

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIAS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

BRUNO KENZO FURUMOTO

**ZAIBATSU E CHAEBOL: TRAJETÓRIAS CONECTADAS QUE DESAFIAM O
PARADIGMA OCIDENTAL DE DESENVOLVIMENTO**

**GOIÂNIA
2025**

BRUNO KENZO FURUMOTO

**ZAIBATSU E CHAEBOL: TRAJETÓRIAS CONECTADAS QUE DESAFIAM O
PARADIGMA OCIDENTAL DE DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Escola de Direito, Negócios e
Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de
Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel(a) em Relações Internacionais.
Orientador(a): Me. Leandro Bernardes Borges

GOIÂNIA

2025

Furumoto, Bruno. 2025.

Zaibatsu e Chaebol: Trajetórias Conectadas que Desafiam o Paradigma Ocidental de Desenvolvimento / Bruno Kenzo Furumoto – Goiânia, 2025.
Total de folhas: 63 f. il.

Orientador: Prof. Me. Leandro Bernardes Borges

Monografia (Curso de Graduação em Relações Internacionais) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Goiânia, 2025.

1. Modelos de Desenvolvimento. 2. Zaibatsu. 3. Chaebol. 4. Instituições. 5. Economia Política Internacional. I. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito, Negócios e Comunicação. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Bruno Kenzo Furumoto

ZAIBATSU E CHAEBOL: TRAJETÓRIAS CONECTADAS QUE DESAFIAM O PARADIGMA OCIDENTAL DE DESENVOLVIMENTO

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Escola de Direito, Negócios e
Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de
Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel(a) em Relações Internacionais.
Orientador(a): Leandro Bernardes Borges

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Leandro Bernardes Borges (Orientador – PUC Goiás)

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi (Universidade Paulista)

Prof^a. Ma. Wanessa Pazini Rocha Borges (PUC Goiás)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Prof. Leandro Borges, pela orientação segura, pelas discussões teóricas, pelo acompanhamento constante ao longo do desenvolvimento deste trabalho e pelo apoio acadêmico e institucional prestado ao longo de minha graduação

Agradeço também à Pontifícia Universidade Católica de Goiás e ao Curso de Relações Internacionais, pelo ambiente de formação acadêmica que possibilitou esta pesquisa. Registro também meu reconhecimento ao Coordenador do Curso, Dr. Danillo Alarcon, pelo apoio institucional e pela dedicação ao fortalecimento da formação acadêmica.

Estendo meus agradecimentos aos professores do curso, cujas contribuições ao longo da graduação foram fundamentais para a construção do referencial teórico utilizado.

Expresso agradecimento especial à Prof. Wanessa Pazini, pela ajuda na fase inicial do projeto e pelas discussões que contribuíram para a organização das ideias centrais da pesquisa. Agradeço igualmente ao Prof. Rafael Manzi, pela disponibilidade e atenção em integrar a banca avaliadora deste trabalho.

Por fim, agradeço à minha família e amigos pelo apoio, incentivo e compreensão durante todo o processo de elaboração desta monografia.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre os modelos de conglomerados japoneses e sul-coreanos, representados pelos Zaibatsu, Keiretsu e Chaebols, a fim de compreender como seus trajetórias institucionais próprias, desafiaram a narrativa ocidental de universalidade do desenvolvimento econômico. A pesquisa utiliza metodologia qualitativa baseada em revisão bibliográfica e reconstrói os contextos históricos que moldaram esses modelos. Os resultados indicam que o Japão apresenta forte continuidade institucional e coordenação estatal desde o período de formação dos Zaibatsu, enquanto a Coreia do Sul desenvolveu os Chaebols por meio de adaptações seletivas de influências japonesas e pela atuação decisiva do Estado desenvolvimentista. A comparação revela convergências estruturais, como o papel do Estado, e divergências relacionadas ao ritmo de reformas e à capacidade de resposta a crises. Conclui-se que ambos os modelos constituem alternativas ao paradigma liberal ocidental, evidenciando que o capitalismo asiático representa uma trajetória legítima e distinta de modernização, contribuindo para a compreensão da pluralidade de caminhos possíveis no desenvolvimento econômico.

Palavras-chave: Modelos de desenvolvimento; Zaibatsu; Chaebol; Instituições; Economia Política Internacional.

ABSTRACT

This study conducts a comparative analysis of Japanese and South Korean conglomerate models, represented by the Zaibatsu, Keiretsu and Chaebols, in order to understand how their distinct institutional trajectories challenge the Western narrative of a universal path to economic development. The research employs a qualitative methodology based on bibliographic review and reconstructs the historical contexts that shaped these models. The results indicate that Japan exhibits strong institutional continuity and state coordination since the formation of the Zaibatsu, whereas South Korea developed the Chaebols through selective adaptations of Japanese influences combined with the decisive role of the developmental state. The comparison reveals structural convergences, such as the centrality of the state, as well as divergences related to the pace of reforms and the capacity to respond to crises. The study concludes that both models constitute alternatives to the Western liberal paradigm, demonstrating that East Asian capitalism represents a legitimate and distinct trajectory of modernization and contributing to a broader understanding of the plurality of possible paths to economic development.

Key Words: Development models; Zaibatsu; Chaebol; Institutions; International Political Economy.

LISTA DE FIGURAS/QUADROS

Figura 1 - Estrutura de um Zaibatsu.....	28
Figura 2 - Estrutura de um Keiretsu.....	31
Figura 3 - Participações acionárias recíprocas (Cross-Shareholding) do Grupo Toyota.....	32
Figura 4 - Estrutura de um Chaebol.....	37
Tabela 1 - Convergências e divergências estruturais entre Zaibatsu/Keiretsu e Chaebols.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPI – Economia Política Internacional

MITI – Ministério do Comércio e Indústria do Japão

COCOM – Coordinating Committee for Multilateral Export Controls

EPB – Economic Planning Board

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
NOTAS METODOLÓGICAS.....	13
1 Fundamentos Institucionais e Teóricos do Capitalismo Asiático.....	14
1.1 Conglomerados como Atores Estruturais da Economia Política Internacional.....	14
1.2 Governança corporativa e instituições.....	15
1.3 Path Dependence e mudança institucional gradual.....	18
1.4 Perspectiva neoliberal, interdependência e novos atores.....	21
1.5 Estado desenvolvimentista e modelos orientais como alternativa aos modelos tradicionais ocidentais.....	24
2 Gênese Institucional dos Conglomerados Japoneses e Coreanos: Dos Zaibatsu aos Chaebols.....	26
2.1 A formação e desenvolvimento dos conglomerados japoneses.....	27
2.1.1 Estrutura e funcionamento dos Zaibatsu.....	28
2.1.2 A relação com o Estado japonês.....	30
2.1.3 Transformação em Keiretsu no pós-guerra.....	31
2.2 Contexto histórico e gênese dos conglomerados coreanos.....	35
2.2.1 Estrutura administrativa e mecanismos de controle interno dos Chaebol.....	37
2.2.2 O Estado desenvolvimentista e a consolidação do capitalismo coreano.....	41
3 Dinâmicas de Transferência Institucional entre Japão e Coreia: Dos Zaibatsu aos Chaebols.....	44
3.1 Influência Japonesa no Modelo Coreano.....	45
3.1.1 Transferência institucional no período colonial (1910–1945).....	45
3.1.2 Continuidade administrativa e path dependence.....	46
3.1.3 Do legado japonês ao Estado desenvolvimentista coreano.....	48
3.2 Convergências e Divergências Estruturais:.....	49
3.2.1 Estruturação da comparação e apresentação da tabela.....	50
3.2.2 Interpretação das Variáveis e Síntese das Convergências e Divergências.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	59

INTRODUÇÃO

No início dos anos 2000, quando o Japão ainda enfrentava as consequências prolongadas da crise financeira da década de 1990, um episódio curioso acabou ocupando espaço incomum na mídia nacional: a égua de corrida Haru Urara. Ela se tornou conhecida não por vitórias, mas justamente pelo oposto, acumulando mais de cem derrotas consecutivas. Mesmo assim, ou talvez por causa disso, passou a ser vista como símbolo de persistência em um período marcado por incerteza econômica e desgaste institucional. A repercussão foi tamanha que o então Primeiro-Ministro Junichiro Koizumi comentou o caso publicamente, afirmando que “gostaria de ver Haru-urara vencer, mesmo que apenas uma vez” (LOSING..., 2004)

Ainda que se trate de um fenômeno cultural aparentemente simples, a metáfora ajuda a perceber certa continuidade de sensações e expectativas na sociedade japonesa, sobretudo em um contexto em que reformas não avançavam e a capacidade de adaptação do modelo econômico parecia cada vez mais limitada. Essa observação inicial serve apenas como ponto de partida, permitindo introduzir, de modo menos abrupto, os debates sobre trajetória institucional e formas asiáticas de organização econômica que orientam este trabalho.

Este estudo analisa a evolução dos conglomerados japoneses e sul-coreanos, especialmente os modelos de Zaibatsu, Keiretsu e Chaebols. A intenção é compreender como essas estruturas empresariais se consolidaram dentro de seus próprios contextos históricos e institucionais e por que elas nem sempre se ajustam às interpretações ocidentais que sugerem um caminho único para o desenvolvimento econômico. Para isso, recorre-se a referenciais da Economia Política Internacional, do Institucionalismo Histórico e da teoria da Dependência de Trajetória, buscando identificar de que maneira Estado, mercado e instituições se articularam na formação desses modelos.

A delimitação do tema parte de uma comparação entre as trajetórias japonesas e coreanas ao longo do século XX. O problema de pesquisa pode ser formulado da seguinte maneira: em que medida os modelos organizacionais do Japão e da Coreia do Sul expressam trajetórias institucionais próprias que, apesar de raízes parcialmente comuns, resultam em arranjos distintos de capitalismo coordenado? Além disso, até que ponto esses modelos colocam em xeque a ideia, muitas vezes assumida pelo pensamento ocidental, de que existe um padrão universal de desenvolvimento econômico? Para responder a essas questões, é necessário

considerar tanto a formação histórica dos conglomerados quanto seus mecanismos de governança, suas relações com o Estado e sua capacidade de adaptação diante de crises.

Essa percepção dialoga com a crítica formulada por Oliver Stuenkel em “*O Mundo Pós-Occidental*” (2018). Segundo o autor, grande parte das análises convencionais de política e economia internacional são estruturadas a partir de pressupostos ocidentais que tendem a universalizar experiências históricas específicas. Como destaca o Stuenkel (2018, p.19), “o ocidentocentrismo afeta o modo como vemos o mundo e como interpretamos os acontecimentos políticos contemporâneos.”, ou seja, a leitura da ordem global frequentemente privilegia narrativas centradas no Ocidente, enquanto contribuições e dinâmicas provenientes da Ásia, da África e de outras regiões são tratadas como periféricas ou secundárias. Essa assimetria interpretativa contribui para enquadrar modelos de desenvolvimento asiáticos como desvios ou exceções, e não como trajetórias legítimas sustentadas por racionalidades próprias. Essa crítica reforça a relevância de analisar os casos japonês e sul-coreano a partir de seus contextos institucionais, e não por meio de categorias analíticas derivadas exclusivamente da experiência ocidental.

As hipóteses formuladas para este trabalho partem da premissa de que os casos japonês e coreano não podem ser interpretados apenas como versões tardias ou imitativas de experiências ocidentais. A primeira hipótese sugere que a transição dos Zaibatsu para os Keiretsu representa uma continuidade institucional central para o capitalismo japonês desde a Restauração Meiji. A segunda propõe que os Chaebols incorporam elementos derivados do período colonial japonês, posteriormente reorganizados pelo Estado desenvolvimentista sul-coreano. A terceira hipótese argumenta que esses modelos revelam alternativas ao paradigma ocidental e dialogam com a crítica apresentada por Said (1978), segundo a qual experiências asiáticas são frequentemente classificadas como exceções ou desvios, e não como expressões legítimas de racionalidade econômica.

O objetivo geral consiste em analisar comparativamente as estruturas institucionais que moldaram os modelos empresariais do Japão e da Coreia do Sul. Entre os objetivos específicos estão: reconstruir historicamente a formação dos Zaibatsu e sua transformação em Keiretsu, examinar a origem dos Chaebols e sua relação com o Estado desenvolvimentista, identificar elementos de dependência de trajetória presentes em ambos os casos, discutir mecanismos de governança e financiamento e avaliar em que medida esses modelos constituem alternativas viáveis ao padrão ocidental de desenvolvimento econômico.

A relevância do estudo decorre de sua contribuição para os debates da Economia Política Internacional e para o campo dos estudos comparados sobre capitalismo. Ao examinar as variantes asiáticas de desenvolvimento, procura-se oferecer uma leitura crítica sobre a tendência ocidental de universalizar o modelo liberal e de minimizar experiências que não se enquadram nele. Considerando aspectos históricos, culturais e institucionais, o trabalho reforça a importância de reconhecer que os caminhos do desenvolvimento são diversos e dependem de trajetórias específicas.

A estrutura do trabalho está organizada em três capítulos principais, seguidos das considerações finais. O Capítulo 1 apresenta os fundamentos teóricos que orientam a análise. O Capítulo 2 reconstrói a origem e a transformação dos conglomerados japoneses e coreanos, desde os Zaibatsu até os Chaebols. O Capítulo 3 desenvolve a comparação, examinando convergências, divergências e possíveis mecanismos de transferência institucional, incluindo exemplos como o Hyundai Pony, o primeiro carro genuinamente produzido na Coreia do Sul. As considerações finais apresentam os principais resultados e refletem sobre o significado dessas trajetórias para o debate sobre modelos de desenvolvimento no sistema internacional.

NOTAS METODOLÓGICAS

A metodologia empregada neste trabalho é qualitativa e baseada em pesquisa bibliográfica, complementada por fontes documentais. O estudo dialoga com autores clássicos e contemporâneos da Economia Política Internacional, como Gilpin, Strange, Keohane e Nye. Também incorpora referências do Institucionalismo Histórico, como North, Thelen e Steinmo, além da literatura sobre o Estado desenvolvimentista, incluindo Johnson, Amsden e Woo-Cumings. Referências jornalísticas foram utilizadas de maneira pontual, exclusivamente para ilustrar fenômenos culturais, como no caso de Haru Urara.

A pesquisa bibliográfica constitui o eixo central do trabalho, na medida em que permite reunir, analisar e interpretar contribuições teóricas e análises históricas relevantes para os modelos empresariais japoneses e sul-coreanos. Segundo Gil (2022), praticamente toda investigação acadêmica exige a sistematização criteriosa de referências que subsidiem o desenvolvimento argumentativo. No campo das Relações Internacionais, essa abordagem mostra-se especialmente adequada, pois grande parte das interpretações sobre dinâmica econômica, governança corporativa e trajetórias de desenvolvimento baseia-se na leitura crítica de obras clássicas, estudos comparados e documentos históricos.

O levantamento de fontes incluiu livros, artigos científicos, monografias institucionais e relatórios governamentais referentes aos Zaibatsu, Keiretsu e Chaebols, além de textos que discutem capitalismo asiático, dependência de trajetória, Estado desenvolvimentista e instituições econômicas. Autores como Johnson, Amsden, Woo-Cumings, Miyajima, Morck, Nakamura e Kim compõem a base específica sobre conglomerados do Leste Asiático, enquanto Gilpin, Strange, Keohane e Nye fornecem o arcabouço analítico da Economia Política Internacional.

O método analítico articula reconstrução histórica, comparação institucional e interpretação teórica. Parte-se do pressuposto de que modelos econômicos não podem ser compreendidos isoladamente, mas devem ser analisados dentro de suas trajetórias específicas e de seus arranjos institucionais próprios, em consonância com a lógica da dependência de trajetória apresentada por Mahoney (2000). A comparação entre Japão e Coreia do Sul busca identificar convergências, divergências e possíveis mecanismos de transferência institucional, considerando padrões de governança, formas de financiamento, relações com o Estado e respostas a crises econômicas.

A escolha dessas abordagens decorre da natureza do problema de pesquisa, que exige examinar processos de longa duração e interações complexas entre Estado, mercado e instituições. A combinação entre uma fundamentação teórica robusta e um levantamento bibliográfico amplo permite formular argumentos consistentes e avaliar em que medida os modelos asiáticos de desenvolvimento desafiam interpretações ocidentais que sugerem a existência de um paradigma universal para o desenvolvimento econômico.

1 FUNDAMENTOS INSTITUCIONAIS E TEÓRICOS DO CAPITALISMO ASIÁTICO

Este capítulo visa apresentar os fundamentos teóricos que orientam a análise comparativa desenvolvida ao longo deste trabalho, examinando as principais abordagens que permite a compreensão da formação, da persistência e da transformação dos modelos empresariais japoneses e sul-coreanos. Para isso, faz-se o uso da literatura de Economia Política Internacional, do Institucionalismo Histórico e da teoria da dependência de trajetória, bem como debates sobre poder estrutural, Estado desenvolvimentista e crítica ao orientalismo nas ciências sociais.

A articulação desses referenciais possibilita situar os conglomerados japoneses e coreanos dentro de contextos institucionais específicos, revelando como escolhas políticas, estruturas de incentivo e legados históricos moldaram suas trajetórias de desenvolvimento. Assim, o capítulo estabelece o arcabouço conceitual necessário para interpretar as dinâmicas analisadas nos capítulos seguintes e para fundamentar a tese de que experiências asiáticas oferecem alternativas consistentes ao paradigma ocidental de modernização econômica.

1.1 CONGLOMERADOS COMO ATORES ESTRUTURAIS DA ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL

O cenário atual é marcado por uma intensa interconexão entre Estados, empresas e cadeias globais de produção, essas, estruturadas em uma hierarquia que ainda separa países desenvolvidos de economias em desenvolvimento. Nesse ambiente, analisar como se formaram e se consolidaram os modelos industriais do Japão e da Coreia do Sul tornou-se especialmente relevante, pois ambos conseguiram se destacar na competição internacional de maneira distinta do padrão ocidental predominante.

Para avançar nessa discussão, é necessário apresentar alguns conceitos que servirão de baluarte para a análise dos modelos asiáticos. Entre eles estão a governança corporativa, o papel das instituições, a teoria da dependência de trajetória de Douglas North (1990) e as contribuições do Institucionalismo Histórico de Thelen e Steinmo (1992), que explicam por que mudanças institucionais tendem a ocorrer de modo gradual e acumulativo.

Ao situar o tema no campo das Relações Internacionais e da Economia Política Internacional (EPI), destaca-se o referencial de Robert Gilpin (2001), cuja abordagem enfatiza o papel central do Estado. Para Gilpin (2001), a EPI pode ser entendida como a interação entre mercados e atores poderosos, como Estados, empresas multinacionais e organizações internacionais. Em sua formulação, o conflito entre a lógica do mercado e a lógica estatal

constitui o eixo da disciplina: enquanto o mercado persegue eficiência, o Estado busca orientar o crescimento econômico de acordo com interesses nacionais.

No entanto, a literatura de EPI não se limita apenas à abordagem estadocêntrica. Segundo Balaam e Dillman (2010), a EPI é um campo híbrido e multidisciplinar, no qual se convergem elementos da economia, da ciência política e da sociologia. Os autores argumentam que compreender a economia política global exige considerar não apenas a relação Estado-mercado, mas também a atuação de corporações transnacionais, grupos sociais, instituições multilaterais e redes transgovernamentais que influenciam a distribuição da riqueza e do poder no sistema internacional. Essa ampliação conceitual aproxima o debate da visão de Susan Strange (1988), que destaca a importância das estruturas de produção, finanças e conhecimento na configuração do poder global. Com isso, torna-se possível entender os conglomerados asiáticos como atores inseridos em uma teia mais ampla de interdependências.

Nesse conjunto de debates, os conglomerados, em especial, as corporações multinacionais e transnacionais, emergem como mediadores entre dinâmicas de mercado e estratégias estatais. Gilpin (2001) observa que o desempenho desses atores depende, em grande medida, do ambiente político internacional estruturado pelos próprios Estados, que continuam desempenhando papel crucial na definição das regras e dos incentivos econômicos.

A análise dos Zaibatsu e dos Chaebols deve obrigatoriamente ser incorporada a esse debate, pois ambos são expressões centrais do chamado Estado desenvolvimentista. Nessa configuração, o Estado exerce uma função ativa na industrialização, coordenando políticas entre bancos, governo e o setor produtivo. No Japão, tal coordenação se institucionalizou por meio de redes estáveis entre empresas e instituições financeiras, enquanto na Coreia do Sul ela assumiu a forma de grandes conglomerados familiares organizados de maneira verticalizada.

Compreender esses modelos, portanto, exige uma abordagem que articule diferentes níveis de análise: o Institucionalismo Histórico, útil para examinar a evolução gradual das instituições e trajetórias; a Economia Política Internacional, que ajuda a entender a relação entre Estados, mercados e hierarquias globais; e os debates sobre interdependência, que permitem analisar como empresas e conglomerados se tornam atores relevantes na arena internacional.

1.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E INSTITUIÇÕES

Segundo Gilpin (2001), a governança corporativa corresponde aos sistemas e arranjos sociais, políticos e econômicos que influenciam a forma como as corporações são administradas e operam. Esse conjunto de mecanismos estabelece regras e molda a interação entre diferentes

atores, o que significa que o desempenho das empresas não se limita às dinâmicas de mercado. Assim, ele é igualmente condicionado por fatores institucionais e políticos que definem as oportunidades e os limites de competitividade em escala internacional. Ou seja, a governança corporativa reflete, em grande medida, a configuração de um sistema nacional de economia política, no qual Estado, mercado e corporações se influenciam mutuamente em um processo contínuo de cooperação e disputa.

Nesse quadro mais amplo, as instituições funcionam como o eixo organizador desse sistema. Para North (1990), elas consistem nas “regras do jogo em uma sociedade”, classificadas em restrições formais, como leis e regulamentos, e restrições informais, como costumes, convenções e padrões culturais transmitidos ao longo do tempo. Ambas têm como função principal reduzir incertezas no processo de interação social e econômica, criando expectativas estáveis e diminuindo custos de transação relacionados à mensuração de valor, garantia de direitos e fiscalização de contratos.

A distinção elaborada por North (1990) entre instituições e organizações é fundamental para compreender a governança corporativa. As instituições correspondem às regras do jogo, enquanto as organizações são os agentes que operam dentro dessas regras. Para exemplificar essa separação, podemos recorrer à Fórmula 1: a Federação Internacional do Automóvel (FIA) atua como o conjunto de instituições, pois define todo o regulamento técnico, estabelece sanções, determina limites e cria os parâmetros que estruturam a competição. Já as equipes, como Ferrari, Mercedes ou Red Bull, representam as organizações que buscam maximizar desempenho e resultados a partir das oportunidades e restrições impostas por essas regulamentações. North (1990) descreve esse processo ao afirmar que as organizações são constituídas para perseguir objetivos específicos, geralmente ligados à acumulação de poder ou riqueza, sempre dentro dos limites institucionais vigentes. Já Gilpin (2001), incorpora essa distinção ao argumentar que a governança corporativa expressa, na prática, a forma como o Estado orienta a atividade econômica e estrutura os mercados.

Sob essa perspectiva, modelos como os Zaibatsu e os Chaebol podem ser entendidos como organizações cuja estrutura interna e cujas estratégias internacionais foram moldadas por conjuntos institucionais particulares, configurando trajetórias condicionadas por regras formais e informais que definiram seus incentivos e seus limites de ação. A aplicação deste referencial de North (1990) permite compreender a persistência e as especificidades desses conglomerados, revelando como essas instituições moldaram suas formas de governança. No caso japonês, a

ascensão dos *Zaibatsu* durante o período Meiji foi fortemente impulsionada pela orientação estatal voltada à industrialização rápida, fundamentada em uma ideologia de fortalecimento nacional. Gilpin (2001) descreve o Japão como um exemplo de capitalismo desenvolvimentista¹, no qual o Estado exerce papel central na coordenação econômica. Ademais, Addicott (2017, p.2) corrobora com essa ideia quando diz que “O povo japonês aproveitou a oportunidade para desenvolver muitas de suas próprias instituições e tiveram uma experiência única de formar um Estado-nação moderno por meio da seleção cuidadosa das melhores características do governo, da sociedade e da economia ocidentais”.

A estrutura dos *Zaibatsu*, apoiada em redes familiares e na propriedade diversificada, se desenvolveu com base nas oportunidades oferecidas pelo Estado, o que incentivou alianças entre bancos e empresas industriais. Mesmo após a dissolução formal desses conglomerados durante o período de ocupação americana pós Segunda Guerra, muitos elementos informais destas organizações permaneceram. Os laços empresariais, as práticas de cooperação e a lógica de financiamento coordenado sobreviveram, dando origem ao modelo *Keiretsu*, no qual grandes bancos desempenharam papel central na governança corporativa. Essa continuidade evidencia a relevância das restrições informais descritas por North (1990) e demonstra a capacidade das instituições japonesas de se adaptarem sem perder características estruturais profundas.

A trajetória da Coreia do Sul oferece outro exemplo de adaptação institucional específica. Diferentemente do modelo liberal ocidental, o Estado sul-coreano adotou uma postura pragmática ao incentivar a concentração de poder corporativo, especialmente durante o governo ditatorial de Park Chung-hee. A nacionalização do sistema bancário em 1961 e a alocação direcionada de crédito formaram a base de apoio que permitiu a expansão dos *Chaebol*. A governança desses conglomerados se caracterizou pela integração vertical, pela propriedade familiar e pela permanência de valores confucionistas. Fatores que atuam como restrições informais moldando comportamentos empresariais e práticas de gestão. Mesmo após as reformas implementadas após a crise financeira de 1997, os *Chaebol* conseguiram preservar seus elementos centrais, o que demonstra a força das trajetórias institucionais consolidadas.

Portanto, considerar essa interação entre regras formais e informais nos permite compreender o por que as estruturas de governança dos *Zaibatsu* e dos *Chaebol* evoluíram de

¹ Gilpin (2001) utiliza o Sistema nacional de economia política ou “national system of political economy” para designar a forma como cada Estado estrutura suas instituições, políticas econômicas e relações entre Estado e mercado de acordo com objetivos nacionais específicos, orientando o desenvolvimento econômico conforme prioridades estratégicas próprias.

modo dependente da trajetória e divergiram substancialmente dos modelos ocidentais. Para North (1990), instituições estáveis formam um conjunto complexo de restrições cujo custo de mudança tende a ser elevado, o que ajuda a explicar a longevidade e a adaptabilidade dos conglomerados asiáticos. Tanto no caso japonês quanto no sul-coreano, observa-se que a governança corporativa é resultado de um processo histórico e específicos, nos quais organizações e instituições se moldaram mutuamente ao longo do tempo. Esses arranjos contribuíram para sustentar a singularidade dos modelos orientais de desenvolvimento e demonstram que o sucesso empresarial depende, em grande medida, de bases institucionais herdadas e transformadas gradualmente.

1.3 - PATH DEPENDENCE E MUDANÇA INSTITUCIONAL GRADUAL

A teoria da dependência de trajetória apresentada por North (1990) nos permite compreender como a história influencia escolhas presentes e futuras, afetando diretamente a evolução institucional e econômica das sociedades. O autor afirma que “a história importa”, não apenas porque o passado fornece lições, mas sim pois o presente e o futuro estão intrinsicamente conectados a ele por meio da continuidade das instituições. Ou seja, costumes, normas e práticas sociais tendem a resistir a mudanças abruptas, resultando em processos de transformação mais graduais.

Essa perspectiva ajuda a entender como conglomerados como os Zaibatsu e os Chaebol mantiveram características herdadas desde sua origem. A combinação entre incentivos estatais, condições de mercado e estruturas sociais moldou trajetórias que condicionaram seu desenvolvimento subsequente. Ao mesmo tempo, o Institucionalismo Histórico de Thelen e Steinmo (1992) ressalta que conflitos e disputas políticas ocorrem dentro de marcos institucionais que definem os limites da mudança, reforçando a ideia de que transformações tendem a ocorrer de forma incremental.

Essa visão contrasta com abordagens que tratam as instituições como instrumentos racionais desenhados para maximizar eficiência. Para North (1990), as instituições surgem de contextos históricos específicos e se reproduzem por meio de mecanismos de retroalimentação que restringem a margem de ação dos atores. Com isso, práticas sociais e padrões culturais se tornam resistentes à mudança deliberada, o que contribui para processos de transformação cumulativos, em vez de rupturas estruturais.

O conceito de dependência de trajetória baseia-se em dois elementos centrais: os *critical junctures* e os *increasing returns*. Os momentos críticos correspondem a períodos de instabilidade em que novas regras ou arranjos institucionais podem ser estabelecidos. Uma vez que determinados caminhos são escolhidos, tendem a gerar retornos crescentes, criando incentivos para sua continuidade. Mahoney (2000) sintetiza esse ponto ao afirmar que resultados institucionais estão relacionados de maneira estocástica às condições iniciais. Em termos práticos, escolhas tomadas em um momento inicial moldam preferências e estruturas futuras, tornando custosa sua reversão.

Essa lente analítica permite compreender por que os Zaibatsu e os Chaebol preservaram elementos centrais de suas formações originais. No caso japonês, o legado institucional do período Meiji (1868–1912) foi decisivo. A restauração Meiji buscou romper com o feudalismo e projetar o Japão como potência moderna, consolidando um Estado centralizado e disposto a conduzir a industrialização. Nesse contexto, conglomerados como Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda emergiram como pilares do capitalismo desenvolvimentista japonês. Como apontam Johnson (1982) e Gilpin (2001), a lógica do mercado foi subordinada a objetivos nacionais de modernização e fortalecimento militar. Já Addicott (2017), observa que a modernização japonesa envolveu uma seleção cuidadosa de práticas ocidentais consideradas úteis, processo que reforçou a criação de instituições próprias.

Os Zaibatsu operavam em estreita cooperação com o Estado, beneficiando-se de políticas de crédito direcionado, tarifas protetivas e concessões monopolistas. Sua forma organizacional combinava diversificação de portfólio e controle familiar, características que criaram redes de confiança e interdependência. Essas estruturas produziram retornos crescentes: acumularam poder, influenciaram políticas públicas e moldaram o ambiente econômico. Quando a ocupação americana implementou políticas de dissolução dos Zaibatsu após a Segunda Guerra Mundial, esperava-se a criação de um sistema corporativo descentralizado. Entretanto, como argumenta North (1990), restrições informais e custos de reorganização institucional dificultam mudanças radicais. O resultado foi uma recomposição gradual desses grupos econômicos, que no final, culminou com a formação dos Keiretsu.

Os Keiretsu herdaram muitos elementos dos Zaibatsu, ainda que com maior descentralização administrativa. Mantiveram a prática de participações cruzadas, diretorias interligadas e, sobretudo, o sistema de bancos principais, que continuou coordenando crédito e supervisionando a saúde financeira das empresas. Essa persistência reforça a ideia de que

mudanças institucionais ocorrem dentro de trilhas já historicamente delimitadas. Como argumentam Thelen e Steinmo (1992), as instituições são arenas de disputas, nas quais estruturas antigas são reinterpretadas ou reorganizadas, em vez de completamente substituídas. Thelen (2004) descreve esse tipo de transformação como *layering* e *conversion*, processos que se ajustam bem à transição entre *Zaibatsu* e *Keiretsu*.

Na Coreia do Sul, a formação dos *Chaebol* seguiu uma trajetória que dialoga com, mas não replica integralmente, o caso japonês. A herança institucional do período colonial japonês estabeleceu bases administrativas, técnicas e organizacionais que influenciaram a industrialização durante o pós-Guerra da Coreia. O governo militar de Park Chung-hee adotou políticas inspiradas no modelo japonês, mas adaptadas às necessidades locais. Conforme argumenta Amsden (1989), a estratégia coreana de crescimento foi orientada para exportações, apoiada por planejamento centralizado, controle cambial e incentivos direcionados. Somando a isso, a nacionalização do sistema bancário em 1961 permitiu ao Estado controlar a alocação de crédito e selecionar setores prioritários.

Conglomerados como Hyundai, Samsung, LG e Daewoo se desenvolveram nesse ambiente institucional particular. A proibição de propriedade bancária privada obrigou os *Chaebol* a criar mecanismos próprios de autofinanciamento e redes de crédito internas, um processo que se ajusta à categoria de conversão descrita por Thelen (2004), na qual estruturas já existentes são reinterpretadas para atender a novos objetivos. Mesmo diante da crise asiática de 1997, que resultou em pressões regulatórias e reformas de transparência, elementos centrais como a propriedade familiar e a integração vertical permaneceram. A influência de valores confucionistas, como lealdade, hierarquia e disciplina, funcionou como restrição informal e reforçou a coesão interna, limitando mudanças abruptas.

A continuidade dessas estruturas pode ser explicada pela lógica da dependência de trajetória. Para North (1990), trajetórias institucionais se consolidam por meio de mecanismos de retroalimentação que reforçam arranjos já estabelecidos. Por isso, o Japão e a Coreia do Sul não convergiram automaticamente para um mesmo modelo, mas desenvolveram soluções que dialogam entre si e permanecem enraizadas em contextos históricos distintos. Ademais, Thelen (2004) destaca que esta mudança institucional ocorre predominantemente por ajustes incrementais, o que permite entender por que a Coreia não apenas aproveitou elementos herdados do período colonial japonês, mas os reconfigurou para responder a suas necessidades políticas e econômicas específicas.

Mahoney (2000) aprofunda esse argumento ao observar que a dependência de trajetória envolve efeitos de retroalimentação positiva, que reforçam escolhas iniciais e condicionam sua continuidade. Tanto no Japão quanto na Coreia, o fortalecimento progressivo dos conglomerados ampliou sua influência sobre decisões governamentais, criando um ciclo de reforço mútuo entre poder econômico e poder político. Esse processo contribuiu para consolidar sistemas de capitalismo coordenado em que Estado e conglomerados se apoiaram reciprocamente, moldando trajetórias próprias de desenvolvimento no Leste Asiático.

Portanto, a dependência de trajetória não implica imobilismo. Pelo contrário, aponta para processos de mudança institucional que ocorrem dentro de limites históricos predefinidos. Japão e Coreia do Sul transformaram suas instituições constantemente, mas sem romper com os elementos estruturais que moldaram suas trajetórias desde o século XIX. Esse é um dos traços distintivos do desenvolvimento no Leste Asiático, marcado pela convivência entre modernização acelerada e continuidade institucional profunda.

Em resumo, tanto a teoria da dependência de trajetória quanto o Institucionalismo Histórico ajudam a explicar a resiliência dos modelos orientais de capitalismo. O desenvolvimento japonês e o coreano não são simples resultados de políticas eficazes, mas produtos de trajetórias cumulativas reforçadas por instituições persistentes e valores culturais duradouros. Como destacam North (1990), Mahoney (2000) e Thelen (2004), a estabilidade institucional atua como uma forma de poder que estrutura as possibilidades de mudança. A experiência asiática mostra que transformações econômicas profundas podem ocorrer mesmo dentro de padrões históricos estabelecidos, desafiando a leitura ocidental que privilegia rupturas e liberalização abrupta.

1.4 - PERSPECTIVA NEOLIBERAL, INTERDEPENDÊNCIA E NOVOS ATORES

A partir da perspectiva neoliberal, torna-se mais fácil compreender o papel das empresas multinacionais e dos grandes conglomerados como atores relevantes das Relações Internacionais. Keohane e Nye (1977) introduzem o conceito de interdependência complexa, segundo o qual múltiplos canais de contato reduzem a centralidade da força militar e ampliam a importância das dimensões econômicas, tecnológicas e institucionais. Nesse mesmo debate, Joseph Nye (1988) desenvolve a ideia de soft power, entendida como a capacidade de influenciar por meio da atração cultural, dos valores e da legitimidade institucional, em

contraste com a coerção associada ao hard power. Essa forma de influência se tornou particularmente significativa em um ambiente global cada vez mais interdependente.

Essa abordagem é complementada por Susan Strange (1994), que desloca o foco do simples questionamento sobre quem detém o poder econômico para uma análise das fontes e dos mecanismos que o sustentam. Em sua leitura estrutural da economia política internacional, Strange (1994) diz que o poder deve ser entendido a partir de seus efeitos sobre os mercados e sobre as regras que os organizam. Para ela, compreender a dinâmica econômica global exige investigar não apenas onde reside a autoridade, mas também porque ela é exercida e em benefício de quem. Essa perspectiva permite observar que o poder econômico é relacional e se estrutura na interação entre Estados, instituições e corporações. No caso asiático, essa leitura ajuda a entender que a ascensão e a permanência dos conglomerados japoneses e sul-coreanos se explicam tanto por fatores econômicos quanto por arranjos institucionais e pela forma como se inserem nas cadeias globais de produção.

A interdependência complexa formulada por Keohane e Nye (1977) funciona como um tipo ideal que contrasta com o modelo realista clássico. Ela se caracteriza por três elementos principais: a existência de múltiplos canais que conectam sociedades em níveis diversos, a ausência de uma hierarquia rígida entre temas políticos, econômicos e sociais e a relativa irrelevância do uso da força militar nas relações entre Estados altamente interdependentes. Ainda assim, os autores reconhecem que a força militar não desaparece. Keohane e Nye afirmam que o poder militar “domina o poder econômico”, já que instrumentos exclusivamente econômicos tendem a ser insuficientes contra o uso efetivo da força. Assim, a interdependência não elimina o poder coercitivo, mas redefine sua importância.

Dentro dessa estrutura, o poder passa a ser entendido como uma função das assimetrias nas relações de interdependência. O ator menos vulnerável, observam Keohane e Nye (1977), tende a ter vantagem política, já que mudanças no relacionamento lhe custariam menos. A vulnerabilidade torna-se, portanto, um elemento central do poder. A multiplicidade de canais de contato também estimula o surgimento de redes transgovernamentais, como as interações entre bancos centrais, e redes transnacionais, como corporações, ONGs e organismos multilaterais. A expansão da economia informacional intensifica esse processo, aumentando a relevância de fatores como reputação, credibilidade e capacidade de persuasão.

Ainda que a perspectiva neoliberal enfatize a multiplicidade de atores e a diminuição da utilidade da força militar, o realismo e a abordagem centrada no Estado (state-centric)

permanecem fundamentais. Robert Gilpin (2001, p.17-18) observa que “a economia política global é a interação entre o mercado e os atores poderosos, como Estados, firmas multinacionais e organizações internacionais”. Para o autor, a globalização não eliminou o papel do Estado, pois:

“governos nacionais ainda tomam as decisões primárias em relação a assuntos econômicos; eles continuam a estabelecer as regras dentro das quais outros atores funcionam, e usam seu considerável poder para influenciar os resultados econômicos”.

Essa perspectiva reforça a ideia de que, embora novos atores tenham surgido, a autoridade política e institucional dos Estados continua sendo o eixo estruturante da economia internacional.

A permanência de modelos empresariais específicos, como os Chaebol sul-coreanos e os Keiretsu japoneses, pode ser analisada com base nessa interação entre Estado e mercado. O institucionalismo histórico reforça esse ponto ao destacar o fenômeno da dependência de trajetória. North (1990) define instituições como restrições formais e informais criadas para moldar interações humanas, lembrando que as restrições informais derivam de informações transmitidas socialmente e fazem parte da cultura. Para o autor, a história importa porque trajetórias são moldadas por eventos críticos e se perpetuam por meio de mecanismos de retroalimentação.

No Leste Asiático, a estrutura corporativa dos Chaebol surgiu de adaptações institucionais a condições políticas e econômicas específicas. Sua consolidação esteve profundamente relacionada à intervenção estatal, que direcionou investimentos e estimulou a concentração de poder empresarial como estratégia de desenvolvimento. Essa leitura sugere que a continuidade dessas estruturas não se explica apenas por eficiência econômica, mas pela adequação das instituições domésticas às demandas da globalização. O mesmo pode ser dito do sistema japonês de Keiretsu, cujas instituições foram moldadas por heranças culturais e políticas duradouras.

A combinação entre a perspectiva neoliberal, a leitura estrutural de Strange e o institucionalismo histórico de North mostra que a economia política asiática resulta de um equilíbrio entre interdependência global e autonomia estatal. Os conglomerados Chaebol e Keiretsu não são apenas expressões da globalização econômica, mas também instrumentos de soft power e de continuidade institucional. Eles demonstram que o poder, tanto econômico

quanto simbólico, se exerce pela capacidade de estabelecer regras, influenciar mercados e legitimar modelos próprios de desenvolvimento no cenário internacional.

1.5 - ESTADO DESENVOLVIMENTISTA E MODELOS ORIENTAIS COMO ALTERNATIVA AOS MODELOS TRADICIONAIS OCIDENTAIS

A literatura sobre o Estado desenvolvimentista, representada por autores como Johnson (1982), Amsden (1989) e Woo-Cumings (1999), indica que a industrialização do Leste Asiático não pode ser explicada apenas por mecanismos de mercado. Segundo esses estudos, o Estado desempenhou papel ativo na coordenação de investimentos, na alocação de crédito e na formação de parcerias estratégicas com grandes conglomerados. No caso japonês, o Ministério do Comércio e Indústria (MITI) foi central para orientar a modernização econômica. Já na Coreia do Sul, o Estado do pós-guerra estruturou políticas industriais que favoreceram a emergência e a consolidação dos Chaebol. Esse modelo, que combina intervenção estatal, instituições resilientes e empresas multinacionais em ascensão, apresenta-se como uma alternativa consistente ao paradigma liberal ocidental. Mesmo assim, leituras tradicionais frequentemente classificaram essas experiências como exceções ou anomalias.

Nesse ponto, a crítica de Edward Said (1978) ao Orientalismo se torna útil para problematizar a visão eurocêntrica do desenvolvimento, que tende a marginalizar soluções não ocidentais. Ao reconhecer a legitimidade dos modelos orientais, torna-se possível compreender que o sucesso japonês e sul-coreano não decorreu de simples imitação, mas da construção de trajetórias próprias que desafiam a narrativa ocidental hegemônica.

A formulação do conceito de “Estado desenvolvimentista capitalista” por Chalmers Johnson (1982) buscou justamente romper com comparações simplificadas entre capitalismo americano e socialismo soviético. A filosofia que orientou o modelo japonês partia da rejeição explícita da ideia de que a mão invisível do mercado seria suficiente para orientar o crescimento. O uso da política industrial como instrumento de transformação econômica posicionou o modelo japonês como desafio direto ao liberalismo ocidental. Johnson (1982) enfatiza que o rápido crescimento japonês dependeu de condições institucionais e políticas específicas, e não da adesão a regras universais de mercado. O Estado japonês aparece, portanto, como ator estratégico, capaz de definir prioridades econômicas e organizar a estrutura produtiva.

A crítica de Said ao Orientalismo ajuda a desconstruir a percepção de que o Ocidente detém o único caminho legítimo de desenvolvimento. Para ele, o Orientalismo funciona como

um “estilo ocidental para dominar, reestruturar e ter autoridade sobre o Oriente”, produzindo um conjunto de representações em que o Oriente é colocado como “Outro”, em oposição ao Ocidente. Essa distinção, segundo o autor, é simultaneamente ontológica e epistemológica, estando enraizada em relações de poder e hierarquias culturais. O Orientalismo, portanto, não se limita a ideias; ele opera como sistema institucionalizado de conhecimento que legitima visões hierarquizadas do mundo.

Said (1978) argumenta que o discurso orientalista constrói o Oriente a partir de uma “posição de superioridade flexível”, na qual o oriental é representado como irracional, infantil ou atrasado, enquanto o europeu é associado à racionalidade, maturidade e normalidade. Para o autor, o Orientalismo é uma instituição “autorizada a lidar com o Oriente”, descrevendo-o, ensinando-o e até governando-o. Essa lógica também permeia teorias econômicas e políticas, que tendem a atribuir modernidade ao Ocidente e imitação ao Oriente. Desse modo, ao considerar o sucesso econômico asiático como anomalia, o pensamento ocidental evita reconhecer a validade de um modelo que contraria suas normas. De acordo com Said (1978), esse discurso insiste que o Oriente requer “estudo corretivo” ou que seria apenas “material humano” sob administração ocidental.

Essa representação reforça a ideia de culturas essencializadas, tratadas como categorias fixas. Para Said (1978), o discurso orientalista impede uma percepção do Oriente que não seja generalizante ou limitada por estereótipos. Isso cria restrições conceituais que dificultam analisar o Oriente a partir de sua própria lógica interna, substituindo-a por interpretações externas e hierárquicas. A crítica pós-colonial de Said propõe romper com essa ordenação epistêmica, lembrando que “a história humana é feita por seres humanos” e que identidades, inclusive a ocidental, são construções.

Superar a narrativa orientalista é, assim, condição para estudar as nações asiáticas a partir de sua própria coerência histórica e cultural. Esse movimento implica reconhecer a complexidade de trajetórias que não se encaixam no modelo ocidental dominante. A leitura de Said oferece uma erudição não dominadora, capaz de compreender o Oriente como sujeito ativo na produção de conhecimento. Aplicada ao Leste Asiático, essa abordagem permite interpretar o Estado desenvolvimentista como racionalidade legítima, e não como anomalia a ser corrigida. O sucesso japonês e sul-coreano demonstra que existem múltiplos caminhos possíveis para a modernização e que o progresso não é monopólio de um modelo cultural específico.

2 GÊNESE INSTITUCIONAL DOS CONGLOMERADOS JAPONESES E COREANOS: DOS ZAIBATSU AOS CHAEBOLS

A compreensão do desenvolvimento econômico do Leste Asiático requer a análise das estruturas empresariais que moldaram, ao longo de mais de um século, a organização produtiva do Japão e da Coreia do Sul. A formação e evolução dos grandes conglomerados desses países constituem elementos centrais para explicar suas trajetórias de industrialização e desenvolvimento, pois expressam dinâmicas históricas específicas, moldadas por intervenções estatais, condicionantes geopolíticas e padrões de governança corporativa próprios. Este capítulo analisa a gênese institucional desse processo, desde a consolidação dos zaibatsu no Japão pré-guerra, sua reconfiguração em keiretsu durante o período democrático, até a emergência e consolidação dos chaebols na Coreia do Sul. Ao reconstruir essas trajetórias, busca-se evidenciar como legados institucionais, estruturas de poder econômico e modelos de coordenação Estado-empresa conformaram variantes distintas do capitalismo asiático, preparando o terreno para a análise comparativa desenvolvida no capítulo seguinte.

2.1 A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS CONGLOMERADOS JAPONESES

Segundo Sakudo (1989), a formação dos zaibatsu insere-se no contexto de transformações estruturais iniciadas com a Restauração Meiji (1868), período que marcou a abertura do Japão à modernidade e à reorganização de suas instituições políticas e econômicas. Somado a isso, segundo Sakudo (1989), o país enfrentava a necessidade urgente de alcançar independência econômica para resistir às potências europeias e norte-americanas e evitar a semicolonização. Segundo o autor, “a modernização do Japão era considerada possível apenas por meio da industrialização”, o que tornava a política econômica uma questão de sobrevivência nacional.

Essa modernização envolveu a criação de um Estado centralizado e interventor, capaz de coordenar investimentos, promover infraestrutura e fomentar a industrialização sob um discurso de interesse coletivo. Segundo Sakudo (1989), esse movimento pode ser entendido como uma resposta empreendedora do Japão a um desafio ocidental, combinando inspiração externa e pragmatismo interno. Anchordoguy (2005) complementa que o Estado Meiji desempenhou papel essencial ao moldar o ambiente institucional que permitiu a emergência

dos grandes conglomerados, criando um sistema bancário integrado, protegendo as indústrias estratégicas e definindo uma burocracia voltada ao desenvolvimento econômico de longo prazo.

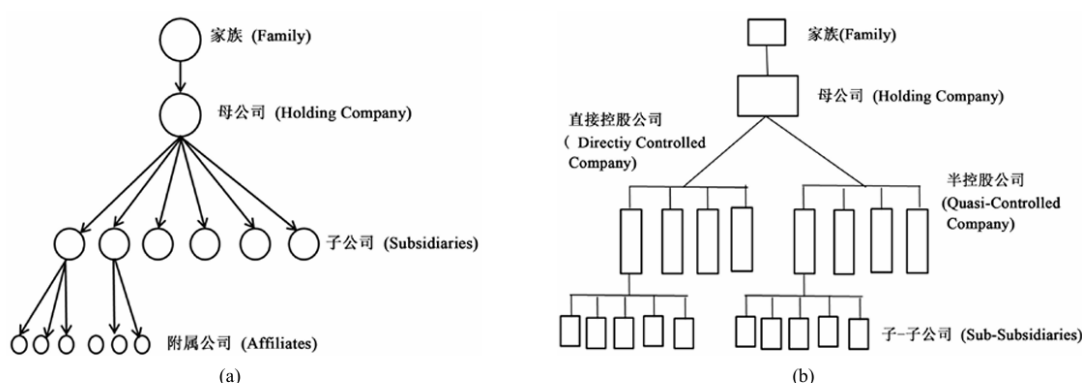
Neste cenário, grupos familiares japoneses aproveitaram o ambiente reformista e o apoio estatal para consolidar estruturas empresariais complexas e diversificadas. Segundo Addicott (2017, p.1), durante esse período, a sociedade japonesa “teve uma experiência única de formar um Estado-nação moderno por meio da seleção cuidadosa das melhores características do governo, da sociedade e da economia ocidentais”. Fruin (1992) observa que os zaibatsu não surgiram como conglomerados plenamente integrados desde o início, mas como agrupamentos gradualmente articulados em estruturas de interdependência, que combinavam comércio, finanças e produção sob coordenação familiar. A dissolução da antiga classe samurai e o fácil acesso a mão de obra e aos recursos provenientes das colônias e da expansão imperial facilitaram a ascensão desses conglomerados, que logo assumiram papel central no processo de modernização industrial e financeira do país.

Portanto, o período Meiji não apenas criou as condições para o surgimento dos zaibatsu, como também estabeleceu as bases de uma economia capitalista nacional fortemente coordenada. A partir desse modelo, o Japão conseguiu estruturar uma forma singular de capitalismo, caracterizada pela parceria entre Estado e empresas familiares, em um ciclo que se aprofundaria ainda mais com a expansão imperial nas décadas seguintes.

2.1.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS ZAIBATSU

A estrutura administrativa dos zaibatsu tem como base uma organização hierarquizada de formato piramidal, marcada pela combinação entre centralização estratégica e diversificação operacional. No topo localiza-se a holding familiar, responsável pelas principais decisões de investimento, pela coordenação das políticas empresariais e pelo controle acionário do grupo. Essa instância concentrava o poder decisório nas mãos da família fundadora e de um núcleo restrito de executivos de confiança, garantindo continuidade geracional e coesão estratégica. A figura a seguir sintetiza visualmente essa configuração, destacando a posição central da família controladora e a articulação entre bancos, empresas de trading e firmas operacionais que compunham o núcleo organizacional dos zaibatsu.

Figura 1 - Estrutura de um Zaibatsu



资料来源:

图 1(a): Suzuki, K. (1997) From Zaibatsu to Corporate Complexes. Shiba and Shimotani, 59-87. 图 1(b): Yonekura, S. (1985) The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism—The Case of Mitsui. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 1, 63-104.

Figure 1. (a) Zaibatsu's organization structure proposed by yonekura; (b) Zaibatsu's organization structure proposed by suzuki
图 1. (a) Yonekura 提出的 Zaibatsu 的组织结构图; (b) Suzuki 提出的 Zaibatsu 的组织结构图

Fonte: SHI, Zhuomin; OUYANG, Jianying; WANG, Haizhong. A comparative study on the organizational structure between Japanese keiretsu and Korean chaebol and the trend as well. *World Economic Research*, v. 8, n. 2, p. 9-20, 2019.

Logo abaixo da holding situavam-se os bancos do grupo, instituições financeiras criadas para atender exclusivamente às necessidades internas do conglomerado. Esses bancos controlavam o fluxo de capitais, administravam empréstimos e forneciam crédito preferencial às empresas associadas, reduzindo a dependência em relação ao sistema bancário nacional e fortalecendo a autonomia financeira dos grupos. Ao lado dos bancos operavam as empresas de trading, conhecidas como “*sogo shosha*”, que funcionavam como centros de coordenação comercial e logística, responsáveis por importar matérias-primas, exportar produtos e identificar oportunidades de negócios no exterior.

Na base da estrutura estavam as empresas operacionais, distribuídas em diferentes setores da economia, como mineração, transporte marítimo, siderurgia, construção naval, seguros, comércio e finanças. Essa configuração proporcionava uma diversificação horizontal que tornava os conglomerados menos vulneráveis às oscilações de mercado e às crises setoriais. Segundo Addicott (2017), a principal diferença entre as corporações ocidentais e os conglomerados japoneses estava na amplitude de suas atividades, pois os zaibatsu não buscavam apenas dominar um ramo de produção, mas controlar toda a cadeia econômica, desde o financiamento até a comercialização.

Essa lógica de funcionamento dos zaibatsu baseava-se, portanto, em um sistema de autossuficiência corporativa. Ou seja, as transações entre as empresas do grupo eram realizadas

internamente, os investimentos eram financiados pelos bancos próprios e as exportações coordenadas pelas tradings. Essa estrutura integrada garantia eficiência, confidencialidade e estabilidade a longo prazo, características valorizadas pela cultura empresarial japonesa. As chamadas “Quatro Grandes” (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda) exemplificam o ápice desse modelo.

Mesmo após abrirem parte de seu capital ao público, as famílias controladoras mantinham o comando por meio da posse majoritária das ações com direito a voto e da administração dos bancos e holdings. Empresas consideradas menos estratégicas eram posicionadas na base da pirâmide, com maior dispersão acionária, enquanto as companhias centrais permaneceram sob domínio direto da família. Desse modo, o controle familiar era mantido, ainda que sob aparência de modernização corporativa.

Com a expansão imperial no final do século XIX e início do século XX, essa estrutura mostrou-se essencial para a projeção do poder japonês. Os bancos dos grupos financiaram a ocupação de territórios, enquanto as empresas de trading expandiram o comércio exterior, criando uma rede de influência econômica que sustentava a política de expansão territorial. A estrutura piramidal dos zaibatsu permitia decisões rápidas e coordenadas, preservando a unidade estratégica necessária para a execução dos planos de Estado.

2.1.2 A relação com o Estado japonês

A relação entre os zaibatus e o Estado japonês foi de cooperação estratégica, pautada por uma lógica de benefício mútuo. Desde o início da modernização, o governo atuou como promotor da industrialização, oferecendo proteção tarifária, crédito subsidiado e contratos públicos às famílias empresariais. Em contrapartida, os *zaibatus* tornaram-se executores das políticas econômicas e industriais do Estado, garantindo o cumprimento das metas de modernização.

Entretanto, essa relação se transformou radicalmente durante as décadas de 1930 e 1940, quando a ascensão do militarismo converteu a cooperação em subordinação. O Estado passou a controlar diretamente a produção e as finanças, direcionando a indústria para os esforços de guerra. Addicott (2017, p.9) descreve que, nesse período,

“Condenando o “foco de curto prazo” das diversas famílias dos zaibatsu, os militares conseguiram provocar uma significativa indignação pública contra essas famílias consideradas “antipatrióticas”. Assumiram controle total das capacidades financeiras e estratégicas de tomada de decisão dos zaibatsu, cujas famílias controladoras foram,

em grande medida, destituídas de seus ativos e de quaisquer posições de liderança dentro das empresas.”.

O número de bancos caiu de mais de mil, em 1926, para apenas sessenta e um em 1945, demonstrando o grau de concentração e intervenção estatal.

Segundo Addicott (2017), com a derrota japonesa, a ocupação americana implementou reformas destinadas a descentralizar o poder econômico e democratizar o sistema produtivo. As holdings foram dissolvidas, propriedades redistribuídas e o controle familiar substituído por estruturas corporativas mais abertas. Anchordoguy (2005) ressalta que, apesar do desmantelamento formal das holdings, o núcleo institucional do capitalismo japonês permaneceu sólido, pois capacidades de coordenação antes exercidas pelas famílias foram absorvidas por bancos, empresas centrais e, sobretudo, pela burocracia econômica, que emergiria como agente fundamental na reconstrução do pós-guerra.

Entre 1946 e 1950, a concentração acionária dos zaibatsu caiu significativamente. Com o Tratado de São Francisco (1952), o governo japonês voltou a estimular a industrialização e o crédito interno, reativando mecanismos de coordenação estatal. Anchordoguy (2005) argumenta que o Estado japonês, ao combinar orientação burocrática, política industrial e mecanismos de financiamento coordenado, reconstruiu um aparato desenvolvimentista adaptado às demandas da Guerra Fria e da modernização tecnológica.

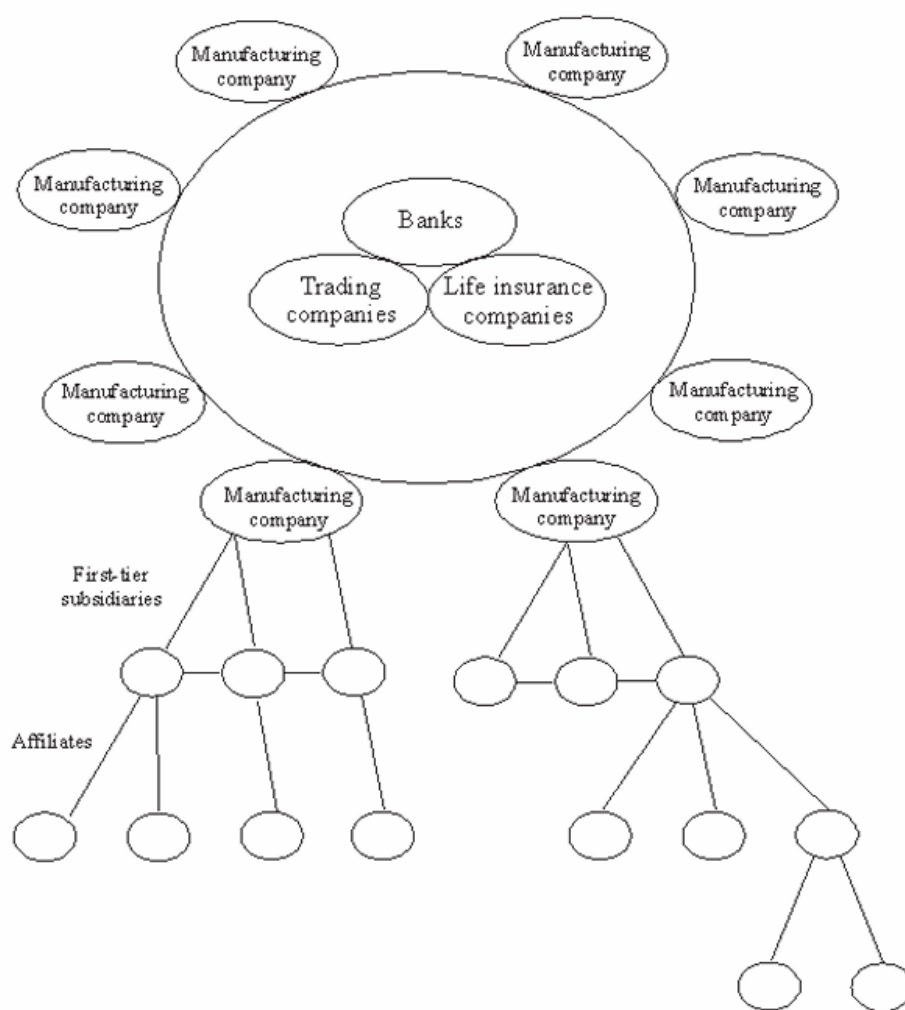
Gilpin (2001) observa que essa estratégia manteve o padrão de coordenação estatal e financeira que havia caracterizado o capitalismo japonês desde o século XIX. Para o autor, “foi esse sistema que levou à colossal má alocação de capital que culminou na economia de bolha do Japão”, revelando tanto a força quanto as vulnerabilidades do modelo. Assim, a transição entre o expansionismo imperial, a Segunda Guerra e a ocupação americana não representou rupturas completas, mas reconfigurações sucessivas de um mesmo eixo de poder: o tripé Estado, finanças e indústria, adaptado a cada período histórico.

2.1.3 TRANSFORMAÇÃO EM KEIRETSU NO PÓS-GUERRA

A formação dos keiretsu no pós-guerra representou uma adaptação institucional dos antigos zaibatsu ao novo contexto político e econômico do Japão democrático. Embora as holdings familiares tenham sido dissolvidas, muitas empresas mantiveram vínculos entre si e com instituições financeiras, reorganizando-se em redes corporativas interligadas. Fruin (1992) descreve essas redes como sistemas de interdependência estruturada, organizados horizontalmente por conselhos de presidentes e verticalmente por cadeias de fornecedores

especializados, articuladas em torno da confiança e de contratos relacionais de longo prazo. Diferentemente do modelo piramidal dos zaibatsu, o keiretsu passou a operar como uma estrutura descentralizada coordenada por empresas centrais e instituições financeiras, especialmente os chamados bancos principais, cuja função de monitoramento foi amplamente documentada por Fruin (1992) e Anchordoguy (2005).

Figura 2 - Estrutura de um Keiretsu



Fonte: GRABOWIECKI, Jerzy. Financial structure and organization of keiretsu – Japanese business groups. Research Papers of Wrocław University of Economics, n. 271, p. 181-190, 2012.

Addicott (2017) observa que, após o Tratado de São Francisco, o governo japonês priorizou a recuperação industrial, permitindo que antigos grupos empresariais se reconstituíssem em torno dos bancos que haviam sobrevivido à ocupação. Os keiretsu conservaram a interdependência entre empresas, mas substituíram o controle familiar por mecanismos de participação acionária recíproca. Segundo McGuire e Dow (2009), esse

(2001) complementa que o cruzamento de participações “protege os membros contra aquisições hostis e pode reduzir significativamente o custo de capital”. Além disso, Fruin (1992) e Addicott (2017) mostram que o keiretsu estabeleceu relações de longo prazo com fornecedores, criando redes produtivas coesas que reduziram custos de transação e promoveram padrões tecnológicos comuns, consolidando um ambiente empresarial caracterizado por elevada confiança e estabilidade.

Contudo, esse sistema também gerava efeitos colaterais. McGuire e Dow (2009) apontam que a dependência dos bancos estimulava o sobreinvestimento e reduzia incentivos à inovação. Fruin (1992) observa que a mesma estabilidade oferecida pelo keiretsu reforçava rigidezes estruturais, tornando mais lenta a adaptação a choques externos. O colapso da bolha econômica nos anos 1990 evidenciou essas fragilidades, forçando bancos a vender participações e a se fundir, fragmentando redes de controle cruzado. Ademais, como argumenta Addicott (2017), a lógica relacional continuou a moldar práticas empresariais, mesmo em um ambiente de maior abertura financeira.

Conforme demonstra Morehead (1988), episódios como o escândalo Toshiba-Kongsberg evidenciam as fragilidades estruturais do modelo keiretsu no que se refere à transparência operacional e à capacidade de supervisão estatal. A investigação conduzida entre 1987 e 1988 revelou que a Toshiba Machine Co., integrante de uma rede corporativa densamente interligada, participou da venda ilegal de maquinário sensível à União Soviética, driblando controles multilaterais do COCOM² e falsificando informações oficiais apresentadas ao MITI. A combinação entre autonomia excessiva das grandes firmas, ausência de mecanismos externos de accountability e a confiança excessiva do Estado japonês em seus principais conglomerados permitiu que o esquema permanecesse oculto por anos, mesmo envolvendo tecnologias com implicações militares diretas, como a produção de hélices para submarinos nucleares de baixa assinatura acústica. O caso ilustra que a solidez institucional dos keiretsu coexistia com zonas de opacidade e incentivos internos capazes de comprometer tanto a governança corporativa quanto o alinhamento estratégico entre Estado e empresa, revelando os

² O Coordinating Committee for Multilateral Export Controls (COCOM) foi um mecanismo multilateral criado em 1949 pelos Estados Unidos, Japão e países da OTAN, com a finalidade de controlar a exportação de bens estratégicos e tecnologias sensíveis para o bloco socialista durante a Guerra Fria. Tratava-se de um arranjo informal, sem personalidade jurídica ou força normativa própria, baseado no consenso entre seus membros e voltado à manutenção da superioridade tecnológica ocidental por meio da restrição à transferência de itens de uso militar ou dual. Suas listas de controle e procedimentos de licenciamento constituíam o principal instrumento de coordenação das políticas nacionais de exportação dos países participantes até sua dissolução em 1994.

limites desse arranjo diante de pressões internacionais e da crescente complexidade tecnológica do período.

Ainda assim, os keiretsu sobreviveram como arranjos flexíveis e informais, sustentando relações de confiança típicas da cultura empresarial japonesa. Conforme destaca Addicott (2017), “o sistema keiretsu, como existe hoje, é baseado em relações informais entre diferentes empresas”. Embora derivado dos zaibatsu, preserva a lógica de coordenação e estabilidade, mas em um contexto democrático, regulado e globalizado. Na prática, sua permanência confirma a tese de Fruin (1992) e Anchoroguy (2005), segundo a qual a coordenação institucional japonesa apresenta forte dependência de trajetória, reproduzindo padrões organizacionais ao longo do tempo mesmo após reformas significativas. Essa transição demonstra a continuidade histórica do capitalismo japonês e prepara o terreno para a análise comparativa no capítulo seguinte.

2.2 CONTEXTO HISTÓRICO E GÊNESE DOS CONGLOMERADOS COREANOS

Em 22 de agosto de 1910 era assinado por ambas as partes, o tratado de anexação da Coreia do Sul pelo Japão, algo que Gwon (2015) colocou como essencial para se entender a formação dos Chaebol na Coreia do Sul. Segundo o autor, esse desenvolvimento pode ser dividido em três fases, Experiência colonial, Guerra Civil Coreana e fase de desenvolvimento. Durante o início da era Colonial, a Coreia do Sul mantinha um acordo comercial que negava a entrada de investimento direto japonês na Coreia, limitando o comércio coreano a exportação de alimentos e produtos ligados à agricultura. Entretanto, houve uma grande mudança em 1937 com o início da guerra Sino-Japonesa.

Segundo Gwon (2015), com o início da guerra Sino-Japonesa, as políticas japonesas sobre a Coreia do Sul começaram a mudar, enquanto a política anterior tinha como objetivo criar uma cadeia de abastecimento de alimentos no Japão, a nova política via a necessidade de criar uma base industrial na península Coreana, com o objetivo de apoiar a invasão à China. Nessa época foi marcada pela criação de protótipos das empresas modernas coreanas, que se aproveitaram do “boom industrial” durante a guerra, por exemplo, o Grupo Samyang e o Grupo Hwashin. Em muitos casos, essas empresas continuaram a florescer pois por mais que seus produtos fossem de qualidade inferior ao japonês, havia uma forte antipatia aos produtos japoneses.

De acordo com Gwon (2015), nesse período, “alguns comerciantes coreanos surgiram evidentemente como protótipos dos chaebol, administrando múltiplos negócios. Mas eles diferem dos zaibatsu em tamanho, finanças e extensão de mercado. Evitando competir com os zaibatsu no Japão continental.” Entretanto, o autor classifica como difícil colocar grupos como o Samyang e o Hwashin como o começo do sistema Chaebol, pois os mesmos falharam em transformar essas empresas complexas em empresas industrializadas complexas.

No entanto, após o fim da Segunda Guerra Mundial, inicia-se o período descrito por Gwon (2015), como “da independência à revolução”. Esse período de 1945 à 1959, foi marcado pela divisão do país entre sul e norte no paralelo 38, com o lado norte comandado por Kim Il-Sung e o lado sul por Syngman Rhee. Segundo Gwon (2015), o governo de Rhee buscou consolidar uma economia capitalista dependente dos Estados Unidos, utilizando políticas de redistribuição de ativos das antigas empresas japonesas e concessões estatais seletivas para formar uma elite empresarial doméstica.

Essa etapa não representou ainda o nascimento pleno dos chaebols, mas sim a estruturação inicial de uma classe capitalista próxima ao poder político, sustentada por práticas clientelistas e pela concessão de privilégios econômicos. Assim, o período Rhee criou as bases patrimoniais e institucionais que, mais tarde, seriam consolidadas durante a era do “desenvolvimento autoritário”, momento em que o Estado coreano, sob novos arranjos políticos, impulsionaria de forma decisiva a consolidação dos grandes conglomerados industriais.

O golpe de Estado de 1960 marcou uma inflexão decisiva na trajetória política e econômica da Coreia do Sul. Após a renúncia de Syngman Rhee, a tomada de poder pelos militares sob a liderança de Park Chung-Hee estabeleceu um novo paradigma de governança, caracterizado pela centralização estatal, pela repressão política e pela formulação de um projeto nacional de desenvolvimento econômico. Segundo Gwon (2015), esse período corresponde ao verdadeiro nascimento dos chaebols, uma vez que o Estado passou a desempenhar papel ativo na definição das estratégias industriais e na promoção de conglomerados empresariais capazes de sustentar o crescimento econômico acelerado.

Logo nos primeiros anos do regime militar, o governo promulgou a chamada Law on the Punishment of Illicit Fortune Makers, com o intuito de confiscar riquezas acumuladas durante o governo anterior por meio de práticas ilegais ou de favorecimento político. Embora apresentada como uma medida moralizadora, tal política também serviu para subordinar o

empresariado ao novo regime, garantindo que a lealdade econômica estivesse alinhada aos objetivos estatais. Nesse mesmo processo, o governo assumiu o controle do sistema bancário, retirando-o das mãos das elites empresariais e concentrando-o sob administração estatal. Segundo Gwon (2015), essa mudança teve implicações profundas, pois até então muitos proprietários de empresas emergentes utilizavam seus próprios bancos para financiar a expansão de seus negócios, configurando estruturas semelhantes aos zaibatsu ou keiretsu japoneses.

Com a centralização financeira, o Estado tornou-se o principal distribuidor de crédito, premiando grupos empresariais alinhados à política de industrialização orientada para exportações. A estratégia econômica coreana, até então baseada na substituição de importações, foi substituída por um modelo de crescimento voltado à exportação, inspirado em experiências do Japão e de Taiwan. Gwon (2015) observa que essa reorientação foi acompanhada por uma seleção rigorosa dos setores considerados estratégicos, nos quais o governo canalizava incentivos fiscais, empréstimos subsidiados e acesso preferencial a divisas estrangeiras.

Nesse contexto, muitas empresas de médio porte não resistiram à nova dinâmica, marcada por margens de lucro reduzidas e forte competição. Em vez de oferecer suporte direto a essas firmas, o Estado incentivou a consolidação empresarial por meio de fusões e aquisições. Tal processo favoreceu os chaebols, que passaram a incorporar companhias menores, expandindo suas operações para múltiplos setores e consolidando a estrutura corporativa complexa que caracteriza esses grupos até hoje.

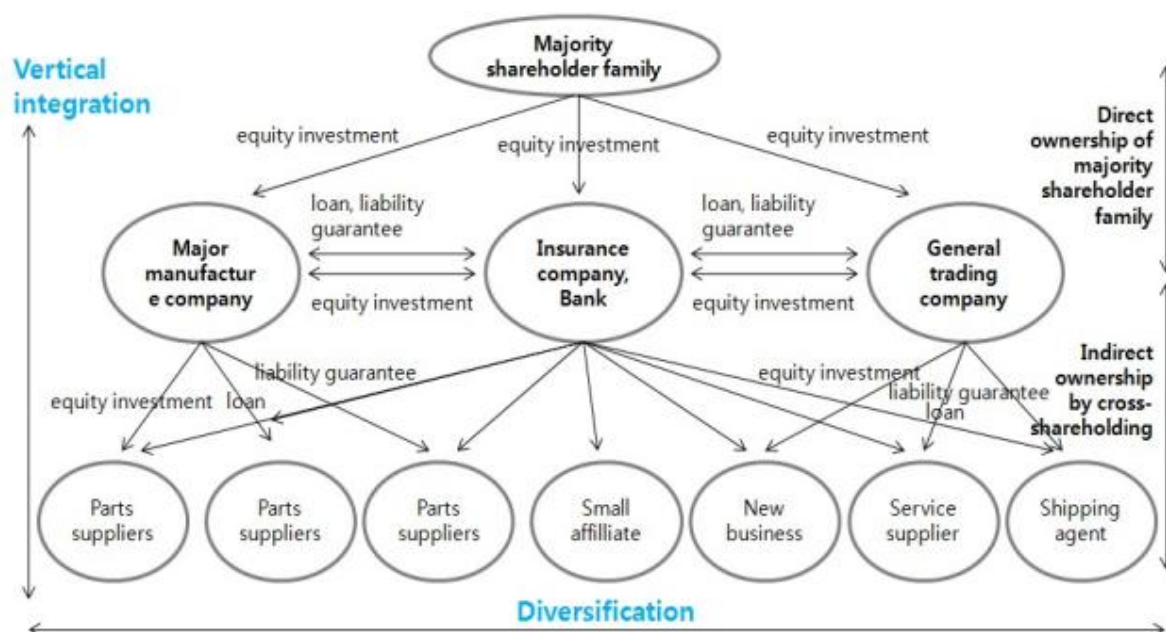
Como sintetiza Gwon (2015), a década de 1960 representou a fase de cultivo dos chaebols, na qual o Estado e o capital privado estabeleceram uma aliança funcional baseada em dependência recíproca. Já os anos 1970 simbolizaram a consolidação desse sistema, com os chaebols transformando-se em conglomerados industriais de alcance nacional, sustentados por uma política de desenvolvimento autoritário que unia planejamento estatal, nacionalismo econômico e controle social.

2.2.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E MECANISMOS DE CONTROLE INTERNO DOS CHAEBOL

A estrutura administrativa dos chaebols caracteriza-se por um alto grau de centralização patrimonial e por um sistema complexo de participações cruzadas que permite às famílias

controladoras exercer influência decisiva sobre diversas empresas afiliadas, mesmo sem deter a maioria formal das ações. No topo da organização encontra-se a família fundadora, que coordena as principais decisões estratégicas por meio do controle acionário direto e indireto. Logo abaixo, situam-se as empresas nucleares do grupo, como as grandes manufactureiras, companhias de seguros, bancos e tradings, responsáveis por distribuir crédito interno, oferecer garantias e sustentar a expansão produtiva. A figura a seguir ilustra esse arranjo, evidenciando a combinação entre integração vertical, diversificação setorial e rede de subsidiárias e afiliadas que compõem o núcleo estrutural dos chaebols.

Figura 4 - Estrutura de um Chaebol



Fonte: HONG, Y.; KIM, T.; PARK, J. The differential choice of chaebol in earnings management. *Journal of Applied Business Research*, v. 31, n. 5, p. 1909-1926, 2015.

Dentro desses conglomerados, as empresas afiliadas compram e vendem ações e insumos umas das outras, criando um circuito produtivo e financeiro autossuficiente. As grandes empresas do grupo, conhecidas como “*chooryok kiup*”, oferecem garantias bancárias e colaterais para subsidiárias e firmas associadas, assegurando o acesso coletivo ao crédito e a continuidade operacional. Park e Yuhn (2012) argumentam que uma das características mais importante do chaebol reside exatamente nessa internalização das transações de mercado entre as empresas do grupo. Esse arranjo se tornou um mecanismo eficiente de alocação de capital em um ambiente no qual o acesso ao sistema financeiro era restrito e controlado pelo Estado.

Ao contrário do modelo japonês de keiretsu, que se organizava em torno de um sistema bancário centralizado, os chaebols desenvolveram um modelo autônomo de financiamento interno, uma vez que a legislação sul-coreana proibia explicitamente a propriedade de bancos comerciais por parte dos conglomerados. Assim, enquanto os keiretsu dependiam do monitoramento de seus bancos principais, os chaebol construíram um sistema de integração baseado na confiança familiar e no controle centralizado. Essa diferença histórica pode ser interpretada, à luz de North (1990), como resultado de um processo de path dependence institucional, em que a Coreia adaptou a herança do zaibatsu colonial a um contexto de capitalismo planejado pelo Estado desenvolvimentista.

Segundo Park e Yuhn (2012), os chaebols, à semelhança dos keiretsu, funcionam como provedores de capital interno, mas carecem de mecanismos de monitoramento externo. As empresas afiliadas, denominadas kyeyol (equivalente coreano de keiretsu), estão sob controle direto de um escritório central de planejamento, subordinado à família fundadora. Esse centro desempenha funções similares às de uma holding, supervisionando as atividades do grupo, administrando o fluxo de recursos e executando uma forma de monitoramento interno. A ausência de fiscalização independente, entretanto, criou um ambiente corporativo altamente concentrado, no qual decisões estratégicas, empréstimos e investimentos são definidos de forma hierárquica e personalista. Tal estrutura, embora eficiente em termos de coordenação, ampliou os riscos da má alocação de recursos e do endividamento excessivo, culminando em práticas de sobreinvestimento e expansão desequilibrada, que contribuíram para a crise financeira de 1997 na Coreia do Sul.

Apesar dessas limitações, Park e Yuhn (2012) demonstram empiricamente que o sistema interno de financiamento dos chaebol geraram ganhos significativos de eficiência técnica, comparáveis aos resultados obtidos pelo modelo bancário japonês. Para os autores, a internalização das transações financeiras e produtivas permitiu aos conglomerados coreanos superar restrições de liquidez e aproveitar economias de escala, servindo como um importante mecanismo de mitigação das imperfeições de mercado. Assim, embora o modelo coreano seja mais controverso por sua falta de transparência, ele se mostrou altamente funcional em termos de produtividade e expansão industrial.

Sob a perspectiva institucional proposta por Kim (1991), essa estrutura interna dos chaebols resulta de um processo de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo manifesta-se na influência direta do Estado, que, desde a década de

1960, centralizou o controle do crédito e orientou o investimento privado. O mimético expressa a tendência das empresas coreanas em reproduzir a forma organizacional do zaibatsu japonês, que havia sido o modelo dominante durante o período colonial. Já o isomorfismo normativo decorre da profissionalização gradual dos membros das famílias controladoras, que buscaram formação em escolas de negócios estrangeiras, reproduzindo padrões de gestão globalizados sem romper com a hierarquia familiar tradicional. Esses mecanismos explicam a consolidação de um modelo híbrido, no qual valores confucianos de lealdade e hierarquia coexistem com práticas empresariais modernas.

Kim (1991) também ressalta que o chaebol é similar ao zaibatsu pré-Segunda Guerra Mundial, mas preserva características próprias. A integração vertical é mantida por meio da propriedade familiar das empresas e reforçada por valores culturais que associam obediência filial à lealdade organizacional. Essa dimensão cultural reforça a dependência de trajetória (path dependence), no sentido de North (1990), pois as práticas herdadas da era colonial e da estrutura patriarcal coreana foram institucionalizadas e reproduzidas como parte do sistema de governança corporativa. Ao longo do tempo, essa lógica foi acompanhada por uma crescente diversificação setorial, considerada por Kim como o critério decisivo para caracterizar um grupo empresarial como os chaebol. A diversificação permitiu autossuficiência financeira e operacional, reduzindo a vulnerabilidade a políticas estatais e flutuações de mercado.

Outra distinção fundamental entre o chaebol e o zaibatsu japonês está na baixa integração com pequenas e médias empresas. Enquanto o modelo japonês desenvolveu uma rede de subcontratações que estimulava a cooperação interempresarial, os chaebols optaram por realizar internamente a maior parte de sua produção, limitando o espaço para empresas independentes. Esse padrão de concentração ampliou o poder econômico dos conglomerados e reforçou sua capacidade de articulação direta com o Estado, mas também restringiu o desenvolvimento de um tecido empresarial mais diversificado. Além disso, Kim observa que, embora os chaebols sejam legalmente impedidos de empregar funcionários públicos em exercício, é comum o recrutamento de ex-funcionários do governo e oficiais militares aposentados para cargos executivos ou de consultoria, prática que aprofunda os vínculos entre o setor privado e o aparato estatal, criando um ambiente de cooperação mútua e influência recíproca.

Em síntese, tanto Park e Yuhn (2012) quanto Kim (1991) demonstram que os chaebols constituem um sistema de governança interna marcado pela centralização patrimonial, pela

integração produtiva e financeira e pela substituição do mercado e dos bancos por redes internas de coordenação. Essa estrutura, ao mesmo tempo em que reforça a eficiência técnica e a capacidade de crescimento acelerado, limita a transparência, o controle externo e a concorrência. O resultado é um modelo de capitalismo corporativo dependente de sua trajetória institucional, sustentado por valores tradicionais e pela mediação contínua entre Estado, família e empresa.

2.2.2 O Estado desenvolvimentista e a consolidação do capitalismo coreano

O conceito de Estado desenvolvimentista foi formulado por Chalmers Johnson (1982) em sua análise sobre o papel do Ministério do Comércio e Indústria Internacional (MITI) no crescimento japonês do pós-guerra. Para o autor, o traço essencial desse modelo reside na primazia conferida ao desenvolvimento econômico como missão central do Estado, utilizando o mercado como instrumento subordinado aos objetivos nacionais. O Estado desenvolvimentista, segundo Johnson (1982), “toma o desenvolvimento econômico como sua principal missão e utiliza o mercado essencialmente como uma ferramenta para esse fim”. Tal estrutura se distingue do Estado regulatório ocidental, cuja função é apenas corrigir falhas de mercado, por incorporar uma burocracia tecnicamente competente, autônoma e orientada por metas de longo prazo.

Em sua formulação, Johnson (1982) identifica quatro pilares que sustentam o modelo japonês: uma elite burocrática meritocrática e coesa; um sistema político que assegura autonomia à burocracia; instrumentos de intervenção compatíveis com o funcionamento do mercado (*market-conforming methods*); e a criação de uma agência piloto, responsável por coordenar as políticas industriais e direcionar o investimento produtivo. Essa combinação produziu o que o autor denominou de “Estado capitalista desenvolvimentista”, um arranjo institucional que favorece a cooperação entre governo e setor privado, sem suprimir a propriedade privada, mas subordinando-a à estratégia nacional de modernização.

A partir dessa base teórica, Meredith Woo-Cumings (1999) propõe uma ampliação conceitual do Estado desenvolvimentista, descrevendo-o como um fenômeno histórico e relacional, e não como um modelo uniforme. Segundo a autora, a trajetória desse tipo de Estado constitui uma “odisseia conceitual”, marcada pela interação entre legado colonial, contexto geopolítico e formação de coalizões burocrático-militares. Nesse sentido, o caso coreano não representa uma mera reprodução do arquétipo japonês, mas uma versão autoritária e centralizada, moldada pela experiência de dependência e reconstrução nacional após a guerra.

Woo-Cumings argumenta que, na Coreia, o Estado desenvolvimentista se formou como uma “burocracia militarizada”, capaz de combinar autonomia administrativa e coerção política, disciplinando tanto o empresariado quanto a sociedade em torno de metas nacionais de industrialização.

A lógica de funcionamento desse Estado foi empiricamente demonstrada por Alice Amsden (1992), ao analisar a transição da Coreia de uma economia agrária para uma potência exportadora. Para a autora, o crescimento coreano resultou de uma relação de “reciprocidade disciplinada”, na qual o governo concedia incentivos, subsídios e acesso ao crédito público apenas às empresas que demonstrassem desempenho produtivo e capacidade de competir no exterior. Essa política de controle de crédito, conduzida pelo Economic Planning Board (EPB), permitiu ao Estado não apenas alocar recursos, mas também condicionar o comportamento do setor privado a metas industriais e tecnológicas. Desse modo, o Estado desenvolvimentista coreano não se limitou a proteger o capital nacional, mas reconfigurou os incentivos de mercado, transformando o êxito empresarial em extensão da política econômica nacional.

Ha-Joon Chang (1993) aprofunda essa leitura ao sustentar que o Estado coreano “construiu os próprios mercados”, moldando suas instituições e estruturas de concorrência. Em vez de corrigir imperfeições, o Estado desenvolvimentista criou as condições para que a acumulação de capital e a inovação ocorressem sob parâmetros políticos definidos. A burocracia técnica, altamente qualificada e legitimada pela ideologia nacionalista do desenvolvimento, operou como mediadora entre os interesses públicos e privados, articulando o que Peter Evans (1995) chamaria de “autonomia enraizada”: independência suficiente para impor metas, mas conectividade institucional com o empresariado para garantir sua execução.

No interior desse sistema, os chaebols desempenharam papel fundamental como instrumentos operacionais do Estado. Conforme analisa Eun Mee Kim (1991), a política de crédito dirigida transformou os conglomerados em agentes de execução industrial, estimulando a integração vertical e a diversificação produtiva. A centralização bancária após 1961 colocou o financiamento empresarial sob tutela do governo, que recompensava os grupos de melhor desempenho com novos empréstimos, importações subsidiadas e proteção tarifária. Park e Yuhn (2012) complementam essa análise ao demonstrar que o sistema de transações internas dos chaebols, baseados em garantias cruzadas e fluxos de capital intragrupo, funcionava em sinergia com a política estatal, aumentando a eficiência técnica e compensando a ausência de

um mercado financeiro maduro. A combinação entre intervenção burocrática e coordenação corporativa formou, assim, o núcleo do capitalismo coreano.

Em comparação, Woo-Cumings (1999) ressalta que a originalidade do modelo coreano reside em sua fusão entre autoritarismo político e racionalidade tecnocrática. O regime de Park Chung-Hee construiu um Estado desenvolvimentista cuja legitimidade vinha não da participação democrática, mas da promessa de prosperidade nacional. A coerção política e a centralização do poder foram acompanhadas por uma burocracia eficiente e metas claras de crescimento, assim, criando uma coalizão simbiótica entre o Exército, os tecnocratas e os chaebols. Essa articulação consolidou um capitalismo coordenado, no qual o Estado não apenas orientava o mercado, mas o incorporava como parte de um projeto político de transformação nacional.

Em síntese, o Estado desenvolvimentista coreano representou a etapa final de consolidação do capitalismo nacional, unindo a racionalidade planejadora do modelo japonês (Johnson, 1982) à capacidade coercitiva e disciplinadora da burocracia militar coreana (Woo-Cumings, 1999). Por meio de mecanismos de reciprocidade, controle do crédito e integração empresarial, o Estado moldou as estruturas produtivas e institucionais do país, criando um sistema em que o crescimento econômico se tornou o principal vetor da legitimidade política. O resultado foi a formação de um capitalismo estatal-coordenado, sustentado pela interdependência entre governo e conglomerados, que garantiu à Coreia do Sul uma das trajetórias mais notáveis de industrialização do século XX.

Por fim, a análise desenvolvida ao longo deste capítulo demonstrou que a formação do capitalismo coreano esteve profundamente vinculada à influência do modelo japonês de desenvolvimento, inicialmente sistematizado por Chalmers Johnson (1982). O Japão consolidou um Estado desenvolvimentista baseado em uma burocracia meritocrática e autônoma, na coordenação estratégica entre governo e empresas e em instrumentos de intervenção compatíveis com o mercado. Essa arquitetura permitiu ao país orientar sua industrialização de maneira planejada e eficiente, preservando simultaneamente a propriedade privada e a competição. A Coreia do Sul apropriou-se dessa matriz institucional após a década de 1960, mas reinterpretou-a em um contexto político marcado pelo autoritarismo e pela centralização do poder, construindo uma relação mais estreita e disciplinadora entre Estado e conglomerados. Assim, enquanto o Japão estruturou um capitalismo coordenado por meio da

cooperação tecnocrática, a Coreia adaptou esse padrão sob um formato mais hierárquico e orientado pela burocracia militar e pelo planejamento econômico intensivo.

A combinação entre elementos herdados do modelo japonês e características próprias da experiência coreana resultou na consolidação de duas variantes do capitalismo coordenado asiático, ambas capazes de alcançar elevada competitividade industrial e rápida transformação estrutural. No entanto, também produziram legados institucionais distintos, que moldaram diferentes arranjos de governança econômica e padrões de relação entre Estado e mercado. Esses elementos constituem o ponto de partida do Capítulo 3, que apresentará uma análise comparativa entre os modelos japonês e coreano, explorando suas convergências e divergências estruturais e avaliando em que medida essas experiências asiáticas se afirmaram, ao longo do século XX, como alternativas viáveis ao paradigma ocidental de capitalismo liberal, especialmente ao modelo norte-americano. Essa comparação permitirá compreender como esses Estados conseguiram articular planejamento, coordenação pública e dinamismo empresarial, configurando alternativas históricas ao ideal de mercado autorregulado típico do Ocidente.

3 DINÂMICAS DE TRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL ENTRE JAPÃO E COREIA: DOS ZAIBATSU AOS CHAEBOLS

Um episódio que ilustra claramente a formação industrial sul-coreana, ocorreu no início da década de 1970, quando o governo da Coreia do Sul implementou o “*Long-Term Plan for Promotion of the Automobile Industry*”, exigindo que as principais montadoras nacionais desenvolvessem um automóvel integralmente coreano até 1975. Segundo Southerton (2012), a Hyundai respondeu a essa determinação estatal com um esforço coordenado que exemplifica o caráter híbrido e internacionalizado da industrialização coreana. Para cumprir a demanda do governo, a empresa buscou tecnologias, equipamentos e conhecimentos técnicos em 26 empresas, essas distribuídas entre Japão, Reino Unido, Alemanha, Itália e Estados Unidos, evidenciando a amplitude do processo de transferência tecnológica daquele período.

Nesse contexto, o desenvolvimento do Hyundai Pony, lançado em 1975, tornou-se o símbolo desse projeto nacional. Embora apresentado domesticamente como o primeiro carro coreano, o Pony resultou de uma arquitetura global articulada pela Hyundai. Southerton (2012) destaca que a empresa contratou Sir George Turnbull, ex-presidente da British Leyland, que trouxe consigo engenheiros britânicos experientes e referências técnicas do carro inglês Morris Marina. O design foi desenvolvido pelo estúdio italiano ItalDesign, liderado por Giorgetto Giugiaro, enquanto motor, transmissão e outros componentes essenciais foram fornecidos pela Mitsubishi, o que evidencia a forte presença da engenharia japonesa no projeto. A estrutura produtiva refletia ainda a experiência anterior da Hyundai com a montagem de veículos Ford sob regime CKD, reforçando a combinação de múltiplas fontes de conhecimento.

O resultado foi um automóvel cuja produção alcançou 90 por cento de conteúdo nacional, atendendo às exigências do governo e permitindo que a Coreia se tornasse o segundo país asiático, depois do Japão, a fabricar veículos de forma independente. Para Southerton (2012), o Pony não representou apenas um marco industrial. Ele simbolizou a emergência de um sistema desenvolvimentista, no qual Estado, conglomerados e expertise estrangeira se articulavam de maneira estratégica para acelerar a modernização econômica. O episódio demonstra como a Coreia reinterpreto, adaptou e combinou práticas internacionais, especialmente japonesas, para consolidar suas capacidades tecnológicas. Assim, a trajetória do Pony expressa um padrão mais amplo de transferência institucional e organizacional que marcaria a ascensão dos Chaebol e a consolidação do modelo coreano de desenvolvimento.

3.1 INFLUÊNCIA JAPONESA NO MODELO COREANO

A compreensão das origens do capitalismo coreano exige examinar de que modo a experiência histórica compartilhada com o Japão moldou estruturas econômicas, práticas empresariais e padrões institucionais posteriormente consolidados na Coreia do Sul. A administração colonial japonesa não apenas reorganizou a economia coreana segundo princípios de industrialização orientada pelo Estado, como também introduziu formas específicas de coordenação empresarial que influenciariam a lógica de funcionamento dos futuros conglomerados nacionais. Embora a Coreia tenha reinterpretado esses elementos em um contexto político distinto após 1945, muitos dos fundamentos organizacionais e institucionais que caracterizam os chaebols derivam, direta ou indiretamente, desse primeiro contato com o modelo japonês de corporativismo industrial e planejamento estatal.

3.1.1 TRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL NO PERÍODO COLONIAL (1910–1945)

O período colonial japonês (1910–1945) representou a primeira grande inflexão institucional da história econômica coreana, introduzindo pela primeira vez estruturas administrativas, financeiras e industriais que moldariam de maneira decisiva o desenvolvimento posterior do país. Embora marcado por assimetrias, coerção e subordinação política, o domínio japonês transformou profundamente o ambiente organizacional da Coreia, substituindo instituições tradicionais por um sistema administrativo racional e alinhado às necessidades do Estado imperial japonês. Conforme demonstra Eckert (1991), foi nesse contexto que se consolidaram as bases do capitalismo coreano moderno, com a emergência de uma burguesia industrial que operava segundo padrões gerenciais e organizacionais introduzidos pelo Japão.

Segundo Eckert (1991), a reorganização institucional realizada pelo Governo-Geral da Coreia estabeleceu uma administração altamente centralizada, tecnicamente orientada e dotada de capacidade de intervenção direta na economia. A partir da década de 1920, com a publicação de reformas que incentivaram a atividade empresarial, o Japão promoveu a expansão da indústria leve, do sistema bancário moderno e da infraestrutura de transportes, criando um ambiente favorável ao surgimento de empresas coreanas formalizadas. Eckert (1991) destaca que esse processo envolveu a introdução de contabilidade padronizada, regulação societária moderna e novas formas de organização produtiva, permitindo a empresários coreanos ingressarem em setores industriais até então inacessíveis. A partir da década de 1930, sobretudo com a intensificação dos esforços de guerra, houve um salto na industrialização pesada, integrando a Coreia às cadeias produtivas do império e reforçando a transferência de tecnologia, equipamentos e práticas gerenciais.

Esse ambiente colonial também teve papel central na formação das elites burocráticas e empresariais que conduziram o desenvolvimento coreano após 1945. O sistema educacional técnico-administrativo estabelecido pelos japoneses formou quadros profissionais que posteriormente ocuparam posições de destaque no governo sul-coreano e nos primeiros conglomerados familiares. Gwon (2015) demonstra que empresas criadas ou ampliadas no período colonial, como Samyang e Hwashin, foram fundamentais na transição para os futuros Chaebol, não apenas pelo capital acumulado, mas sobretudo pela adoção de métodos de gestão e estruturas administrativas inspiradas nas corporações japonesas. Essa continuidade revela que o período colonial criou uma infraestrutura institucional e cognitiva duradoura, que ultrapassou o fim da ocupação.

Além disso, o modelo japonês de coordenação estatal influenciou diretamente a lógica organizacional que seria posteriormente reaproveitada pelo Estado sul-coreano. Johnson (1982) argumenta que o Japão consolidou um padrão de intervenção econômica baseado em burocracias especializadas, planejamento setorial e direcionamento do crédito, práticas que já se manifestavam no aparato colonial da Coreia. Assim, mesmo em um contexto de subordinação política, a transferência institucional japonesa contribuiu para estruturar um ambiente administrativo modernizado, com capacidade estatal ampliada, setores industriais integrados e um empresariado emergente capaz de operar em setores industriais complexos.

Dessa forma, o período colonial japonês estabeleceu os alicerces institucionais da futura industrialização coreana. Embora marcado por exploração e desigualdade, este período introduziu as bases administrativas, burocráticas e tecnológicas que condicionariam a trajetória do desenvolvimento sul-coreano, fornecendo o repertório institucional que seria reinterpretado e intensificado nas décadas posteriores pelo Estado desenvolvimentista.

3.1.2 CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA E PATH DEPENDENCE

A libertação da Coreia, em 1945, não produziu um rompimento pleno com as estruturas administrativas e econômicas estabelecidas durante o período colonial japonês. Embora o fim da ocupação tenha representado uma ruptura política significativa, o ambiente institucional permaneceu amplamente moldado por práticas, burocracias e padrões organizacionais consolidados entre 1910 e 1945. Essa persistência reflete o que Douglass North (1990) descreve como path dependence, isto é, a tendência das instituições a seguirem trajetórias condicionadas por decisões tomadas em períodos anteriores, uma vez que “a história importa” para a formação de incentivos, limitações e repertórios de ação. Na Coreia, isso

significou que grande parte da infraestrutura administrativa criada pelo Japão continuou a estruturar o funcionamento do Estado e da economia no pós-guerra.

Segundo Eckert (1991), muitos dos quadros técnico-administrativos formados em escolas coloniais, empresas integradas ao império e instituições do Governo-Geral permaneceram no aparato estatal sul-coreano após 1945. Esses profissionais, treinados sob um modelo japonês de racionalização administrativa, foram essenciais na reorganização do Estado e na manutenção de práticas de gestão que se estendiam desde o período colonial. Thelen e Steinmo (1992) observam que instituições não desaparecem simplesmente porque o contexto político muda, pois tendem a se reproduzir ao oferecer estabilidade cognitiva e organizacional. Esse fenômeno ajuda a explicar por que, mesmo após a derrota japonesa, a Coreia manteve uma burocracia centralizada, tecnicamente habilitada e habituada a coordenar setores produtivos e financeiros.

Gwon (2015) destaca que empresas fundadas ou expandidas durante o período colonial, muitas delas integradas às cadeias industriais japonesas, também persistiram como núcleos econômicos relevantes no pós-guerra. Tais empresas forneceram não apenas capital acumulado, mas igualmente um conjunto de práticas gerenciais modernas que seriam posteriormente incorporadas aos futuros Chaebol. Isso demonstra que a continuidade institucional não se limitou ao Estado, mas se manifestou de maneira ampla no setor privado, contribuindo para a formação de um ambiente empresarial capaz de absorver políticas de industrialização dirigidas.

Além disso, a lógica geral de coordenação econômica introduzida pelo Japão permaneceu como referência organizacional. Johnson (1982) argumenta que o Estado japonês havia consolidado, desde o período Meiji, um modelo de intervenção eficiente baseado em burocracias profissionais, planejamento industrial e direcionamento estratégico do crédito. Elementos dessa lógica já eram aplicados na Coreia durante o período colonial e foram posteriormente reorganizados para atender às metas nacionais coreanas nas décadas de 1950 e 1960. Assim, a continuidade administrativa herdada do colonialismo não produziu simples reprodução, mas possibilitou um processo de adaptação seletiva, no qual instituições coloniais foram reconfiguradas para servir ao projeto autônomo de crescimento acelerado.

Dessa forma, o pós-guerra coreano não pode ser compreendido como um recomeço institucional, mas como uma etapa de reaproveitamento e reorientação de estruturas herdadas. As instituições criadas pelo domínio japonês forneceram capacidades estatais, repertórios administrativos e padrões de organização econômica que moldaram profundamente a trajetória

da industrialização tardia. A permanência de burocracias qualificadas, empresas modernizadas e mecanismos de coordenação introduzidos no período colonial criou as condições para que o Estado sul-coreano, nas décadas seguintes, adotasse um modelo desenvolvimentista coerente, fundamentado em práticas históricas profundamente enraizadas.

3.1.3 DO LEGADO JAPONÊS AO ESTADO DESENVOLVIMENTISTA COREANO

A consolidação do Estado desenvolvimentista coreano a partir da década de 1960 pode ser compreendida apenas após a análise do legado institucional deixado pelo domínio colonial japonês e da forma como esse legado foi reorganizado para atender às metas nacionais de industrialização acelerada. Esse processo não consistiu apenas na reprodução do modelo japonês, mas em uma adaptação seletiva que articulou continuidade histórica, reorientação estratégica e construção de capacidades estatais próprias. Segundo Amsden (1992), a ascensão da Coreia do Sul à condição de economia industrial avançada dependeu fundamentalmente da capacidade do Estado coreano de criar mecanismos de disciplina, coordenação e aprendizagem industrial, elementos que, embora reinterpretados, encontravam raízes claras em estruturas organizacionais introduzidas no período colonial.

A influência japonesa é particularmente evidente na formação do aparato burocrático coreano. Johnson (1982) demonstra que o modelo japonês se baseava em uma burocracia tecnocrática altamente profissionalizada, capaz de orientar a industrialização por meio de planejamento setorial, direção estratégica do crédito e coordenação estreita com o setor privado. Muitos desses princípios organizacionais foram assimilados pela Coreia, especialmente com a criação do Economic Planning Board (EPB), órgão que assumiu funções centrais semelhantes às do MITI japonês, coordenando investimentos públicos, definindo metas industriais e estruturando incentivos para conglomerados nacionais. Essa capacidade de planejamento tecnocrático foi possível porque, como mostram Eckert (1991) e Gwon (2015), a Coreia já possuía um conjunto de quadros administrativos e empresariais formados em escolas coloniais e empresas integradas ao império japonês, o que reduzira os custos de transição institucional após 1945.

Além disso, o padrão de relação entre o Estado e grandes conglomerados familiares também apresenta continuidade com práticas do período colonial. Gwon (2015) demonstra que diversas empresas que se tornariam parte dos Chaebol tiveram sua origem ou expansão inicial sob o aparato industrial japonês, participando de cadeias produtivas organizadas pelo governo colonial. A reorganização dessas empresas no pós-guerra, especialmente sob o comando do

governo Park Chung Hee, consistiu em reorientar capacidades já existentes para objetivos nacionais, criando um sistema híbrido no qual o Estado selecionava grupos empresariais estratégicos e lhes fornecia crédito, proteção e tecnologia em troca de desempenho exportador. Esse arranjo institucional, característico do Estado desenvolvimentista asiático, evidencia uma forma de path dependence em que estruturas coloniais são reelaboradas em função de metas autônomas de desenvolvimento.

A análise de Woo-Cumings (1999) reforça essa interpretação, ao argumentar que o Estado desenvolvimentista no Leste Asiático emerge de uma combinação de burocracias fortes, coerência institucional e laços profundos entre Estado e setor privado, constituindo um modelo distinto do paradigma liberal ocidental. Na Coreia, essa combinação foi intensificada por fatores políticos específicos, como o autoritarismo burocrático do período Park, mas permaneceu ancorada em padrões organizacionais derivados do legado japonês. A continuidade observada não implica ausência de inovação institucional, mas demonstra que os Estados asiáticos construíram trajetórias de modernização que incorporam, mas também transformam, estruturas herdadas.

Portanto, o Estado desenvolvimentista coreano resultou de um processo de adaptação estratégica, no qual práticas administrativas e industriais introduzidas pelo Japão foram reconfiguradas para atender às necessidades de um projeto nacional autônomo. A construção dos Chaebol, o fortalecimento da burocracia econômica e a adoção de mecanismos de disciplina industrial formam um arranjo institucional que, embora inspirado no modelo japonês, adquiriu características próprias. A trajetória coreana evidencia que o desenvolvimento econômico não segue um caminho único, mas depende de repertórios institucionais acumulados ao longo da história e mobilizados seletivamente em momentos de transformação.

3.2 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ESTRUTURAIS:

A análise comparativa das estruturas empresariais japonesas e coreanas revela tanto elementos de continuidade quanto padrões de diferenciação que moldaram variantes distintas do capitalismo asiático. Johnson (1982) demonstra em seu texto, que o Estado japonês estruturou relações de coordenação baseadas em burocracias tecnocráticas e redes corporativas interdependentes, enquanto Amsden (1992) e Woo-Cumings (1999) mostram que a Coreia desenvolveu um modelo mais centralizado, apoiado na disciplina estatal e na expansão agressiva dos chaebols. Apesar disso, ambos os países formaram conglomerados altamente integrados, capazes de articular finanças, produção e tecnologia sob orientação estatal, como

observam Fruin (1992) para o caso japonês e Park e Yuhn (2012) para o caso coreano. As diferenças estruturais, contudo, tornam-se evidentes: o Japão consolidou um sistema mais descentralizado, baseado em participações cruzadas e coordenação via bancos principais, conforme analisado por Gilpin (2001), ao passo que a Coreia adotou uma configuração hierárquica e familiar, sustentada por controle patrimonial direto e por mecanismos internos de financiamento, descritos por Kim (1991). Ao reconstruir esses paralelos e contrastes, esta seção busca evidenciar como legados institucionais, padrões de governança e arranjos de coordenação moldaram trajetórias diferenciadas no desenvolvimento econômico do Leste Asiático.

3.2.1 ESTRUTURAÇÃO DA COMPARAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA TABELA

A comparação entre Zaibatsu, Keiretsu e Chaebol permite identificar padrões institucionais, organizacionais e históricos que distinguem o desenvolvimento empresarial do Leste Asiático em relação ao modelo liberal ocidental. A literatura especializada demonstra que os conglomerados japoneses e coreanos não emergem como simples adaptações de práticas capitalistas ocidentais, mas como respostas específicas a contextos históricos e institucionais próprios. Morck e Nakamura (2005) mostram que os Zaibatsu surgiram como instrumentos de coordenação econômica no Japão Meiji, articulando capital familiar, bancos e empresas industriais de forma integrada, ao passo que os Keiretsu, no pós-guerra, redefiniram essas estruturas ao substituir o controle familiar por redes de participações cruzadas e pela centralidade do *main bank system*. Da mesma forma, Gwon (2015) demonstra que os Chaebol coreanos se originaram em um contexto marcado pelo legado colonial japonês e pela atuação de um Estado desenvolvimentista que reorganizou capacidades produtivas preexistentes.

A seleção das variáveis analíticas adotadas neste capítulo fundamenta-se nas categorias utilizadas pela literatura de governança corporativa e economia política asiática. Miyajima (2007) e Shinada (2009) destacam que elementos como estrutura de propriedade, papel dos bancos, participações cruzadas, desenho administrativo e relação com o Estado são essenciais para compreender o funcionamento interno dos grupos empresariais japoneses. Esses mesmos elementos são igualmente relevantes para analisar os Chaebol, cuja formação, segundo Amsden (1992), dependeu de um arranjo institucional que combinava coordenação estatal, disciplina industrial e controle familiar. Assim, as variáveis escolhidas, como origem histórica, estrutura de propriedade, bancos e financiamento, relação Estado-empresa, verticalização ou horizontalidade, participações cruzadas, integração internacional e governança, derivam diretamente dessas contribuições teóricas e permitem uma análise comparativa consistente.

O objetivo da tabela apresentada a seguir é sintetizar essas oito dimensões, organizando de forma visual e sistemática os principais elementos que distinguem e aproximam Zaibatsu, Keiretsu e Chaebol. A tabela fornece um instrumento de apoio para compreender, de maneira integrada, as diferenças entre os conglomerados familiares pré-guerra, as redes corporativas pós-guerra e os conglomerados coreanos orientados para exportação. A interpretação detalhada dessas variáveis será desenvolvida na subseção seguinte, na qual se discutem os padrões estruturais identificados pela literatura e suas implicações para o entendimento das trajetórias asiáticas de desenvolvimento econômico.

Tabela 1 – Convergências e divergências estruturais entre Zaibatsu/Keiretsu e Chaebols

Variável Analítica	Zaibatsu (Japão – pré-1945)	Keiretsu (Japão – pós-1945)	Chaebol (Coreia do Sul – pós-1960)	Convergências e Divergências
1. Origem Histórica	Formados no Meiji como conglomerados familiares centralizados, impulsionados pelo Estado (Morck & Nakamura, 2005).	Reestruturação pós-guerra; redes interempresariais organizadas pelo <i>main bank system</i> e não por famílias (Miyajima, 2007).	Emergiram após 1960, combinando legado colonial e políticas estatais agressivas (Gwon, 2015; Amsden, 1992).	Convergência: surgem em contextos de industrialização tardia e forte ação estatal. Divergência: apenas Chaebol mantém poder familiar pleno no período de maturidade.
2. Estrutura de Propriedade	Controle concentrado em famílias (Mitsui, Mitsubishi).	Propriedade fragmentada; ausência de controle familiar (Miyajima, 2007).	Controle familiar rígido por holdings e participações indiretas (Amsden, 1992).	Zaibatsu = Chaebol (controle familiar). Keiretsu diverge (controle difuso).

3. Papel dos Bancos e Financiamento	Cada Zaibatsu possuía seu banco próprio, garantindo autonomia (Morck & Nakamura, 2005).	O <i>main bank</i> coordena, financia e monitora o grupo (Shinada, 2009).	Estado define o crédito via bancos públicos e privados alocados por metas (Amsden, 1992).	Convergência: bancos centrais ao modelo. Divergência: autonomia (Zaibatsu), coordenação bancária (Keiretsu) e crédito estatal (Chaebol).
4. Relação com o Estado	Relação simbiótica, com incentivos e proteção.	Relação indireta, mediada pelo MITI e por políticas industriais coordenadas (Johnson, 1982).	Relação intensa e coercitiva: metas, disciplina e incentivos condicionados (Amsden, 1992).	Convergência: Estado forte e intervencionista. Divergência: intensidade e forma da intervenção.
5. Estrutura Produtiva (vertical/horizontal)	Estruturas altamente verticalizadas e diversificadas.	Estruturas horizontais baseadas em redes interempresariais (Miyajima, 2007).	Verticalização extrema e centralizada nos Chaebol.	Zaibatsu = Chaebol (verticalizados); Keiretsu diverge (horizontalizado).
6. Participações Cruzadas	Controle centralizado via propriedade familiar e banco do grupo.	Participações cruzadas densas entre empresas nucleares para estabilidade (Shinada, 2009).	Participações cruzadas manipuladas para manter o poder familiar (Gwon, 2015).	Convergência: participações cruzadas como ferramenta de controle. Divergência: objetivo e grau de centralização.
7. Internacionalização	Forte presença até 1945; retração após a guerra.	Internacionalização gradual com o boom japonês (Morck & Nakamura, 2005).	Internacionalização agressiva a partir dos anos 1980.	Convergência: todos se internacionalizam. Divergência:

				intensidade, momento e estratégia.
8. Governança e Desenho Administrativo	Hierárquica e centralizada.	Governança distribuída e supervisionada pelo <i>main bank</i> (Miyajima, 2007).	Governança híbrida, modernizada após 1997, mas com controle familiar persistente (Amsden, 1992).	Divergência: modelos distintos de governança e transparência, apesar de coordenação interna comum.

Fonte: Elaboração própria com base em Morck e Nakamura (2005); Miyajima (2007); Gwon (2015); Amsden (1992); Shinada (2009); Johnson (1982).

3.2.2 INTERPRETAÇÃO DAS VARIÁVEIS E SÍNTESE DAS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

A comparação das estruturas empresariais do Japão e da Coreia revela padrões institucionais profundamente enraizados, que refletem trajetórias históricas distintas, mas convergentes quanto ao papel desempenhado pelos conglomerados na coordenação econômica e na industrialização tardia. Segundo Morck e Nakamura (2005), os zaibatsu constituíram o primeiro grande experimento japonês de organização capitalista complexa, combinando controle familiar, integração vertical e bancos próprios, elementos que moldaram uma lógica empresarial voltada para a estabilidade financeira, a expansão industrial e a autonomia corporativa. Segundo Miyajima (2007), no pós-guerra, essa estrutura foi transformada no sistema de keiretsu, que é caracterizado por redes horizontais de empresas, participações cruzadas e a centralidade de um banco principal, criando um modelo de governança corporativa mais institucionalizado, baseado em relações de longo prazo e disciplina financeira. Ao mesmo tempo, Shinada (2009) ressalta que essa reorganização não representou uma ruptura completa, mas sim uma reconfiguração das capacidades antes concentradas nas famílias controladoras, que passaram a ser exercidas por conselhos empresariais e instituições financeiras capazes de monitorar e coordenar as empresas do grupo.

A emergência dos chaebol coreanos, por sua vez, deve ser compreendida à luz de uma realidade histórica marcada pela influência japonesa e pela ação vigorosa do Estado desenvolvimentista. Segundo Gwon (2015), muitos dos empresários que viriam a fundar os

chaebols surgiram ainda no período colonial, integrando cadeias produtivas estabelecidas pelos zaibatsu e absorvendo métodos de gestão e práticas administrativas de origem japonesa. Essa base institucional foi posteriormente reorganizada pelo governo sul-coreano, que, conforme analisado por Amsden (1992), assumiu o controle dos bancos, direcionou o crédito e estabeleceu metas industriais rigorosas, convertendo os conglomerados emergentes em instrumentos operacionais do desenvolvimento nacional. Assim, enquanto os grupos japoneses se apoiavam em mecanismos internos de estabilidade financeira, os chaebols cresceram sob uma estrutura de coordenação estatal rígida, baseada em incentivos condicionados à performance e em estratégias exportadoras agressivas.

As diferenças mais marcantes entre os três modelos podem ser observadas na estrutura de propriedade, na função do sistema financeiro e no grau de intervenção estatal. Como observam Morck e Nakamura (2005), os zaibatsu e os chaebol compartilham a centralidade familiar, que garante coesão decisória e continuidade geracional, enquanto os keiretsu representam um afastamento desse padrão, com a dispersão acionária e a supervisão pelos bancos principais substituindo o controle familiar direto. Do ponto de vista financeiro, os zaibatsu operavam com autonomia graças a seus bancos próprios, os keiretsu dependiam do monitoramento do banco principal, e os chaebols se inseriam em um contexto no qual o Estado definia a alocação do crédito, transformando o sistema financeiro em instrumento de política industrial, como demonstra Amsden (1992). Esse arranjo institucional influencia não apenas a capacidade de investimento e expansão, mas também o grau de transparência, o controle interno e a vulnerabilidade a crises externas.

A relação com o Estado constitui uma zona de convergência fundamental entre os modelos. Segundo Johnson (1982), o capitalismo japonês foi moldado historicamente por um Estado tecnocrático e intervencionista, capaz de orientar a industrialização e disciplinar setores estratégicos. De modo semelhante, Amsden (1992) demonstra que o desenvolvimento coreano dependeu de um Estado desenvolvimentista ainda mais centralizador, que utilizou instrumentos coercitivos, metas industriais e controle do crédito para estruturar a economia. Assim, tanto no Japão quanto na Coreia, a industrialização tardia foi conduzida por governos que assumiram papel ativo na coordenação econômica, diferindo radicalmente do modelo liberal ocidental baseado na primazia dos mercados autorregulados.

No entanto, apesar dessa convergência macroinstitucional, as trajetórias nacionais produziram configurações empresariais distintas. Como observa Miyajima (2007), os keiretsu

estruturaram-se horizontalmente, preservando a autonomia das empresas e reforçando mecanismos de cooperação e estabilidade. Já os chaebol consolidaram uma integração vertical extrema, sustentada por controle familiar, participação cruzada e coordenação estatal direta, gerando uma estrutura mais concentrada e hierarquizada. Essas divergências revelam que, embora ambos os países tenham desenvolvido formas alternativas ao capitalismo liberal, suas soluções institucionais foram moldadas por condições internas específicas, tais como legado colonial, contexto geopolítico, estrutura de classes e coalizões políticas dominantes.

Em síntese, a interpretação integrada dessas variáveis demonstra que Japão e Coreia desenvolveram formas próprias de capitalismo coordenado, fundamentadas em burocracias fortes, conglomerados empresariais e mecanismos de intervenção estatal. Contudo, cada país elaborou uma configuração institucional particular, revelando que a modernização econômica pode seguir múltiplas trajetórias e que a experiência asiática constitui uma contestação direta à noção ocidental de que existe um único caminho para o desenvolvimento. Ao colocar em evidência essas diferenças e convergências, a análise reforça o argumento central deste capítulo, segundo o qual os modelos japoneses e coreanos representam alternativas viáveis e historicamente consolidadas ao paradigma liberal dominante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho teve o objetivo de demonstrar que o desenvolvimento econômico do Japão e da Coreia do Sul constitui um fenômeno intrinsecamente vinculado às suas trajetórias institucionais, conforme argumenta North (1990) ao afirmar que a história condiciona as escolhas presentes e futuras. A partir do estudo dos Zaibatsu, de sua reconfiguração em Keiretsu e da ascensão dos Chaebols, torna-se evidente que esses modelos não podem ser compreendidos como simplesmente desvios ou anomalias do padrão capitalista ocidental, mas sim como expressões consistentes de sistemas próprios de coordenação econômica, moldados por arranjos institucionais específicos e pela ação estratégica do Estado. A crítica de Said (1978) ao Orientalismo se torna pertinente pois o discurso ocidental frequentemente reduz modelos orientais a exceções ou imitações tardias, ignorando a racionalidade e a coerência internas que estruturaram o capitalismo asiático moderno.

A fundamentação teórica apresentada no Capítulo 1 evidenciou que a Economia Política Internacional, conforme definida por Gilpin (2001), permite compreender a interação entre Estado, mercado e corporações como elemento central da organização econômica contemporânea. Simultaneamente, a perspectiva de Strange (1994) sobre poder estrutural mostrou que a autoridade não se restringe ao Estado, mas se manifesta nas regras, instituições e redes que moldam o comportamento dos atores econômicos. Ao integrar esse referencial às teorias de path dependence de North (1990) e ao Institucionalismo Histórico de Thelen e Steinmo (1992), verificou-se que as instituições não apenas estabelecem incentivos, mas também criam os trilhos de desenvolvimento que tendem a se reproduzir ao longo do tempo. Sendo exemplificado de maneira exemplar pelas trajetórias japonesa e coreana de desenvolvimento.

No caso do Japão, observou-se que o Estado Meiji criou as bases institucionais para a emergência dos Zaibatsu, articulando burocracia competente, política industrial e proteção estratégica, conforme demonstram Sakudo (1989) e Anchoroguy (2005). A estrutura desses conglomerados, marcada pela integração vertical e pela presença de bancos próprios, reforçava a lógica de autossuficiência e coordenação interna. Mesmo após a dissolução formal dos Zaibatsu pela ocupação norte-americana, a reorganização destas instituições em Keiretsu, preservou práticas centrais de governança corporativa, como as participações cruzadas documentadas por Fruin (1992) e Miyajima (2007). Esses elementos confirmam o argumento

de North (1990) segundo o qual mudanças institucionais raramente ocorrem de maneira abrupta, sendo moldadas por continuidade, adaptação incremental e custos elevados de ruptura.

Ao mesmo tempo, a análise da Coreia do Sul demonstrou que o surgimento dos Chaebols resultou de uma combinação entre o legado colonial japonês e uma reorientação estratégica conduzida pelo Estado desenvolvimentista pós-1961. Conforme argumentam Eckert (1991) e Gwon (2015), o período colonial Coreano, criou estruturas administrativas, práticas empresariais e quadros burocráticos que continuaram a influenciar o país após 1945. Posteriormente, o regime de Park Chung-Hee reorganizou essas bases históricas dentro de um projeto nacionalista e autoritário, utilizando o controle do crédito, a seleção de grupos empresariais estratégicos e metas industriais rígidas, como demonstrado por Amsden (1992) e analisado teoricamente por Johnson (1982).

O resultado foi a formação de conglomerados altamente centralizados, estruturados em torno de famílias controladoras, participações cruzadas e coordenação vertical, conforme detalhado por Kim (1991) e Park e Yuhn (2012). Esses elementos caracterizam uma trajetória institucional própria, alinhada ao argumento de Woo-Cumings (1999) de que o Estado desenvolvimentista deve ser entendido como fenômeno histórico e relacional, e não como simples replicação de um modelo japonês.

A comparação desenvolvida no Capítulo 3 confirmou que os modelos japonês e coreano compartilham a presença de Estados fortes, burocracias ativas e conglomerados empresariais capazes de coordenar setores inteiros da economia. No entanto, as diferenças estruturais entre os modelos são igualmente relevantes. No Japão, consolidou-se um capitalismo coordenado e caracterizado pela horizontalidade das redes empresariais, pela supervisão dos bancos principais e pela dispersão acionária, conforme demonstram Shinada (2009) e McGuire e Dow (2009). A Coreia do Sul, por outro lado, estruturou um sistema fortemente hierarquizado, sustentado por controle familiar e coordenação estatal direta, conforme a análise de Amsden (1992). Esses contrastes evidenciam que o desenvolvimento asiático não seguiu um padrão único, mas sim, resultou de adaptações específicas às condições históricas, geopolíticas e institucionais de cada país.

Nesse sentido, a hipótese central deste trabalho foi confirmada. Os modelos organizacionais japoneses e coreanos constituem alternativas consistentes ao paradigma ocidental de desenvolvimento econômico, cuja narrativa de neutralidade e universalidade é frequentemente sustentada por pressupostos eurocêntricos e orientalistas, conforme criticado

por Said (1978). Ao analisar as estruturas empresariais e as formas de coordenação estatal desses países, é possível verificar que a modernização asiática não deriva de imitação, mas de processos autônomos baseados na combinação entre história, cultura política e instituições resilientes. Tanto os Zaibatsu e Keiretsu quanto os Chaebols demonstram que o capitalismo pode assumir múltiplas expressões, e que a eficiência econômica não depende apenas da liberalização de mercados ou da dispersão da propriedade, elementos normalmente associados ao modelo norte-americano.

Em síntese, a partir da integração entre a teoria institucional, a análise histórica e a comparação sistemática, este trabalho demonstrou que o Japão e a Coreia do Sul constituem casos paradigmáticos de desenvolvimento alternativo. A força desses modelos reside precisamente na capacidade de articular a continuidade institucional, a coordenação estatal e a adaptação às pressões da economia global. Ao desafiar a narrativa hegemônica do desenvolvimento ocidental, as experiências asiáticas analisadas evidenciam a existência de múltiplos caminhos possíveis para a modernização e revelam que o capitalismo contemporâneo é mais complexo, diverso e historicamente condicionado do que sugerem as abordagens tradicionais. Essa constatação reafirma a importância de reconhecer a pluralidade de trajetórias institucionais no sistema internacional e contribui para ampliar a compreensão sobre a dinâmica global da economia política no século XXI.

REFERÊNCIAS

- ANCHORDOGUY, Marie. Reprogramming Japan: The High-Tech Crisis under Communitarian Capitalism. Ithaca: Cornell University Press, 2005.
- AMSDEN, Alice H. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization. New York: Oxford University Press, 1989.
- BALAAM, David N.; DILLMAN, Bradford. Introduction to International Political Economy. 5. ed. Boston: Pearson, 2010.
- LOSING racehorse charms Japan, CBS NEWS. 2004. Disponível em: <https://www.cbsnews.com/news/losing-racehorse-charms-japan/>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- DORE, Ronald. The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures. Oxford: Clarendon Press, 1987.
- ECKERT, Carter J. Offspring of Empire: The Koch'ang Kims and the Colonial Origins of Korean Capitalism, 1876–1945. Seattle: University of Washington Press, 1991.
- GILPIN, Robert. Global Political Economy: Understanding the International Economic Order. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- GRABOWIECKI, Jerzy. Financial structure and organization of Keiretsu – Japanese business groups. Research Papers of Wrocław University of Economics, n. 271, p. 28–40, 2012. ISBN 978-83-7695-219-2.
- GWON, Jae-Ho. Formation of corporate governance in Korea: the rise of chaebols (1910–1980). The Journal of Business Economics and Environmental Studies, v. 5, n. 4, p. 67–72, 2015.
- HABIB, Fátima. From Zaibatsu to Keiretsu: the evolution and benefits of Japan's corporate networks. Medium, 2023. Disponível em: <https://medium.com/@fatima.habib0923/from-zaibatsu-to-keiretsu-the-evolution-and-benefits-of-japans-corporate-networks-27a92bd9f9ae>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- HAMADA, Koichi; OKADA, Yasushi. Monetary and international factors behind Japan's lost decade. Journal of the Japanese and International Economies, v. 23, n. 2, p. 200–219, 2009.
- HONG, Y.; KIM, T.; PARK, J. The differential choice of chaebol in earnings management. Journal of Applied Business Research, v. 31, n. 5, p. 1909–1926, 2015.
- JOHNSON, Chalmers. MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975. Stanford: Stanford University Press, 1982.
- KIM, E. M. The industrial organization and growth of the Korean chaebol: integrating development and organizational theories. In: HAMILTON, G. (ed.). Business Networks and

Economic Development in East and Southeast Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, 1991. p. 272–299.

KIM, Keunsoo. Chaebols and their effect on economic growth in South Korea. *Korean Social Sciences Review*, v. 3, n. 2, p. 1–28, 2013.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S. Jr. *Power and Interdependence*. 4. ed. Boston: Longman, 2011.

MAHONEY, James. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, v. 29, p. 507–548, 2000.

MIYAJIMA, Hideaki. The performance effects and determinants of corporate governance reform in Japan. In: AOKI, M.; JACKSON, G.; MIYAJIMA, H. (org.). *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MORCK, Randall; NAKAMURA, Masao. Business groups and the big push: Meiji Japan's mass privatization and subsequent growth. NBER Working Paper, n. 13171, 2007. DOI: 10.3386/w13171.

NAKAMURA, Shigehiro; MIYAJIMA, Hideaki. Stock ownership and corporate performance in Japan: corporate governance by institutional investors. RIETI Discussion Paper Series, 10-E-005, 2009.

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NYE, Joseph S. Jr. Soft power. *Foreign Policy*, n. 80, p. 153–171, 1990.

SAID, Edward. *Orientalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SAKUDO, Yotaro. In search of the origins of the modern Japanese economy: history of the civilization of great merchant families and zaibatsu. National Museum of Ethnology (国立民族学博物館), 1989. p. 31–49.

SCHACHTER, Hindy; NAKAMURA, Akira. MITI and the Japanese miracle revisited: reevaluation of the administrative-centered government. *Public Administration Review*, v. 71, p. 931–933, 2011.

SHI, Zhuomin; OUYANG, Jianying; WANG, Haizhong. A comparative study on the organizational structure between Japanese keiretsu and Korean chaebol and the trend as well. *World Economic Research*, v. 8, n. 2, p. 9–20, 2019. DOI: 10.12677/WER.2019.82002.

STRANGE, Susan. *States and Markets*. London: Pinter, 1988.

THELEN, Kathleen; STEINMO, Sven. *Historical institutionalism in comparative politics*. In: STEINMO, Sven; THELEN, Kathleen; LONGSTRETH, Frank (org.). *Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 1–32.

WOO-CUMINGS, Meredith. The developmental state: odyssey of a concept. In: WOO-CUMINGS, Meredith (org.). *The Developmental State*. Ithaca: Cornell University Press, 1999.

STUENKEL, Oliver. *O mundo pós-ocidental: potências emergentes e a nova ordem global*. Tradução de Renato Aguiar. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

RESOLUÇÃO nº038/2020 – CEPE

ANEXO I
APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante BRUNO KENZO FURUMOTO do Curso de Relações Internacionais matrícula 2022.1.0043.0045-3 telefone: (62) 9 9248-8381 e-mail brunoken1234@gmail.com na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ZAIBATSU E CHAEBOL: TRAJETÓRIAS CONECTADAS QUE DESAFIAM O PARADIGMA OCIDENTAL DE DESENVOLVIMENTO, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 17 de dezembro de 2025.

Assinatura do(s) autor(es):

Nome completo do(s) autor(es): Bruno Kenzo Furumoto

Assinatura do professor orientador:

Nome completo do professor orientador: Leandro Bernardes Borges