ABC ALGAR

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                    |
|----------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------------------|
| Rio Quente Min.      | 100   |      | A    |         |                                                                    |
| ABC Suasa Sta Ursul. | 200   | A    | A    |         | [1984] ABC, 70%                                                    |
| ABC Agric.Pec.       | 200   | A    | A    | A       | [1988] ABC, 54%; CTBC, 38%                                         |
| ABC Agro.Br.Norte    | 200   | A    | A    | A       | [1988] ABC, 60%                                                    |
| Rio Quente Agr.Flor. | 200   |      | A    | A       |                                                                    |
| ABC Sta.Lucia Agro.  | 200   |      |      | A       |                                                                    |
| ABC Mec.Precisão     | 1261  |      | A    | A       |                                                                    |
| ABC Autrônica        | 1200  |      |      | A       |                                                                    |
| ABC Computad.        | 1371  | A    | A    | A       |                                                                    |
| ABC Itatel           | 1374  | A    | A    |         | [1984] Fiat 25%                                                    |
| ABC Kuhn Sist.       | 1374  | A    | A    |         | [1984] Fam.Kuhn, 49%                                               |
| ABC Amplimatic.      | 1380  | A    | A    |         |                                                                    |
| ABC Bull             | 1380  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 60%; Honeywell Bull, 40%                               |
| ABC Teleinformática  | 1380  | A    | A    | A       | [1984] Fiat 49%; [1988] ex "ABC Telettra Telecom."; ABC, 100%      |
| ABC Xtal             | 1380  |      | A    | A       | [1984] ABC, 51%; BNDESPart., 49%; [1988] ABC, 79%; BNDESPart., 21% |
| ABC Xtal Microeletr. | 1380  |      | A    | A       |                                                                    |
| ABC Xtal AM          | 1380  |      |      | A       | [1988] ex "ABC Cristais Componentes e Materiais Elétricos"         |
| ABC Dados Sistemas   | 1380  |      | A    | A       | [1988] ex "Kuhn Engenharia Eletronica Ltda"                        |
| ABC Sist.Eletrôn.    | 1470  |      | A    | A       | [1988] ABC, 57%                                                    |
| ABC Tropical Mad.    | 1599  | A    | A    | A       |                                                                    |
| ABC Oliveira         | 1599  |      | A    | A       |                                                                    |
| Destilaria de Alcool | 2650  | A    | A    | A       |                                                                    |
| Cons.Br.Centr.Carnes | 2600  | A    | A    |         |                                                                    |
| ABC Inco             | 2609  | A    | A    | A       | [1984] ABC, 28%; [1988] ABC, 82%                                   |
| Frig.Brasil Centr.I  | 2620  |      |      | ?       | [1988] ABC, 67%                                                    |
| Frig.Brasil Centr.II | 2620  |      |      | ?       | [1988] Unidade operacional - abate                                 |
| ABC Larroche         | 2620  |      |      | A       | [1990] Ex. Frig.Brasil Central ?                                   |
| ABC Sucotrisa        | 2743  | A    | A    | A       | [1983] ex "Sucotrisa Sucos e Conservas Triangulo" ?                |
| ABC Listas Telef.    | 2980  |      | A    |         | [1988] ABC, 60%; Abril, 40%                                        |
| Graf.Correio Uberl.  | 2911  |      | A    | A       | [1988] ABC, 58%                                                    |
| ABC Construtora      | 3321  |      |      | A       | [1988] CTBC, 16%                                                   |
| Multipeças Com.Serv. | 4100  |      |      | A       |                                                                    |
| ABC Cirra            | 4100  |      | A    | A       |                                                                    |
| ABC Garinco          | 4170  | A    | A    | A       | [1983] ex "Garinco Garcia S.A. Ind.Com."                           |
| ABC Irmãos Garcia    | 4170  | A    | A    | A       | [1983] ex "Irmãos Garcia Com.Imp."; [1984] ABC, 26,3%              |
| ABC Intermag.        | 4170  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 48%                                                    |
| ABC Automag          | 4170  | A    | A    | A       | [1984] ABC, 15,3%                                                  |
| Posto Rio Quente     | 4180  |      |      | A       |                                                                    |

## EMPRESAS DO GRUPO ABC ALGAR

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                    |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------|
| ABC Trade            | 4500  |      |      | A       |                                                    |
| ABC-TBN Trans.BR.N.  | 4713  | A    | A    | A       |                                                    |
| ABC Taxi Aéreo       | 4740  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 63%                                    |
| ABC Thor Taxi Aéreo  | 4740  |      |      | A       |                                                    |
| Thermas Rio Quente   | 5110  | A    | A    | A       |                                                    |
| Pousada Brasília     | 5110  | A    | A    | A       |                                                    |
| Cia.Thermas R.Quente | 5110  |      |      | A       |                                                    |
| Estância Rio Quente  | 5110  |      |      | A       |                                                    |
| ABC Radio e TV       | 5410  |      |      | A       |                                                    |
| Radio Pous.R.Quente  | 5410  |      |      | A       |                                                    |
| Sagres Serv.Agropec. | 5511  |      |      | A       | [1988] ABC, 47%                                    |
| ABC Locadora         | 5523  |      | A    | A       |                                                    |
| ABC Veic.Aeronaves   | 5523  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 68%                                    |
| ABC Arms Ger.        | 5544  | A    | A    | A       |                                                    |
| ABC Turismo          | 5545  | A    | A    | A       | [1988] ex "ABC Propaganda"                         |
| Vale Rio Quente Tur. | 5545  |      |      | A       |                                                    |
| ABC Engest           | 5550  |      |      | A       |                                                    |
| ABC Sabe             | 5570  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 60%                                    |
| ABC Propaganda       | 5573  |      |      | A       | [1988] "Cindida de ABC Turismo"                    |
| ABC Aerocursos       | 5579  | A    | A    | A       | [1988] ABC, 55%                                    |
| Rio Quente Imob.     | 5710  | A    | A    | A       | [1988] Francisco H.Costa, 50%                      |
| Brasiliense Empreed. | 5710  |      |      | A       |                                                    |
| Ibfa Empreed.        | 5710  |      |      | A       |                                                    |
| Rio Quente Part.     | 5730  |      |      | A       | [1988] Francisco H.Costa, 50%                      |
| ABC Empar Part.      | 5730  | A    | A    | A       | [1984] Holding                                     |
| ABC Arvore Part.     | 5730  |      | A    | A       | [1988] Holding                                     |
| ABC Cor.Seg.         | 6023  |      |      | A       |                                                    |
| Tel.Brasil Central   | 7010  | A    | A    | A       | [cgl] Esta empresa é a holding das Cia.Telefônicas |
| Tel.Luz              | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Pitangui         | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Iguatama         | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Campos Altos     | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Ibiraci          | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Ituiutuba        | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Uberaba          | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Alta Mogiana     | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Montesantensse   | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Para de Minas    | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |
| Tel.Lagoa do Prata   | 7010  | A    | A    | A       |                                                    |

## EMPRESAS DO GRUPO MACHLINE

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                            |
|-----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| Araua Min.            | 100   | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 90%                                                          |
| Macaibo Min.          | 100   | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 90%                                                          |
| Inhauma Miner.        | 100   | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 90%                                                          |
| Durável Min.          | 100   | S    | S    | S       |                                                                            |
| Sharp Agropec. Ind.   | 200   |      | S    |         | [1984] Sharp, 2%                                                           |
| Rosa do Sul Agropec.  | 200   |      |      | S       |                                                                            |
| Juarí Agro Ind.       | 200   |      |      | S       |                                                                            |
| Ind.Cer.Norte Br.     | 1040  |      |      | S       | [1988] Sharp, 78%; G.Martini, 22%                                          |
| Sharp Br.Eq.Eletr.    | 1351  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 70%; Sharp-Jp, 25%; [1988] Sharp, 97% ord.; Sharp, 77% pref. |
| Sharp Comp.Eletrôn.   | 1361  | S    | S    | S       |                                                                            |
| Solhar Eletrônica     | 1361  | S    | S    | S       |                                                                            |
| Cape Amaz.Prod.Elet.  | 1361  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 94%; [1984] Sharp, 54%; [1988] Sharp, 100%                   |
| SID Microeletrônica   | 1361  |      | S    | S       | [1988] ex "Philco Semicond.PHIBRASE"; Sharp, 60%; Bradesco, 40%            |
| RCA Solid State       | 1361  |      | S    | S       |                                                                            |
| Epcom Equip.Eletr.    | 1371  |      |      | S       | [1985] Sharp, 87%; desativada em 1989.                                     |
| Vertice Sist.Integr.  | 1371  |      |      | S       |                                                                            |
| SID Informatica       | 1371  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 70%; Bradesco 30%; [1988] + ex "Sharp Comp.Eletr."           |
| SID da Amazonia       | 1371  |      |      | S       | [1988] Sharp, 65%; Bradesco, 35%                                           |
| Facit Maq.Escrit.     | 1373  |      |      | S       | [1988] Sharp, 100% ord.; Facit -Sue, 100% pref.                            |
| Sharp Proc.Dados      | 1374  | S    | S    | S       |                                                                            |
| STC Telecom.          | 1380  |      |      | S       |                                                                            |
| SID Telec.Controles   | 1380  |      |      | S       | [1988] ex "PGM Proj.Sist.Avancados"; Sharp, 65%; Bradesco, 35%             |
| Gurgel Ind.Veic.      | 1432  |      | S    |         | [1984] Sharp/Credit, 25%                                                   |
| FAMASA Art.Madeirasas | 1599  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 85%; [1984] Sharp, 100%                                      |
| Refr.Vale Paraiba     | 2741  | S    | S    |         | [1]                                                                        |
| Praxis Artes Graf.    | 2980  | S    | S?   | S       | [1981] Sharp, 91%                                                          |
| Valbrás Consorcios    | 4170  |      | S    |         |                                                                            |
| Tecmachine Com.MaQ.   | 4170  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 81%; [1984] Sharp, 100%                                      |
| Valbrás Commodities   | 4500  |      | S    |         |                                                                            |
| Excom Trade Exp.Com.  | 4500  |      |      | S       |                                                                            |
| Aerobrasil Serv.Aer.  | 4740  | S    | S    |         | [1981] Sharp, 5%                                                           |

[1] [1981] Sharp, 62%; Louis Dreyfus -Fr, 38% [1984] Sharp/Pascowitch, 62%; Louis Dreyfus, 38%

## EMPRESAS DO GRUPO MACHLINE

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                       |
|----------------------|-------|------|------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| Sharp Transp.Arm.    | 5544  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 70%                                                     |
| Digitaltur Tur       | 5545  |      | S    | S       | [1988] ex "Val-Tur Turismo"?                                          |
| SID Serv.Técnicos    | 5550  |      |      | S       | [1988] Sharp, 65%; Bradesco, 35%                                      |
| TEC Sist.Proc.Dados  | 5571  |      | S    | S       |                                                                       |
| SID Serviços         | 5571  |      |      | S       | [1988] Sharp, 65%; Bradesco, 35%                                      |
| Praxis Propaganda    | 5573  | S    |      |         | [1981] Sharp, 91%                                                     |
| Sharp Promot.Vendas  | 5573  | S    | S    |         | [1981] Sharp, 85%                                                     |
| Sharp Loc.Bens Mov.  | 5579  | S    |      |         |                                                                       |
| Valbrás Imob.        | 5710  | S    | S    |         | [1981] Sharp, 70%                                                     |
| SIC Imobiliár.       | 5710  |      |      | S       | [1988] ex "Duravel Imb."                                              |
| Kobayat Imb.         | 5710  |      |      | S       | [1988] ex "Digibanco Imb."                                            |
| MM Empreend.Part.    | 5710  | S    | S    | S       | [1981] Cisao de CIBRACO; Sharp, maior.                                |
| SB Part.             | 5730  | S    | S    |         | [1981] Sharp, 60%; Bradesco, 30%; [1984] Sharp, 70%; Bradesco, 30%    |
| Flamengo Part.       | 5730  |      | S    |         | [1984] Cindida de "Duravel"                                           |
| Credival Part.Adm.   | 5730  |      | S    |         | [1984] Sharp, 70%; Credit, 30%                                        |
| Mata Part.           | 5730  |      |      | S       | [1988] ex "Duravel Agropec"                                           |
| Sharp Equip.Eletr.   | 5730  | S    | S    | S       | [2]                                                                   |
| Durável              | 5730  | S    | S    | S       | [1981] Fam.Machline, 100%; [1984] + ex "Sharp Process.Dados"          |
| Sharp Adm.Cons.      | 5730  |      |      | S       |                                                                       |
| Digibanco            | 6011  |      | S    | S       | [1981] ex "Banco Lavras e Valbrás"                                    |
| Digibanco Invest.    | 6012  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 70%; Credit Com.de France, 30%; ex "Bco.Invest.Valbrás" |
| Valbrás Arrend.Merc. | 6021  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Digital CFI          | 6021  | S    | S    | S       | [1981] ex "Valbrás CFI"?                                              |
| Valbrás DTVM         | 6022  |      | S    | S       |                                                                       |
| Digital CCVM         | 6022  |      | S    | S       | [1988] ex "Valbrás CCVM" ?; Sharp, 100%; [1988] Sharp, 83%            |
| Sharp Cor.Seg.       | 6023  | S    | S    | S       | [1981] Sharp, 70%; [1984] Sharp, 100%                                 |
| SDB Seg.Gerais       | 6023  |      | S    | S       | [1984] ex "Aliança Gaúcha Seg.Gerais"                                 |
| Digiprevi Prev.Prív. | 6030  |      |      | S       |                                                                       |
| Roc Comercial        |       |      |      | S       |                                                                       |
| Sharp Ind.Com.       |       |      |      | S       |                                                                       |
| SB International     |       |      | S    | S       |                                                                       |
| Valbrás Inter.Com.   |       | S    | S    |         | [1981] Sharp, 52%; Credit Commercial -Fr, 48%                         |

[2] [1981] Fam.Machline, maior.; [1988] + ex "SB Part.", + ex "Solhar Eletr."; Fam.Machline, 100%

## EMPRESAS DO GRUPO DOCAS

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                       |
|----------------------|-------|------|------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| Agr.Botucatu         | 200   | G    | G    | G       |                                                                       |
| Ind.Agr.Sta.Cecília  | 200   | G    | G    | G       |                                                                       |
| Phidias Agropec.     | 200   | G    | G    | G       |                                                                       |
| Imat Soc.Agric.Pec.  | 200   |      | G    | G       | [1984] Docas, 100%; [1988] Docas, 85%                                 |
| Agro.Sao Felix       | 200   |      | G    | G       | [1988] Cisão de "Imat S.A. Aric.Pec."                                 |
| Santana Camp.Agro.   | 200   |      | G    | G       |                                                                       |
| S.Fr.Camp.Agropec.   | 200   |      | G    | G       |                                                                       |
| Agro. Expeditus      | 200   |      | G    | G       |                                                                       |
| Phidias Santan.Agro. | 200   |      |      | G       |                                                                       |
| Agro.Sta.Terezinha   | 200   |      |      | G       | [1988] Cisão de "Imat S.A. Aric.Pec."                                 |
| Ciminas Cim.Nac.     | 1051  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 10%; Holderbank -Sui, 80%                               |
| Dia.Eletrôn.Nac.CEN  | 1361  | G    | G    |         | [1981] Docas, 80%; NEC -Jp, 20% ord. e 100% pref.                     |
| Elebra Microeletr.   | 1361  |      | G    | G       | [1988] Docas, 50%; Citibank, 25%; BNDESPart., 25%                     |
| Ciamsa Circ.Imp.AM   | 1361  |      |      | G       |                                                                       |
| Elebra Computadores  | 1371  |      | G    | G       | [1988] Docas, 50%; Medidata Inf., 30%; Bradesco, 20%                  |
| Elebra Sistemas      | 1374  | G    | G    | G       | [1]                                                                   |
| Elebra Informática   | 1374  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 100%; [1988] Docas, 50%; Citibank, 25%; BNDESPart., 25% |
| Elebra Telecom       | 1380  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 50%; Citibank, 25%; BNDES, 25% [1985] ex"Elebra Bras."  |
| CDS Eletrônica       | 1399  | G    | G    |         |                                                                       |
| Têxtil ARP           | 2420  |      | G    | G       | [1988] Docas, 11%                                                     |
| Germani Alim.        | 2609  |      | G    | G       | [1988] Docas, 23%; Orbis Const., 77%                                  |
| Anicuns Alc.Deriv.   | 2650  |      |      | G       | [1988] Docas, 54%                                                     |
| LTC Livros Tecnicos  | 2910  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 42%; J.Wiley & Sons -USA, 40%; [1988] Docas, 83%        |
| SAB Exp.Imp.         | 4500  | G    |      |         | [1981] Docas, 40%                                                     |
| Boavista Trade       | 4500  |      | G    | G       |                                                                       |
| Hoteis Palace        | 5110  | G    | G    | G       |                                                                       |
| Boavistur Tur.       | 5545  |      |      | G       |                                                                       |
| Vistaplan Planej.    | 5550  | G    | G    | G       |                                                                       |
| Engenho Novo         | 5550  | G    | G    |         | [2]                                                                   |
| OSI Serv.Inform.     | 5571  |      |      | G       |                                                                       |
| Elebra Instal.       | 5572  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 100%; [1988] Docas, 50%; Citibank, 25%; BNDESPart., 25% |
| Elebra Plan.Eng.     | 5572  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 100%; [1988] Docas, 50%; Citibank, 25%; BNDESPart., 25% |
| Ena Technology-EUA   | 5572  |      |      | G       |                                                                       |
| CEDEG Desen.Gerenc.  | 5576  |      |      | G       |                                                                       |

[1] [1981] Docas, 51% ord. e 100% pref., [1988] ex "Sist.Comput.S.A."; Docas, 69% ord., 100% pref.

[2] [1981] Docas, 51%; Scientia Eng.Sist., 49%; [1984] Docas, 100% ord.; Scientia, 100% pref.

## EMPRESAS DO GRUPO DOCAS

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                         |
|----------------------|-------|------|------|---------|---------------------------------------------------------|
| Phidias Imb.         | 5710  | G    | G    | G       |                                                         |
| Sta.Cecilia Empr.    | 5710  |      |      | G       |                                                         |
| CDS Planej.Imb.      | 5710  |      | G    | G       |                                                         |
| Docas S.A.           | 5720  | G    | G    | G       | [1981] [cgl] Fam.Guinle, major.                         |
| Elebra S.A.          | 5730  |      | G    | G       | [1984] holding do grupo no setor eletroeletrônico.      |
| Boavista Part.       | 5730  |      | G    | G       |                                                         |
| CHP Adm.             | 5730  |      |      | G       |                                                         |
| Emp.S.Fr.Adm.Hoteis  | 5730  | G    | G    | G       |                                                         |
| Cia.Mercantil e Adm. | 5730  |      | G    | G       |                                                         |
| Phidias Adm.         | 5730  | G    | G    | G       |                                                         |
| Banco.Boavista       | 6011  | G    | G    | G       | [1981] Fam.Guinle Machado, 100%                         |
| Bco.Invest.Boavista  | 6012  | G    | G    | G       |                                                         |
| Vistacredi CFI       | 6021  | G    | G    |         |                                                         |
| Boavista CFI         | 6021  |      | G    | G       | [1984] Docas, 57%; [1988] ex "Vistacredi"               |
| Boavista Arr.Merc.   | 6021  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 64%; [1984] Docas, 69%; [1988] Docas, 85% |
| Boavista DTVM        | 6022  | G    | G    | G       |                                                         |
| Boavista CCVM        | 6022  | G    | G    | G       | [1981] Docas, 50% ord., 92% pref.                       |
| Itatiaia Seg.        | 6023  | G    | G    |         |                                                         |
| Boavista Seg.        | 6023  |      |      | G       |                                                         |
| Vistaseg Cor.Seg.    | 6023  | G    | G    | G       |                                                         |
| Boavista Prev.Priv.  | 6030  |      | G    | G       |                                                         |
| Docas Factoring Com. |       |      |      | G       |                                                         |
| Campestre S.A.       |       |      | G    |         |                                                         |

## EMPRESAS DO GRUPO GERDAU

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                        |
|-----------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------|
| Fergupar Min.Fer.PR   | 100   | G    | G    |         |                                                        |
| Cifsul Agropec        | 200   | G    |      |         |                                                        |
| Agropec.Gerdau        | 200   |      | G    |         |                                                        |
| Cifsul                | 600   | G    | G    | G       | [1988] Gerdau, 23%, [1990] Gerdau, 87%                 |
| EFS Empre.Flor.Sul    | 600   |      |      | G       |                                                        |
| Florestal Sepetiba    | 600   |      |      | G       |                                                        |
| Seiva Florestas       | 600   | G    | G    | G       |                                                        |
| Tanne Flor.Ind.       | 600   | G    | G    | G       | [1981] Cifsul, 100%                                    |
| Usipa Reflorest.      | 600   |      |      | G       | [1990] Gerdau, 99%                                     |
| Sid.Mogi das Cruzes   | 1100  | G    |      |         | [1981] Gerdau, major.                                  |
| Telcon Ind.Com.       | 1100  |      |      | G       | [1987] Adquirida; Classif.?                            |
| Forte Anchieta Ind.   | 1102  |      |      | G       | [1988] Adquirida; Classif.?                            |
| Forte Cordovil Ind.   | 1102  |      |      | G       | [1988] Adquirida; Classif.?                            |
| FerRudge Ind.Com.Met  | 1102  |      |      | G       | [1989] Classif.?                                       |
| Mefisa Fixadores      | 1102  |      |      | G       | [1987] Adquirida                                       |
| Mefisa Met.Fibra      | 1102  |      |      | G       | [1988] Adquirida                                       |
| Gerdau Ferro Bras.    | 1102  |      |      | G       | [1988] Classif.?                                       |
| Metálicos Ind.Com.    | 1102  |      | G    | G       | [1984] Adquirida; Classif.?                            |
| Ar-Ma                 | 1102  |      | G    | G       | [1983] Adquirida                                       |
| Cia.Americana Aço     | 1102  |      | G    | G       | [1983] Adquirida                                       |
| Hoefel Sander         | 1102  |      | G    | G       | [1983] Adquirida                                       |
| Vilaça Ferro          | 1102  |      | G    | G       | [1982] Adquirida                                       |
| Icanor S.A.           | 1102  |      | G    | G       | [1983] Adquirida                                       |
| Incomet Ind.Com.Met.  | 1102  | G    | G    |         | [1988] Gerdau, 89%; Classif.?                          |
| Met.Gerdau            | 1102  | G    | G    | G       | [1981] [cgl]                                           |
| Del Acero (Chile)     | 1108  |      |      | G       | [1991] Adquirida                                       |
| Aza (Chile)           | 1108  |      |      | G       | [1991] Adquirida                                       |
| Inlasa (Uruguai)      | 1108  |      |      | G       | [1991] Adquirida                                       |
| Cosinor               | 1108  |      |      | G       | [1991] Adquirida, privatizada                          |
| Barão dos Cacaís      | 1108  |      |      | G       | [1989] Adquirida, privatizada                          |
| Sid.Bahia Usiba       | 1108  |      |      | G       | [1989] Adquirida, privatizada                          |
| Sid.Paranaense USIPA  | 1108  |      |      | G       | [1988] Incorporada pela Cosigua                        |
| Sid.Curtice (Canadá)  | 1108  |      |      | G       | [1989] Adquirida; Gerdau, major.                       |
| Sid.Hime              | 1108  |      |      | G       | [1988] Adquirida, pertencia ao grupo Bozano, Simonsen  |
| Cia Bras.Ferro (Gusa) | 1108  |      |      | G       | [1986] Adquirida                                       |
| Fergupar Ferro Gusa   | 1108  |      | G    | G       | [1982] Adquirida                                       |
| Cosigua               | 1108  | G    | G    | G       | [1]                                                    |
| Sid.Cearense          | 1108  | G    | G    | G       | [1980] Em implantação; Gerdau, 100% [1988] Gerdau, 58% |
| Sid.Riograndense      | 1108  | G    | G    | G       | [1988] Gerdau, 69%                                     |
| Sid.Guaíra            | 1108  | G    | G    | G       | [1980] Em implantação; Gerdau, 88%                     |
| Sid.Açonorte          | 1108  | G    | G    | G       | [1988] Gerdau, 54%                                     |
| Cia.Sid.Alag.Comesa   | 1108  | G    | G    | G       |                                                        |
| Sid.Laísa (Urug.)     | 1108  | G    | G    | G       | [1981] Gerdau, major.; [1984] Gerdau, minoritário      |
| Aços Finos Piratini   | 1109  |      |      | G       | [1990] Adquirida, privatizada                          |

[1] [1981] Gerdau, 95% ord.; [1988] Gerdau, 85%; + ex "ESMG Empreend.Sider.de MG"



## EMPRESAS DO GRUPO GERDAU

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                          |
|-----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------|
| Mad.Rio das Pedras    | 1599  | G    | G    | G       | [1981] Cifsul, 100%                                      |
| Itaguaí Com.Imp.Exp.  | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Rio Sinos Com.Imp.    | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Maranguape Imp.Exp.   | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Com.Gerdau            | 4350  | G    | G    | G       | [1988] + ex "Sta.Cruz Imp.Exp."                          |
| GJ Com.Exp.Imp.       | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Atalaia Com.Imp.Exp.  | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Sta.Feliciid.Com.Imp. | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Palmares Imp.Exp.     | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Sao Gonçalo Com.Imp.  | 4350  |      |      | G       |                                                          |
| Amafer                | 4350  |      |      | G       | [1993] Adquirida                                         |
| L.Herzog              | 4350  |      |      | G       | [1993] Adquirida                                         |
| Riotrade Imp.Exp.     | 4500  |      | G    |         |                                                          |
| Trade Export          | 4500  |      | G    | G       |                                                          |
| Cobral Cad.Cobrança   | 5550  | G    | G    | G       | [1988] Gerdau, 50%; F.C.Albuquerque                      |
| Gerdau Informática    | 5571  |      |      | G       | [1988] + ex "KJ Serv.Inf.", ex "ISI Serv.inf."; IBM, 30% |
| Imob.Erco             | 5710  | G    |      |         |                                                          |
| Gerim Emp.Imb.        | 5710  | G    |      |         |                                                          |
| Gersul Empre.Imb.     | 5710  |      |      | G       |                                                          |
| Edamar Adm.Com        | 5730  | G    | G    |         |                                                          |
| Macrosul Adm.         | 5730  | G    | G    |         | [1981] Gerdau, 36%                                       |
| Gerdau S.C.Part.      | 5730  | G    |      |         |                                                          |
| Troncosul Part.       | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| Empre.Sid.Guanabara   | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| Gerdau Inter.Empre.   | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| Cindac Emp.Part.      | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| Adm.Erbi              | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| Indac Com.            | 5730  | G    | G    | G       |                                                          |
| CGP Part.             | 5730  |      |      | G       | [1988] Gerdau, 40%                                       |
| Gervai DTVM           | 6022  |      | G    | G       |                                                          |
| Corrente Corr.Seg.    | 6023  | G    | G    |         |                                                          |
| Mauá Seg.             | 6023  | G    |      |         | [1981] Gerdau, 5%                                        |
| F.C.Albuquer.Ind.Com  |       | G    | G    | G       |                                                          |
| Gr.Gerdau Empr.       |       | G    | G    | G       |                                                          |
| Gerdau Ind.Com.Aço    |       |      |      | G       |                                                          |
| Praia Ouvidor Empr.   |       |      |      | G       |                                                          |
| ESS Emp.Sid.Sul       |       |      |      | G       |                                                          |

## EMPRESAS DO GRUPO BELGO MINEIRA

| Firmas                | Setor | 1980 | 1986 | 1990/90 |                                                                            |
|-----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| Samarco Min.          | 100   | B    | B    | B       | [1983] Samitri, 51%                                                        |
| Samitri Min.          | 100   | B    | B    | B       | [1983] Belgo, 73%; [1986] Belgo, 55%                                       |
| Agropec.Barra NE      | 200   | B    | B    | B       |                                                                            |
| Agr.Médio Rio Doce    | 200   |      | B    | B       |                                                                            |
| Agr.Várzea da Palma   | 200   |      | B    | B       | [1986] ex "Com.Benef.Barra, CBB"                                           |
| Agr.Baixa Verde       | 200   |      | B    |         |                                                                            |
| Caf Florest.          | 600   |      | B    | B       |                                                                            |
| Caf Viveiros Flor.    | 600   |      | B    | B       |                                                                            |
| Agr.Flor.Sta.Barbara  | 600   | B    | B    | B       |                                                                            |
| Mikronikel Eletr.Met  | 1100  | B    |      |         | [1983] Belgo, 25%                                                          |
| CIMAF Ind.Artef.Ferr  | 1106  | B    | B    | B       | [1983] Belgo, 43%; Trefilarbeb -Lux, 35%; [1986] Belgo, 53%                |
| B.Mineira-Monlevade   | 1107  | B    | B    | B       | [1983] [cgl] Arbed, 35; [1992] Arbed, 35%; Sul America, 10%; Bradesco, 11% |
| Trefilaria Contagem   | 1107  | B    | B    | B       |                                                                            |
| Usina Sabará          | 1107  | B    | B    | B       |                                                                            |
| Belgo Bekaert         | 1108  | B    | B    | B       | [1983] Belgo 60%; Bekaert-Alm, 40%                                         |
| Belgo Arames Fínos    | 1108  |      |      | B       | [1988] Belgo, 80%                                                          |
| Braçoço Mapri - SP    | 1109  |      | B    | B       | [1986] Adquirida; Belgo, 84%                                               |
| Braçoço II - SP       | 1109  |      | B    | B       | [1986] Adquirida                                                           |
| Braçoço Mapri - RJ    | 1109  |      | B    | B       | [1986] Adquirida                                                           |
| Braçoço Mapri - MG    | 1109  |      | B    | B       | [1986] Adquirida                                                           |
| Ind.Jossan            | 1109  |      | B    | B       | [1982] Adquirida; Belgo, 65%                                               |
| Jossan Bahia Tref.    | 1109  |      | B    | B       | [1982] Adquirida; Belgo, 100%                                              |
| Met.Norte de Minas    | 1109  |      |      | B       | [1992] Adquirida                                                           |
| Omega Prod.Met.       | 1100  |      | B    | B       | [1988] Adquirida; Belgo, 100%                                              |
| Pohlig Redutores      | 1218  | B    |      |         | [1983] Pohlig Br., 45%; DEG -Alm, minor.                                   |
| Precismeca Ind.Mec.   | 1299  | B    |      |         | [1983] Pohlig Br., 50%; Babcock Wilcox -Alm, 50%                           |
| Eletromec.Hidraul.    | 1352  |      | B    |         | [1983] Pohlig Br., 74%; AEG -Alm, 26%                                      |
| Bemex Com.Exp.        | 4500  |      | B    | B       |                                                                            |
| Belgo Sistemas        | 5571  |      | B    | B       | [1986] Belgo, 80%                                                          |
| HL Ass.Consult.       | 5572  |      | B    |         |                                                                            |
| Pohlig-Heckel Br.     | 5730  | B    |      |         | [1983] Arbed - Lux, 68%; Belgo, 31%                                        |
| Brasamerican(USA)     | 5740  |      | B    | B       | [1983] Belgo, 50%                                                          |
| Hebard & Assoc.(USA)  | 5740  |      | B    | B       | [1983] Belgo, 87%                                                          |
| Brasilux(Lux)         | 5740  | B    | B    | B       |                                                                            |
| Brasamerican(Ber)     | 5740  |      | B    | B       |                                                                            |
| Bemex Internat.(Ber)  | 5740  |      | B    | B       |                                                                            |
| Porto Nazaré Seg.     | 6023  |      | B    | B       | [1986] Belgo, 50%                                                          |
| R.W.Hebard and Assoc. |       | B    | B    | B       |                                                                            |
| Arbras                |       |      |      | B       |                                                                            |

## EMPRESAS DO GRUPO VILLARES

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                      |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| Cia.Agr.Rio Jabuti   | 200   | V    |      |         | [1981] Villares, 73%                                                 |
| Florest.Perdizes     | 600   | V    | V    | V       |                                                                      |
| Aços Anhanguera      | 1109  |      |      | V       | [1988] Adquirida do grupo Caemi; Villares, 83%                       |
| Aços Ipanema         | 1109  |      |      | V       | [1987] Adquirida, ex "Nossa Senhora de Aparecida"; Villares, major.  |
| Villares Ind.Base    | 1109  | V    | V    | V       | [3]                                                                  |
| Aços Villares        | 1109  | V    | V    | V       | [1981] Villares, 55% ord.; IFC-USA, 14% pref.; [1988] Villares, 57%  |
| Ind.Villares         | 1212  | V    | V    | V       | [1981] [cgl] Fam.Villares, 60%                                       |
| Equip.Villares       | 1218  | V    | V    | V       | [1]                                                                  |
| Ind.Vill.(Parag.)    | 1218  | V    | V    | V       |                                                                      |
| Ind.Vill.(Chile)     | 1218  | V    | V    | V       |                                                                      |
| Ascens.Atlas(Arg.)   | 1218  | V    | V    | V       |                                                                      |
| Elev.Atlas(Mex.)     | 1218  | V    | V    | V       | [1981] Villares, 49%; Mexico, 51%; [1988] Villares, 87%; Mexico, 13% |
| Ascens.Atlas(Urug.)  | 1218  | V    | V    | V       |                                                                      |
| Elev.Atlas(Colomb.)  | 1218  | V    | V    | V       | [1981] Villares, 85%; [1984] Villares, 25%; [1988] Villares, 70%     |
| Eletr.contr.Villar.  | 1352  | V    | V    | V       | [2]                                                                  |
| Villares Control     | 1374  |      |      | V       | [1988] Adquirida, Villares, 50%                                      |
| Fasor                | 1374  |      |      | V       | [1988] Adquirida                                                     |
| Villar.Auto VICSA    | 1431  | V    | V    |         | [4]                                                                  |
| Villares Trade       | 4500  |      |      | V       |                                                                      |
| Vibex Anstalt (Alm)  | 4500  |      |      | V       |                                                                      |
| Villares Steel (Hol) | 4500  |      |      | V       |                                                                      |
| Villares Corp. (USA) | 4500  | V    | V    | V       | [1990] ex "Villares Overseas" ?                                      |
| Curiango Transp.     | 4713  |      | V    |         | [1984] Villares, 25%                                                 |
| Villares Informática | 5571  |      | V    | V       |                                                                      |
| Técnica Villares     | 5570  | V    | V    |         | [1981] Villares, 50%                                                 |
| Villares Wrightson   | 5570  | V    |      |         | [1981] Villares, 50%; Wrightson-UK, 50%                              |
| Vigesa Gerac.Eletr.  | 5570  | V    |      |         | [1981] Villares + General Eletric                                    |
| Alvorada DTVM        | 6022  | V    | V    | V       |                                                                      |
| Interlagos Corr.Seg. | 6023  | V    | V    | V       | [1981] Villares, 100%; [1986] Villares, 66%                          |

[1] [1981] Villares, 100% ord.; BNDES, 60% pref.; [1984] Villares, 100% ord.; BNDESPart. 100% pref.; [1988] + ex "Villares Eng.Sist.", + ex "VIGESA"; Villares, 100%; BNDESPart., 72%

[2] [1981] ex "General Control do Br. Equip.Eletr.e Eletron."; Villares, 60%; Westinghouse, 40%; [1988] Villares, 100%

[3] [1981] Villares, 100%; BNDE, 88% pref.; [1984] Villares, 100%; BNDESPart., 71% pref.; [1988] Villares, 84%; Geno + Quina, 4%; BNDESPart., 12%

[4] [1981] ex "Ferropeças Villares"; Villares, 71%; Gotzwerke-Alm, 21%; Dana-USA, 8%; [1984] Villares, 64%; Dana, 15%; Gotzwerke, 21%; Empresa vendida à Cofap.

## EMPRESAS DO GRUPO COFAP

| Firmas                | Setor | 1980 | 1984 | 1989/90 |                                                              |
|-----------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------------|
| Guaporé Min.          | 100   | C    | C    | C       |                                                              |
| Cofap Nova Front.Ag   | 200   | C    | C    | C       | [1981] Cofap, 58%; [1984] Cofap, 73%, [1988] + ex "Comguape" |
| Comguape Agropec      | 200   | C    | C    |         | [1981] Cofap, 53%; [1984] Cofap, 76%                         |
| Cofap VDO             | 1341  |      |      | C       | [1988] Cofap, 50%; VD Adolf Schindling - Alm, 50%            |
| Cofap Eletrôn.Veic.   | 1341  |      |      | C       |                                                              |
| Cofap Eletrônica      | 1359  |      |      | C       | [1988] ex "Pema Sist.Digitais"; Cofap, 65%                   |
| Cofap Minas Peças     | 1431  | C    | C    | C       | [1984] Cofap, 52%; [1988] Cofap, 100%                        |
| Cofap Mauá            | 1431  | C    | C    | C       | [1981] Boris e Abraham Kasinski, 77.6%                       |
| Cofap Sto.André       | 1431  | C    | C    | C       | [1981] Boris e Abraham Kasinski, 77.6%                       |
| Cofap Peças(B.Horiz.) | 1431  | C    | C    | C       | [1984] ex "Randazzo" ?                                       |
| Cofap Arvin Minas     | 1431  |      | C    | C       | [1984] Arvin Inds - USA, 13.5%                               |
| Cofap Arvin SP        | 1431  |      | C    | C       | [1984] Arvin Inds.-USA 13.5%                                 |
| Cofac Comp.Automot.   | 1431  |      | C    | C       | [1984] Adquirida, ex "Ferropeças Villares".                  |
| Cofap Escap.(Cambuí)  | 1431  |      |      | C       | [1987] Unidade operacional                                   |
| Cofap Susp.(Lavras)   | 1431  |      |      | C       | [1988] Unidade operacional                                   |
| Cofap Anéis (Itajubá) | 1431  |      |      | C       | [1989] Unidade operacional                                   |
| Indufren (Arg.)       | 1431  |      |      | C       | [1990] Cofap, 50%                                            |
| Cofap (Portugal)      | 1431  |      |      | C       | [1990] Em instalação                                         |
| Fric-Rot (Arg.)       | 1431  |      |      | C       | [1990] Cofap %?                                              |
| Perdriel (Arg.)       | 1431  |      |      | C       | [1990] Cofap %?                                              |
| Conap (Arg.)          | 1431  |      |      | C       | [1990] Cofap %?                                              |
| Cofade Elastômeros    | 2023  | C    | C    | C       | [1981] Cofap, 50%; Basf - Alm, 50%                           |
| Cofap America (USA)   | 4200  |      | C    | C       |                                                              |
| Cofap (Alm)           | 4200  |      | C    | C       |                                                              |
| Cofap Irlanda         | 4200  |      |      | C       |                                                              |
| Cofap Inglaterra      | 4200  |      |      | C       |                                                              |
| Cofap Trade           | 4500  |      |      | C       |                                                              |
| Cofap P&D (Alm)       | 5740  |      |      | C       |                                                              |

## EMPRESAS DO GRUPO METAL LEVE

| Firmas               | Setor | 1980 | 1984 | 1989/90 |                                                                      |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| Met.Mogi-Guacu       | 1102  |      | M    | M       | [1981] Metal Leve, 30%, Mahle, 70%                                   |
| M.L.Clevite Sint.    | 1102  | M    | M    | M       | [1988] Metal Leve, 64% Gould Inc., 36%; ex "Metal Leve Gould"        |
| Allen Bradley        | 1231  | M    | M    |         | [1981] Metal Leve, 7%                                                |
| Thyssen Rueller      | 1231  | M    | M    | M       | [1979] ex "Ex-Cell-O Metal Leve [1988] M.Leve, 30%; Thyssen-Alm; 70% |
| M.L.Allen.Sist.Ind.  | 1231  |      | M    | M       | [1988] M.L., 55%; Rockwell - USA, 45%; [1993] Associação desfeita.   |
| M.Leve Equip.Prec.   | 1261  |      |      | M       |                                                                      |
| M.L.Control.Eletr.   | 1359  |      | M    | M       |                                                                      |
| M.Leve S.A.Ind.Com.  | 1431  | M    | M    | M       |                                                                      |
| M.Leve S.Bernardo    | 1431  | M    | M    | M       | [1982] Unidade operacional da M.L.Ind.Com.                           |
| M.Leve Oranburg-EUA  | 1431  |      |      | M       |                                                                      |
| M.Leve Indians-EUA   | 1431  |      |      | M       | [1991] joint-venture com a Karl Schmidt                              |
| M.Leve Rio - RJ      | 1431  |      |      | M       | [1990] Adquirida                                                     |
| Maraú Sucos S.A.     | 2743  | M    |      |         |                                                                      |
| Lógicos Sistemas     | 4200  |      | M    | M       | [1988] Metal Leve, 55%; Rockwell - USA, 45%                          |
| Metal Leve Export.   | 4500  |      | M    | M       |                                                                      |
| Metal Leve (Alm)     | 5740  |      | M    | M       |                                                                      |
| M.L.International    | 5740  |      | M    | M       |                                                                      |
| Metal Leve Inc (USA) | 5740  |      | M    | M       |                                                                      |

## EMPRESAS DO GRUPO WEG

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                      |
|---------------------|-------|------|------|---------|------------------------------------------------------|
| Teka Agroindustrial | 200   |      |      | W       | [1989] Weg, 50%                                      |
| Weg Florestal       | 600   | W    | W    | W       |                                                      |
| Weg Transformadores | 1359  |      | W    | W       | [1982] Adquirida; ex "Ecemic Transformadores"        |
| Weg Máquinas        | 1359  | W    | W    | W       |                                                      |
| Weg Motores         | 1359  | W    | W    | W       | [1984] Unidade operacional da ex "Eletromotores Weg" |
| Weg Acionamentos    | 1361  | W    | W    | W       |                                                      |
| Weg Automação       | 1374  |      |      | W       |                                                      |
| Weg Química         | 2070  |      | W    | W       | [1988] Adquirida; ex "Tintas Michigan"               |
| Perdigão Com.Ind.   | 2600  |      |      | W       | [1987] Weg, 10%; [1989] Weg, 20%                     |
| Weg Pescados        | 2630  |      | W    | W       | [1984] Adquirida; ex "Penha Pescados"                |
| Weg Exportadora     | 4500  |      |      | W       |                                                      |
| Weg S.A.            | 5730  | W    | W    | W       | [1988] [cgl] ex "Eletromotores Weg"                  |
| Weg Part.Seguros    | 6023  |      |      | W       |                                                      |

## EMPRESAS DO GRUPO HERING

| Firmas               | Setor | 1980 | 1984 | 1989/90 |                                                                       |
|----------------------|-------|------|------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| Seara Agropastoril   | 200   |      |      | H       |                                                                       |
| Seara Brascarne      | 200   | H    | H    | H       | [1980] Adquirido, Ceval, 51%                                          |
| Ceval Agric.         | 200   | H    | H    | H       |                                                                       |
| Agr.Uiarapuru        | 200   | H    | H    | H       | [1980] Hering, 63%                                                    |
| Ceval Florestal      | 600   | H    | H    | H       | [1980] Ceval Agro, 90%                                                |
| Equitel Equip.Telec. | 1380  | H    | H    |         | [1979] Hering, 51%; Siemens 49%; [1988] Vendida a fam.Mangels         |
| Fiovale Fios Tex.    | 2499  | H    |      |         | [1980] Hering, minor.; Karsten, major.; produz fibras de algodão      |
| Ind.Ouro Branco      | 2420  | H    | H    | H       | [1980] Adquirida, Hering, 46%                                         |
| Hering Malhas        | 2430  | H    | H    | H       | [1982] Incorporada a Cia.Hering                                       |
| Tecanor Têxtil NE    | 2430  | H    | H    | H       |                                                                       |
| Hering Têxtil        | 2420  |      |      | H       | [1988] Em implantacao.                                                |
| Hering - Espanha     | 2510  |      |      | H       | [1992] Em implantação, Hering, 51%; grupo Comundo - Espanha, 49%      |
| Hering Anápolis - GO | 2510  |      |      | H       | [1990] Em implantação                                                 |
| Mafisa Malh.Blum.    | 2510  |      |      | H       | [1985] Adquirida                                                      |
| Brasblue Ind.Com.    | 2510  |      | H    | H       | [1982] Hering 51%, Bluebell-USA, 49% [1985] Cisão; Hering, 100%       |
| Omino Confec.        | 2510  | H    | H    | H       | [1981] Hering, 63%; Fabbriche -Ita, 25%; [1984] Hering, 51%           |
| Cia. Hering          | 2510  | H    | H    | H       | [1981] [cgl] Fam.Hering, major.                                       |
| Hering NE            | 2510  | H    | H    | H       |                                                                       |
| Copróleo - Portugal  | 2609  |      |      | H       | [1992] Em implantação; Ceval, Itamarati, Mappin e Silopor-Port., 100% |
| Contibrasil(Maringá) | 2609  |      |      | H       | [1989] Adquirida - refino de óleo de soja                             |
| Ceval Bahia          | 2609  |      |      | H       | [1989] Em implantação - esmagamento de soja                           |
| Ceval Campo Grande   | 2609  |      |      | H       | [1989] Em implantação - esmagamento de soja                           |
| Ceval Rondonópolis   | 2609  |      |      | H       | [1989] Em implantação - esmagamento de soja                           |
| Ceval Goiás          | 2609  |      |      | H       | [1989] Esmagamento de Soja (?)                                        |
| Ceval Gaspar II      | 2609  |      |      | H       | [1988] Margarinas                                                     |
| Moinho Germani       | 2609  |      |      | H       | [1988] Adquirido                                                      |
| Óleos Zillo Ourinhos | 2609  |      |      | H       | [1988] Adquirido                                                      |
| Kasper & Cia.        | 2609  |      | H    | H       | [1983] Adquirida                                                      |
| Ceval                | 2609  | H    | H    | H       | [1981] Ceval, 50%; [1988] Ceval, 67%; Esmagamento de Soja             |
| Ceval Gaspar         | 2609  | H    | H    | H       | [1980] Hering, 83% - refino                                           |
| Ceval Pelotas        | 2609  | H    | H    | H       | [1980]                                                                |
| Ceval Chapecó        | 2609  | H    | H    | H       | [1980] Esmagamento de soja                                            |
| Ceval S.Miguel       | 2609  | H    | H    | H       | [1980] Esmagamento de soja                                            |
| Ceval S.Franc.       | 2609  | H    | H    | H       | [1980] Esmagamento de soja                                            |
| Ceval Export         | 2609  | H    | H    | H       | [1980] Ceval Agro, 72%; Comind, 11% - esmagamento                     |

## EMPRESAS DO GRUPO HERING

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                         |
|-----------------------|-------|------|------|---------|---------------------------------------------------------|
| Seara Industrial      | 2620  | H    | H    | H       | [1982] Adquirido, Ceval, 93%;                           |
| Seara Avic.Xanxerê    | 2620  | H    | H    | H       | [1980] Adquirido, Ceval, 51%                            |
| Frigor.Itapiranga     | 2620  |      | H    | H       | [1982] Adquirido                                        |
| Mated.Frig.Oeste      | 2620  |      | H    | H       | [1982] Adquirido                                        |
| Frigoaves Itapiranga  | 2620  |      | H    | H       | [1982] Adquirido                                        |
| Frigor.Rio da Luz     | 2620  |      | H    | H       | [1983] Adquirido                                        |
| Frigor.Frims          | 2620  |      |      | H       | [1988] Arrendado                                        |
| Frigor.La Villete     | 2620  |      |      | H       | [1988] Adquirido                                        |
| Óleos Zillo Marília   | 2620  |      |      | H       | [1988] Adquirido                                        |
| Frigor.Swift Armour   | 2620  |      |      | H       | [1988] Unidade Operacional, adquirida                   |
| Avicult.Contibrasil   | 2620  |      |      | H       | [1989] Adquirida                                        |
| Granja Betinha        | 2620  |      |      | H       | [1989] Adquirida                                        |
| Cia.Nuporanga Alim.   | 2620  |      |      | H       | [1989] Adquirida                                        |
| VH Serv.Const.        | 3321  |      | H    | H       |                                                         |
| Fibranor Cor.Repres.  | 4300  | H    | H    | H       |                                                         |
| Com.Joto              | 4300  | H    | H    | H       | [1981] Hering, 100%; [1984] Hering, 51%; Fam.Souto, 49% |
| Garema Malhas         | 4330  | H    | H    | H       |                                                         |
| Com.Tec.Francatex     | 4330  | H    |      |         | [1981] Hering, major.                                   |
| Têx.Sta.Catarina      | 4330  | H    | H    | H       | [1981] Hering, 50%; [1988] Hering, 67%; Fam.Buelau, 33% |
| Lojas Hering          | 4330  | H    | H    | H       |                                                         |
| Seara Paulista Com    | 4300  | H    | H    | H       | [1980] Adquirido, Ceval, 69%                            |
| Seara Rio Com.Imp.    | 4300  | H    | H    | H       | [1980] Adquirido, Seara, 93%                            |
| Ceval Distr. SP       | 4300  |      |      | H       | [1990] Em implantação                                   |
| Ceval Distr. RJ       | 4300  |      |      | H       | [1990] Em implantação                                   |
| Ceval Distr. GO       | 4300  |      |      | H       | [1990] Em implantação                                   |
| Hering Com.Ext.       | 4500  |      |      | H       |                                                         |
| Seara Brasileira Com. | 4500  | H    | H    | H       | [1980] Adquirida, Ceval, 69%                            |
| Intex Com.Intern.     | 4500  | H    |      |         | [1981] Hering, 23% ord.                                 |
| Soya Transp.Cargas    | 4713  | H    | H    | H       | [1981] Ceval, 90%                                       |
| Camboriu Hotéis       | 5110  |      | H    | H       |                                                         |
| Ceval Arms            | 5544  | H    | H    | H       | [1981] Hering, 100%; [1989] empresa independente        |
| Predial Adm.Hot.      | 5550  | H    |      |         | [1981] Hering, minor.?                                  |
| Prodacon Inf.Serv.    | 5571  | H    | H    | H       | [1981] Cotistas: Hering e BMF Engenharia de Sistemas    |
| Com.Hering            | 5730  | H    | H    | H       | [1981] Hering, 67%; [1988]                              |
| Inpasa Part.          | 5730  | H    | H    | H       | [1]                                                     |
| Adm.Com.Blumenau.     | 5730  | H    | H    | H       | [1981] Fam.Hering, major.                               |
| Ceval International   | 5740  |      | H    | H       | [1984] Localização: Ilhas Grand Cayman.                 |
| Cor.Seg.Herco         | 6023  |      |      | H       |                                                         |
| Camboriu Com.Ind.Rep  |       |      |      | H       |                                                         |
| Resima Com.Ind.       |       |      |      | H       |                                                         |

[1] [1981] Fam.Hering, major.; [1984] Fam.Hering, 32%; [1988] Fam.Hering, 35%;



## EMPRESAS DO GRUPO VICUNHA

| Firmas               | Setor | 1980 | 1984 | 1989/90 |                                                                |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------|
| Vicunha Agropec.     | 200   | V    | V    | V       |                                                                |
| Finobrasa Agro Ind.  | 200   | V    | V    | V       |                                                                |
| Agro Fisap           | 200   |      | V    |         |                                                                |
| Agropec.Alvorada     | 200   |      |      | V       |                                                                |
| Agropec.Diana        | 200   |      |      | V       |                                                                |
| Agropec.Sta.Otília   | 200   |      |      | V       |                                                                |
| Agropec.Itaombi      | 200   |      |      | V       |                                                                |
| Agropec.Sulriogrand. | 200   |      |      | V       |                                                                |
| Fibra S.A.           | 2021  |      | V    | V       | [1982] Adquirida                                               |
| Unidade de Plásticos | 2012  |      |      | V       | [1991] Adquirida da ICI (BA)                                   |
| Campo Belo Têxtil    | 2420  | V    | V    | V       | [1983] ex "Tecel Sta.Barbara" (Porém, ambas existem em 1983 ?) |
| Finobrasa            | 2420  | V    | V    | V       | [1984] Vicunha, 50%; Otoch, 50%                                |
| Têxtil Elisabeth     | 2420  | V    | V    | V       |                                                                |
| Vicunha S.A.         | 2420  | V    | V    | V       | [1988] + ex "Vicunha S.A.Ind.Reunidas"                         |
| Tintur.Bras.Tecidos  | 2420  | V    | V    | V       |                                                                |
| Tecelagem Textila    | 2420  | V    | V    | V       |                                                                |
| Vicunha NE           | 2420  |      | V    | V       | [1984] Vicunha + Lee + Bradesco                                |
| Tecel.Sta.Barbara    | 2420  |      | V    | V       | [1984] Adquirida                                               |
| Timavo Têxtil        | 2499  |      | V    | V       | [1984] Vicunha, 51%; Felice Bronzini - Ita, 49%                |
| Manuf.Vel.JB Martin  | 2420  |      | V    | V       | [1989] Adquirida                                               |
| Campo Belo NE        | 2420  |      | V    | V       | [1984] Vicunha, 48%; [1988] Vicunha, 90%; Bradesco, 10%        |
| Confec.Melby Ltda    | 2420  |      |      | V       | [1989] Adquirida                                               |
| Elisabeth NE         | 2420  |      |      | V       | [1988] Em implantação                                          |
| Textília NE          | 2420  |      |      | V       | [1988] Em implantação                                          |
| Fiação Vila Prudente | 2420  |      |      | V       | [1989] Adquirida                                               |
| Vanini Têxtil        | 2420  |      |      | V       | [1988] Adquirida, ex "Fiacao Amparo"                           |
| Têxtil Gifran        | 2420  |      |      | V       | [1989] Adquirida                                               |
| Fantex Têxtil        | 2420  |      |      | V       | [1989] Adquirida                                               |
| Dunas Têxtil         | 2420  |      |      | V       | [1990] Adquirida                                               |
| Textil RV            | 2510  | V    | V    | V       | [1984] Vicunha, 50%; Renner, 50%                               |
| Pajuçara Confecções  | 2510  | V    | V    | V       |                                                                |
| Lee Confecções       | 2510  |      | V    | V       | [1]                                                            |
| Lee NE               | 2510  |      | V    | V       | [1]                                                            |

[1] [1984] Vicunha, 25%; Renner, 25%; V.F.Corp. - USA, 48%;

[1988] Vicunha, 51%; V.F., 49%

## EMPRESAS DO GRUPO VICUNHA

| Firmas               | Setor | 1980 | 1984 | 1989/90                              |
|----------------------|-------|------|------|--------------------------------------|
| Tecil Tecidos        | 4130  | V    | V    | V                                    |
| Vicunha Trade        | 4500  |      |      | V [1987] ex "Jaciri"                 |
| Vicunha Internac.    | 4500  |      | V    | V                                    |
| Rodoviária Veldog    | 4713  |      | V    | V                                    |
| Informatel Inf.Tel.  | 5571  |      |      | V                                    |
| Plandi Empre.Imb.    | 5710  | V    | V    |                                      |
| JM Imoveis           | 5710  |      |      | V                                    |
| Vicunha Gerencia Adm | 5730  |      | V    |                                      |
| Taquari Investim.    | 5730  |      |      | V                                    |
| Banco Fibra          | 6011  |      |      | V [1989] Empresa constituída em 1988 |
| Fibra DTVM           | 6022  |      |      | V [1989] Empresa constituída em 1989 |
| Fibrasa CCV          | 6022  |      | V    | V [1989] Adquirida                   |
| Fibrasa DTVM         | 6022  |      | V    | V [1986] Adquirida                   |

## EMPRESAS DO GRUPO BUNGE Y BORN

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90              |                                                                   |
|----------------------|-------|------|------|----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Min.Trindade Samitri | 100   | S    | S    | [1986] BB, minor.    |                                                                   |
| Min.Iraj             | 100   | S    | S    | S                    |                                                                   |
| Diafil Min.          | 100   |      | S    | [1988] Santista, 40% |                                                                   |
| Dianorte Min.        | 100   |      | S    | [1988] Santista, 42% |                                                                   |
| Min.St.Vitor.Palmer  | 100   |      | S    | [1988] Santista, 74% |                                                                   |
| Brasil Arroz         | 200   | S    |      | [1981] Santista, 60% |                                                                   |
| Nordestina Agropec   | 200   | S    |      |                      |                                                                   |
| Sanbra Agropec       | 200   | S    | S    |                      |                                                                   |
| Maranhense Agropec.  | 200   | S    | S    | S                    | [1984] Santista, 79%; [1988] Santista, 96%                        |
| Amazonia Agro.Ind.   | 200   | S    | S    | S                    |                                                                   |
| Embra Agropec        | 200   |      | S    | S                    |                                                                   |
| Florestal Agroserv.  | 600   | S    | S    | S                    | [1984] Santista, 77%; [1988] Santista, 100%                       |
| Serflora Reflorest.  | 600   |      | S    |                      |                                                                   |
| Cimbage Cim.         | 1051  |      | S    | S                    | [1983] ex "Ind.Matarazzo Cim.Min.Bage"                            |
| Serrana Miner.       | 1051  | S    | S    | S                    | [1984] Santista, 74%; [1988] Santista, 100%                       |
| Sid.Belgo Mineira    | 1100  |      | S    | S                    | [1986] BB, minor.                                                 |
| Proceda Equip.       | 1374  |      |      | S                    |                                                                   |
| Proceda Tecnologia   | 1374  |      |      | S                    |                                                                   |
| Proceda Serviços     | 1374  |      |      | S                    |                                                                   |
| Monydata Teleinf.    | 1380  |      |      | S                    | [1988] Santista, 60%                                              |
| Mundial Art.Couros   | 1999  |      | S    | S                    | [1984] Santista, 12%                                              |
| Tintas Coral S.A.    | 2070  | S    | S    | S                    | [1983] BB, 83%                                                    |
| Tintas Coral NE      | 2070  | S    | S    | S                    |                                                                   |
| Syntechrom           | 2070  | S    | S    | S                    | [1981] Santista, 60%; [1984] Santista, 88%; [1988] Santista, 100% |
| Coral-Hempel         | 2070  |      |      | S                    | [1989] Adquirida; Coral, 51%, Hempel, 49%                         |
| Quimichrom Com.Quim. | 2070  |      |      | S                    | [1988] Santista, 81%; Dai Nippon - Jap, 19%                       |
| Quimbrasil Pigmentos | 2070  | S    | S    | S                    | [1983] Unidade operacional                                        |
| Syntequim            | 2070  | S    |      |                      |                                                                   |
| Arafertil            | 2081  | S    |      |                      | [1981] Santista, 33%                                              |
| Quimbrasil Fertiliz. | 2081  | S    | S    | S                    | [1983] Seis unidades operacionais                                 |
| Serrana Fertiliz.    | 2081  |      | S    | S                    | [1989] Fundiu-se a Fertisul - Ipiranga, cinco fábricas            |
| Araxá Fertil.        | 2081  |      | S    | S                    | [1984] Santista, 33%; Petrofertil, 33%; Ipiranga, 33%             |
| Fósbrasil            | 2081  |      |      | S                    | [1988] Santista, 43%; Monsanto - USA, 43%; Pryon Rupel - Bel, 10% |
| Fertibrás Adu.Inset. | 2081  |      |      | S                    | [1988] Vera Cruz, 15%                                             |
| Ind.Qui.Sabões Roma  | 2099  |      | S    |                      | [1984] Santista, 66%                                              |
| Prochrom Ind.Quim.   | 2099  |      |      | S                    | [1988] Santista, 50%; Mariani Bittencourt + Petroquisa, 50%       |
| Family               | 2099  |      |      | S                    | [1989] Sanbra/Dow Química                                         |

## EMPRESAS DO GRUPO BUNGE Y BORN

| Firmas                | Setor | 1983 | 1984 | 1989/90 |                                                                           |
|-----------------------|-------|------|------|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| Cia.Plast.Monsanto    | 2300  | S    | S    |         | [1984] Santista, 12%; Monsanto -USA, 75%                                  |
| Moinhos Santista      | 2420  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional                                                |
| Santista Têxtil NE    | 2420  | S    | S    | S       | [1981] Santista, 28%; [1984] Santista, 77%; [1988] Santista, 80%          |
| Brasital Com.         | 2420  | S    | S    |         | [1984] Santista, 68%; [1988] Santista, 100%                               |
| Santista Têxtil.Serg. | 2420  |      | S    |         | [1988] Em implantação; Santista, 66%                                      |
| Karibê                | 2420  |      | S    |         | [1988] Adquirida; Santista, 25%                                           |
| Tecidos Tatuapé SP    | 2510  | S    | S    | S       | [1983] Santista, 84% Montriba, 16%                                        |
| Tatuapé Osasco        | 2510  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional                                                |
| Tatuapé Americana     | 2510  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional                                                |
| Toália Têxtil         | 2510  | S    | S    | S       | [1981] Santista, 37%; [1984] Santista, 51%                                |
| Fortaleza Ind.Gerais  | 2601  | S    |      |         | [1981] Santista, 50% [1984] Vendido ao grupo Macedo ?                     |
| Natal Ind.            | 2601  | S    | S    |         | [1981] Santista, 50%; Macedo, 40%; [1989] Empresa vendida ao grupo Macedo |
| Moinho Fanucchi       | 2601  | S    | S    | S       | [1981] Santista, 90%; [1988] Santista, 10%                                |
| Moi.Fluminense        | 2601  | S    | S    | S       | [1983] BB, 44% ord., 100% pref.                                           |
| Moi.Santista- SP      | 2601  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional - trigo e massas; BB, 41%                      |
| Moi.Santista- PR      | 2601  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional - trigo e massas                               |
| Moinho Recife Part.   | 2601  | S    | S    | S       | [1983] ex "Grandes Moi.do Brasil"; BB, 83%                                |
| Moi.Riograndense      | 2601  | S    | S    | S       | [1988] Santista, 75%                                                      |
| Cabedelo Ind.         | 2601  | S    | S    | S       | [1988] Santista, 82%                                                      |
| Sanbra Alg. NE        | 2609  | S    | S    | S       | [1984] Composta por cinco unidades operacionais.                          |
| Alimonda Irmãos       | 2609  |      | S    | S       | [1982] Santista, 100%                                                     |
| Ind.Marilú            | 2609  |      | S    |         | [1985] Santista, 32%                                                      |
| Petybon I             | 2609  |      | S    |         | [1986] Santista, 55%; Hershey Foods -USA, 45%                             |
| Petybon II            | 2609  |      | S    |         | [1986] Unidade Operacional                                                |
| Prodai Prod.Alim.     | 2609  |      | S    |         | [1988] Petybon, 100%                                                      |
| Sanbra                | 2609  |      | S    |         | [1989] Planejada - unidade operacional - refino                           |
| Sanbra                | 2609  |      | S    |         | [1989] Planejada - unidade operacional - margarinas                       |
| Alipro Alim.Prot.     | 2699  | S    | S    | S       | [1981] Santista, 50%; [1984] Santista, 90%                                |
| Moi.Santista- RS      | 2698  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional - rações                                       |
| Moi.Santista- SC      | 2698  | S    | S    | S       | [1983] Unidade opercaional - rações                                       |
| Moi.Fluminense        | 2698  | S    | S    | S       | [1983] Unidade operacional - rações                                       |
| Cia.Souza Cruz        | 2800  | S    | S    | S       | [1986] BB, minor.                                                         |
| Saraiva Editores      | 2980  |      | S    | S       | [1984] Santista, 50% pref.                                                |
| Serrana Comércio      | 4399  | S    |      |         |                                                                           |
| Tatuapé Com.Exp.      | 4500  |      |      | S       |                                                                           |
| Santista Com.Inter.   | 4500  |      | S    | S       | [1988] ex "Santista Trade"; Santista, 47%                                 |
| Toália Com.Exp.       | 4500  |      |      | S       |                                                                           |
| Sonac Export.         | 4500  | S    | S    | S       |                                                                           |

## EMPRESAS DO GRUPO BUNGE Y BORN

| Firmas               | Setor | 1983 | 1984 | 1989/90 |                                                                       |
|----------------------|-------|------|------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| Fertimport Trans.    | 4713  | S    | S    |         |                                                                       |
| Fiume Naveg.         | 4730  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Taxi Aéreo Flamingo  | 4740  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Serrana Aviação      | 4740  | S    |      |         |                                                                       |
| Marriot-Lubeca Forn. | 5129  | S    |      |         |                                                                       |
| Lubeca Serv.Alim.    | 5129  |      | S    |         | [1988] ex "Marriot-Lubeca"                                            |
| Cia.Bras.Arms.       | 5544  | S    | S    | S       | [1983] Santista, 37%; [1988] Santista, 100%                           |
| Vanguarda Proj.Pint. | 5550  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Serrana Eng.Pesquis. | 5550  |      | S    | S       |                                                                       |
| Betumarco Engen.     | 5550  |      | S    | S       | [1984] Santista, 18%                                                  |
| Proceda Serv.        | 5571  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Protenseg.Tec.Seg.   | 5572  |      |      | S       | [1988] Santista, 50%                                                  |
| Imas Ass.Com.Ext.    | 5572  |      |      | S       |                                                                       |
| TECSEG Serv.Tec.Seg. | 5572  |      |      | S       | [1988] Santista, 45%                                                  |
| V.Cruz Cons.Fundos   | 5572  |      | S    | S       | [1984] Santista, 90%                                                  |
| Núcleo FCB Públic.   | 5573  | S    | S    |         | [1983] BB, 24%                                                        |
| Núcleo Propaganda    | 5573  | S    | S    | S       | [1983] BB, 40%                                                        |
| Serta Sev.Trein.     | 5576  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Lubeca Bens          | 5710  | S    | S    |         | [1984] Santista, 70%                                                  |
| Imob.Olimpus         | 5710  | S    | S    |         |                                                                       |
| Embra Empreend.Imob. | 5710  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Lubeca Empreend.     | 5710  |      | S    | S       | [1988] ex "Imob.Olympus", + ex "Lubeca Adm.", + ex "Lubeca Empreend." |
| Josada Adm           | 5730  |      | S    |         |                                                                       |
| Serrana Repres.      | 5730  |      | S    | S       |                                                                       |
| Inverbrás Adm.Part.  | 5730  |      |      | S       | [1988] Santista, 59%                                                  |
| SAENE Serv.Adm.NE    | 5730  |      |      | S       |                                                                       |
| Serfina Part.        | 5730  | S    | S    | S       |                                                                       |
| Panambra Riogrand.   | 5730  |      | S    | S       | [1984] Santista, 11%                                                  |
| Banco Santista       | 6011  |      |      | S       | [1988]                                                                |
| Banc.Francês e Bras. | 6011  | S    | S    | S       | [1981] Santista, 6%; [1983] Santista, 10%; [1988] Santista, 12%       |
| Santista Cor.        | 6022  |      |      | S       |                                                                       |
| Santista DTM         | 6022  |      |      | S       |                                                                       |
| Sanbra Cor.          | 6022  |      |      | S       |                                                                       |
| Sanbra DTM           | 6022  |      |      | S       |                                                                       |
| Financal Seg.        | 6023  |      | S    |         | [1984] Santista, 32%; G.Atlantica Boavista, 25%                       |
| Vera Cruz Seg.       | 6023  | S    | S    | S       | [2]                                                                   |
| Vera Cruz Prev.Priv. | 6030  |      |      | S       |                                                                       |
| LH Ind.Com.e Exp.    |       |      |      | S       | [1988] Santista(Petybon), 100%                                        |
| Carpínaves           |       | S    |      |         |                                                                       |

[2] [1983] Santista, 72%; Bueno Vidigal, 16%; Aachener u.Munchener - Alm, 6%; [1988] Santista, 84%; Aachener u.Munchener, 6%

## EMPRESAS DO GRUPO SADIÁ

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                          |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------|
| Agopec.Catarinense   | 200   |      | S    |         | [1988] Sadia, 78%                                        |
| Sadia Agr.Catarinen. | 200   |      | S    | S       | [1984] Sadia, 89%; [1988] Sadia, 100%                    |
| Sadia Agro.Guatambu  | 200   |      | S    | S       | [1984] Sadia, 52%; [1988] Sadia, 100%                    |
| Sadia Agropec. (MT)  | 200   |      | S    | S       | [1984] Sadia, 80%; [1988] Sadia, 67%                     |
| Sadia Agro.Goiás     | 200   |      | S    | S       | [1984] Sadia, 13%; [1988] Sadia, 100%                    |
| Sadia Agropast.PR    | 200   | S    | S    | S       | [1981] Frigobras, 96%; [1984] Frigobras, 98%             |
| Sadia Agro.Paulista  | 200   | S    | S    | S       | [1981] Moi.Lapa, 98%                                     |
| Sadia Agro-Past.     | 200   | S    |      |         | [1981] Sadia, 87%                                        |
| Sadia Reflorest.     | 600   | S    | S    | S       | [1980] Unidade operacional da Sadia Concórdia            |
| Sadia Serrarias      | 1599  | S    | S    | S       | [1980] Unidade operacional da Sadia Concórdia            |
| Moinho da Lapa       | 2601  | S    | S    | S       | [1981] Moinho de Trigo e Derivados; Sadia, 55%           |
| Sadia Caxias         | 2601  | S    | S    | S       | [1980] Moinho de Trigo                                   |
| Copaza Óleos Veget.  | 2609  |      |      | S       | [1989] Arrendada                                         |
| Sadia Paranágua II   | 2609  |      |      | S       | [1989] Fábricas de Margarinas                            |
| Três Passos Alim.    | 2609  |      |      | S       | [1988] Sadia, 90%                                        |
| Sadia MT             | 2609  |      | S    | S       | [1986] Sadia, 70%                                        |
| Sadia Joaçaba        | 2609  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, major.; [1984] Sadia, 88%                  |
| Sadia Toledo         | 2609  | S    | S    | S       | [1980] Esmagamento de Soja                               |
| Frigobrás Paranaguá  | 2609  | S    | S    | S       | [1980] Esmagamento de Soja                               |
| Moinho da Lapa       | 2609  | S    | S    | S       | [1980] Esmagamento de Soja                               |
| Moinho da Lapa       | 2620  | S    | S    | S       | [1980] Frigorífico                                       |
| Sadia Rio            | 2620  | S    | S    | S       | [1981] ex "Frigorífico do Planalto"                      |
| Sadia Avícola        | 2620  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 52%                                        |
| Frigobrás            | 2620  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, +45%; [1984] Sadia, 66%; Fund.Fontana, 10% |
| Sadia Concórdia      | 2620  | S    | S    | S       | [1981] [cgl] Fam. Fontana, major.                        |
| Sadia Caxias         | 2620  | S    | S    | S       | [1980] Esmagamento de Soja                               |
| Sadia Chapecó        | 2620  | S    | S    | S       | [1980] Esmagamento de Soja                               |
| Sadia Goiás          | 2620  | S    | S    | S       | [1984] Sadia, 64%; [1988] Sadia, 100%                    |
| Sadia Oeste          | 2620  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 19%; [1984] Sadia, 22%; [1988] Sadia, 84%  |
| Sadia Toledo         | 2620  | S    | S    | S       | [1980] Frigorífico                                       |
| Corcovado Agropast.  | 2620  |      | S    | S       | [1988] Adquirido; Sadia, 75%                             |
| Sudanisa Alim.       | 2620  |      | S    | S       | [1984] Adquirida                                         |
| Frigobrás II         | 2620  |      |      | S       | [1985] Unidade operacional do Frigobrás                  |
| Três Passos Alim.    | 2620  |      |      | S       | [1988] Sadia, 90%                                        |
| Mouran Andradina     | 2620  |      |      | S       | [1989] Adquirido                                         |
| Mouran Araçatuba     | 2620  |      |      | S       | [1989] Adquirido                                         |
| Comabra I e II       | 2620  |      |      | S       | [1989] Arrendado, duas fábricas de enlatados de carne    |
| Frigor.Cargill       | 2620  |      |      | S       | [1989] Arrendado                                         |
| Avícola Chapecó      | 2620  |      |      | S       | [1991] Adquirida                                         |
| Sadia Cuiabá         | 2620  |      |      | S       | [1991] Em implantação, complexo avícola                  |
| Sadia Rio            | 2620  |      |      | S       | [1990] Em implantação, fábrica de embutidos              |
| Belprato             | 2620  |      |      | S       | [1993] Adquirida (?)                                     |
| Moi.Lapa Itapetinin. | 2680  |      |      | S       | [1989] Fábrica de massas                                 |

## EMPRESAS DO GRUPO SADIÁ

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                      |
|----------------------|-------|------|------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| Sadia Gráfica        | 2980  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 100%; [1984] Sadia, 82%                                |
| Sadia Comercial      | 4200  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 70%; Frigobras, 20%; [1988] Sadia, 70%; Frigobras, 30% |
| Sadia Trade          | 4500  | S    | S    | S       |                                                                      |
| Transbrasil          | 4740  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 4%; [1988] Sadia, 10%; [1990] Sadia, 1.4%              |
| Concordia Taxi Aéreo | 4740  |      |      | S       | [1988] Sadia, 25%                                                    |
| Hotel Alvorada       | 5110  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 64%                                                    |
| Hybrid Agropast.     | 5570  | S    | S    | S       | [1]                                                                  |
| Sadia Proc.Dados     | 5571  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 100%; [1988] Sadia, 80%                                |
| Polipar Com.e Part.  | 5730  |      |      | S       | [1988] Sadia, 100%                                                   |
| Sadia Trade (Cayman) | 5740  |      |      | S       |                                                                      |
| Concordia CV         | 6022  |      |      | S       | [1988] Sadia, 60%; Transbrasil, 30%                                  |
| Sadia Corr.Seg.      | 6023  | S    | S    | S       | [1981] Sadia, 57%; [1988] Sadia, 68%                                 |
| Int Plan             |       | S    |      |         | [1981] Sadia, 33%                                                    |

[1] [1981] Sadia Avicola, 51%; IBEC-USA, 49%; [1988] Sadia, 51%; Hybrid Turkey - Can; 49%

## EMPRESAS DO GRUPO PERDIGÃO

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                   |
|-----------------------|-------|------|------|---------|-------------------------------------------------------------------|
| Perdigão Agropastoril | 200   | P    | P    | P       | [1980] Adquirida                                                  |
| Perdigão Avícola      | 200   | P    | P    |         |                                                                   |
| Perdigão Rio Claro    | 200   |      |      | P       | [1986] joint-venture Perdigão e o grupo Lonmann Tierzucht - Alm.  |
| Borella Avícola       | 200   |      | P    | P       | [1984] Adquirido                                                  |
| Borella Agropastoril  | 200   |      | P    | P       | [1984] Adquirido                                                  |
| Suely Avícola         | 200   |      | P    | P       |                                                                   |
| Perdigão Adubos       | 200   |      |      | P       | [1989] Em instalação, Perdigão 65%                                |
| Agro Florest.Ibicuí   | 600   |      |      | P       | [1988] Perdigão, minor.                                           |
| Perdigão Florestal    | 600   | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 80%; [1984] Perbon, 93%                          |
| Perbon Couros         | 1999  | P    |      |         | [1981] Perdigão, 33%                                              |
| Perbon Couros França  | 1999  | P    |      |         | [1981] Perdigão, 33%                                              |
| Perdigão Couros       | 1999  | P    | P    | P       | [1980] ex "Empório de Couros"; [1988] + ex "Adm.Perbon"           |
| Couros Joaçaba        | 1999  |      |      | P       |                                                                   |
| Perdigão Videira      | 2601  |      |      | P       | [1989] Em instalação                                              |
| Perdigão Cuiabá       | 2609  |      |      | P       | [1990] Em instalação, esmagamento e refino de soja                |
| Perdigão Marau        | 2609  |      |      | P       | [1990] Em instalação, esmagamento e refino de soja                |
| Cotrisoja             | 2609  |      |      | P       | [1985] Adquirida                                                  |
| Borella Óleos Veget.  | 2609  |      | P    | P       |                                                                   |
| Perdigão Alimentos    | 2609  | P    | P    | P       |                                                                   |
| Imaribo S.A.          | 2620  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, maior.; Confirmar a classif.setorial.            |
| Perdigão Veloso       | 2620  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 67%                                              |
| Perdigão Agroind.     | 2620  | P    | P    | P       |                                                                   |
| Perdigão Catarinense  | 2620  | P    | P    | P       | [1980] Adquirido                                                  |
| Perdigão Ouro         | 2620  | P    | P    | P       | [1980] Adquirido                                                  |
| Uniao Exp.Frangos     | 2620  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 91%; [1984] Perdigão, 11%; [1988] Perdigão, 100% |
| Frig.Borella          | 2620  |      | P    | P       | [1984] Adquirido                                                  |
| Frig.Canta Galo       | 2620  |      | P    | P       | [1984] Adquirido, grupo Suely                                     |
| Frig.Simon            | 2620  |      | P    | P       | [1983] Adquirido                                                  |
| Frig.Frigoplan        | 2620  |      |      | P       | [1987] Adquirido                                                  |
| Frig.Sulina I         | 2620  |      |      | P       | [1988] Adquirido                                                  |
| Frig.Sulina II        | 2620  |      |      | P       | [1988] Adquirido                                                  |
| Frig.Sulina III       | 2620  |      |      | P       | [1988] Adquirido                                                  |
| Frig.Utinga           | 2620  |      |      | P       | [1988] Adquirido                                                  |
| Frig.Mococa           | 2620  |      |      | P       | [1989] Adquirido                                                  |
| Perdigão - Portugal   | 2620  |      |      | P       | [1990] Em implantação, Perdigão 51%; Valouro - Port., 49%         |
| Perdigão Rações       | 2698  | P    | P    | P       | [1989] Seis unidades operacionais                                 |
| Comfrabel (PR)        | 2698  |      |      | P       | [1988] Adquirida                                                  |
| Suely Rações          | 2698  |      | P    | P       | [1984] Adquirida                                                  |



## EMPRESAS DO GRUPO PERDIGÃO

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                          |
|----------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| Graf.Perdigão        | 2980  | P    | P    |         |                                                                          |
| Perdigão Catar.Com   | 4300  | P    | P    | P       |                                                                          |
| Perd.NO Com.Imp.     | 4300  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 71%                                                     |
| Perd.Santis.Com.Imp. | 4300  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 80%                                                     |
| Perd.Guanab.Com.Imp. | 4300  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 90%                                                     |
| Perd.PR Com.Imp.     | 4300  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 89%                                                     |
| Perd.SP Com.Imp.     | 4300  | P    | P    | P       |                                                                          |
| Perdigão Brasília    | 4300  | P    | P    | P       |                                                                          |
| Perdigão Catarinense | 4300  | P    | P    | P       |                                                                          |
| Carnes Sta.Cecília   | 4300  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 75%                                                     |
| Perdigão Com.Export. | 4500  | P    | P    | P       |                                                                          |
| TV Barriga Verde     | 5410  | P    | P    |         |                                                                          |
| Rádios               | 5410  | P    | P    |         | [1983] 9 canais de rádio                                                 |
| Perdigão Arm.Ger.    | 5544  | P    | P    | P       | [1982] ex "Medianeira Arm.Gerais"                                        |
| Arm.Ger.Veloz        | 5544  | P    | P    |         |                                                                          |
| Perdigão Serviços    | 5550  | P    | P    | P       | [1988] + ex "Perdigão Hoteis", + ex "Gráfica Perdigão"                   |
| Fabcar Adm.e Serv.   | 5550  |      |      | P       |                                                                          |
| Adm.Perbon           | 5730  | P    | P    | P       | [1981] Perdigão, 49% ord., 100% pref.; [1984] Perdigao, 51%; Bonato, 49% |
| Perdigão Com.Ind.    | 5730  | P    | P    | P       | [1]                                                                      |

[1] [1981] Fam.Brandalise, 50%; Limeira Part., 7%;  
 [1988] [cgl] Brandalise, 49%; Weg, 10%; Teleinvest Part., 33%;  
 Limeira Part., 7%.

## EMPRESAS DO GRUPO KLabin

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90                                                                   |
|----------------------|-------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| Emp.Caolim           | 100   | K    | K    | K                                                                         |
| Klabin PR Mineração  | 100   | K    | K    | K                                                                         |
| Agropec Esli Ltda    | 200   |      |      | K                                                                         |
| KLA Omicron Agro.    | 200   |      |      | K                                                                         |
| KLA Beta Agro.       | 200   |      |      | K                                                                         |
| Miranda Estância     | 200   | K    | K    | K                                                                         |
| KLA Alfa Agro.       | 200   |      |      | K                                                                         |
| Pecuar.Paranaense    | 200   | K    | K    | K                                                                         |
| KLA Omega Agro.      | 200   |      |      | K                                                                         |
| Caíman Agropec       | 200   |      |      | K [1988] + ex "Margai Agropec.", + ex "Amarila Empreend.", + ex "Corumba" |
| KLA Gama Agro.       | 200   |      |      | K                                                                         |
| Agrocell             | 200   |      |      | K                                                                         |
| KLA PI Agro.         | 200   |      |      | K                                                                         |
| KLA Zeta Agro.       | 200   |      |      | K                                                                         |
| KLA RO Agro.         | 200   |      |      | K                                                                         |
| Grevilha Agropec     | 200   |      |      | K                                                                         |
| Klabin Campo Mourão  | 600   | K    | K    |                                                                           |
| Agr.Flor.Celucat     | 600   | K    | K    | K                                                                         |
| Klabin PR Agr.Flor.  | 600   | K    | K    | K                                                                         |
| Florest.Guaíba       | 600   |      | K    | K                                                                         |
| Star Agro.Flor       | 600   |      | K    |                                                                           |
| Klabin Cerâmica MG   | 1040  | K    | K    |                                                                           |
| Klabin Cerâmica RJ   | 1040  | K    | K    |                                                                           |
| Madeireira Klabin    | 1599  | K    | K    | K                                                                         |
| Serraria Star        | 1599  | K    |      |                                                                           |
| Norcell              | 1710  |      |      | K                                                                         |
| Cia.Celulose Bahia   | 1710  |      |      | K                                                                         |
| Riocell S.A.         | 1710  |      | K    | K [1984] Klabin, 38%; Iochpe, 31%; Votorantim, 4%; BNDESPart. 27%         |
| CPS Papelaria Sul    | 1720  |      |      | K [1985] Adquirida                                                        |
| Copa Papéis          | 1720  |      |      | K [1989] Adquirida do grupo Caemi                                         |
| Onilba Pap.          | 1720  | K    | K    | K                                                                         |
| Klabin Papéis        | 1720  | K    | K    | K [1986] ex "Cia.Fabricadora de Papel"                                    |
| Papel e Cel.Catarin. | 1729  | K    | K    | K [1981] Klabin, 71%; Monteiro Aranha, 10%; [1988] + ex "Planctus Empee.L |
| Pap.Ondul.NE Ponsa   | 1729  | K    | K    | K                                                                         |
| Ind.Klabin Pap.Cel.  | 1729  | K    | K    | K [1981] Klabin, 76%; Monteiro Aranha, 20%; [1984] + "Klabin PR           |
| Adm.Serv."           |       |      |      |                                                                           |

## EMPRESAS DO GRUPO KLABIN

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                             |
|----------------------|-------|------|------|---------|-------------------------------------------------------------|
| Celucat              | 1740  | K    | K    | K       |                                                             |
| Klabin Embalagens SP | 1740  | K    | K    | K       | [1980] Adquirida; [1983] Incorporada                        |
| Klabin RJ            | 1740  | K    | K    | K       | [1980] Adquirida                                            |
| Klabin Pernambuco    | 1740  | K    | K    | K       | [1980] Adquirida                                            |
| Klabin Piracicaba    | 1740  |      | K    | K       | [1982] Unidade operacional                                  |
| Klabin RS            | 1740  |      | K    | K       | [1982] Unidade operacional                                  |
| Bates RS             | 1740  |      |      | K       | [1986] Adquirida                                            |
| Bates BH             | 1740  |      |      | K       | [1986] Adquirida                                            |
| Bates CE             | 1740  |      |      | K       | [1986] Adquirida                                            |
| Klabin Minas         | 1740  |      |      | K       | [1987] Unidade operacional                                  |
| Papéis Alcântara     | 1799  |      |      | K       | [1992] Arrendada                                            |
| Cia.Bras.Sintéticos  | 2022  | K    | K    |         | [1981] Hoechst - Alm, 60%, Klabin, 40%; [1984] Klabin, 100% |
| Min.Fertil.BR        | 2081  | K    | K    | K       |                                                             |
| Klabin F.Trade(Alm)  | 4500  |      |      | K       |                                                             |
| Riocell Trade        | 4500  |      | K    | K       |                                                             |
| Eurama Com.Intern.   | 4500  | K    |      |         |                                                             |
| Roberto Klabin Hot.  | 5110  |      |      | K       |                                                             |
| Serv.Sulflorestais   | 5510  | K    | K    | K       |                                                             |
| Klabin Boa Vista     | 5710  | K    | K    | K       |                                                             |
| Valivai Agrícola     | 5710  | K    | K    | K       | [1984] Klabin, 60%; [1988] ex "Valivai Adm.Imob."           |
| Klabin Adm.Serv.     | 5710  | K    | K    | K       |                                                             |
| Klabin Irmãos        | 5730  | K    | K    | K       | [1981] [cgl] Fam.Klabin, major.                             |
| Kiv Part.            | 5730  |      | K    | K       | [1984] Klabin, 52%; Iochpe, 42%; Votorantim, 6%.            |
| George Mark & Cia    | 5730  |      |      | K       | [1988] ?                                                    |

## EMPRESAS DO GRUPO SUZANO

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                              |
|-----------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------------|
| Puraque Min.          | 100   | N    |      |         |                                                              |
| Grande Quico Min.     | 100   | N    | N    | N       |                                                              |
| Tucunaré Min.         | 100   | N    | N    | N       |                                                              |
| Escudo Min.           | 100   | N    | N    | N       |                                                              |
| Terrasat Min.         | 100   | N    | N    | N       | [1981] Nemo, 100%; [1984] Nemo, 51%; [1988] Nemo, 94%        |
| Matu Min.             | 100   |      |      | N       |                                                              |
| Cachoeira Perdida     | 100   |      |      | N       |                                                              |
| Amambai Min.          | 100   |      |      | N       |                                                              |
| Pedra Verde Min.      | 100   |      |      | N       |                                                              |
| Iris Min.             | 100   |      |      | N       |                                                              |
| Emp.Agr.Bandeirante   | 200   | N    | N    |         |                                                              |
| Com.Agr.Paineiras     | 200   | N    | N    | N       | [1981] Nemo, 90%                                             |
| Cia.Agr.Flor.Paulista | 600   | N    | N    |         |                                                              |
| Soc.Flor.Santana      | 600   | N    | N    | N       |                                                              |
| Com.Reflor.Ariona     | 600   | N    | N    | N       |                                                              |
| Transurbes Agr.Flor.  | 600   | N    | N    | N       |                                                              |
| Pedras Brancas Flor.  | 600   |      |      | N       |                                                              |
| Hercules Talheres     | 1100  |      |      | N       | [1988] Nemo, 27%                                             |
| Mangels Ind.          | 1100  |      |      | N       | [1988] Nemo, 15%                                             |
| Premesa Ind.Com.      | 1299  | N    | N    | N       | [1981] Nemo, major.; [1988] Nemo, 82%; [1991] Nemo, 10%      |
| Arno S.A.             | 1351  |      |      | N       | [1988] Nemo, 10%                                             |
| Móveis Taperman       | 1610  | N    |      |         | [1981] Nemo, 23%                                             |
| Taperman Estofamen.   | 1610  | N    | N    | N       | [1981] Nemo, 51%; Rockwell Inter.-USA, 25%; [1988] Nemo, 13% |
| Bahia Sul Celulose    | 1710  |      |      | N       | [1988] Nemo, 55%; CVRD, 45%                                  |
| Bacraft Papel         | 1720  | N    | N    | N       | [1981] ?; [1984] Nemo, 54%; [1988] Nemo, 90%                 |
| Ind.Pap.Rio Verde     | 1720  | N    | N    | N       |                                                              |
| Ind.Pap.Leon Feffer   | 1720  | N    | N    | N       |                                                              |
| Cia Suzano Papel      | 1720  | N    | N    | N       | [1984] Nemo, 53%; [1988] Nemo, 100%                          |
| Agaprint Inform.      | 1740  | N    | N    | N       | [1988] ex "Ind.Com.de Artefatos de Papel Guanabara"          |
| Suzano-Kimberly       | 1740  | N    |      |         | [1981] Nemo, 51%;                                            |
| Kimberly -USA,        |       |      |      |         | 49%                                                          |

## EMPRESAS DO GRUPO SUZANO

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                     |
|---------------------|-------|------|------|---------|-------------------------------------|
| Politeno Ind.Com.   | 2012  | N    | N    | N       | [1]                                 |
| Polipropileno       | 2012  | N    | N    | N       | [2]                                 |
| Nitronor Ind.Quim.  | 2012  |      |      | N       | [1988] Nemo, 5%                     |
| Alcoor Química      | 2099  |      |      | N       | [1987] Nemo, 14,5%                  |
| Buettner            | 2510  |      |      | N       | [1988] Nemo, 10%                    |
| Agapress            | 2980  | N    | N    |         |                                     |
| Formosa Ind.Graf.   | 2980  | N    | N    | N       |                                     |
| Vocal Com.Veiculos  | 4170  | N    | N    | N       |                                     |
| Fase Art.Escrit.    | 4300  |      | N    |         |                                     |
| Rio Bonito Com.Cel. | 4300  | N    | N    |         |                                     |
| Bexma Comercial     | 4300  |      |      | N       |                                     |
| Nemo International  | 4500  |      |      | N       |                                     |
| SPP Nemo Com.Exp.   | 4500  | N    | N    | N       |                                     |
| Intranscel Transp.  | 4713  | N    | N    | N       |                                     |
| Fase Com.Serv.Part. | 5572  |      |      | N       |                                     |
| Nemonorte Imov.     | 5710  | N    | N    | N       | [1981] Nemo, 81%; [1984] Nemo, 100% |
| Pedra Branca Part.  | 5730  |      | N    |         |                                     |
| Suzanopar Part.     | 5730  | N    | N    | N       | [1988] ex "Redil Ind.Com."          |
| Nemofeffer          | 5730  | N    | N    | N       | [1984] ex "SPP Nemo Com.Adm."       |
| Saligna Part.Com.   | 5730  |      |      | N       |                                     |
| Banc.Invest.BCN     | 6011  | N    | N    | N       | [1981] Nemo, 10%; [1988] Nemo, 15%  |
| Financ.BCN CFI      | 6021  | N    |      |         | [1981] Nemo, 7%                     |
| Arielli Serv.       |       | N    | N    | N       |                                     |
| Marbella Ind.Com.   |       | N    |      |         | [1981] Nemo, 66%                    |

[1] [1981] Econômico, 20%; Petroquisa, 30%; Sumitomo, 20%;  
C.Itoh, 10%; Nemo, 13%; Itap, 13%;  
[1988] Econômico, 20%; Petroquisa, 30%; Sumitomo, 20%;  
C.Itoh, 10%; Nemo, 20%  
[1991] Nemo, 17,7%

[2] [1981] Petroquisa, 30%; Nemo, 20%; Cevekol, 20%; ICI -UK, 23%;  
[1984] Nemo, 13%; Itap, 13%; Petroquisa, 13%; Sumitomo -Jp, 20%;  
C.Itoh -Jp, 10%; [1988] Nemo, 28%;  
[1991] Nemo, 31%

## EMPRESAS DO GRUPO VOTORANTIM

| Firmas                | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                        |
|-----------------------|-------|------|------|---------|------------------------------------------------------------------------|
| Min.Catava            | 100   | V    |      |         | [1981] Votoran., 80%                                                   |
| Calcário Itau         | 100   | V    |      |         |                                                                        |
| Min.Pó Calcário       | 100   | V    | V    |         |                                                                        |
| Min.Porto Diamantes   | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 88%; [1988] Votoran., 100%                            |
| Min.Alumil            | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Terras Grandes    | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Rio do Norte      | 100   | V    | V    | V       | [1]                                                                    |
| Min.Reun.Rio Coral    | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Passa Quatro      | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Terra Escura      | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Caromas           | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100%; [1984] Votoran. 16% ?; [1988] Votoran., 100%    |
| Min.Marina Cesca      | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Rio Fortuna       | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Nepomuceno        | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 72%; [1984] Votoran. 87%; [1988] Votoran., 100%       |
| RAJ Mineração         | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 50%; [1984] Votoran., 48%; [1988] Votoran., 100%      |
| Min.Sul Brasileira    | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Ponta da Serra    | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| NE Tabu Min.          | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Rio dos Índios    | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Saloba            | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100%; [1984] Votorantim, 75%; [1984] Votorantim, 100% |
| Min.Sta.Catarina      | 100   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 92%; [1984] Votoran. 64%; [1988] Votoran., 83%        |
| Min.Pernambucana      | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Mical-Min.Catarinense | 100   | V    | V    | V       |                                                                        |
| Min.Cataguarino       | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 11%; [1988] Votoran., 100%                             |
| JRA Min.              | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran., 50%; [1988] Votoran., 100%                            |
| Min.Catuaú            | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 22%; [1988] Votoran., 98%                              |
| Min.Piraúba           | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 15%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Sereno Emp.Min.       | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 12%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Min.Morro Cruzeiro    | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 45%; [1988] Votoran. 100%                              |
| ARJ Min.              | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran., 49%; [1988] Votoran., 100%                            |
| Emp.Min.Bar.Camargos  | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 11%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Descoberto Emp.Min.   | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 41%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Itamarati Emp.Min.    | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 20%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Min.Mirai             | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 11%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Min.Tuiutinga         | 100   |      | V    | V       | [1984] Votoran. 30%; [1988] Votoran., 100%                             |
| Min.Luciana           | 100   |      | V    | V       |                                                                        |
| Emp.Min.Helena        | 100   |      |      | V       | [1988] Votorantim, 100%; ex "Mater Emp.Min."                           |
| Min.Piacatuba         | 100   |      |      | V       |                                                                        |
| Cia.Min.Candiota      | 100   |      |      | V       | [1988] Votorantim, + 90%                                               |
| Min.Itamonte          | 100   |      |      | V       |                                                                        |
| Morro Agudo Min.      | 100   |      |      | V       | [1988] Votorantim, 50%; G.Saboia Pessoa, 50%                           |

[1] [1981] Votoran. 10%; CVRD, 46%; Shell, 10%; Alcan, 24%;  
 [1988] Votoran., 10%; CVRD, 46%; Shell, 10%; Reynolds Metais, 5%;  
 ENDASA, 5%

## EMPRESAS DO GRUPO VOTORANTIM

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                   |
|----------------------|-------|------|------|---------|-------------------------------------------------------------------|
| Faz.Nova Granja      | 200   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., minor; [1984] Votoran., ???%                     |
| Soc.Agr.Sta.Helena   | 200   | V    | V    | V       |                                                                   |
| Agr.Pec.Sta Helena   | 200   | V    | V    | V       |                                                                   |
| Faz.Bodoquena        | 200   | V    | V?   | V       | [1]                                                               |
| AGB Agroquímica      | 200   |      |      | V       | [1988] Votorantim, 17%                                            |
| Agro Pec.Ubajara     | 200   |      |      | V       |                                                                   |
| Reflor.Rio Escuro    | 600   | V    | V    | V       |                                                                   |
| Mantiq.Agr.Flores.   | 600   | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100% [1984] Votoran., 70%; [1988] Votoran., 100% |
| HNP Monte Verde Ref. | 600   |      |      | V       |                                                                   |
| Sta.Maria Agro Flor. | 600   |      |      | V       |                                                                   |
| Ibar NE              | 1040  | V    | V    | V       | [1988] ex "Cerâmica Guarulhos"                                    |
| Cer.Bicopeba         | 1040  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Ind.Refr.IBAR        | 1040  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 64%; [1988] Votoran., 75%                        |
| Samica Isolamentos   | 1040  |      |      | V       | [1988] Votorantim, 54%; Brown Boveri -Sui, 46%                    |
| Cimenvale Min.       | 1051  | V    | V    |         | [1981] Cim ou Min ???                                             |
| Cia.Salvad.Cosisa    | 1051  | V    | V    | V       | [2]                                                               |
| Cia.Sergipe          | 1051  | V    | V    | V       | [1988] + ex "Min.de Po Calcario"                                  |
| Ind.Cal e Tinta      | 1051  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Cim.Itaú Corumba     | 1051  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 66%; [1984] Votoran., 88%                        |
| Cia.Cearan.          | 1051  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 84%; [1984] Votoran., 53%; [1988] Votoran., 82%  |
| Cia.Catarin.         | 1051  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100%; [1984] Votoran., 82%; [1988] Votoran., 97% |
| Cim.Irajá            | 1051  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 80%; Banrio, 20%; [1988] Votoran., 100%          |
| Cia.Rio Branco       | 1051  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Cia.Itaú             | 1051  | V    | V    | V       | [2]                                                               |
| Cia.Itaú CIPSA       | 1051  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Cia.Gaúcho           | 1051  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Ciment.Tocantins     | 1051  | V    | V    | V       | [1989] Votoran., 50%; Vidigal 44%; [1988] Votoran. 100%           |
| Cia.Poty             | 1051  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 79%; [1984] Votoran. 70%; [1988] Votoran., 95%   |
| Cim.Aratu            | 1051  |      | V    | V       | [1984] Votoran., 100%; [1988] Votoran., 50%                       |
| Cim.Pirineus         | 1051  |      | V    | V       |                                                                   |
| Cim.Sta Rita         | 1051  |      |      | V       |                                                                   |
| Cim.Poty Paraíba     | 1051  |      |      | V       |                                                                   |
| Cim.Mato Grosso      | 1051  |      |      | V       | [1988] Votorantim, 59%                                            |
| Cim.Sergipe - Cimesa | 1051  |      |      | V       | [1988] Votoran., 62%                                              |
| Sid.Sto.Amaro        | 1100  | V    | V    | V       |                                                                   |
| Sid.Barra Mansa      | 1108  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 86%; [1988] Votoran., 100%                       |
| Cia.Bras.Alum.       | 1111  | V    | V    | V       | [1981] [cgl] Votoran., 85%                                        |
| Cia.Min.Metals       | 1190  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 73%                                              |
| Cia.Níquel Tocant.   | 1190  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100%; [1984] Votoran., 52%; [1988] Votoran., 64% |

[1] [1981] Votoran., 22%; Atlântica Boavista, 22%; Dedini, 34%; [1988] Votoran., 22%; Boavista, 22%; Ometto, 56%

[2] [1981] Votoran., ??; [1984] Votoran., 46%; Lafarge-Fr, minor.; [1988] Votoran., +77%

[3] [1981] [cgl] Votoran., 59% ord., Banco Real, minor.; [1984] Votoran., 42% ord.; Banco Real, 20% ord.

## EMPRESAS DO GRUPO VOTORANTIM

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                          |
|---------------------|-------|------|------|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| Maqs.Piratinin.NE   | 1214  |      |      | V       | [1986] Adquirida                                                         |
| Cia.do Jari         | 1710  |      |      | V       | [1988] Votorantim, 2.72%                                                 |
| Cia.NE.Pap.Conpel   | 1740  |      |      | V       |                                                                          |
| Cia.Vot.Pap.Celpav  | 1720  |      |      | V       | [1987] Empresa adquirida em 1988, ex "CELPAG - Cia.Guatapara Celulose"   |
| Cia.Pedras Branc.   | 1720  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 84%; [1984] Votoran., 80%; [1988] Votoran., 100%        |
| Umacol NE Pap.Carb. | 1799  | V    |      |         |                                                                          |
| Petrocoque Ind.Com. | 2021  | V    | V    | V       | [1981] Petrobras, 35%; Universal-Br., 25%; Votoran., 15%; Alcan-Can, 25% |
| Nitrofluor          | 2099  | V    | V    |         |                                                                          |
| Cia.Uzina Tiuna     | 2099  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 34%; [1988] Votoran., 18%                               |
| Cia.Igarassu        | 2099  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Cia.Nitro Quim.     | 2099  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 62%; Monteiro Aranha, minor.; [1988] Votorantim, 100%   |
| Nordescior          | 2099  |      |      | V       | [1988] Votorantim, 100% pref.                                            |
| Tecidos Votex       | 2420  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Dest.Rio Brilhante  | 2650  |      |      | V       | [1988] Votorantim, minor.                                                |
| Usina Sao Jose      | 2650  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Citrovita Catanduva | 2743  |      |      | V       | [1991]                                                                   |
| Gaz.Mercantil Graf. | 2980  |      |      | V       | [1988] Votorantim, minor.                                                |
| Maresa Mat.Const.   | 4150  | V    |      |         |                                                                          |
| Soc.Fornec.Mat.     | 4150  | V    | V    |         |                                                                          |
| Abacoera Mat.Const. | 4150  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Met.Atlas           | 4150  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Trans.Esp.Olimpia   | 4713  |      |      | V       |                                                                          |
| Emp.Transp.CPT      | 4713  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Transp.Alem Front.  | 4713  | V    | V    | V       |                                                                          |
| Indaia Transp.      | 4713  | V    |      |         | [1981] Votoran., 48%                                                     |
| Bandeirante Naveg.  | 4730  | V    |      |         |                                                                          |
| Cia.Vot.Arms.Ger.   | 5544  | V    | V    |         |                                                                          |
| Progeo Prosp.Geol.  | 5550  | V    | V    | V       |                                                                          |



## EMPRESAS DO GRUPO VOTORANTIM

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                     |
|----------------------|-------|------|------|---------|---------------------------------------------------------------------|
| Maraial Imoveis      | 5710  | V    | V    | V       |                                                                     |
| Cia.Band.Terren.     | 5710  | V    | V    | V       |                                                                     |
| Soma Com.Empre.Imb.  | 5710  |      | V    | V       |                                                                     |
| Adm.Cim              | 5730  | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 50%; Vidigal, 50%                                  |
| Mejoassu Adm         | 5730  | V    | V    | V       | [1981] [cgl] Fam.Ermirio de Moraes.                                 |
| S.A.Votorantim       | 5730  | V    | V    | V       | [1981] [cgl] Votoran., 100%                                         |
| Planibanc Part.      | 5730  |      |      | V       | [1988] Bardella, 45%; Votorantim, Brasmotor e Pao de Acucar, minor. |
| Kiv Part.            | 5730  |      | V    | V       | [1984] Votoran., 6%; Iochpe, 42%; Klabin, 52%                       |
| Stab-Serv.Adm.Bens   | 5730  | V    |      |         | [1981] Votoran., 23%                                                |
| Monte Sinai Adm.     | 5730  |      |      | V       |                                                                     |
| Votoriúva            | 5730  |      |      | V       |                                                                     |
| Banco Votorantim     | 6012  |      |      | V       |                                                                     |
| Votorantim DTVM      | 6022  |      |      | V       | [1989] Empresa constituída em 1989                                  |
| Planibanc DTVM       | 6022  |      |      | V       | [1988] Bardella, 45%; Votorantim, Brasmotor e Pao de Acucar, minor. |
| Planibanc CV         | 6022  |      |      | V       | [1988] Bardella, 45%; Votorantim, Brasmotor e Pao de Acucar, minor. |
| Luz Força Sta.Cruz   | 7030  | V    | V    | V       |                                                                     |
| Sta.Cecília Agr.Ind. |       | V    |      |         |                                                                     |
| Ind.Extr.Araruma     |       | V    |      |         |                                                                     |
| Cia.Ind.S.Gonçalo    |       | V    | V    |         | [1981] Votoran., 90%                                                |
| Agr.Ind.Sergipe      |       | V    | V    | V       |                                                                     |
| Trevo Ind.Com.       |       | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 100%; [1988] Votorantim, 49%                       |
| Pronor Prod.Organic. |       | V    | V    | V       | [1981] Votoran., 12%; Gr.Bittencourt, 50%; [1988] Votorantim, 88%   |
| Com.SPM              |       |      |      | V       |                                                                     |

## Empresas do Grupo Simão adquirido em 1992

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1989 |                                                        |
|---------------------|-------|------|------|------|--------------------------------------------------------|
| Caulisa Caulim      | 100   | S    | S    | S    | [1984] Simão, 60%; [1988] Simao, 79%                   |
| Agro Past Simão     | 200   | S    | S    | S    |                                                        |
| Florin Flor.Integr. | 600   | S    | S    | S    |                                                        |
| Agro Flor.Simão     | 600   |      |      | S    |                                                        |
| Ind.Pap.Piracicaba  | 1720  | S    | S    | S    | [1984] Simao, 58%; BNDESPart., 41%; [1988] Simao, 100% |
| Ind.Pap.Cel.Salto   | 1720  | S    | S    | S    | [1984] Simao, 70%; Arjomari-Prioux - Franca, 30%       |
| Pap.Simão S.P.      | 1720  | S    | S    | S    | [cgl]                                                  |
| Pap.Simão M.Cruzes  | 1720  | S    | S    | S    | Unidade operacional                                    |
| Pap.Simão Jacareí   | 1729  | S    | S    | S    | Unidade operacional                                    |

## EMPRESAS DO GRUPO CAEMI

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                              |
|----------------------|-------|------|------|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| Mín.Itatiba          | 100   | C    |      |         | [1981] Icomi, major.                                                         |
| Mín.Urandi           | 100   | C    | C    | C       |                                                                              |
| Aguas Claras Mín.    | 100   | C    | C    | C       | [1981] Caemi/Bethlehem Steel, 100%; [1988] Caemi, 95%                        |
| Mín.Bras.Reunidas    | 100   | C    | C    | C       | [1981] Caemi, 51%; Hanna Corp., 49%; [1988] Caemi, 84%; Mitsui, 15%          |
| Ind.Minerios Icomi   | 100   | C    | C    | C       | [1981] Caemi, 51%; Bethlehem Steel -USA, 49%; [1988] Caemi, 100%             |
| Igaporã Mín.         | 100   |      | C    | C       |                                                                              |
| Gandarela Mín.       | 100   |      |      | C       |                                                                              |
| Caulim da AM         | 100   |      | C    | C       | [1984] Cia.Jari, 100%                                                        |
| Sta.Lucrecia Mín.    | 100   |      | C    | C       |                                                                              |
| Sta.Mônica Mín.      | 100   |      | C    | C       |                                                                              |
| Cassiporé Mín.       | 100   |      | C    | C       |                                                                              |
| Itaúba Mín.          | 100   |      |      | C       |                                                                              |
| Agrocere-Pic Suinos  | 200   | C    |      |         | [1981] Caemi, 24%; Agrocere, 51%; Natron-USA, 25%                            |
| Faz.Swift King Ranch | 200   | C    |      |         | [1981] King-Ranch-USA, 50%; Caemi/Brascan, 50%                               |
| Faz.Pirapitinga      | 200   | C    | C    |         | [1981] Swift, 100%                                                           |
| Cia.Agro.Para        | 200   | C    | C    | C       | [1]                                                                          |
| Veredas Agropec      | 200   | C    | C    |         | [2]                                                                          |
| Sasa Agro            | 200   | C    | C    |         | [1981] Caemi/Brascan, 100%; [1988] Caemi, 100%                               |
| Ciagro Agr.          | 200   |      | C    |         | [1988] Caemi/Brascan, 100%                                                   |
| Morada Nova Agropec. | 200   |      |      | C       | [1988] ex "Geo Miner." + cisao "Veragro"                                     |
| S.Raimundo Agroind.  | 200   |      |      | C       | [1988] Cia.do Jari, 87%                                                      |
| Sid.Sete Lagoas      | 1100  | C    | C    |         | [1981] Icomi, 63%; Caemi, 15%; [1984] Caemi, 100%                            |
| Sid.Cruz.do Sul      | 1100  | C    | C    |         | [1981] Caemi/Hanna Mining -USA, 100%; [1988] Caemi, 100%                     |
| Lamin.Sta Maria      | 1104  | C    | C    |         | [1981] Caemi, 67%; [1984] Caemi, 66%; [1988] Caemi, 100%                     |
| Aços Anhanguera      | 1109  | C    | C    |         | [1981] Icomi, 63%; Caemi, 15%; [1984] Caemi, 80%                             |
| Cummins              | 1431  | C    |      |         | [1980] Provavelmente, esta empresa foi vendida em 1980-79                    |
| Brumasa Madeiras     | 1599  | C    | C    |         | [1981] Caemi/Bethlehem Steel, 94%; [1988] Caemi, 100%                        |
| Flor.Monte Dourados  | 1710  |      | C    | C       | [1984] Cia.Jari, 100%; [1988] Cia.Jari, 54%                                  |
| Amapa Flor.Cel.      | 1710  | C    | C    | C       | [1981] Caemi/Bethlehem Steel, 51%; Scott Paper -USA, 49%; [1988] Caemi, 100% |
| Cia.Pap.Cartonagem   | 1720  |      |      | C       | [1988] Caemi, 51%; Scott Paper -USA, 49%                                     |
| Copa Papéis          | 1720  | C    | C    |         | [1981] Caemi, 51%; Scott Paper -USA, 49%                                     |
| Cia.Dende Codepa     | 2609  |      | C    | C       | [1984] Caemi, 51%; [1988] Caemi, 38%; Socfin, minor.                         |
| Frig.Caiapó          | 2620  | C    | C    |         | [1981] Caemi/Brascan 92%; [1984] Caemi/Brascan, 100%                         |
| Swift Armour         | 2620  | C    | C    |         | [1981] Caemi, 55%; Brascan, 45%;                                             |
| Emp.Bras.Alim.       | 2699  | C    | C    |         |                                                                              |
| Soc.Prod.Alim.       | 2699  | C    | C    |         | [1981] Campbell-USA, 70%; Caemi/Brascan, 35%                                 |

[1] [1981] Swift; 46%; King Ranch-USA; 39%; [1984] Swift, 60%;  
King, 40%; [1988] Swift, 95%

[2] [1981] Caemi, 51%; Daniel Ludwig -USA, 48%; [1984] Caemi, 48%;  
Ludwig, 48%; [1988] Caemi, 100%

## EMPRESAS DO GRUPO CAEMI

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90                                                         |
|---------------------|-------|------|------|-----------------------------------------------------------------|
| Caemi Internac.     | 4500  | C    | C    | C                                                               |
| Naveg.Sion          | 4730  |      | C    | C [1984] Cia.Jari, 100%                                         |
| Serv.Agr.Silvicult. | 5510  |      | C    | C [1984] Cia.Jari, 100%                                         |
| Sasaminas Est.Proj. | 5550  | C    | C    | C [1981] Caemi/Brascan, 100%                                    |
| Maua Serv.          | 5572  | C    | C    | C                                                               |
| Emp.Com.Tec.Min.    | 5572  | C    | C    |                                                                 |
| Geo Mineração       | 5572  | C    | C    |                                                                 |
| Mogi Imov.          | 5710  | C    | C    |                                                                 |
| Lagoa Grande Emp.   | 5710  | C    | C    | C [1981] Caemi/Hanna, 100%; [1984] Caemi, 100%                  |
| Emp.Agro Easa       | 5730  |      | C    | [1984] Caemi/Brascan, 100%                                      |
| Faz.Norcam          | 5730  | C    | C    | [1981] Caemi/Brascan, 100%                                      |
| Emp.Miner.EBM       | 5730  | C    | C    | C [3]                                                           |
| Cia.Auxiliar Caemi  | 5730  | C    | C    | C [1981] Fam.Azevedo Martins, 66%; [1984] + ex "Mogi Empreend." |
| Copram Emp.Part.    | 5730  | C    | C    | [1981] Caemi/Bethlehem Steel, 100%; [1988] Caemi, 100%          |
| Sasa Adm.           | 5730  | C    | C    | [1981] Caemi, 55%; Brascan -Can, 45%                            |
| Cia.do Jari         | 5730  |      | C    | C [1984] Caemi, 40%; [1988] Caemi, 54%(???)                     |
| Caemi Holding (Hol) | 5740  | C    | C    | C                                                               |
| Caemi (Bermudas)    | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Imeac Intern. (Alm) | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Caemint (Ita)       | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Caemint (Bilbao)    | 5740  |      | C    | C [1988] Caemi, 50%                                             |
| Caemint Food (Bel)  | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Caemint (UK)        | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Caemi Inter. (Bel)  | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Caemint (USA)       | 5740  |      | C    | C                                                               |
| Universal Seg.      | 6023  |      | C    | C [1984] Caemi, major.                                          |
| Maua Cor.Seg.       | 6023  |      | C    | C                                                               |
| Ferrograin (Ita)    |       |      | C    | C                                                               |
| Ferrotank (Ita)     |       |      | C    | C                                                               |

[3] [1981] Caemi, 60%; Icomi, 20% Nippon-Steel -Jp, 20%;

[1984] Caemi, 80%; Nippon, 20%;

[1988] Caemi, 70%; Nippon, 20%

## EMPRESAS DO GRUPO MATARAZZO

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1989/90 |                                                                         |
|----------------------|-------|------|------|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| Minergel Emp.Min.    | 100   |      | M    |         | [1988] Matarazzo, 60%; Cimimar, 35%                                     |
| Minerquisa           | 100   |      | M    |         |                                                                         |
| Min.Maranbaia        | 100   |      | M    | M       |                                                                         |
| Borore Emp.Min.      | 100   | M    | M    | M       | [1981] Matarazzo, 100%; [1988] Matarazzo, 75%; Cimimar, 25%             |
| Emp.Min.Apinages     | 100   | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 96%; [1984] Cimimar, 87%                                |
| Soc.Min.Irere        | 100   | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 82%                                                     |
| Min.Pepita           | 100   | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 88%; [1984] Cimimar, 100%                               |
| Moema Emp.Min.       | 100   | M    | M    | M       | [1981] Matarazzo, 86%; [1984] Matarazzo, 61%; Cimimar, 37%              |
| Cimimar Min.Matar.   | 100   | M    | M    | M       | [1984] Cimimar, 86%; Matarazzo, 14%; [1988] Matarazzo, 94%; Cimimar, 6% |
| Aimbere Soc.Min.     | 100   | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 91%; [1988] Cimimar, 98%                                |
| Bateia Emp.Min.      | 100   | M    | M    | M       |                                                                         |
| Emp.Min.Miruna       | 100   | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 83%; [1984] Cimimar, 86%                                |
| Min.Iraí             | 100   | M    |      |         |                                                                         |
| Itapitanga           | 100   | M    |      |         | [1981] Cimimar, 100%                                                    |
| Urupes Min.          | 100   | M    |      |         | [1981] Cimimar, 45%; Matarazzo, 45%                                     |
| Pedras Altas Min.    | 100   | M    |      |         |                                                                         |
| Caíubi Emp.Min.      | 100   | M    |      |         |                                                                         |
| Canavieira Agropast. | 200   |      |      | M       |                                                                         |
| Enalia Agropast.     | 200   |      | M    |         |                                                                         |
| Mima Agropast.       | 200   |      | M    |         |                                                                         |
| Agríc.Itaipava       | 200   | M    | M    | M       |                                                                         |
| Agropec F.Sítio Bebe | 200   | M    | M    |         |                                                                         |
| Mapia Agr.Pec.Com.   | 200   | M    |      |         |                                                                         |
| Mandacaru Agr.Com.   | 200   | M    |      |         |                                                                         |
| Flor.Matarazzo       | 600   | M    | M    | M       | [1981] Matarazzo, 94%; [1988] Matarazzo, 53%                            |
| JOLLJ Cerâmica Br.   | 1040  | M    |      |         | [1981] Matarazzo, 53%; Eurotile -Ita, 47%                               |
| Matarazzo Cerâm.     | 1040  | M    | M    | M       |                                                                         |
| Palma Cim.Min.       | 1051  | M    | M    | M       | [1981] Cimimar, 100%                                                    |
| Cim.Cimimar          | 1051  | M    | M    | M       | [1981] Matarazzo, 74%; [1984] Matarazzo, 66%                            |
| Cimepar Cim.Paraíba  | 1051  | M    |      |         | [1981] Matarazzo, 49%; [1982] Empresa vendida ao Grupo Brennand         |
| Cim.Min.Bagé         | 1051  | M    |      |         | [1981] Cimimar, 100%                                                    |
| Matar.Cim.Min.       | 1051  | M    |      |         |                                                                         |
| Mec.Nacional         | 1299  | M    | M    | M       | [1981] Matarazzo, 100%; [1984] Matarazzo, 86%; [1988] Matarazzo, 100%   |

## EMPRESAS DO GRUPO MATARAZZO

| Firmas              | Setor | 1981 | 1984 | 1988 |                                                                            |
|---------------------|-------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------|
| Celuma Ind.Celulose | 1710  | M    |      |      | [1981] ex "Spina S.A.Celulose e Papel"                                     |
| Matarazzo Papel.    | 1720  | M    | M    | M    | [1]                                                                        |
| Matarazzo Embal.    | 1740  | M    | M    | M    |                                                                            |
| MAM Agro-Química    | 2099  | M    |      |      |                                                                            |
| Plastvít-Resinas.   | 2012  | M    |      |      |                                                                            |
| Mathersa Ind.Quim.  | 2099  | M    | M    |      | [1981] ex "Agroquisa S.A."; Matarazzo, 60%; Hercules - USA, 40%            |
| Polynor             | 2022  | M    | M    | M    | [2]                                                                        |
| Matarazzo Fib.Sint. | 2022  | M    | M    | M    |                                                                            |
| Ind.Quim.Matarazzo  | 2099  | M    | M    | M    |                                                                            |
| Fermenta Amália     | 2099  | M    | M    | M    | [3]                                                                        |
| Noracryl Fibras     | 2099  | M    | M    | M    | [4]                                                                        |
| Visking BR Ind.Com. | 2099  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 90%; Union Carbide - USA, 9%.                            |
| Insunma Prod.Quim.  | 2099  |      | M    |      | [1984] Matarazzo, 60%                                                      |
| Incap Carr.Plást.   | 2300  | M    | M    |      | [1981] Matarazzo; major.; [1984] Matar., 51%; Illinois Toll Works-USA, 49% |
| Matar.Termoplast.   | 2300  | M    | M    |      |                                                                            |
| Plást.Metalma       | 2300  | M    | M    | M    |                                                                            |
| Tríficel.           | 2300  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 36%; Hoechst -Alm, 64%; [1984] Matar., 55%; Hoechst, 45% |
| Comp.Plást.Incoplas | 2300  |      |      | M    | [1988] Matarazzo, 60%; Refripar, 40%                                       |
| Texnor Tecidos NE   | 2420  | M    |      |      |                                                                            |
| Tecidos Iguacu      | 2420  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 80%; Cimimar, 21%; [1984] Matarazzo, 83%; Cimimar, 16%   |
| Matarazzo Paraná    | 2420  | M    |      |      | [1980] Seis unidades operacionais                                          |
| Mat.Óleo e Deriv.   | 2609  | M    | M    | M    | [1988] + ex "Ind.Matarazzo Artigos de Consumo"                             |
| Mat.Óleo NE         | 2609  | M    | M    | M    | [1982] ex "Oleonor S.A. Ind.Oleos e Derivados"                             |
| Amália-Açu e Alci.  | 2650  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 100%; [1984] Matarazzo, 81%                              |
| Cocam Café          | 2604  | M    |      |      | [1981] Matarazzo, 90%; G.Diederichsen, 10%; vendida ?                      |
| Petybon             | 2680  | M    |      |      | [1981] Matarazzo, 60%; Hershey Foods -USA, 40%; empresa vendida a Hershey  |
| Matarazzo Alimentos | 2699  | M    |      |      |                                                                            |
| Editorial Amália    | 2980  |      |      | M    |                                                                            |
| Litogr.Volt.Redonda | 2980  | M    | M    | M    |                                                                            |

[1] [1981] ex "Cia.Min.Papeis"; + ex "Sincarbon", Matarazzo, 56% ord.;  
[1984] Matarazzo, 100%

[2] [1981] Matarazzo, 21%; Cimimar + Motoray, 21%;  
[1984] Matarazzo, 20%; Motoray, 13%; Cimimar, 10%

[3] [1981] Matar., 40%; Bayer, 40%; BNDES, 20%;  
[1984] Matar., 48%; BNDES, 10%; Bayer, 40%;  
[1988] Matar., 52%; Bayer, 48%

[4] [1981] Matarazzo, 70%; Cimepar, 23%;  
[1984] Matarazzo, 77%; Brennand, 23%;  
[1988] Matarazzo, 100%

## EMPRESAS DO GRUPO MATARAZZO

| Firmas               | Setor | 1981 | 1984 | 1988 |                                                                           |
|----------------------|-------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| Metalma Com.Serv.    | 4100  | M    | M    | M    |                                                                           |
| Hiperbom Superm.     | 4110  | M    | M    |      | [1981] Matarazzo, 50%; Pao de Acucar, 50%                                 |
| Codipra Dist.Alim.   | 4310  | M    |      |      | [1981] Matarazzo, 60%; Hershey Foods -USA, 40%                            |
| Cocam Comércio       | 4500  | M    |      |      | [1981] Cocam, 100%                                                        |
| Matarazzo Trade      | 4500  | M    | M    | M    | [1988] ex "Comec"                                                         |
| Paulist.Naveg.Matar. | 4730  | M    |      |      | [1981] Cimimar, 63%                                                       |
| Agro Proj.Serv.      | 5510  | M    | M    | M    |                                                                           |
| Arm.Ger.Matarazzo    | 5544  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 75%; [1988] Matarazzo, 98%                              |
| Matarazzo Tur.       | 5545  | M    | M    | M    |                                                                           |
| Precisa Proj.Eng.    | 5550  | M    | M    |      | [1981] Matarazzo, 63%; [1984] Matarazzo, 77%                              |
| Cia.S.Francisco      | 5710  | M    |      |      |                                                                           |
| Defrema              | 5710  | M    | M    | M    |                                                                           |
| Coframa              | 5730  | M    | M    | M    | [1981] Fam.Matarazo, 100%                                                 |
| Motoray Adm.         | 5730  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 65%; Toray Inds.-Jp, 34%                                |
| Ind.Reun.Fran.Matar. | 5730  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 74%; [1984] [cgl] Matarazzo, 69%; [1988] Matarazzo, 71% |
| PM Com.Repres.       | 5740  | M    | M    | M    |                                                                           |
| Cocam Coffee (USA)   | 5740  | M    | M    | M    | [1981] Cocam, 100%                                                        |
| Cocam Kaffee (Alm)   | 5740  | M    |      |      | [1981] Cocam, 100%                                                        |
| Precisa Corr.Seg.    | 6023  | M    | M    | M    | [1981] Matarazzo, 67%; [1984] Matarazzo, 73%; [1988] Matarazzo, 100%      |
| Apiacas Com.Ind.     |       | M    |      |      |                                                                           |
| Matflex Ind.Com.     |       | M    |      |      |                                                                           |
| Polisal Ind.Com.     |       | M    |      |      |                                                                           |
| Oceânica             |       | M    | M    |      |                                                                           |
| Ondina               |       |      | M    |      | [1984] Matarazzo, 41%                                                     |
| Milprint Br.Ind.Com. |       |      |      | M    | [1988] Matarazzo, 72%                                                     |