

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INSERÇÃO, ATUAÇÃO E ASCENSÃO PROFISSIONAL: O PAPEL DO CAPITAL
SOCIAL EM USINAS SUCROALCOOLEIRAS DO INTERIOR PAULISTA.**

VANESSA REGINA CENEDEZI ZANAROTTI

TESE DE DOUTORADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INSERÇÃO, ATUAÇÃO E ASCENSÃO PROFISSIONAL: O PAPEL DO CAPITAL
SOCIAL EM USINAS SUCROALCOOLEIRAS DO INTERIOR PAULISTA.**

VANESSA REGINA CENEDEZI ZANAROTTI

Tese de Doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone

**SÃO CARLOS
2012**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

C395ia

Cenedezi-Zanarotti, Vanessa Regina.

Inserção, atuação e ascensão profissional : o papel do capital social em usinas sucroalcooleiras do interior paulista / Vanessa Regina Cenedezi Zanarotti. -- São Carlos : UFSCar, 2012.

204 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2012.

1. Teoria da organização. 2. Financeirização. 3. Capital social. 4. Governança corporativa. 5. Setor sucroalcooleiro.
I. Título.

CDD: 658.001 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Vanessa Regina Cenedezi Zanarotti

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 30/08/2012 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Júlio César Donadone
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime
PPGEP/UFSCar

Profª Drª Maria Aparecida Chaves Jardim
UNESP

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
EESC/USP

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGEP

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que um dia acordaram de um “sonho” e abruptamente, sentiram como se estivessem “sem chão”.

Através da esperança, da dedicação e da fé, usufruímos do poder “amenizador” do tempo, que não é capaz de “apagar” as mágoas e decepções que nos são impostas algumas vezes pela vida, mas é capaz de nos fazer compreender com uma certeza cada vez maior que apenas temos a crescer com as experiências vividas, por mais complexas que sejam; e mais do que isso, que muitas coisas acontecem porque de fato têm que acontecer, assim em alguns momentos só nos resta a resignação.

A todos aqueles que não se deixam “abater” pelos medos e incertezas de recomeçar, que não desistem nunca de serem felizes, de amar outra vez, de renovar suas esperanças, e, sobretudo, de viver a vida na sua essência, saboreando cada momento, como ele de fato é, único.

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos professores Dr. Pedro Oprime e Dra. Patrícia Saltorato que durante o Exame de Qualificação realizaram importantes observações, considerações e orientações sobre os principais aspectos deste trabalho, as quais foram em sua maioria e dentro das possibilidades oferecidas pelo campo de pesquisa, seguidas e inseridas. Agradeço-os por terem me ajudado a ver o “problema” de diferentes ângulos e com outras possibilidades.

Aos gerentes e diretores das usinas pesquisadas, os quais não puderem ser identificados e referenciados diretamente, devido à exigência das empresas em relação ao sigilo das informações obtidas. Agradeço-os pela atenção e também pela acolhida, que em muitos casos culminou em entrevistas completamente informais e amigáveis.

Ao colega Aldo Fernandes pela disponibilização de seu Capital Social me ajudando a fazer importantes contatos para a realização deste trabalho. Também à Iza Barboza (UNICA) que gentilmente me transmitiu valiosas informações sobre a estruturação do setor sucroalcooleiro, seus desafios e tendências.

À minha querida família pelo incontestável apoio em qualquer situação, por compreenderem mesmo que com certa “reprovação”, a minha mais frequente ausência nos eventos familiares. Agradeço, principalmente, aos meus pais, esposo e sogra pelos cuidados dedicados à minha pequena, enquanto fico imersa nos estudos.

Aos meus queridos esposo e filha pela compreensão quanto ao valor que esta conquista significa para a minha vida pessoal, pela paciência que tiveram com os estresses gerados durante a execução desta tese e principalmente por aceitarem sem contestação os vários momentos e projetos que tiveram que ser postergados em virtude de minha intensa dedicação ao doutorado, especialmente nos últimos meses.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Júlio César Donadone, que me orientou pela segunda vez e novamente com muito comprometimento. Agradeço pelas cobranças, pelas orientações e pelas críticas sempre construtivas, mas, sobretudo pelo respeito e compreensão nos momentos em que a vida pessoal inevitavelmente impôs outras prioridades e desacelerou o ritmo de execução da tese. Agradeço, sobretudo pela confiança quanto ao cumprimento do cronograma estabelecido.

Agradeço, principalmente à Deus, pela proteção nos momentos de provação, pela constatação de que fé e resignação não são sentimentos em vão, por ter aprendido que o respeito pelo tempo muda todas as nossas possibilidades e pela oportunidade de experimentar a alegria de uma nova conquista, que no meu caso especificamente tem um valor pessoal mais do que especial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Formulação do problema de Pesquisa	18
1.2	Objetivos e Justificativa	20
1.2.1	Objetivos Gerais	20
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.2.3	Justificativa	21
1.3	Proposições	22
1.4	Metodologia empregada na pesquisa	22
1.5	Relevância e Contribuição Teórica	23
1.6	Estrutura do Texto	24
2	INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
2.1	Financeirização: o processo de internacionalização do capital e sua relação com o conceito de Governança Corporativa	27
2.2	Governança Corporativa – Gênese e definição do conceito	34
2.3	Princípios da Governança Corporativa e as boas práticas	42
2.4	Governança Corporativa e os conflitos	45
2.5	Modelos de Governança Corporativa	48
2.6	Análise crítica da Governança Corporativa: fraudes e a Lei Sarbanes-Oxley	52
2.7	Governança Corporativa no Brasil	55
2.7.1	Governança Corporativa no setor sucroalcooleiro	60
3	CAPITAL SOCIAL	64
3.1	Mudanças na gestão de pessoal e a valorização do Capital Social	64
3.2	Origem e aplicação do conceito de Capital Social	67
3.2.1	Definição de Capital Social	69

3.3	Classificação de Capital Social	80
3.4	Medidas de Capital Social	84
3.5	Capital Social, Humano e Cultural	89
3.6	O Capital Social no mundo do trabalho e sua relação com o setor sucroalcooleiro	91
4	INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA	95
4.1	O desenvolvimento do setor sucroalcooleiro brasileiro	95
4.2	O setor sucroalcooleiro no século XX (até os anos 90)	97
4.2.1	O Etanol	102
4.3	História recente do setor sucroalcooleiro e a crise	108
4.4	Novo investidores na indústria sucroalcooleira	117
4.5	A crise atual do setor sucroalcooleiro	125
4.6	Importância econômica do setor no país e na região de Ribeirão Preto	130
5	LEVANTAMENTO DE DADOS E PESQUISA	140
5.1	Empresa A – Histórico e principais realizações	141
5.1.1	Novas demanda do ambiente organizacional: posição e ações de empresa A	142
5.2	Empresa B – Histórico e principais realizações	144
5.2.1	Novas demanda do ambiente organizacional: posição e ações de empresa B	147
5.3	Apresentação da Pesquisa	149
5.4	O roteiro de entrevistas e os indicadores para análise do Capital Social	150
5.5	Aplicação do método de Pesquisa	156
5.5.1	Fatores limitantes da pesquisa de campo	159
5.6	Análise e interpretação dos dados da pesquisa	160
6	CONCLUSÃO	180
6.1	Sugestão para pesquisas futuras	184
	BIBLIOGRAFIA	186
	APÊNDICE A	198

APÊNDICE B

201

ANEXO

203

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.3.1	Princípios de Governança Corporativa	42
QUADRO 2.5.1	Principais diferenças entre os Modelos Clássicos de Governança Corporativa	51
QUADRO 3.3.1	Capital Social: uma tipologia	81
QUADRO 3.3.2	Abordagens do Capital Social, principais ideias e contribuições relevantes	83
QUADRO 3.4.1	As seis dimensões para medir o capital social e seus significados, segundo Grootaert et al. (2004)	86
QUADRO 3.4.2	Medidas de Capital Social no nível comunitário (Hutchinson e Vidal, 2004)	88
QUADRO 4.4.1	Investimentos no setor sucroalcooleiro brasileiro entre 2000 e 2003	117
QUADRO 4.4.2	Empresas estrangeiras que entraram no setor sucroenergético durante o período de boom do etanol	122
QUADRO 5.4.1	Principais dimensões do Capital Social e suas características	155
QUADRO 5.5.1	Etapas da Pesquisa de Campo	158
QUADRO 6.1	Principais diferenças entre o Capital Social das usinas pesquisas	184

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.3.1	Exportações Brasileiras de Açúcar	109
TABELA 4.3.2	Exportações Brasileiras de Álcool Etílico ou Etanol	109
TABELA 4.3.3	Produção Brasileira de Açúcar	113
TABELA 4.3.4	Cana destinada à produção de Açúcar e Etanol	113
TABELA 4.3.5	Distribuição da produção de cana por destinação final	114
TABELA 4.3.6	Evolução na venda de veículos por combustível (em unidades)	115
TABELA 4.5.1	Produção de reforma dos canaviais	127
TABELA 4.6.1	Exportações do Agronegócio Brasileiro (em U\$\$ bilhões)	132
TABELA 4.6.2	Produção de cana-de-açúcar no Brasil (safra 2010/2011)	133
TABELA 4.6.3	Produção Brasileira de Etanol	137
TABELA 4.6.4	Relação de preços entre etanol hidratado e gasolina (média)	137
TABELA 4.6.5	Número de usinas em operação e moagem média do Estado de São Paulo	138
TABELA 5.6.1	Os principais capitais nas usinas pesquisadas	176
TABELA 5.6.2	Grau de confiança nas redes profissionais	177

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.2.1	Principais marcos da Governança Corporativa	36
FIGURA 2.2.2	Problema da agência na Governança Corporativa	37
FIGURA 2.2.3	Elementos presentes na Governança Corporativa	39
FIGURA 2.3.1	Principais pilares da Governança Corporativa (OECD)	44
FIGURA 2.5.1	Pressões nas corporações geradas pelo mercado	49
FIGURA 2.5.2	Modelos clássicos de Governança Corporativa	50
FIGURA 4.4.1	Como as empresas conseguem atrair capital apesar do problema da Agência	119
FIGURA 4.4.2	Usinas projetadas e instaladas	121
FIGURA 5.4.1	Modelo de Realização Sócio-Econômica	153
FIGURA 5.6.1	Idade de início das atividades profissionais (antes de completados 18 anos)	161
FIGURA 5.6.2	Idade de ingresso na usina (antes dos 25 anos de idade)	161
FIGURA 5.6.3	Idade atual dos gerentes entrevistados (menos de 35 anos de idade)	162
FIGURA 5.6.4	Gerentes oriundos de outras regiões (não nascidos ou criados na região de Ribeirão Preto)	162
FIGURA 5.6.5	Gerentes que ingressaram nas respectivas usinas antes de terem concluído o nível superior	163
FIGURA 5.6.6	Formação acadêmica dos gerentes das usinas A e B	163
FIGURA 5.6.7	Gerentes que foram promovidos mais de três vezes nas usinas A e B	163
FIGURA 5.6.8	Gerentes que tiveram experiência anterior em outra empresa	164
FIGURA 5.6.9	Estado civil dos gerentes entrevistados	165
FIGURA 5.6.10	Pais sem formação superior e unicidade dos entrevistados quanto à posse de diploma de graduação em relação aos familiares (irmãos)	166

FIGURA 5.6.11	Condições de sustento da família dos gerentes e influência familiar na formação educacional (considerando todos os entrevistados nas usinas A e B)	167
FIGURA 5.6.12	Gerentes entrevistados que conhecem o conceito de Capital Social	169
FIGURA 5.6.13	Gerentes que consideram suas redes de alcance global	170
FIGURA 5.6.14	Gerentes que consideram suas redes de alcance global	170
FIGURA 5.6.15	Gerentes que se relacionam com pessoas do mesmo nível social	171
FIGURA 5.6.16	Gerentes que participam de redes virtuais	172
FIGURA 5.6.17	Souberam da vaga de emprego por parentes ou amigos	173
FIGURA 5.6.18	Processos organizacionais para os quais o capital social é mais importante	174
FIGURA 5.6.19	Percepção do processo de Promoção	176

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

AEXA	Associação de Exportadores de Cana de Açúcar e Álcool
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ATR	Açúcar Total Recuperável
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAI	Complexo Agroindustrial
CANAOESTE	Associação dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CANATEC	Câmara Técnica da Consecana
CONSECANA	Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DCAA	Departamento de Cana-de-açúcar e Agroenergia
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
COGEN	Associação de Indústria de Cogeração de Energia
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IAA	Instituto de Açúcar e Álcool
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IED's	Investimentos Estrangeiros Diretos
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MBA	Master of Business Administration
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEG	Mistura de metanol (34%), etanol hidratado (60%) e gasolina (6%)

OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG's	Organizações não Governamentais
ORPLANA	Organização de Plantadores de Cana da região Centro-sul do Brasil
RH	Recursos Humanos
SC-IQ	Integrated Questionnaire for Measurement of Capital Social
SCI	Social Capital Initiative
SECEX	Secretaria do Comércio Exterior
SPAÉ	Secretaria de Produção e Agroenergia
SPC	Secretaria da Previdência Complementar
TEC	Tarifa externa comum
UNICA	União da Indústria de Cana-de-açúcar
WVS	World Values Survey

RESUMO

A partir da lógica financeira que muda as perspectivas de investimento favorecendo a dispersão do capital e a pulverização do controle dos negócios, muitos setores e empresas têm sido diretamente afetados pela entrada de novos capitais. Em vários casos a entrada destes novos capitais não se restringe à aplicação de recursos puramente, mas influenciam na gestão das empresas, por exemplo, primando pela adoção da Governança Corporativa como um instrumento necessário para regular as relações existentes dentre mais atores. Como resultado destas novas práticas, valores, estruturas e cultura são modificados passando a integrar novos modelos de padronização da ação organizacional.

Através de pesquisa realizada em campo em duas indústrias sucroalcooleiras, uma de controle totalmente familiar e outra de controle misto, objetivou-se a partir da análise dos resultados inerentes a duas ações organizacionais específicas: profissionalização e dispersão do capital verificar o valor do capital social nos ambientes organizacionais pesquisados com foco na importância deste conceito nos processos de inserção, atuação e ascensão profissional.

Nas empresas pesquisadas, foram observadas fortes correlações existentes entre novos processos organizacionais e revalorização do Capital Social contrariando as expectativas iniciais de que a profissionalização e a dispersão do Capital poderiam minar sua importância. Além disso, o conceito também mostrou seu caráter produtivo em relação aos processos de inserção, atuação e ascensão profissional valorizando a importância do mesmo no setor sucroalcooleiro. Embora o Capital Social esteja presente nos dois ambientes profissionais pesquisados, é apreendido de modo diferente nas duas empresas.

Palavras-chave: Financeirização; Capital Social; Governança Corporativa; Setor Sucroalcooleiro

ABSTRACT

From the financial logic that changes the investment outlook favoring capital dispersion and fragmentation of control of the business, many industries and businesses have been directly affected by the entry of new capital. In several cases the entry of new capital is not restricted to purely investment of resources, but influence the management of companies, for example, prioritizing the adoption of Corporate Governance as a necessary instrument to regulate the relations among more actors. As a result of these new practices, values, structures and culture are modified starting to integrate new models of standardization of organizational action.

Through research conducted in the field in two sugarcane industries, one of family fully control and another of mixed control, aimed from the analysis of the results pertaining to two specific organizational actions: professionalization and dispersion of capital verify the value of the Social Capital in organizational environments surveyed focusing on the importance of this concept in the processes of insertion, performance and career advancement.

In the surveyed companies, strong correlations were observed between new organizational processes and revaluation of Social Capital contradicting the initial expectations that the professionalization and dispersion of capital could undermine its importance. Moreover, the concept also showed his productive character in relation to the processes of insertion, performance and career advancement valuing the importance of it in the sugar and alcohol sector. Although the Social Capital is present in both surveyed professional environments, is apprehended differently in the two companies.

Keywords: Financialization, Social Capital, Corporate Governance, Sugar and Alcohol Sector

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário marcado por acirrada competitividade global que valoriza a maior eficiência, qualidade e níveis crescentes de performance, a busca pela flexibilidade das empresas e mudanças nos aspectos de gestão dos recursos, destacam-se como requisitos vitais para a sobrevivência no ambiente organizacional contemporâneo.

O ambiente¹ organizacional tornou-se de fato mais complexo, esta constatação já se institucionaliza no âmbito das sociedades através de um processo construtivista que favorece a assimilação dos fenômenos sociais a partir de processos históricos e de construção coletiva que não apenas permite que se construa o significado das realidades sociais, como também influencia na interiorização delas pelo processo da socialização (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Como afirmam Seigts et al. (2010), aspectos como diversidade, ambigüidade, interdependência e fluxo, no sentido da informação perder rapidamente a sua importância, retratam características do ambiente contemporâneo que contribuem fortemente para a maximização da complexidade tratada dentro e fora das organizações e assimilada pelos atores sociais.

Alguns setores da economia a nível mundial têm sido mais fortemente influenciados por estas mudanças e por isso têm colocado em prática, mais rapidamente, diferentes estratégias organizacionais para garantir seu posicionamento no mercado.

Dentre as diversas estratégias utilizadas se destacam aquelas que enfatizam a maior valorização dos recursos humanos, que passam a ser interpretados de modo diferenciado, já que os aspectos que qualificam o indivíduo para o trabalho atualmente avançaram rumo à consideração de características individuais e pessoais, e não valorizam apenas critérios formais de aquisição de qualificação para o trabalho através de formação educacional e técnica. Esta perspectiva adotada por muitas organizações é geralmente justificada pela premente necessidade de obter um mais apropriado ajuste da mão de obra aos ambientes organizações em contínua mutação, e acaba por resultar na melhor utilização dos domínios de ordem pessoal no mundo do trabalho.

¹ Para entender como o ambiente organizacional afeta as organizações, Pfeffer e Salancik (1978), propõem distinguir três níveis diferentes de ambientes: o primeiro nível consistiria de um sistema inteiro de indivíduos interconectados e organizações que estão inter-relacionadas para um foco organizacional através das transações organizacionais. Já o segundo nível refere-se ao grupo de indivíduos e organizações com os quais a organização interage diretamente, enquanto o terceiro nível refletiria o nível da percepção da organização e representação do ambiente, seu ambiente legal.

Outra estratégia que tem sido empregada nos últimos anos e que também tem se apresentado expressivamente em determinados ramos, diz respeito ao processo de internacionalização do capital, intensificada pela emergência e disseminação da lógica financeira de acumulação ou da Financeirização.

Muitas empresas de capital nacional, motivadas pela necessidade de obter recursos financeiros para aumentar suas possibilidades de competir no mercado globalizado, se beneficiam da nova forma de obtenção de rentabilidade proposta pela lógica financeira e absorvem investimentos oriundos de diversos tipos de investidores, inclusive estrangeiros, que passam a ter participação societária em diferentes economias e negócios e trazem consigo, não apenas o capital, mas uma nova perspectiva de gestão e cultura que modifica o ambiente organizacional, em alguns casos profundamente, especialmente em organizações mais conservadoras que a partir da presença de novos investidores veem-se diante da necessidade de renovar suas bases estruturais, e naquelas onde o investidor, na posição de majoritário, assume o controle do negócio.

Nesta perspectiva, alguns setores como o petróleo e gás, mineração, tecnologia, indústria, serviços, agronegócio, dentre outros, têm se destacado em atrair IEDs (investimentos estrangeiros diretos) e como resultado muitos negócios têm sido realizados com a inserção destes recursos, por meio de aquisições, fusões, incorporações, *joint-ventures* ou associações que mudam radicalmente a realidade no ambiente interno das organizações devido principalmente às mudanças nas estruturas de governança destas sociedades.

Na medida em que novas estruturas de governança são criadas, ascendem diferentes valores e cultura, que não apenas inovam, mas tendem a romper com o passado destas organizações, desestabilizando suas normas por mais cristalizadas que sejam. Esta tese trata de uma questão de reconstrução, que busca evidenciar os efeitos dos IEDs (Investimentos Estrangeiros Diretos) e conseqüentemente da introdução de novas estruturas de governança, que se justificam na maior necessidade de harmonizar distintos atores no ambiente organizacional, decorrente da maior dispersão e desconcentração do capital no setor sucroalcooleiro, enfatizando o impacto destas novas convenções à importância do Capital Social difundido nas indústrias do setor sucroalcooleiro.

O setor sucroalcooleiro se destaca em termos de análise da influência das práticas de Financeirização e Governança Corporativa devido a alguns fatores como:

- a importância que apresenta na economia nacional, pois o Brasil se posiciona entre os maiores produtores e exportadores mundiais de açúcar e etanol, impactando positivamente a balança comercial do país;
- o setor tem tradição histórica, em virtude disso, detém tecnologia de produção que associa o desenvolvimento e incorporação de tecnologias de produto e de processo simultaneamente, além de se beneficiar dos recursos naturais favoráveis a este tipo de produção como as características de solo e clima, fator que somado à tecnologia desenvolvida garante elevados índices de produtividade e grande referência nacional;
- o fato de se caracterizar pela presença de uma estrutura organizacional mais conservadora resultante da origem familiar da maioria das usinas sucroalcooleiras, o que evidencia uma questão instigante em relação à adoção e prática da Governança Corporativa, ainda que associada aos investimentos estrangeiros incorporados, e principalmente à valorização do Capital Social;
- o volume dos investimentos realizados, com introdução significativa de capital estrangeiro, já que segundo dados da UNICA, atualmente aproximadamente 25% da produção nacional é controlada por capital externo².

Pelas razões expostas e devido às exigências oriundas do setor que requer mais qualidade, certificações e melhoria de processos produtivos, como afirmam Soares e Paulillo (2008), o que favorece o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais com potencial para garantir posicionamento favorável no mercado, o setor sucroalcooleiro reflete um interessante cenário para pesquisa com potencial para favorecer uma valiosa análise quanto aos efeitos desta reconfiguração de base estrutural, gerencial e cultural que modifica as rotinas e práticas organizacionais, transformando-se em novos modelos de referência para o setor.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

O setor sucroalcooleiro tem sofrido grandes modificações, devido principalmente à introdução de investimentos estrangeiros, que têm ocorrido através de participações societárias em empresas que em sua maioria são de origem familiar. Como resultado de tal prática de negócio, as estruturas de governança são alteradas e novos desafios surgem no

² Informação obtida no artigo A Globalização e o Setor Sucroenergético Brasileiro escrito pelo então presidente da UNICA Marcos Sawaya Jank que deixou o cargo em março de 2012. Artigo disponível em: www.unica.com.br/opinião.

ambiente organizacional. Os recursos humanos que atuam em níveis de liderança são fortemente influenciados por estas mudanças, em alguns casos sendo substituídos por profissionais que já atuam nos grupos que detêm os investimentos, ou mesmo por outros profissionais oriundos de outras empresas, grupos ou setores, como mencionam alguns dos entrevistados neste trabalho.

Como as oportunidades no campo profissional não são disponibilizadas igualmente dentre todos os indivíduos, estudar as razões que fazem com que um funcionário seja valorizado e as características que permitem que o mesmo se adapte ou não, a uma nova realidade organizacional, pode servir como parâmetro para entender os fatores que o conduzem ao sucesso profissional. Neste caso especificamente esta análise foi realizada com base no Capital Social possuído ou construído pelo indivíduo, e valorizado pela empresa.

Com a mudança nas estruturas de governança dentro das usinas alguns profissionais são mantidos pelas organizações e outros são eliminados ou mesmo substituídos, num chamado processo de “profissionalização”, que sacrifica alguns enquanto glorifica outros tendo como base parâmetros de análise e seleção, em alguns casos, pouco transparentes para grande parte dos profissionais, como observado nas pesquisas em campo.

Ainda que as novas perspectivas que fundamentam as ações de seleção dos recursos humanos explicitem aspectos pouco analisados anteriormente, e objetivem eleger um perfil profissional condizente com o atual cenário sócio, político e econômico, relacionando aspectos técnicos e cognitivos na seleção e avaliação de pessoal, o comportamento e os traços atitudinais tão valorizados na atualidade, tomados como reflexo da personalidade do sujeito, a qual é construída a partir das experiências vivenciadas, nos remete a uma realidade em que as oportunidades não são disponibilizadas igualmente dentre as diversas camadas sociais.

Considerando esta desigualdade mencionada no acesso às oportunidades de âmbito profissional, duas razões podem justificar este comportamento do mercado:

- primeiramente porque apenas em determinadas classes as pessoas poderiam ter a oportunidade de desenvolver, ou de implementar de modo mais intenso e apropriado certas características de ordem pessoal e comportamental e de aspectos cognitivos valorizados nos ambientes de trabalho. Neste caso, este capital social construído, sobretudo pelas oportunidades vivenciadas pode servir como um instrumento de distinção entre os aptos e não aptos;
- ou então, pode-se recorrer a noção do pertencimento à classe, onde o fato de pertencer à classes “privilegiadas” em si mesmo resultaria na disponibilização de um

capital social que neste caso funcionaria não apenas como um instrumento de distinção entre indivíduos, mas, sobretudo no acesso às oportunidades de inserção no mundo profissional e na atuação e ascensão da carreira de modo privilegiado em relação a outros profissionais.

As duas formulações anteriores serviram como parâmetros para o estudo do Capital Social neste trabalho. Diante de tais perspectivas, se faz importante entender os mecanismos e os fatores constituintes da história individual, das experiências vivenciadas, êxitos e fracassos profissionais, no intuito de identificar uma possível importância do capital social manipulado no desenvolvimento pessoal e no aproveitamento das oportunidades profissionais.

Tais considerações podem fornecer uma descrição mais clara sobre a importância do Capital Social nas empresas pesquisadas e de que modo a adoção de novas práticas de gestão e de mudança cultural influenciam direta e indiretamente as empresas que constituem o setor sucroalcooleiro, seja por uma questão própria de reestruturação ou mesmo pela prática do isomorfismo.

1.2 Objetivos e Justificativa

1.2.1 Objetivos Gerais

Este estudo visa compreender como se dá a importância do Capital Social nas usinas sucroalcooleiras, a partir de uma pesquisa de campo realizada em duas empresas que pertencem a este campo organizacional, de modo a analisar ao mesmo tempo a importância dada pelas empresas ao Capital Social e, de que modo esta importância varia em função das mudanças organizacionais estruturadas basicamente devido à:

- entrada de novos investidores no negócio, como produto da maior difusão da lógica financeira que tem norteado as estratégias empresariais de participação nos negócios, requerendo novos padrões de Governança Corporativa; e

- profissionalização das empresas, que buscam ao mesmo tempo distanciar-se de uma raiz tradicional e familiar e adequar-se ao ambiente contemporâneo, mais desafiante e competitivo em âmbito nacional e internacional, muitas vezes decorrente de um comportamento isomórfico (DiMaggio e Powell, 1983) baseado em novas estratégias praticadas no setor.

E, diretamente relacionado ao objetivo descrito anteriormente também busca-se compreender quais os fatores decisivos na construção da carreira dos gestores destas empresas do setor sucroalcooleiro focando no capital social, por estes manipulados, para serem inseridos no ambiente organizacional, atuarem e conseguirem ascensão na carreira.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como desdobramento do objetivo geral apresentado propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- 1- verificar se a adoção de mecanismos de Governança influencia nas normas estabelecidas e na desvalorização do Capital Social nos ambientes pesquisados;
- 2- entender quais fatores pessoais e sociais concorrem para a construção do capital social individual, com destaque para o papel da família;
- 3- verificar quão confiáveis e colaborativas são as redes sociais ou o capital social presente nestes ambientes de trabalho;
- 4- compreender como o Capital Social dos entrevistados é construído, caracterizado e valorizado pelos profissionais entrevistados;
- 5- compreender como e se ocorre a dependência capital social, perfil e êxito profissional;
- 6- contribuir com futuras pesquisas acadêmicas relativas ao setor sucroalcooleiro.

1.2.3 Justificativa

A justificativa para a realização desta pesquisa recai sobre as especificidades das empresas estudadas, uma vez que estas possuem forte presença regional e estrutura familiar, podendo indicar a sobrevalorização das redes sociais para a inserção profissional em detrimento de aspectos profissionais construídos e valorizados pelo mercado.

Uma segunda justificativa está no fato deste setor estar passando por profundas reestruturações produtivas em suas estruturas de propriedade, colocando a questão da profissionalização da gestão em sua agenda, o que indicaria que o capital social não mais impactaria as decisões nestas empresas, que passariam a se pautar em critérios “isentos” das influências das redes sociais, ou seja, por critérios puramente profissionais e construídos pelos indivíduos, e por isso melhor valorizados pelo mercado.

Como afirmaram Erturk et al. (2001), em estudo realizado nos Estados Unidos, pouco se sabe sobre carreiras, recrutamento e redes sociais, quando se refere aos profissionais que se encontram no ápice das organizações, aqueles envolvidos diretamente nos processos de reestruturação, por esta razão esta pesquisa focou em um estudo a ser realizado com o nível gerencial das empresas pesquisadas.

1.3 Proposições

Desse modo, a pesquisa realizada busca confirmar ou refutar no ambiente pesquisado, especificamente no setor sucroalcooleiro, as seguintes proposições:

Proposição 1 – Novos investimentos ou novos sistemas de gestão implicam na adoção de uma nova cultura e estrutura de Governança Corporativa, impondo novos mecanismos de controle e de gestão que rompem com o passado da organização, inclusive reduzindo ou extinguindo a importância do capital social, inclusive nas empresas de origem familiar.

Proposição 2 – O sucesso profissional do indivíduo é facilitado pela qualidade do capital social possuído, que também valoriza os capitais humano e cultural oriundos de outras vertentes, como a escola e a família, e este capital social permite o mais fácil acesso, atuação e ascensão na carreira.

Proposição 3 – O capital social pode ser desenvolvido a partir da atuação profissional, ou seja, das relações sociais iniciadas no ambiente profissional e estas relações podem também favorecer o desenvolvimento do capital cultural, além de possibilitar o reforço do capital humano, como um desdobramento dos fatores priorizados nestas redes relacionais e resultar no fortalecimento dos vínculos desenvolvidos nas organizações maximizando as possibilidades de atuação e ascensão dos profissionais.

1.4 Metodologia Empregada na Pesquisa

Como metodologia, tanto a revisão bibliográfica quanto a pesquisa de campo foram utilizadas como técnicas para a pesquisa descrita.

Na primeira etapa do trabalho, como já verificado foi possível desenvolver um referencial teórico concentrado em basicamente três conceitos, de acordo com os interesses deste trabalho:

- a) Internacionalização do capital nacional;
- b) Governança Corporativa, que passa a ser aplicada em muitas organizações em decorrência do primeiro; e
- c) Capital Social, conceito utilizado na pesquisa como meio para explicar as possibilidades e limites individuais quanto à formação e ascensão profissional, servindo como parâmetro na análise do sucesso e fracasso obtido em diferentes ambientes organizacionais e especificamente no setor sucroalcooleiro.

Para os três conceitos citados, foram abordados seus principais elementos, definição, aspectos e evolução, sua importância e impactos para o ambiente organizacional e para o mercado, salientando a relação de ambos com as estratégias mais recentemente empregadas no setor sucroalcooleiro.

A revisão bibliográfica se estendeu descrevendo o setor sucroalcooleiro, sua história e desenvolvimento, com foco para as principais influências institucionais que modificaram o setor nos últimos anos, e para a entrada de capitais estrangeiros, e como estas contribuíram com a evolução e o desenvolvimento das práticas empregadas atualmente na indústria sucroalcooleira, destacando também a importância sócio, política e econômica do setor a nível nacional e regional.

Como segunda etapa desta tese foi realizada a pesquisa de campo no setor sucroalcooleiro, especificamente em duas usinas de açúcar e álcool localizadas no interior do Estado de São Paulo, sendo uma de capital estritamente nacional e familiar, e outra que a partir de uma associação, passou a ser controlada por grupo estrangeiro, como será descrito respectivamente nas seções 5.1 e 5.2. A pesquisa de campo se desenvolveu com a coleta de dados primários através de entrevistas realizadas individualmente.

Foi entrevistado 90% do quadro gerencial de cada uma destas organizações, além de um representante do nível de diretoria, a partir de roteiros pré-elaborados.

1.5 Relevância e Contribuição Teórica

Diversas são as pesquisas existentes em torno dos impactos e influências causados pela mudança de estruturas de governança, bem como da importância do capital social, já que vários grupos de atores tratam com relevância tais conceitos.

Este trabalho se diferencia por focar na estrutura de gestão verificada simultaneamente em função da introdução da Governança Corporativa, e seu reflexo em relação à valorização do Capital Social, no caso das organizações que recebem investimentos estrangeiros, que resultam em mudanças estruturais para as organizações, ou mesmo daquelas que inserem práticas de gestão em seu contexto organizacional, adotadas como “modelos” difundidos em seu mercado de atuação.

O fato de existirem poucos trabalhos que enfatizem o estudo de níveis superiores da hierarquia também favorece a relevância desta pesquisa, que objetiva levantar dados a partir de entrevistas realizadas com o nível gerencial das empresas pesquisadas.

Dessa forma, a relevância desta pesquisa reside tanto em seu foco de análise em relação aos cargos dos profissionais entrevistados, quanto no fato de buscar relacionar a influência das mudanças de âmbito econômico com a emergência da Governança Corporativa que através de seus mecanismos de regulação traz novas concepções ao ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que considera o Capital Social como um provável fator influenciável pelas novas concepções que emergem neste contexto organizacional.

Em relação à contribuição teórica, esta não se justifica na descrição dos conceitos empregados sob as noções de Governança Corporativa ou de Capital Social, mas na importância da captação dos dados e informações oriundos de um campo em franca mutação e reconfiguração e passíveis de serem relacionados a conceitos já bem estruturados, mas ao mesmo tempo pouco explorados neste campo de pesquisa, que por trazerem novas concepções podem contribuir com a construção de novas teorias e padrões de pensamento em relação ao setor sucroalcooleiro.

1.6 Estrutura do Texto

O texto foi dividido em seis capítulos, onde o primeiro do qual esta seção é parte, trata das considerações iniciais da pesquisa como a formulação do problema que a motivou e sua justificativa, além de explicitar os objetivos, as proposições e a metodologia empregada na pesquisa e a relevância e contribuição teórica atribuída à mesma.

O segundo capítulo descreve os principais aspectos da internacionalização do capital, tomando-a como um processo decorrente da maior liberação dos mercados, da Globalização e da difusão da lógica financeira que prevê novas possibilidades para a reprodução do capital financeiro. O capítulo também trata do conceito de Governança Corporativa, a partir de sua relação direta com a prática da Financeirização, discorrendo sobre as condições pelas quais se

deu sua emergência, enfatizando a importância das boas práticas, principalmente em relação à redução dos conflitos organizacionais em âmbito de propriedade e gestão, ao mesmo tempo em que o conceito é valorizado como um mecanismo capaz de dificultar as fraudes organizacionais. Ressaltou-se as condições brasileiras quanto a adoção da Governança Corporativa, salientando as ações que tem sido empregadas no Brasil no sentido de maximizar o emprego das boas práticas de Governança Corporativa e de modo o conceito se relaciona com o setor sucroalcooleiro.

O terceiro capítulo adentra a questão da gestão de pessoas na contemporaneidade, partindo do pressuposto que as mudanças dos ambientes de trabalho causaram a necessidade de ajustes realizados em termos de qualificação profissional e tomando como referência, especificamente para este caso o papel do capital social na configuração da estrutura de qualificação profissional. Para tanto, considerações acerca da origem do conceito de Capital Social e os principais aspectos que compreendem sua teorização foram colocadas no centro da dinâmica descritiva do capítulo que também procurou relacionar o Capital Social com os capitais Humano e Cultural a fim de se compreender de que modo eles estão relacionados. O capítulo termina demonstrando como tem crescido a valorização do Capital Social no mundo do trabalho, e como se dá sua importância no setor sucroalcooleiro.

No quarto capítulo é caracterizado e descrito o setor sucroalcooleiro, mostrando as principais mudanças que têm acometido o setor e seus impactos em termos principalmente da mudança nas estruturas de governança. Uma perspectiva histórica do setor foi realizada no sentido de tornar evidentes as circunstâncias que permearam o desenvolvimento da agroindústria do açúcar e do álcool, passando por períodos de maior intervenção estatal, que buscavam corrigir os negativos efeitos dos elevados níveis de produção, até a chegada ao período atual marcado pela desregulamentação do setor e pela crise que acometeu grupos inclusive tradicionais.

O quinto capítulo descreve a pesquisa de campo. O intuito é descrever inicialmente as duas empresas pesquisadas, apontando suas principais características e estratégias utilizadas recentemente e os fatos históricos que marcam a evolução de seus ambientes organizacionais. Na sequência é descrita a pesquisa realizada de modo a explicitar como se deu a construção dos roteiros de entrevistas e dos indicadores elaborados para medir qualitativamente o capital social. Também foi abordado neste capítulo o modo como o método foi aplicado considerando também as suas limitações em relação ao campo pesquisado. Em seguida foram analisados, interpretados e descritos os dados obtidos nas entrevistas, os quais foram demonstrados com o auxílio de figuras e quadros que permitiram a

melhor visualização e interpretação dos aspectos observados e sua relação com os conceitos estruturantes da pesquisa como Capital Social e Governança Corporativa. Esse modo de descrição de dados facilitou a elaboração dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Finalmente no último capítulo são descritas as considerações finais. Os dados evidenciam o comportamento das empresas em relação à valorização do Capital Social especificamente na inserção, atuação e ascensão profissional, de modo a contrariar as previsões iniciais que nortearam o desenvolvimento deste trabalho, admitindo como fator estruturante de mudanças, principalmente, os processos de financeirização, que dispersa o controle sobre o capital e a profissionalização empresarial que justificam a introdução da Governança Corporativa nos dois ambientes organizacionais pesquisados, embora por razões distintas e a revalorização do conceito de Capital Social.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O processo de financeirização da economia é marcado pela maior valorização do capital em relação à produção, como meio de se obter ganhos financeiros. Neste processo caracterizado pela maior mobilidade e internacionalização do capital, há uma tendência que rumina simultaneamente à pulverização do controle das empresas e à mais frequente dispersão do capital, o que torna os ambientes organizacionais mais complexos. Para lidar com tal complexidade, retratada, sobretudo pela presença de mais “atores interessados” emerge a Governança Corporativa devido à maior necessidade de se dispor de um mecanismo capaz de propiciar o equilíbrio dos divergentes interesses neste novo contexto organizacional.

Este capítulo se inicia tratando do processo de Financeirização e Internacionalização do Capital, o qual é tomado como principal fator condicionante para a ascensão da Governança Corporativa, esta por sua vez, dada sua importância como um mecanismo regulador e “harmonizador” das relações organizacionais, é abordada em seguida. O capítulo é concluído a partir da descrição da Governança Corporativa no Brasil e da importância e aplicação do conceito no setor sucroalcooleiro, campo de pesquisa desta tese.

2.1 Financeirização: o processo de internacionalização do capital e sua relação com o conceito de Governança Corporativa

Ao longo do século XX, diversas inovações que objetivavam o aumento da lucratividade das organizações foram colocadas em prática propiciadas pela adoção de modelos, métodos, técnicas e ferramentas, em sua maioria, destinadas à gestão e organização da produção. Isto ocorreu porque nesse modelo de acumulação a fábrica representava o “centro” do processo, ou seja, a produção era vista como a principal geradora de retorno sobre o capital investido em empreendimentos industriais (DIAS & ZILBOVÍCIUS, 2006).

A partir das décadas de 1980 e 1990, a economia de diversos países começa a sofrer influências do movimento de internacionalização do capital, devido a um intenso movimento de financeirização³ da riqueza que se iniciou nos Estados Unidos e se difundiu pelo mundo inteiro. Davis (2009) destaca os Estados Unidos da América como o país onde a lógica financeira teria se desenvolvido e posteriormente se expandido para outras nações, devido a

³ Como apontam Savage e Williams (2008), as elites são causa e produto do processo de financeirização, o qual ocorre nos últimos trinta anos, propiciado por inovações sem precedentes nos mercados financeiros e no consumo em massa de produtos financeiros comercializados a varejo.

fatores como o desenvolvimento histórico do setor financeiro neste país, e também por abrigar as sedes das empresas líderes em diversos segmentos, o que o configura como o país de maior mercado mundial.

Os EUA passaram pela era do Capitalismo Financeiro, que teve início no final do século XIX, durou até a crise de 1929, e foi marcada pela ativa participação dos banqueiros nas grandes corporações, que emprestavam dinheiro ou investiam diretamente, para suprir as necessidades financeiras destas empresas em função de seus objetivos de expansão.

Em 1929 houve o “boom” do mercado de ações onde o número de acionistas saltou de 2,4 milhões em 1924, para 10 milhões em 1930, dispersando o capital das organizações (DAVIS, 2009). Neste período houve uma minimização da participação dos banqueiros, e maior atuação dos gerentes nos negócios, por esta razão esta era é conhecida como o Capitalismo Gerencial e durou aproximadamente até 1980. No Capitalismo Gerencial, o objetivo principal dos gerentes não era garantir o retorno ao acionista, mas expandir e diversificar as empresas, a fim de atingir objetivos particulares dos gerentes, pois além das organizações maiores pagarem salários melhores e proporcionarem mais prestígio, um estrutura hierárquica mais extensa, representaria um ambiente de muitas oportunidades de ascensão na carreira.

A partir da década de 1970, começam a se fortalecer os investidores institucionais, devido principalmente às modificações da legislação que passaram a permitir que fundos de pensão e companhias de seguros, investissem proporções significativas de seu capital em ações de empresas.

Importantes mudanças ocorreram nas organizações e na gestão da produção decorrentes de modificações de âmbito financeiro, no ambiente social e nos mercados, resultantes, principalmente, da crise do capitalismo dos anos 70 (crise do petróleo), das políticas econômicas que tornaram-se mais liberais e do processo de globalização⁴ da economia que possibilitou a “abertura” dos mercados, como apontado por Dias e Zilbovícius (2006) e Fligstein (1998). Estes fatores também contribuíram com a liberalização dos sistemas financeiros e incentivo aos processos de privatização de grandes empresas⁵. Todos

⁴ Apesar de a globalização estar muitas vezes associada à desindustrialização e à desigualdade, para Fligstein (1998) os dois fatores têm justificativas diferentes: a desindustrialização é reflexo da inovação tecnológica que permite a exclusão dos trabalhadores do ambiente produtivo; e a desigualdade é fruto de acordos desequilibrados realizados entre trabalho e capital.

⁵ Segundo Silva e Szmrecsányi (2002), o Brasil fez parte das estratégias de expansão geográfica das empresas líderes do setor industrial dos países capitalistas centrais desde o final do século XIX, atraídas algumas vezes por incentivos e subsídios governamentais, deixando claro que a entrada de investimentos estrangeiros não se iniciou apenas no século XX.

esses fenômenos delinearão uma nova fase do capitalismo, estruturado sob uma lógica financeira de acumulação, marcada, sobretudo, pela maior influência dos mercados financeiros nas organizações, também conhecida como o capitalismo dos acionistas (DAVIS, 2009), ou financeirização da economia (FROUD et al., 2000).

Nesse novo modelo de acumulação, a fábrica cede seu lugar de destaque para o patrimônio financeiro e a preocupação com a rentabilidade a curto prazo passa a imperar nos mercados. Como afirma Jardim (2011), os mercados crescem a um ritmo mais importante do que o PIB, e isto mostra não apenas o poder da Finança, como também a submissão da produção à finança.

A valorização do capital pela lógica da produção se dá por meio do trabalho direto que transforma insumos em produtos acabados ou serviços e, é valorizado em função da percepção e ponto de vista do consumidor. Na lógica estruturada sobre as finanças, a valorização do capital ocorre em função das expectativas de geração de valor futuro dos investimentos, assim de acordo com Dias e Zilbovícius (2006), o foco reside na busca por oportunidades de retorno em curto prazo, na geração da liquidez e na possibilidade de realizar mudanças rápidas de investimentos que possam resultar em maiores ganhos.

Senhoras e Carvalho (2009), definem a financeirização como:

“uma expressão contemporânea de definição, gestão e transformação da riqueza no Capitalismo, onde a acumulação produtiva abriu espaço para um regime de acumulação com predominância especulativa ou financeira” (SENHORAS e CARVALHO, 2009, p.3).

Já para Dias e Zilbovícius (2006):

“Por “financeirização” entendemos um processo no qual a valorização do capital via sistema financeiro é apreciada em detrimento da valorização do capital via produção, a tal ponto que as consideradas “boas práticas” de organização e gestão da produção passam a refletir as “boas práticas” valorizadas do mundo financeiro – liquidez, volatilidade, flexibilidade –, e que os próprios sistemas de produção tendem a ser julgados com critérios comumente utilizados em ambientes puramente financeiros, a esfera produtiva subordinando-se, assim, à esfera financeira” (DIAS & ZILBOVICIUS, 2006, p. 1).

Belluzo (2005) aponta a ampliação da dívida pública de alguns países europeus e também dos EUA, estimuladas por políticas de juros elevados, como um importante fator que contribuiu com a expansão da lógica financeira nos anos 80, pois fez com que esses governos aumentassem sua dependência em relação ao mercado financeiro internacional.

Chenais (1998), já tratava das características desse novo sistema econômico mundial através do qual são priorizadas as aplicações de curto prazo, com foco nos objetivos de

liquidez e na segurança que apresentam. O autor ainda considera que em virtude da prática desta nova lógica de acumulação, entre outras consequências, o sistema econômico perde sua capacidade de autorregulação por mecanismos endógenos, além de culminar na deterioração das relações salariais e das finanças públicas.

Este movimento de financeirização da economia que repousa numa lógica, através da qual, os mercados tornando-se mais competitivos, requerem que as empresas atuem de forma eficiente e também mais competitiva, com isso as organizações passam a estruturar uma rede de relacionamentos inter-empresas, marcada por reciprocidade e cooperação, como menciona Perrow (1991), ao mesmo tempo em que necessitam de mais recursos para garantir um perfeito ajuste às novas demandas do mercado e como resultado a maior capacidade competitiva.

A ideia central difundida por essa nova lógica de acumulação financeira foca na geração e maximização de valor para o acionista (FLIGSTEIN, 2002) e requer que as empresas adequem seus modelos de gestão, organização e suas estratégias para atender às exigências do capitalismo dos acionistas, de modo a favorecer a maior manipulação dos ativos visando o crescimento das margens e a diversificação dos investimentos. Para tanto, as estratégias das empresas variam da diversificação aos desinvestimentos e em lugar da expansão interna, ocorrem as fusões com outras empresas e a adoção de modelos que permitem medir a contribuição da empresa na criação de valor para o acionista, como o *Economic Value Added* (EVA), o *Shareholder Value Added* (SVA), o *Market Value Added* (MVA), o *Cash Value Added* (CVA), o *Total Shareholder Return* (TSR), o *Refined Economic Value Added* (REVA), o *Ajusted Economic Value Added* (AEVA). Esses modelos quando adotados, servem como parâmetro para as práticas cotidianas e para as decisões empresariais, realizadas tendo como foco sempre a maximização dos ganhos para os acionistas.

As transformações propiciadas pelas finanças, além de causar uma redistribuição de recursos financeiros e de rendas entre os vários atores econômicos, também modificou as relações da lógica de acumulação através da partilha de propriedade ou da dispersão do capital, que se deu por um mecanismo de emissão e oferta pública de ações no mercado, privilegiando os interesses dos investidores que usufruem da possibilidade de obter a rentabilidade para seus investimentos nas mais variadas formas por meio da propriedade de ações, com ou sem o controle organizacional e em qualquer lugar do mundo. A dispersão do capital apresenta vantagens como a maior proteção aos acionistas com leis jurídicas mais seguras, inibe a possibilidade dos acionistas influenciarem as decisões corporativas; e

aumenta a agilidade de movimentação de portfólio de investimentos, relacionando a eficiência do investimento à sua liquidez.

Com a queda nos custos das transações financeiras, propiciada, sobretudo pela globalização e pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação, o acionista pode dispor da facilidade de manipular seus investimentos, inclusive à distância, investindo quando a oportunidade lhe parece viável e retirando o capital de um investimento de baixa rentabilidade para realocá-lo em opções mais atraentes do ponto de vista financeiro sem muita complexidade. Nas palavras de Guttman:

“Representante de um novo regime de acumulação no sentido elaborado originalmente pelos fundadores da escola da regulamentação francesa, o capitalismo dirigido pelas finanças disseminou a sua lógica inexorável do mercado caracterizado pela ausência de regulamentação e voltado para a maximização do valor aos acionistas por todos os cantos do planeta” (GUTTMAN, 2008, p. 1).

Assim, seguindo a lógica da financeirização, empresas privadas ou não, em nome da necessidade de atrair investimentos para aumentar suas chances de competir no mercado, abrem seu capital tornando outros investidores, sócios de seus negócios. Embora esta ação seja mais frequentemente praticada pela iniciativa privada, também é passível de ocorrer nas empresas governamentais, a exemplo da privatização das estatais⁶, que ocorreu no Brasil a partir dos anos 80 e no governo Collor (1990 à 1992) e favoreceu a inserção de outros atores no mercado financeiro do país.

Além dos acionistas nacionais e estrangeiros, os acionistas institucionais representados pelos fundos de pensão⁷, fundos de investimentos e companhias de seguros passaram a deter grande participação nas organizações negociadas (total ou parcialmente), a maior heterogeneidade de propriedade das empresas favoreceu amplamente o

⁶ As privatizações no Brasil ocorreram por duas razões principais: a necessidade de se realizar altos investimentos para aumentar a eficiência e adequar as empresas ao novo ambiente organizacional e competitivo que começava a despontar em nível global, e pela possibilidade que a privatização representava em termos de levantamento de recursos a curto prazo (PINHEIRO, 1999). Os discursos favoráveis às privatizações frequentemente estruturaram seus argumentos no aumento da eficiência, no levantamento de recursos e na redução das despesas dos governos. Conforme menciona, Pinheiro (1999) em 1998, 59% da receita das privatizações foram obtidas com vendas para investidores estrangeiros.

⁷ “Cabe ressaltar que os fundos de pensão são vistos pelo governo Lula como agente provedor de poupança interna, que deverá ser usada para fomentar o desenvolvimento do país, oferecendo dignidade a seus participantes. Portanto, os fundos de pensão passam a ser o representante nacional e consensual da idéia de “economia social” e de “moralizador” das finanças” (JARDIM, 2008, p.21).

Atualmente os fundos de pensão são os principais investidores no mercado nacional de capital de risco, seguindo a tendência dos mercados norte-americano e europeu, como menciona Mundo Neto (2012).

desenvolvimento de um importante elemento inerente ao crescimento econômico, o mercado de capitais.

Com a expansão do mercado de capitais, mais alternativas de financiamentos são disponibilizadas para as empresas, caem os custos dos financiamentos, ocorre uma diversificação e redistribuição dos riscos entre os vários aplicadores ou investidores, e, sobretudo, ocorre uma democratização no acesso ao capital (PINHEIRO, 2005).

Transferindo as ações de proprietários individuais para as instituições como fundos de pensão e de investimentos e companhias de seguros, foi possível, como aponta Donadone (2009), a prática do *takeover*, processo através do qual os investidores institucionais por adquirirem a maior parte das ações de uma empresa ou organização, passam a controlar a sociedade. A evolução em relação a maior participação dos investidores institucionais no mercado pode ser observada pelos dados apresentados por Useem (1993), em 1965, as ações possuídas por proprietários individuais representavam 84% do total das ações das organizações, contra 16% que eram propriedade dos investidores institucionais, já em 1990, os investidores individuais reduziram para 54% sua participação, enquanto os institucionais já detinham 46% do total das ações das organizações.

A maior participação dos investidores institucionais impulsiona amplamente a necessidade de elevar a rentabilidade das empresas de capital aberto, em direção ao *shareholder value model*, como aponta Crotty (2005). Isto porque os investidores forçam as administrações das empresas de capital aberto a aumentar constantemente o valor das ações na incessante busca por ganhos de capital.

Ainda que todos os acionistas ou proprietários visem lucros, é importante ressaltar as diferenças de atuação do acionista e do proprietário tradicional que impactam a gestão das organizações de modos diferentes. O fundador da empresa, ou o proprietário tradicional, tem uma relação diferente com a empresa, ainda que se afaste do negócio e delegue a atividades inerentes à gestão do negócio aos gerentes, para esses proprietários é difícil realizar desinvestimentos, caso o retorno financeiro seja inferior às suas expectativas, sem contar ainda com os sentimentos, ou a relação afetiva que mantém com o negócio. Já os acionistas, atores econômicos oriundos das ações de dispersão do capital, investem na expectativa única de obter altas taxas de retorno, caso a expectativa não seja atendida, realizam maciços desinvestimentos sem grandes dificuldades, já que não estabelecem outros vínculos com a organização, e por esta razão são muito mais exigentes em relação às taxas de retorno obtidas (Dias e Zilbovícius, 2006).

Segundo Lazonick e O'Sullivan (2000), com o fortalecimento e maior participação dos investidores institucionais nas empresas, e com a transferência do controle das empresas dos gerentes a estes investidores institucionais, em virtude principalmente do *Takeover*, as empresas vão gradativamente substituindo a estratégia de reter e reinvestir, pela estratégia de diminuir e distribuir. Sob a lógica da estratégia de reter e investir, a empresa segura dinheiro e força de trabalho e reinveste seu lucro em ativos físicos para expandir a atividade produtiva e empresarial, diferentemente, pela estratégia de diminuir e distribuir, é enfatizada a necessidade de reduzir a força de trabalho e de se praticar o downsizing, ao mesmo tempo em que se busca realizar uma melhor distribuição dos rendimentos, de modo a beneficiar o grupo de acionistas e garantir a manutenção dos preços das ações no mercado (Cole, 1995).

A predominância da lógica financeira e maior influência dos investidores institucionais, também causa outro tipo de reflexo na organização, retratado nas mudanças da estrutura organizacional que atingem as funções, sobretudo dos níveis estratégico e tático (gerencial). Quando comparadas às empresas com outros tipos de gestão, nas empresas em que há diversidade de acionistas, inclusive institucionais, se percebe uma cobrança muito maior em relação ao desempenho e eficiência obtidos pelos níveis tático e gerencial, como aponta Donadone (2009). Nestas empresas muda a política de remuneração, com uma composição salarial que varia em função dos resultados obtidos e dos reflexos que esses resultados conferem ao preço (valorização) das ações.

A pulverização do controle das empresas traz à tona o papel do agente, já que controle e propriedade são completamente separados e em virtude disso, necessitam da criação de mecanismos de controle subsumidos no conceito da governança corporativa, que dentre outros objetivos procura zelar pelos acionistas e investidores institucionais e pelo aumento na transparência dos negócios, como observado nas palavras de Jardim (2011):

Neste novo sistema existe uma valorização/proteção dos direitos dos acionistas minoritários, fundada sobre a ideia de Governança Corporativa, transparência, democracia e no poder dos investidores institucionais, como os fundos de pensão, os *mutual* fundos, as companhias de seguros de vida e fundos éticos (Jardim, 2011, p. 2).

Os fundos de pensão também passaram a desempenhar importante papel no mercado financeiro, devido ao movimento da Governança Corporativa, que dentre outros objetivos zela pela maior proteção e respeito conferidos ao pequeno acionista. Isto permitiu diversificar o portfólio de investimentos e fez com que os fundos de pensão, além de se tornarem acionistas de diversos tipos de empresas, também se destacassem no mercado financeiro como

importantes influenciadores na disseminação da Governança Corporativa, pois enquanto acionistas os fundos de pensão regem pela ação disciplinada dos executivos das companhias.

Com a predominância da lógica financeira as organizações passaram a colocar em prática estratégias que pudessem conciliar ao mesmo tempo as exigências do mercado financeiro, que tendem a priorizar os interesses dos *shareholders*, e os princípios difundidos pela Governança Corporativa, a qual emerge com importante funcionalidade relacionada à harmonização dos divergentes interesses que permeiam as relações entre acionistas e gestores e entre majoritários e minoritários.

Dada a importância da Governança Corporativa no contexto da financeirização, a qual favorece a modificação da estrutura de propriedade na medida em que torna o controle das empresas mais pulverizado e, torna as relações mais complexas devido à atuação de outros atores no âmbito da gestão organizacional que compartilham entre si a maior ênfase na maximização de resultados e no aumento da rentabilidade dos negócios, a Governança Corporativa, é tratada nas próximas seções deste capítulo.

2.2 Governança Corporativa – Gênese e definição do conceito

As reestruturações organizacionais que culminam na recomposição de quadros societários, através de ações como privatizações ou mesmo da entrada de novos sócios, principalmente de investidores estrangeiros, têm modificado profundamente a estrutura de propriedade e gestão. O termo governança corporativa teria surgido na segunda metade dos anos oitenta (STEGGER e AMANN, 2008), (ALMEIDA et al., 2010) e (ERTURK et al., 2005), emergindo como um modo capaz de promover modernização da gestão, ao mesmo tempo em que favorece a monitoração e harmonização da relação entre gestores e acionistas e entre acionistas majoritários e minoritários através de práticas mais transparentes de gestão que permitem constante monitoramento de resultados.

A primeira vez em que se ouviu falar em Governança Corporativa nos Estados Unidos foi em 1972, conforme mencionam Ocasio e Joseph (2005). Segundo os autores, Ralph Nader⁸ teria realizado a primeira análise teórica sobre a Governança Corporativa, baseado na lógica de que as organizações deviam prestar contas às pessoas que as servem, ou seja, aos *shareholders*.

Segundo Blair (2005), podemos definir a governança corporativa como:

⁸ Político estadunidense que defendia questões como o feminismo, a governança democrática, o humanismo e o direito dos consumidores.

“whole set of legal, culture and institutional arranges that determine what public traded corporations can do, who controls them, how this control is exercised and how the risks and returns from the activities they undertake are allocated” (BLAIR, 2005, p. 3).

De acordo com Lethbridge (1997):

“Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas” (LETHBRIDGE, 1997, p.2).

Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, em um texto atualizado, define a governança corporativa como:

“sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo com a sua longevidade.” (texto atual divulgado no site do IBGC).

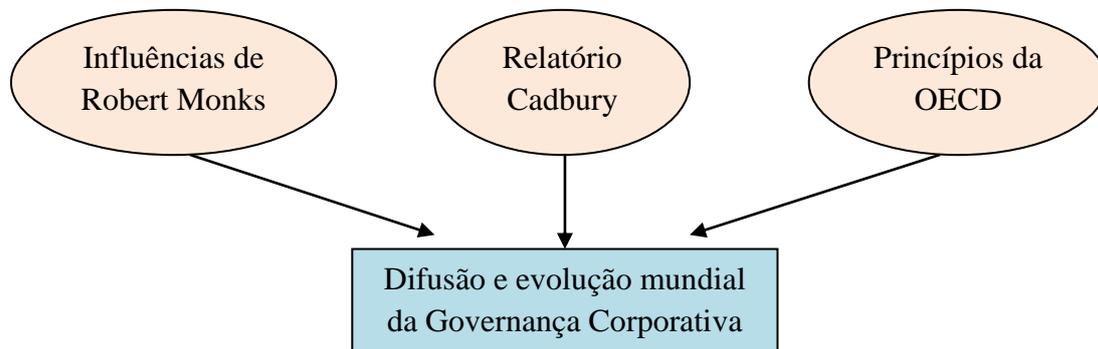
Alguns acontecimentos representam os fatores construtivos do conceito da Governança Corporativa e de seu desenvolvimento pelo mundo, dentre eles se destacam, como afirmam Andrade e Rossetti (2004, p. 56):

- o ativismo pioneiro de Robert Monks na década de 90 que mudou o curso da Governança Corporativa nos EUA quando focou nos direitos dos acionistas. Ele lançou, ao lado de Nell Minow, o primeiro livro sobre o tema intitulado Governança Corporativa. Robert Monks procurou mobilizar e incentivar os acionistas para que tomassem uma posição mais ativa, gerando uma disseminação entre os *shareholders* do senso de justiça e da maior necessidade quanto ao cumprimento das leis;
- o Relatório Cadbury, publicado em dezembro de 1992, código pioneiro de boas práticas de Governança Corporativa, surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 80. Esse relatório reunia um conjunto de novas propostas sobre a forma de governo das organizações britânicas, que buscavam contrapor o poder dos executivos. Em 1995, o Comitê Greenbury, realizando uma revisão do Relatório Cadbury, elaborou um documento para incorporar ao Relatório orientações quanto a remuneração de executivos e

conselheiros. Em 1995 também, a Bolsa de Valores de Londres organizou o Comitê Hampel para uma segunda revisão no Cadbury, desta vez enfocando no papel do Conselho de Administração. O Relatório Hampel foi publicado em 1998 e foi denominado de *Combined Code* e tornou-se uma exigência para que as empresas pudessem participar na Bolsa de Valores de Londres. O Relatório Cadbury com todas as suas revisões serviu como parâmetro para o desenvolvimento de códigos de boas práticas de governança pelo mundo todo; e

- mais recentemente os princípios da OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*), que foram publicados em 2004. A OECD trata-se de uma organização multilateral, fundada em 1960, que engloba os 34 países mais industrializados do mundo e mantém relações ativas com mais outros 70 países, ONGs e várias sociedades civis de abrangência internacional.

A figura 2.2.1 mostra os principais marcos da Governança Corporativa que favorecem seu surgimento, disseminação e evolução pelo mundo:



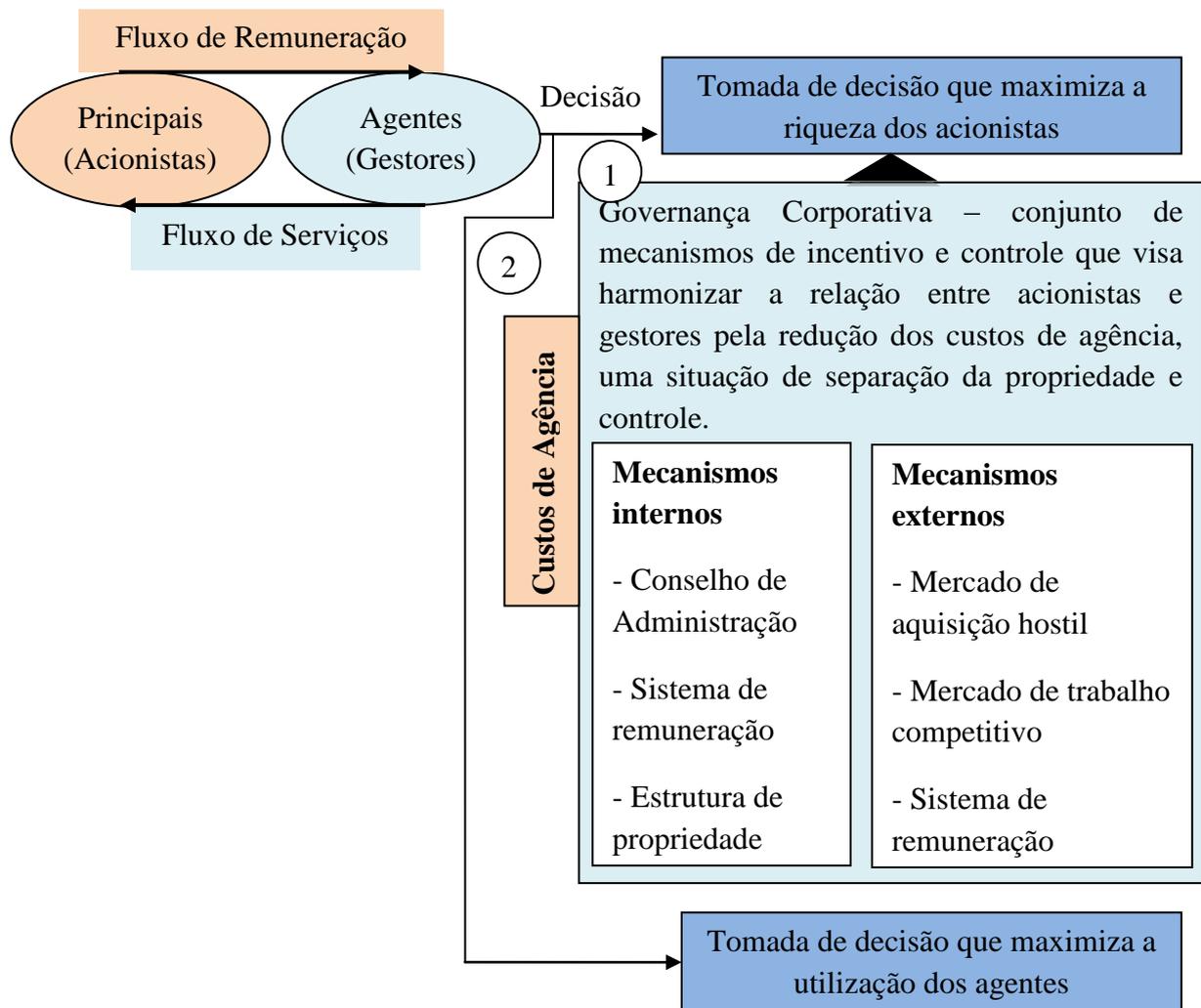
Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 2.2.1 – Principais marcos da Governança Corporativa

Para Shleifer e Vishny (1997), de um modo geral, a Governança Corporativa pode ser compreendida como um conjunto de princípios e mecanismos destinados ao gerenciamento dos potenciais conflitos de interesse que possam surgir entre os *stakeholders* envolvidos em uma organização, especialmente entre fornecedores de capital (acionistas) e os agentes, sendo os últimos responsáveis por assegurar que estes fornecedores de capital, no papel de acionistas ou credores, receberão um adequado retorno sobre seus investimentos.

Para Silveira (2002), existem alguns fluxos que permeiam a relação ou o problema da agência na Governança Corporativa. Como mostra a figura 2.2.2, a partir de uma remuneração paga pelos acionistas (empresa) para os agentes, os agentes prestam um serviço

aos acionistas que deve priorizar a maximização das riquezas dos acionistas, para tanto, há a necessidade de se harmonizar os interesses divergentes, o que ocorre por meio da atuação da Governança Corporativa através de mecanismos internos e externos. A relação agente x acionista e a máxima utilização dos agentes são reguladas de um lado por mecanismos internos como o Conselho de Administração, os sistemas de remuneração e a estrutura de propriedade, e de outro lado, por mecanismos externos como a hostilidade do mercado de aquisição, a competitividade do mercado e os órgãos fiscalizadores que periodicamente fiscalizam os relatórios contábeis. O foco na maximização da riqueza dos acionistas, associado à máxima utilização pessoal dos agentes (gestores), e a influência dos mecanismos internos e externos, resultam no combate ou redução dos chamados “custos da agência”, como roubo dos lucros, empreendimento de projetos orientados por gosto pessoal, designação de membros de família desqualificados para cargos gerenciais, fixação de gastos pessoais excessivos (salários, benefícios corporativos), dentre outros.



Fonte: Adaptado de Silveira (2002, p.14)

FIGURA 2.2.2 – Problema da agência na Governança Corporativa

A governança Corporativa ganha cada vez mais espaço no mundo corporativo e acadêmico já que favorece a promoção de mercados e gestão mais transparentes e eficazes. A governança corporativa é praticada, sobretudo, em empresas que abrem seu capital, apresentando como vantagem, além da real possibilidade de regular e organizar o relacionamento existente entre agente e proprietário⁹, razão pela qual o conceito emergiu, também regular a relação entre majoritários e minoritários, além de incorporar questões como ética, transparência e maximização do controle interno em todas as áreas da organização, ampliando seu alcance, ao invés de se limitar à questões puramente financeiras.

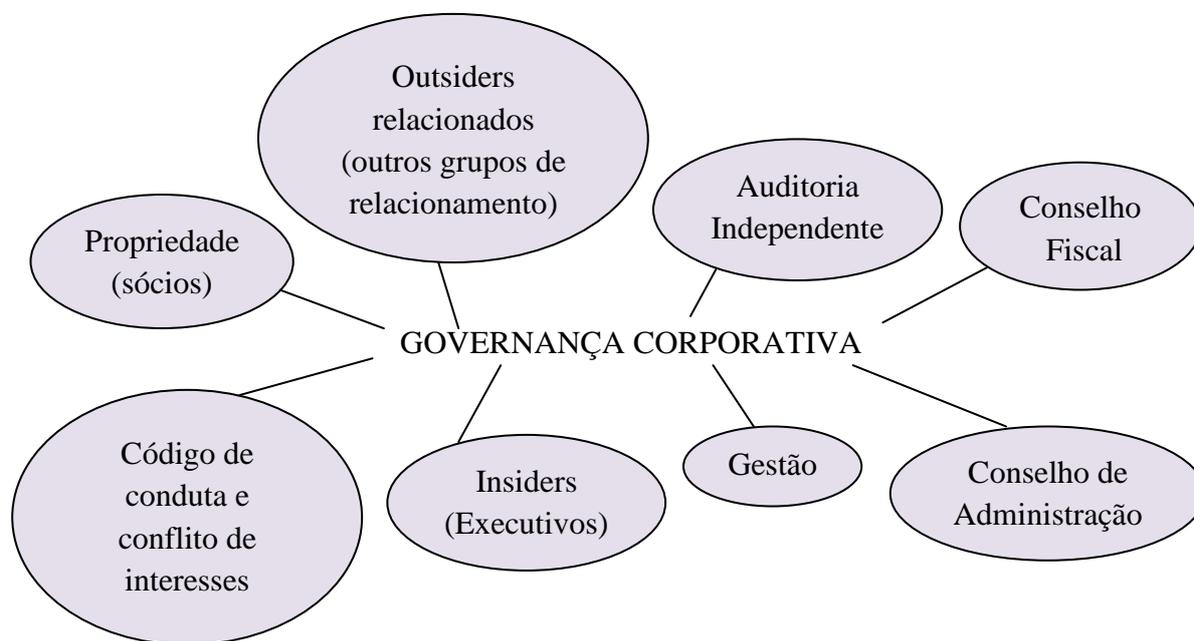
Alguns movimentos têm favorecido a expansão da Governança Corporativa, dentre eles destacam-se:

- o aumento de privatizações;
- o movimento internacional de fusões e aquisições;
- o impacto da globalização que abriu os mercados e facilitou a entrada e saída de investimentos estrangeiros, promovendo novas possibilidades para o capital financeiro subsumidas no conceito da financeirização;
- as necessidades de financiamentos por parte das empresas para maximizar suas vantagens competitivas;
- a postura mais ativa dos investidores;
- o maior ativismo dos fundos de pensão e de investimentos e das companhias de seguros na década de 80; e
- os escândalos financeiros que ocorreram em empresas como a Enron, a Worldcom e a Tyco em 2002.

Para Steger e Amann (2008), a governança corporativa, sendo um sistema através do qual as corporações são dirigidas e controladas, é também um sistema que “especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre diferentes participantes na corporação tais como conselho, gerentes, *shareholders* e outros *stakeholders* e estabelece as regras e procedimentos para a tomada de decisões nos níveis ocupacionais da organização”.

⁹ Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 310), a relação da agência trata-se de um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) contrata outra pessoa (agente) para desempenhar algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de algum poder de tomada de decisão ao agente. Considerando que ambas as partes são maximizadoras de utilidade há uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os melhores interesses do principal, o que gera conflitos entre essas duas partes.

Vários elementos se destacam na governança corporativa, a fim de garantir que seus objetivos sejam alcançados, como mostra a figura 2.2.3.



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 2.2.3 – Elementos presentes na Governança Corporativa

Cada um dos elementos demonstrados na figura 2.2.2 cumprem um papel para que seja de fato colocada em prática a Governança Corporativa. Enquanto os Proprietários são limitados por regras que limitam sua influência na sociedade, grupos eleitos ao Conselho de Administração¹⁰ protegem e buscam valorizar o patrimônio, e a Gestão foca nas diretrizes que devem ser seguidas na atuação dos *Insiders* (executivos da organização), para o melhor desempenho da organização. A Auditoria Independente, composta por membros sem ligação direta com a organização e seus sócios ou executivos, verifica se as demonstrações financeiras refletem a realidade do negócio, e o Conselho Fiscal, fiscaliza os atos da administração, sendo responsável por informar aos acionistas quando identificada alguma irregularidade. O Código de conduta e conflito de interesses fornece parâmetros comportamentais para a atuação neste complexo que controla e organiza o fluxo de trabalho e informação, inclusive responsabilizando funcionários e gestores que atuarem de modo incoerente ao código de

¹⁰ Os Conselhos de Administração são compostos por conselheiros independentes. Em alguns casos é obrigatória a existência desses conselheiros e em outros casos depende do desejo da companhia. Para serem classificados como conselheiros independentes alguns requisitos devem ser atendidos, como por exemplo: não terem vínculos com o acionista controlador, não terem sido empregados ou diretores da companhia nos últimos três anos, não serem fornecedores relevantes da companhia e não receberem remuneração da companhia, exceto pela função de conselheiro e em decorrência de participações no capital. (CINTRA, 2006).

conduta mencionado. Os Outsiders, ou grupos de relacionamento externo, também influenciam a aplicação da Governança Corporativa, e são representados principalmente pelo órgãos fiscalizadores que periodicamente fiscalizam as informações financeiras prestadas pelas organizações.

Como afirmam Almeida et al. (2010), os benefícios da Governança Corporativa não se resumem na adoção de mecanismos que protegem os interesses dos acionistas, mas também fornece ao mercado de capitais informações relevantes para a tomada de decisão, na medida em que submete as organizações pelo “*enforcement*”, a tornarem os negócios mais transparentes.

Segundo Nestor (2000), a OECD e seus princípios de Governança Corporativa estão no centro do debate global sobre o tema. Ainda de acordo com o autor o conceito teria duas dimensões:

- comportamental, através da qual a governança corporativa traduz a interação entre os diversos agentes que atuam de alguma forma no ambiente organizacional, seja no papel de fornecedor, funcionário, acionista, entre outros; e
- normativa, que refere-se às regras e leis, que estruturam os relacionamentos e comportamentos privados dentro das organizações.

A questão da governança corporativa envolve diversos atores que não apenas proprietários (acionistas) e gerentes, atuantes no ambiente organizacional, com já tratado e por essa razão tem reflexos nos demais cargos da hierarquia, e também nos fornecedores, nos clientes, dentre outros atores, em virtude da disseminação de princípios como transparência, ética e cumprimento de leis, remetendo à questão comportamental do sujeito e orientando as relações profissionais e comerciais nos ambientes onde ela é inserida. Nesse sentido o conceito não se relaciona à Teoria Econômica Clássica, que considera o proprietário como único agente interessado, pode-se dizer que a Governança Corporativa se insere nos moldes da Teoria Econômica Neoclássica, na medida em que prioriza o retorno financeiro do investidor, por meio da maior eficiência e sem prejuízos aos *stakeholders*, levando em conta os trade-offs¹¹. Na prática, como será tratado adiante, diferentes modelos de Governança

¹¹ De acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, nenhum interesse pode se sobrepor ao outro, ou seja, a organização deve equilibrar os interesses. Jensen (2001), numa análise crítica a esta teoria, afirma que as empresas que adotam a Teoria dos *Stakeholders* acabam passando por dificuldades que culminam em ineficiência e fracasso, por esta razão propõe a Teoria da Maximização do Lucro Iluminada, através da qual, os *trade-offs*, ou seja, as escolhas conflitantes servem como parâmetro na priorização das demandas das partes interessadas.

Corporativa apresentam variações em relação a priorização do interesse do acionista, sendo o *stakeholders*, em alguns casos pouco valorizados.

Em suma, as principais funções da Governança Corporativa seriam:

- contribuir com um conjunto de regras que padronizam o comportamento organizacional, objetivando obter uma relação mútua de confiança e eliminação ou minimização dos conflitos de interesses;
- melhorar aos investidores o processo de fiscalização pela maior transparência das informações, aumentando a segurança, e reduzindo os riscos dos investimentos;
- atribuir direitos e responsabilidades a todos os participantes dos negócios;
- detalhar regras e procedimentos para a tomada de decisão;
- aumentar o valor da sociedade e melhorar seu desempenho;
- facilitar o acesso ao capital;
- favorecer a perenidade das organizações;
- introduzir questões éticas na ação organizacional, em ambiente interno e externo.

Em virtude da adoção das práticas de governança corporativa, os mercados registram mudanças em relação à valorização das organizações e de suas respectivas ações, ou seja, os investidores se dispõem a pagar ágios de governança pelas ações das companhias que possuem um sistema de governança de alta qualidade, são os chamados ágios de governança. No entanto, também são aplicados os deságios de governança quando é percebida a ausência de adoção às boas práticas.

No entanto, apesar das possibilidades de ocorrerem ágios em função da prática da Governança Corporativa, e isto decorre do reconhecimento em torno do conceito, qualificado como um importante mecanismo de regulação e conciliação entre os interesses de importantes participantes da empresa como gestores e acionistas a fim de garantir ao mesmo tempo a continuidade e prosperidade do negócio e a redução dos riscos para os acionistas, a prática da governança não garante que as fraudes corporativas sejam extintas.

Como mencionam Rossoni e Machado da Silva (2010), a governança corporativa tem sido vista como uma possível solução para recorrentes escândalos e crises que têm acometido muitas corporações, de modo a evitar as fraudes dentro das empresas, no entanto ela não impede que ações oportunistas sejam praticadas por agentes ou mesmo acionistas, motivados por interesses pessoais, a governança corporativa funciona como um mecanismo dificultador destas possíveis ações.

2.3 Princípios da Governança Corporativa e as boas práticas

Os Princípios da Governança Corporativa segundo à OECD:

“destinam-se a ajudar os governos de Estados-Membros e países terceiros nos seus esforços para avaliar e melhorar o enquadramento legislativo, institucional e regulamentar o governo das sociedades nos respectivos países e a proporcionar linhas de orientação e sugestões para as bolsas de valores, investidores, empresas e outras partes que desempenhem um papel no processo de desenvolvimento de um bom governo das sociedades. Os Princípios aplicam-se essencialmente às sociedades de capital aberto ao público, tanto financeiras como não financeiras” (OECD, 2004, p.11).

Tais princípios não precisam ser seguidos como normas, mas são úteis e devem servir como referência para a prática de uma boa governança. De acordo com a OECD são seis os princípios conforme mostra o quadro 2.3.1.

QUADRO 2.3.1 - Princípios da Governança Corporativa

Princípios da Governança Corporativa segundo a OECD
1 Assegurar a base para o enquadramento eficaz do governo das sociedades, a fim de tornar os mercados transparentes e eficientes
2 Proteger os direitos dos acionistas e funções fundamentais de seu exercício
3 Garantir o tratamento equitativo dos acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros
4 Reconhecer o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades e estimular a cooperação entre corporações e outras partes interessadas
5 Garantir divulgação e transparência
6 Orientar as responsabilidades do órgão de administração no sentido de permitir o monitoramento da administração e prestação de contas à empresa e aos acionistas

Fonte: Adaptado da OECD

Os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) foram divulgados em maio de 1999, com diretrizes que podem ser sintetizadas como segue:

- não há um modelo único de governança corporativa, embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas;
- os princípios de governança corporativa são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que ocorrem mudanças significativas dentro das corporações e em seu entorno;
- para se manterem competitivas as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança, para atender às novas exigências e alavancar novas oportunidades;
- os governos têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas;
- são os governos os órgãos reguladores do mercado de capitais, são as corporações e seus acionistas que devem decidir sobre os princípios de governança corporativa que nortearão sua atuação no ambiente organizacional, levando em conta os custos e os benefícios de sua regulamentação.

Grün (2005, p. 68), menciona três pilares, que segundo ele, seriam a base para a prática da boa governança corporativa:

- respeito aos direitos dos acionistas minoritários;
- transparência nos procedimentos das empresas;
- possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas através da compra de suas ações nos mercados financeiros.

Os princípios da governança corporativa estruturam as boas práticas que devem estimular adequadamente o Conselho de Administração e a diretoria executiva, segundo Soares e Paulillo (2008), a objetivar:

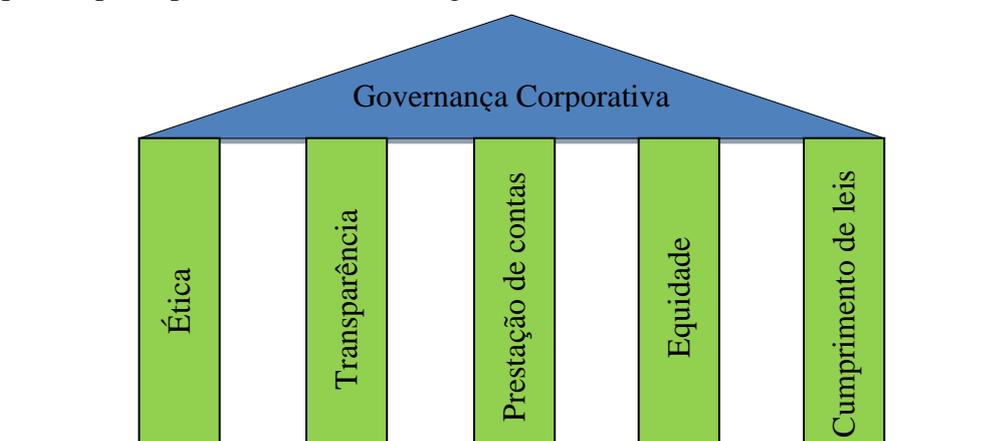
- o atendimento aos interesses da empresa e dos acionistas;
- a facilitação da fiscalização eficiente das empresas; e

- o incentivo à otimização na utilização dos recursos disponíveis.

Já de acordo com Andrade e Rossetti (2004, p.27), os quatro valores que dão sustentação à boa governança são:

- *Fairness*: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime como a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais;
- *Disclosure*: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos;
- *Accountability*: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria;
- *Compliance*: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

De acordo com a OECD, os pilares da Governança Corporativa mundial se resumem em cinco pontos principais como mostra a figura 2.3.1.



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 2.3.1 – Principais pilares da Governança Corporativa (OECD)

Em suma, as boas práticas de Governança Corporativa superam as questões de concentração de poder nas mãos do agente, evitando o comportamento oportunista e a ocorrência do risco moral (Vieira, 2004), por meio sobretudo da regulação dos problemas que permeiam a relação agente versus principal e investidores (acionistas) majoritários versus minoritários. Ao mesmo tempo, a Governança Corporativa aumenta a credibilidade das

empresas, pela disseminação da transparência nas tomadas de decisão e na divulgação das informações financeiras, contribuindo também para a maximização da eficiência no ambiente interno das organizações.

2.4 Governança Corporativa e os conflitos

A complexidade verificada no mercado contemporâneo se acentua ainda mais nas organizações influenciadas diretamente pelas ações do processo de financeirização, pois nelas a pulverização da propriedade dificulta o equilíbrio de diversos interesses, reforçando ainda mais os conflitos entre agente e principal, considerado o conflito clássico da Governança Corporativa, e entre acionistas majoritários e minoritários.

O conflito existente entre agente e principal ocorre porque a propriedade e controle são exercidos por indivíduos distintos, devido essencialmente à maior complexidade das operações que requer especialização, isto intensifica a predominância da divisão entre propriedade e gestão, ou agente e principal, dilema tratado pela tão conhecida teoria “principal versus agent” ou Teoria da Agência¹². Os conflitos de agência já haviam sido mencionados em 1776 por Adam Smith que na ocasião referiu-se à negligência e esbanjamento dos administradores em relação ao dinheiro alheio, como mencionam Jensen e Mecking (1976), mas sua acepção atual é mais abrangente na medida em que não se trata apenas de desperdício de recursos, mas, sobretudo da apropriação indevida de recursos.

Em outras palavras, pela definição de Perrow (1990):

“Agency theory refers to a contract in which one party is designated as the principal, and the other, the agent. The agent contracts to carry out certain activities for the principal contracts to reward the agent accordingly” (PERROW, 1990 p. 122).

Ainda seguindo o autor, três hipóteses estão no cerne da teoria da agência:

- a primeira e mais comum para a maioria dos economistas é que os indivíduos maximizam seu próprio interesse;
- a segunda, considerada mais específica à teoria da agência, é de que a vida social é uma série de contratos ou trocas governadas por interesses competitivos;

¹² De acordo com Erturk et al. (2005), a teoria da agência repousa numa definição problema de lugar, função e ator. Os atores são definidos pelos *shareholders* que são “os principais” ou os investidores e pelos gestores das empresas que assumem o papel de agentes. O objetivo maior é monitorar os agentes para facilitar a criação de valor para os *shareholders*.

- a terceira aplica-se à organização interna, na qual monitorar contratos é custoso e às vezes não eficaz, por isso encoraja o comportamento interessado na falta de envolvimento no trabalho, e principalmente no oportunismo com astúcia, que quando colocado em prática visa o atendimento de interesses do agente que não se restringem apenas a questões financeiras, mas num conjunto mais amplo de objetivos, como na obtenção de poder, prestígio, status e imagem diante dos *stakeholders*, ou mesmo, de estabilidade no cargo.

A teoria da Agência visa analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle, divisão esta que gera a chamada assimetria informacional, pois os gestores disponibilizando de informações privilegiadas sobre as perspectivas das empresas onde trabalham, podem influenciar os investidores de dois modos diferentes:

- provocando a seleção adversa, que ocorre quando o investidor é induzido a escolher a empresa de maior risco, ao invés da empresa de menor risco para realizar investimentos; e
- ocasionando o risco moral, risco que afeta o investidor, pois refere-se a condição em que ele é prejudicado porque a “empresa” agiu contra seus interesses (*agent versus principal*).

Estes problemas são tomados como inerentes à dualidade existente entre os interesses do agente e do proprietário, e são explicados por duas razões principais, segundo a Teoria:

- a inexistência de agentes perfeitos; e
- a impossibilidade de se elaborar contratos completos, capazes de desencorajar ou desmotivar o comportamento oportunista do agente.

Por meio da Teoria da Agência admite-se que ambas as partes *agent* e *principal* são maximizadoras de utilidade, e por isso é quase impossível que o agente tome decisões completamente apropriadas do ponto de vista do principal, ou seja, em função dos interesses do capital, assim, como afirmam Jensen e Mecling (1976), essa divergência leva a um custo relacionado à agência denominado de perda residual, desse modo o principal estaria destinado à obtenção do maior lucro possível e não ao lucro máximo. A governança corporativa surge para superar esta dualidade.

Os executivos, apesar de contratados para agir de modo a maximizar a riqueza dos acionistas, muitas vezes optam por usufruir de tal poder em benefício próprio, destruindo os valores corporativos ao invés de contribuir com a perpetuação da corporação. Por esta razão, a questão importante em torno da agência refere-se à possibilidade de assegurar arranjos contratuais entre *shareholder* e seus agentes gerenciais que propiciem um pagamento gerencial atrelado à eficiência obtida (ERTURK et al., 2001).

Outra questão relevante emerge em relação às ações que objetivam reduzir o comportamento oportunista do agente, e ela diz respeito à necessidade de encontrar um conjunto de incentivos capazes de fazer com que os agentes ajam cooperativamente de acordo com os interesses da organização, como apontam Levitt e Mark (1995). Esses incentivos nem sempre são positivos ou construtivos do ponto de vista da perspectiva comportamental, ou seja, pode-se recorrer a ações disciplinadoras ou mesmo sanções a fim de desencorajar os agentes a tomarem decisão que sejam desfavoráveis à organização.

O segundo conflito tratado pela Governança Corporativa refere-se ao conflito existente entre investidores majoritários e minoritários, e há maior probabilidade de sua ocorrência quanto maior for a concentração da propriedade e do controle, devido ao poder exercido pelo majoritário.

A principal questão em torno do conflito existente entre esses dois tipos de acionistas reside no comportamento do majoritário em relação à expropriação “de riqueza” dos pequenos investidores, isto pode acontecer de algumas maneiras:

- quando os gerentes (agentes) e majoritários se apropriam dos lucros;
- quando os gerentes (agentes) e majoritários vendem a preços mais baixos ativos da firma que controlam para outras que possuam;
- quando ocorre a admissão de membros da família para altas posições sem a qualificação necessária e com salários bastante favoráveis; e
- quando a remuneração dos executivos apresenta valores mais altos que os praticados pelo mercado.

A Governança Corporativa que tradicionalmente se preocupou em resolver os conflitos de interesse entre administradores e acionistas (*agent versus principal*), gera reflexos que atingem vários *stakeholders*, por esta razão as boas práticas de governança têm sido expandidas não apenas garantindo a maior proteção dos minoritários e evitando os conflitos que permeiam a dualidade existente entre majoritários e minoritários, mas também

influenciando o comportamento de empregados, consumidores e fornecedores por meio da disseminação de valores difundidos pelo conceito.

Neste contexto em que a divergência de objetivos pode concorrer com as necessidades de se praticar ações que objetivem a sustentabilidade de longo prazo dos negócios, mecanismos de regulação e controle tornam-se imprescindíveis, fazendo com que a governança corporativa seja cada vez mais valorizada no ambiente organizacional. A transparência de gestão e dos resultados alcançados tornam os mercados mais confiantes, ao mesmo tempo em que aumentam as possibilidades de investimentos e de captação de recursos.

2.5 Modelos de Governança Corporativa

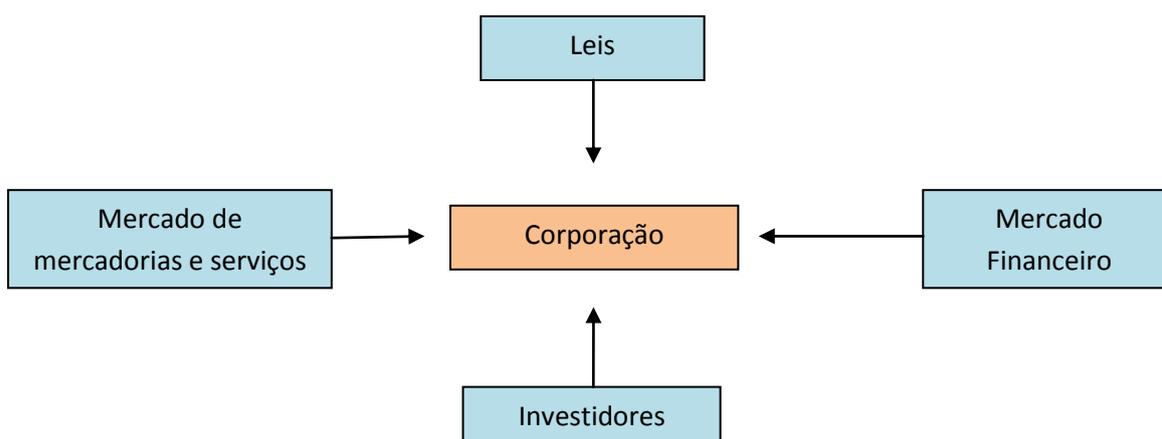
Há uma grande variedade de mecanismos ou arranjos empregados para que diferentes campos organizacionais¹³ sejam governados numa mesma sociedade, formando diferentes estruturas de governança que podem surgir espontaneamente ou mesmo serem impostas por regras ou sanções inerentes ao campo, como menciona Scott (1995) e neste caso, as organizações são ao mesmo tempo influenciadas e influenciadoras, como mostra o trecho a seguir:

O comportamento organizacional é constituído por estratégias de legitimação em que variados tipos de atores não somente usam diferentes tipos de mecanismos de influência, mas também afetam diferentes tipos de alvos (Scott, 1991, p. 103).

As organizações que recebem investimentos não se diferenciam muito destas organizações que se adéquam a seus campos organizacionais como uma ação estratégica voltada a sua legitimação. As organizações que recebem novos investimentos precisam muitas vezes se ajustar a uma estrutura de governança imposta, ou seja, na medida em que novos investimentos surgem não apenas cresce a necessidade de incorporar as práticas de Governança Corporativa para equilibrar ou mesmo harmonizar os interesses divergentes, mas também torna necessário um enquadramento aos padrões de ação e tomada de decisão que influenciam as rotinas organizacionais, ao mesmo em que são influenciados e, portanto reconstruídos.

¹³ *Campos* são definidos como grupo de diversas organizações que tentam manter negócio em um tipo específico de empresa (SCOTT, 1995, p. 103).

Para Ivanovic (2001), apesar de a Governança Corporativa existir como um mecanismo para estabelecer regras de comportamento, observando a experiência dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, percebe-se que não há melhor mecanismo de controle do que o mercado, devido à sua característica básica que é a concorrência. Desse modo, a corporação sofre, segundo o autor, simultaneamente pressão oriunda das leis, do mercado de mercadorias e serviços, do mercado financeiro e dos investidores, conforme mostra a figura 2.5.1.



Fonte: Ivanovic (2001, p.4)

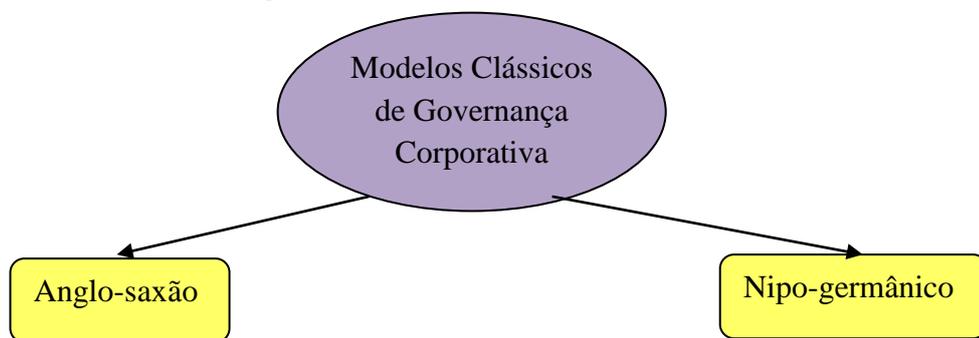
FIGURA 2.5.1 - Pressões nas corporações geradas pelo mercado

Levando tal lógica para o ambiente organizacional não podemos desprezar a importância da governança corporativa como sistema regulador do comportamento profissional dentro das organizações. No entanto, também devemos considerar a importância dos mecanismos de mercado atuando neste ambiente interno, que faz com que os indivíduos na prática de suas profissões tomem decisões baseadas nas influências que recebem:

- dos aspectos legais, pois a base para tomada de decisões está na legalidade das ações e dos resultados destas ações;
- das necessidades comunicadas pelos investidores, que exigem retornos sobre os investimentos realizados;
- da concorrência do mercado propriamente dito, por meio da capacidade de gerar produtos e serviços que atendam a necessidade dos clientes, pois numa organização ameaçada os profissionais também estão ameaçados;

- do mercado financeiro que posiciona a organização em termos de valorização de suas cotas, ao mesmo tempo em que se desregulado pode comprometer sua capacidade de sobrevivência;
- do aparelho governamental, que além de cobrar altos impostos e criar diversos tipos de taxações, também coloca em funcionamento leis e órgãos reguladores e fiscalizadores.

Segundo Lethbrigde (1997), existem dois modelos¹⁴ clássicos de Governança Corporativa como mostra a figura 2.5.2.



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 2.5.2 - Modelos clássicos de Governança Corporativa

O modelo Anglo-saxão predomina nos EUA e no Reino Unido enquanto o modelo Nipo-germânico está presente na Alemanha e no Japão. Os dois modelos são construídos sobre a cultura institucionalizada nestes países e por isso, apresentam, como mencionam Victória e Maehler (2007), reflexos de suas características históricas, culturais, legais e econômicas, não apenas nos moldes de gestão, como também na relação de poder estabelecida entre gestores e acionistas, bem como em áreas relativas à gestão de pessoal e à importância dada aos *stakeholders* nos ambientes organizacionais em que são colocados em prática.

Os modelos clássicos de Governança Corporativa se diferenciam no modo como interpretam e constroem os aspectos que os estruturam como a prestação de contas, o foco, a capacidade de liquidez, as leis de proteção ao acionista minoritário, o controle acionário, dentre outros, e provoca a incorporação de novos valores por parte das organizações a medida em que são colocados em prática. O quadro 2.5.1 mostra as principais diferenças existentes entre os dois modelos clássicos de Governança Corporativa.

¹⁴ Um modelo pode ser definido como o modo de pensar os problemas organizacionais, constituído por princípios interligados segundo uma lógica na qual se baseiam decisões e escolhas organizacionais, segundo Zilbovicius (1999).

QUADRO 2.5.1 - Principais diferenças entre os modelos clássicos de Governança Corporativa

Aspecto de análise	Modelo Anglo-saxão ou <i>outsider system</i>	Modelo Nipo-germânico ou <i>insider sytem</i>
Propriedade e Gestão	Acionistas tipicamente fora do comando diário das operações	Acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via pessoas de sua indicação
Controle Acionário	Disperso	Concentrado
Características da Operação e risco	Ações pulverizadas na Bolsa apresentando menor risco aos acionistas	Presença de conglomerados industriais financeiros
Foco	Maximização do retorno aos acionistas (<i>shareholder oriented</i>)	Reconhecimento de outros <i>stakelhoders</i> , principalmente funcionários (<i>stakeholder oriented</i>)
Liquidez	Alta	Baixa
Prestação de contas	Somente aos acionistas	Para acionistas e outros grupos de interesse (<i>stakeholders</i>)
Aprovação da Administração	Pelo mercado – flutuação no preço das ações	Pelas ações de gerenciamento e capacidade de equilibrar os interesses de <i>shareholders</i> e <i>stakeholders</i>
Transparência e prestação de contas	Nível elevado, com divulgação periódica de informações	Nível pouco acima do legal, porém com frequência
Leis de Proteção aos acionistas minoritários	Fortes	Fracas
Conflito típico	Agência x principal	Expropriação (dificuldade de acesso às informações pelos acionistas, ou utilização de recursos indevidamente)

Fonte: Elaborado pela autora

Os modelos clássicos de Governança Corporativa, Anglo-saxão e Nipo-germânico, além de apresentarem características específicas como as descritas no quadro 2.5.1, também sofrem influências dos ambientes aos quais são aplicados, por esta razão, estes modelos nunca são aplicados integralmente, pois são influenciados pela conjuntura inerente a cada país, região ou mesmo pelo campo organizacional institucionalizado, que, sobretudo, já mantém regras de poder e regulação estabelecidas.

No Brasil, por exemplo, apesar da entrada de capitais estrangeiros em diversos setores, que dentre outros resultados também coloca o país diante de diferentes estruturas de governança, implantadas em virtude das participações acionárias e das aquisições realizadas, e de novas possibilidades de alcance dos resultados organizacionais a governança corporativa tem sido adotada como um mix de fatores que não se enquadram nos modelos apresentados Anglo-saxão e Nipo-germânico. Segundo informações publicadas no site do IBGC, mesmo com os vários debates sobre a Governança Corporativa e da crescente pressão para a adoção das boas práticas, o país ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos Conselhos de Administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão, configurando um vasto campo para o incentivo ao conhecimento e para a prática de ações que divulguem os preceitos e benefícios associados à adoção da Governança Corporativa.

2.6 Análise crítica da Governança Corporativa: fraudes e a lei Sarbanes-Oxley

As práticas transparentes de gestão não retratam o único benefício associado à Governança Corporativa. Além deste aspecto que regula as relações existentes entre *shareholders* e *stakeholders* e *organização*, aumentando a confiança necessária para o bom funcionamento das economias de mercado, também podemos notar que com a governança corporativa e com o comprometimento dos *stakeholders*, a organização e os negócios se beneficiam por duas outras razões:

- o CEO geralmente com expressiva remuneração tem que apresentar ganhos que garantam satisfatórios retornos aos acionistas, isso requer uma administração focada em resultados, que faz com que a empresa se volte ao *corebusiness*¹⁵, resultando em

¹⁵ Nos anos 90, os altos executivos são julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

implementação e melhoria geral do desempenho e da eficiência para manter o posicionamento e a sobrevivência do negócio;

- o fato de gerenciar de modo transparente, faz com a empresa necessite realizar um alinhamento mais intenso em torno das divergentes necessidades dos *stakeholders*. Esta ação requer agir de modo socialmente responsável, ou seja, atendendo simultaneamente ao interesse dos vários atores envolvidos, assim aproximando a empresa das práticas da Responsabilidade Social;

- a governança corporativa tem um “que” de confiança nas relações investidor versus agente, investidor versus investidor, investidor versus empresa. Isto faz com que as empresas possam obter financiamentos com maior facilidade a partir de fluxos internacionais de capital, que ampliam as possibilidades de lançamento e venda de ações no mercado.

Apesar das vantagens mencionadas acima, com a governança corporativa e a valorização expressiva dos lucros pelos acionistas, ainda que a transparência “obrigue” as empresas a se aproximarem de ações mais voltadas à responsabilidade empresarial e organizacional, estes aspectos podem fazer com que o ambiente de trabalho gere menor segurança no emprego¹⁶ e menores gastos com o bem-estar e evolução profissional dos funcionários (GRÜN, 2005)¹⁷. Isto ocorre porque se intensifica o discurso em torno da necessidade da eficiência, a qual pode ser priorizada a qualquer custo, e ocasionalmente pode desfavorecer as relações de trabalho em termos de qualidade, estabilidade e flexibilidade.

As empresas capitalistas também usufruem das ações governamentais e das sociedades para extrair riqueza para o *shareholder*, ou seja, para atender de modo apropriado às necessidades das organizações para competir na economia global, ao mesmo tempo em que os governos permitem que as empresas relaxem nas regras de gestão do capital humano, com a introdução de políticas que flexibilizam as relações de trabalho, também atuam modificando as políticas fiscais em benefício das organizações, que em situações desfavoráveis optam pela mobilização espacial de suas estruturas, desse modo a sociedade fica duplamente comprometida: por um lado pela instabilidade do trabalho (que seleciona com base na eficiência, muitas vezes almejada exageradamente) e por sua maior flexibilização e por outro

¹⁶ Para Fligstein (1998), as empresas podem realizar investimentos com facilidade sem tornar os trabalhos inseguros.

¹⁷ Interessa aos capitais nacionais e transnacionais produtivos, a confluência entre força de trabalho qualificada polivalente, multifuncional, preparada para operar com os equipamentos informacionais, recebendo, porém salários em patamares inferiores se comparado às economias avançadas (ANTUNES, 2004).

lado devido às reduções em arrecadação do governo que inviabilizam as possibilidades de investimento em benefício da sociedade, fazendo do Estado um agente cada vez mais distante dos princípios difundidos pelo *welfare state*. Nas palavras de Fligstein (1998):

“is for governments to relax rules that protect workers, allow more inequality by lowering tax rates on high income earners, and promote the "shareholder value" conception by giving firms flexibility to invest and disinvest how they choose”. (FLIGSTEIN, 1998, p. 6).

Esta questão não retrata o único aspecto desfavorável da Governança Corporativa, apesar de prezar pela maior transparência e por essa razão maximizar a segurança nos negócios, a governança ainda não se configurou em um atributo completamente confiável contra a possível ocorrência de fraudes nas organizações, por essa razão em julho de 2002, foi elaborada por Paul Sarbanes e Michael Oxley, a chamada Lei Sarbanes-Oxley Act, promulgada na ocasião pelo Congresso dos EUA para resgatar a credibilidade do mercado norte-americano, abalada por escândalos de fraudes nos balanços de algumas empresas americanas, a exemplo da WorldCom, empresa de telecomunicações que escondia despesas e as transformavam em lucros; da Enron, Companhia de Energia, na qual a Contabilidade usufruía de técnicas que utilizavam as projeções como se fossem valores reais, e ainda transferia riscos, despesas e os mais variados tipos de débitos para outras empresas adquiridas pelo grupo; e finalmente, da Tyco, fornecedora de componentes elétricos e eletrônicos, na qual a principal causa de fraude, foram os empréstimos que eram concedidos aos executivos e não eram quitados, a Tyco dentre as três foi a única que conseguiu se reerguer depois da substituição dos fraudadores. Essas fraudes desencadearam uma corrente de desconfiança que fez com que a Governança Corporativa recebesse uma nova conotação, passando a dispor além da Lei Sarbanes-Oxley, também de um grupo de políticas destinada a aumentar a proteção dos acionistas.

As principais exigências da Lei são as seguintes:

- maior controle pelos conselhos em relação à remuneração e benefícios autoatribuídos à alta direção;
- rigorosa sintonia com as regras difundidas pelos órgãos reguladores;
- comprometimento com a geração de valor e de riqueza para os acionistas;
- respeito ao direito dos minoritários;

- exigência de que o principal executivo ou diretores financeiros se tornem responsáveis criminalmente pelas informações incorretas que divulgam. Esta exigência atua como um fator disciplinador, incentivando-os à apresentar com veracidade os relatórios financeiros.

A lei Sarbanes-Oxley regulamentou de forma rigorosa a vida corporativa e promoveu uma maior proteção para o investidor, mas a novidade trazida pela lei é que a boa governança e as práticas éticas deixam de ser um produto de boas intenções e passam a ser uma exigência legal, com punições e multas previstas para aqueles que não a cumprirem, combatendo a possibilidade de ocorrência da contabilidade criativa¹⁸.

2.7 Governança Corporativa no Brasil

Rogers e Ribeiro (2004), assim escreveram sobre a estruturação do mercado de capitais no Brasil:

“O florescimento do mercado de capitais nos anos 90 foi em grande medida devido à entrada expressiva de capitais estrangeiros, propiciado pela ampla abertura financeira e comercial processada no começo da referida década” (ROGERS & RIBEIRO, 2004, p. 4).

Algumas características que permeiam o ambiente econômico brasileiro fazem com que a governança corporativa seja vista aqui como uma necessidade. Como lembra Antunes (2004), o capitalismo brasileiro se estruturou sob uma dinâmica interna através da qual o padrão de acumulação se fez por um processo de super-exploração da força de trabalho, com a articulação entre baixos salários, jornada de trabalho prolongada e de forte intensidade, modelo esse que se expandiu fortemente nas décadas de 1950 à 1970.

Na década de 1980, diferente de outros países (os chamados países desenvolvidos), o Brasil dava ainda os primeiros passos rumo ao processo de reestruturação produtiva do capital e aos planos neoliberalistas. Assim, foi durante esta década que o país experimentou inovações de ordem organizacional e produtiva, absorveu e incorporou sistemas como o JIT, times de trabalho, e programas de qualidade total oriundos dos modelos produtivos desenvolvidos no Japão e aprimorados nos Estados Unidos.

¹⁸ A Contabilidade Criativa é o resultado da transformação das cifras contábeis de aquilo que realmente são para aquilo que aqueles que a elaboram desejam que sejam, aproveitando-se das facilidades que as normas existentes proporcionam, ou mesmo ignorando-as (NASER, 1993, p. 26).

No contexto produtivo brasileiro, reduzir desperdícios e conseqüentemente custos, que era o foco disseminado basicamente pelo processo de produção toyotista¹⁹, foi interpretado como a necessidade de se reduzir a força de trabalho. Setores como o automobilístico, de autopeças e bancário são importantes exemplos deste tipo de “reestruturação” que para alcançar o objetivo de reduzir custos “enxuga” mão-de-obra.

Foi na década de 1990 que grandes inovações foram empregadas nos processos produtivos brasileiros, a exemplo das técnicas e ferramentas oriundas do *lean production*, implementadas inicialmente por poucas empresas, mas que resultaram em efeitos importantes nas indústrias brasileiras aumentando suas possibilidades de competitividade; e da descentralização produtiva, que como aponta Antunes (2004), consiste na realocação das empresas em busca de benefícios obtidos em determinadas regiões ou países, que apresentem, por exemplo, níveis mais baixos de remuneração, concessões do poder público como redução de carga tributária, maior disponibilização de mão-de-obra qualificada e maior proximidade do mercado consumidor, dentre outros fatores.

A descentralização produtiva passou a concorrer com a descentralização do capital que em virtude da abertura dos mercados, tomou proporções globais intensificando a dispersão do controle sobre o capital das empresas brasileiras, ao mesmo tempo em que ampliou o mercado de capitais devido á atuação de outros investidores e às mais intensas atividades do mercado financeiro, como já tratado na seção sobre a Financeirização. A necessidade de atrair investimentos na década de 1990 se justifica por duas razões: para aumentar os níveis de competitividade das empresas acomodadas pela atuação restrita no mercado interno; e para a obtenção de recursos que permitissem a adequação e o desenvolvimento das empresas nacionais para competir em mercados globalizados.

De acordo com informações publicadas no site do IBGC, no Brasil os conselheiros independentes (Conselhos de Administração) começaram a surgir basicamente em resposta a esta necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país, favorecendo a ascensão da Governança Corporativa, ainda que o conceito permaneça sendo visto no Brasil como um conjunto de ferramentas que produzem a financeirização da economia e da sociedade, como aponta Jardim (2011).

¹⁹ Enquanto nos Estados Unidos acredita-se que para aumentar preços é necessário adicionar características ao produto, no Japão acredita-se que características devem ser adicionadas aos produtos, ao mesmo tempo em que os custos são reduzidos. (SHIBA et al., 1993, p. 13).

Nas grandes empresas, onde há clara divisão entre propriedade e administração, a administração é delegada a pessoas supostamente capazes que são nomeadas pelo Conselho de Administração, para garantir a perenidade dos negócios, dando origem ao conflito agente versus principal, como tratado na seção sobre os conflitos da Governança Corporativa. Motivados por interesses pessoais, muitas fraudes já foram realizadas e escandalizadas em muitas corporações, em alguns até mesmo devido ao fato de se atrelar os ganhos dos dirigentes aos resultados obtidos nos negócios.

No Brasil, desde a década de 1960, várias leis foram criadas para combater as fraudes contábeis e punir seus autores, objetivando combater a prática da Contabilidade Criativa, como a Lei nº. 4.729 de 14/07/1965, conhecida como a Lei de Sonegação Fiscal, a qual define o crime de sonegação fiscal e prevê providências, e posteriormente outras como a Lei nº. 7.492 de 16/06/1986, a Lei do Colarinho Branco que define os crimes contra o Sistema Financeiro Nacional, a Lei nº. 7.913 de 07/12/89 conhecida como a Lei contra Investidores, a Lei nº. 8.137 de 27/12/1990 conhecida como a Lei dos Crimes contra a Ordem Econômica e Tributária e a Lei nº. 9.613 de 03/03/1998, a Lei dos crimes de “Lavagem de Dinheiro” que prevê punição nos casos em que há ocultação de bens, direitos e valores.

Conforme menciona Silveira (2002), algumas iniciativas institucionais e governamentais tem contribuído para melhorar as práticas de governança nas empresas brasileiras tais como:

- a criação em 1995 do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que em 1999 teve sua denominação alterada para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e neste mesmo ano desenvolveu o Código das Boas Práticas de Governança Corporativa;
- a aprovação da lei nº. 10.303 de 31/10/2001 e posteriormente a lei nº. 11.638/2007, conhecida como a Nova Lei das Sociedades Anônimas, que foi promulgada principalmente em virtude da expansão dos casos de privatização das estatais, colocando o Brasil na rota da conversão aos padrões contábeis internacionais, além de buscar aumentar as garantias em relação à proteção dos direitos dos acionistas minoritários;
- a criação dos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e do Novo Mercado²⁰ baseado no *Newer Market* alemão, pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA);

²⁰ As empresas listadas nos níveis 1, 2 e Novo Mercado da Bovespa destinam-se a negociação das ações emitidas por empresas que se comprometem voluntariamente a adotar práticas de Governança Corporativa adicionais em

- estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão e consequente regulamentação dos fundos de pensão em 2001;
- a definição pelo BNDES da adoção de boas práticas de governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos. Através desta indicação, as empresas são capitalizadas desde que estejam comprometidas com a adoção das boas práticas de governança;
- recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, com destaque para as normas de proteção aos acionistas, principalmente os minoritários.

Segundo Silva (2005), o principal desafio da Governança Corporativa no Brasil é aumentar a proteção aos acionistas não controladores, ou minoritários. Além das iniciativas brasileiras no sentido de expandir a adoção de boas práticas de Governança, a abertura dos mercados e a crescente participação de capitais estrangeiros funcionam como fatores de pressão para que a sociedade e as organizações se adéquem a novos padrões de exigência comportamental.

A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa contribui com o desenvolvimento e difusão de boas práticas de governança corporativa no Brasil. Seus princípios básicos são:

- Transparência – mais do que a obrigatoriedade de informar, o desejo de transmitir a informação, de modo a incentivar a boa comunicação interna e externa que não se restrinja apenas aos aspectos econômico-financeiros, mas a todos os fatores inerentes à ação empresarial e que criam valor;
- Equidade – tratamento justo e igualitário entre todos os acionistas incluindo os minoritários e estrangeiros, e também aos colaboradores, fornecedores, clientes, credores e outras partes interessadas;
- Prestação de contas com responsabilidade - os agentes devem prestar contas sobre sua atuação àqueles que os elegeram e devem responder integralmente por todos os

relação ao que é exigido pela legislação vigente no país. Assim, as empresas listadas no nível 1 adotam práticas diferenciadas de Governança Corporativa, que contemplam basicamente regras de transparência e dispersão acionária, já no nível 2 além das regras de transparência e dispersão acionária exigidas no Nível 1, também é contemplado o equilíbrio de direitos entre acionistas controladores e minoritários e no segmento Novo Mercado, são listadas as empresas que expressam os mais elevados padrões de Governança Corporativa e Transparência.

atos que praticarem, principalmente os que resultarem em algum tipo de prejuízo para a organização e para os acionistas;

- Responsabilidade corporativa social e ambiental – visão estruturada sob a lógica da contemplação equilibrada (*trade-offs*) de todos os *stakeholders* a partir da atividade empresarial, incluindo preocupações pertinentes à questão da sustentabilidade.

O código das boas práticas de Governança Corporativa do IBGC, assim como o código do OECD é um conjunto de regras que visam institucionalizar a Governança Corporativa nas empresas e tornar as boas práticas uma cultura permanente. O primeiro código do IBGC criado em maio de 1999 provocou intenso debate sobre os principais modelos e práticas de governança ao mesmo tempo em que contribuiu com a evolução do ambiente institucional e empresarial brasileiro.

O objetivo central atribuído ao Código é indicar um caminho para todos os tipos de empresas, ao mesmo tempo em que busca aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua longevidade e perenidade. Atualmente ele é dividido em seis capítulos: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e conflitos de interesse. Desde 1999, o código já passou por três revisões:

- em 2001, quando a maior ênfase foi dada a questão da equidade entre os diferentes acionistas. Inclui também recomendações para os demais atores da Governança como o conselho fiscal, os gestores e auditoria independente, além de fortalecer o comprometimento com a prestação de contas;

- em 2004, quando em resposta ao caso Enron, inclui a responsabilidade corporativa, com a intenção de favorecer a perenidade das organizações, contribuindo com valores e orientações para a estratégia empresarial; e

- em 2009, quando procurou captar as principais mudanças internacionais e adaptá-las ao contexto nacional, como, por exemplo, incentivando o aumento do nível de transparência e a frequência na divulgação de relatórios, tornando-os periódicos.

Em suma, as principais inovações da última atualização o código das boas práticas de Governança Corporativa no Brasil foram as seguintes:

- divulgação de informações de remuneração (aos conselheiros e executivos principalmente);
- detalhou-se mais a função e compromisso do conselho fiscal;
- foram acrescentadas recomendações sobre algumas políticas que a empresa deve adotar visando aumentar a equidade e a transparência, através do código de conduta e conflito de interesses;
- foram estendidos os conceitos de boas práticas de Governança para outras instituições como governo, ONG's (Organizações não governamentais) e fundos de pensão;
- novas formas de participação dos *stakeholders*.
- preocupações com a Sustentabilidade;
- inserção de uma nova política de dividendos.

Ainda que tenham sido realizadas várias medidas para difundir e desenvolver o conceito de Governança Corporativa no Brasil, o conceito sofreu algumas adaptações, como menciona Grun (2005) que considera a difusão da Governança Corporativa no Brasil como um processo de “convergência das elites”, através do qual, diversos atores com distintos interesses contribuíram para que a mesma ganhasse uma “versão brasileira”, que pode comprometer a eficiência de sua prática.

2.7.1 Governança Corporativa no setor sucroalcooleiro

A Governança é um importante instrumento de regulação do mercado sucroalcooleiro necessário para equilibrar os interesses dos diversos atores que atuam no ambiente interno e externo das organizações que dele participam. Ela pode ser praticada a nível macro, quando regula as relações setoriais, ou no nível micro quando se refere a um instrumento de coordenação organizacional.

Diante da liberação do setor sucroalcooleiro que ocorreu nos anos 90 e das restrições impostas pela concorrência mundial com a abertura dos mercados, o setor assistiu a uma polarização de forças que colocou importantes atores da cadeia sucroalcooleira, como produtores e industriais, em confronto. Somado a este fator, o processo de Globalização e Financeirização já se intensificava no Brasil e as expectativas criadas em torno do setor sucroalcooleiro, principalmente devido ao projeto de etanol retomado no início do século XXI, servia como um grande atrativo para os investidores estrangeiros.

À medida que a importância do poder público se dissipava, outros atores emergiam e os interesses divergentes entre esses vários atores, que visavam ampliar sua participação no mercado foram se intensificando, principalmente na região Centro-Sul do país, que por ter se tornado o maior polo produtor do país, também abrigada a maioria das indústrias sucroalcooleiras e de empresas direta e indiretamente ligadas ao setor.

Investidores institucionais nacionais e internacionais que passaram a investir na indústria sucoenergética também inflamaram as contradições ao mesmo tempo em que contribuíram com a difusão da concepção de controle “valor para o acionista”, operacionalizada pela adoção das boas práticas de Governança Corporativa (MUNDO NETO, 2012).

Dentre as estratégias empregadas para criar sinergia no âmbito setorial após a desregulamentação, as unidades produtivas e os produtores começaram a se reorganizar em grupos para racionalizar a comercialização de açúcar e álcool, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, como apontou Paulillo (2007). Desse modo, o setor passou a ser composto por vários representantes de distintos atores do mercado sucroalcooleiro, como:

- a Orplana (Organização dos Plantadores de Cana Paulista) que já havia sido criada em 1976 logo depois de iniciado o Programa Próalcool, em virtude da necessidade de promover uma aproximação maior entre os produtores de cana-de-açúcar para organizar os elos da cadeia produtiva e ampliar a representatividade do setor no Estado de São Paulo;
- a UNICA (União da Agroindústria Canavieira de São Paulo), criada em 1997 para solucionar a questão da representação heterogênea que enfraquecia o poder de negociação dos produtores. No entanto, ela se configurou como uma associação mais voltada à representação dos grandes industriais, na medida em que difundia entre seus associados um posicionamento favorável ao livre mercado, ou seja, sem a interferência governamental.

Em decorrência das diversidades de interesses ocorridas entre os associados da UNICA que incorporava grandes e pequenos produtores e industriais do setor sucroalcooleiro, alguns se afastaram e criaram, em 1998, a Cepas (Coligação das Entidades Produtoras de Açúcar e Álcool), que reunia aquelas entidades menores e menos tradicionais interessadas, diferentemente dos associados da UNICA, na intervenção do Estado para regulamentar o mercado.

Estas não foram as únicas organizações que emergiram na intenção de promover a regulação do setor sucroalcooleiro. Deste modo, ou seja, através do fortalecimento dos atores do mercado por meio da associação em grupos, uma estrutura de Governança Setorial se estruturava. É grande a complexidade da Governança no setor sucroalcooleiro devido a existência de vários órgãos que influenciam a atuação no mercado, aqueles que representam os produtores como o Consecana (Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo)²¹ e a UNICA que defendem os interesses dos produtores de cana-de-açúcar, açúcar e álcool, que se diferenciam em termos de representação nacional ou regional, além dos órgãos associados à exportação como a SECEX ou a AEXA (Associação dos Exportadores de Cana de Açúcar e Álcool), à gestão do agronegócio como o MAPA, às bolsas de valores como o CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e, mesmo a BOVESPA que influencia atualmente induzindo as empresas a praticarem a Governança Corporativa, por meio dos regras ao acesso dos Níveis 1 e 2 ou do Novo Mercado, dentre outras influências.

Como menciona Paulillo (2007), existe um baixo esforço para potencializar ou melhorar o modelo de Governança Sucroalcooleiro atual, e este comportamento se explica por fatores culturais cristalizados na vida e nas ações dos atores principais, os processadores e os fornecedores de cana, influenciados, sobretudo pelas políticas governamentais protecionistas que favorecem a proteção da profissionalização das bases estruturais do setor sucroalcooleiro.

Em termos de Governança Corporativa e aplicação do conceito dentro das empresas o movimento de entrada de novos investidores estrangeiros no país, sobretudo aqueles que investiram capital na indústria sucroalcooleira, principalmente em 2008, por si só já justifica a necessidade de se desenvolver mecanismos que sejam capazes de regular as relações organizacionais, pois este ambiente organizacional passou a ser composto por um maior número de atores, representados pela maior quantidade de usinas e grupos sucroalcooleiros, pelos investidores institucionais e pela maior heterogeneidade de acionistas, principalmente na região Centro-Sul do Brasil que foi o destino de grande parte dos investimentos que ingressaram no setor.

A importância da Governança Corporativa no ambiente interno destas organizações é primordial para que muitas destas empresas superem a ausência de profissionalização, que marcou por muito tempo o setor, também para que adotem o tratamento igualitário dentre os

²¹ Como mencionam Belik et al. (2012), preocupados com a questão de como seriam remunerados, os produtores de cana do estado de São Paulo através da Orplana visitaram países nos quais o sistema de pagamento da cana-de-açúcar era definido entre os produtores e industriais sem a participação do Estado. Como resultado de tais visitas em meados de 1997 foi criada a Canatec (Câmara Técnica da Consecana) com a participação de cinco representantes da Orplana e cinco representantes da ÚNICA que mais tarde, em 1999, deu origem à Consecana.

diversos acionistas que compõem grande parte dos grupos e para que usufruam dos benefícios da Governança Corporativa, como a prática de valores pousados sob a ética e a transparência nos negócios a fim de criar melhores condições para que o setor trilhe uma trajetória ascendente e estável. Como apontam Soares e Paulillo (2008, p. 44):

...a construção dos perfis de governança corporativa das empresas de agronegócio ainda tem muito a progredir. De maneira geral, podemos considerar que por ser um movimento relativamente novo na história destas empresas, muitos progressos já podem ser percebidos, e o maior deles é a inserção destas empresas no mercado financeiro, por meio da aderência ao Novo Mercado da Bovespa.

A Governança Corporativa tem sido vista por muitos como o modelo e com tal é composta de diversos elementos, no entanto, quando a mesma é aplicada em determinada organização, como foi observada em uma das usinas pesquisadas neste trabalho, houve certo distanciamento da Governança em relação ao conceito modelo, já que apenas alguns de seus elementos foram colocados em prática.

3 CAPITAL SOCIAL

Segundo Fligstein (2002), a concepção financeira se faz presente e influente nas corporações, diante disso, a Governança Corporativa emerge como um mecanismo regulador das relações entre *stakeholders* e *shareholders*, já que os ambientes organizacionais estruturados sob a lógica financeira tendem a ser orientados para os modelos que priorizam a obtenção de resultados que criem valor para o acionista e neste processo, modificam importantes fatores construídos nestas organizações, inclusive influenciando cultura e valores compartilhados.

O capital social tomado como um destes fatores valorizados nos ambientes organizacionais, também se apresenta como um possível alvo a ser atingido pelas inovações de gestão do capital e das finanças que adentram ao ambiente organizacional, por esta razão ele é tomado neste trabalho como o centro de análise das mudanças que marcaram o setor sucroalcooleiro desde a sua constituição, a fim de verificar de que modo estas novas concepções que orientam a ação organizacional têm modificado a importância do capital social neste ambiente profissional especificamente.

Este capítulo que trata do Capital Social, se inicia revelando as condições que propiciaram a emergência do conceito, passa por seções que permitem a compreensão de seus principais aspectos e culmina na consideração da relação existente entre capital social e mercado de trabalho e a importância que ele representa no setor sucroalcooleiro.

3.1 Mudanças na gestão de pessoal e a valorização do Capital Social

Com o desenvolvimento da sociedade e o amadurecimento do sistema produtivo, sobretudo devido à introdução dos elementos oriundos do Toyotismo, dentre outras mudanças que buscaram maximizar os níveis de qualidade e a capacidade produtiva, e ainda à retração das oportunidades no mercado profissional, a seleção do profissional recorre a processos cada vez mais complexos nos anos 1990, que ampliam e modificam profundamente o significado do “profissional competente”, avançando da simples análise dos atributos técnicos de qualificação para uma análise complexa que rompe a fronteira entre o “público” e o “privado” e infiltra-se no campo dos aspectos cognitivos e comportamentais, observados analiticamente devido ao amplo desenvolvimento das técnicas de seleção de pessoal. Kuenzer (2004), menciona as “competências comunicativas, o desenvolvimento do raciocínio lógico-formal, o trato transdisciplinar, a capacidade de tomar decisões e a habilidade de transferir

aprendizagens adquiridas anteriormente”, o que denomina de competências cognitivas complexas, como sendo demandas fundamentais para a atuação profissional na organização contemporânea.

Não há dificuldade em se compreender os motivos intrínsecos à utilização de novos aspectos para selecionar a mão-de-obra, visto que os mesmos parecem atender de maneira bastante ampla e eficaz aos objetivos organizacionais, estruturados na “conectividade” entre sujeito e organização, ou seja, as ações rumo a identificação de perfis são voltadas ao alinhamento do indivíduo à estrutura, cultura e ao negócio como um todo, e podem ser justificadas de duas maneiras distintas: pela maior probabilidade de se alocar o indivíduo certo no lugar certo (DAVIS & NEWSTOON, 1992), ou simplesmente pela possibilidade de garantir ao capital maior controle sobre o trabalho, como aponta Invernizzi (2000).

Como afirma Deluiz (1997), o período contemporâneo retrata a busca pela qualificação “real” do trabalho, em contrapartida à qualificação formal e prescrita, estruturada sob o conceito de qualificação. Embora a qualificação formal por meio da conclusão do curso superior e complementada com os MBAs (Master of Business Administration) seja bastante evidenciada atualmente, esta qualificação real contida na abordagem da Competência, referenciando os aspectos comportamentais e cognitivos, tem sido bastante valorizada, isto porque não se traduz em um estoque de conhecimentos e habilidades estáticos, ao invés disso sofre adaptação num processo contínuo de ajuste ao trabalho e ao meio que o circunda. Zarifian (2001) reforça esta condição mutável do ser humano e de seu aporte comportamental quando considera a valorização do saber-ser como sendo uma espécie de modelo de conduta que permite analisar apenas parcialmente o indivíduo, o qual em função das influências que sofre, entra num processo contínuo de construção que o modifica técnica e pessoalmente.

Dada a importância dos aspectos comportamental e individual, torna-se impossível desatar a emergência dos aspectos cognitivos da historicidade do sujeito. Os saberes tácitos incorporados ao longo da trajetória profissional são produto da historicidade. Segundo Dubar (1998), Manfredi (1998) e Markert (2002), esse produto vem de certa forma sendo utilizado e apropriado pelas empresas desde o modelo taylorista/fordista (DELUIZ, 1997). Esta estreita relação existente entre Competência, contexto, espaços e tempos sócio-culturais, apropriando-se dos termos empregados por Kuenzer (2004), faz com que o processo de construção do perfil profissional, esteja em permanente mutação, assim os diversos atores envolvidos direta e indiretamente na relação de trabalho, como os trabalhadores, os sindicatos, os empresários, o governo e o sistema educacional, dentre outros, acabam por realizar sucessivas negociações,

na intenção de ajustarem apropriadamente a relação existente entre a demanda e a oferta de competências.

A história individual representa um papel fundamental na construção do perfil profissional e se reflete na capacidade de ascender ou não na estratificada hierarquia organizacional e social. Schwartz (1998) reforça tal argumento quando afirma que “não existe situação de trabalho que não convoque o uso de si, nas quais cada um avalia a trajetória e os horizontes, ao mesmo tempo, individual e social, em relação ao que é levado a fazer”. Silva (2002), discutindo a mesma questão, afirma que as formas de socialização oriundas do ambiente externo ao trabalho, ou seja, trazidas de outras esferas da vida, refletem a base da abordagem da Competência²², na qual as oportunidades profissionais estariam disponibilizadas em função de aspectos individualmente desenvolvidos, relacionados à idéia da historicidade do indivíduo refletida, sobretudo, na trajetória profissional entendida como o principal meio construtor dos aspectos pessoais e individuais valorizados pelas organizações e necessários aos principais processos produtivos contemporâneos.

Enquanto para muitos a valorização de esferas mais amplas para o exercício profissional, que transcendem o domínio técnico, possam representar uma maior disponibilização de oportunidades, uma outra vertente, acredita como Bourdieu (1989), na imperialidade do capital social como único e permanente mecanismo capaz de selecionar os indivíduos que experimentarão êxito e serão os donos do poder, o que segundo o autor, se consolida com o pertencimento à classes sociais mais privilegiadas.

Na perspectiva de Bourdieu (1989), o triunfo profissional, inclusive dos que dirigem as sociedades, não pode ser desatrelado da nobreza de suas origens, o que garantiria segundo o autor inclusive, a perpetuação do poder. Diante de tal perspectiva, a valorização dos aspectos individuais pode ser compreendida como um mecanismo de seleção em função de um aporte social, que por si mesmo demonstra as diferenças interpessoais, ou seja, o pertencimento a determinadas classes se refletiria numa maior propensão ao desenvolvimento de certas características priorizadas pelas organizações e valorizadas pelas sociedades. Mesmo quando nos referimos à tomada de decisão gerencial, processo dificultado pela racionalidade limitada, esta tal limitação não estaria relacionada apenas à restrição de fontes e estratégias simplificadoras, mas a uma restrição imposta pelas lentes culturais, através das quais os

²² Três aspectos fundamentam o conceito de Competência: o saber relacionado ao conhecimento técnico e científico; o saber-fazer vinculado à ideia do conhecimento tácito, ou capacidade de articular o conhecimento possuído nas situações concretas de trabalho; e o saber-ser relacionado aos traços de comportamento e de personalidade (Zanarotti, 2005, p. 27).

indivíduos interpretam os acontecimentos que os cercam (DONADONE, 1999), argumento que reforça a importância de aspectos como historicidade e capital social.

Assim, historicidade e capital social se confundem e são subsumidos sob a demanda de “domínios de ordem pessoal e comportamental”, induzindo à crença na igualdade de oportunidades, já que as mesmas surgiriam em função do desenvolvimento de características pessoais resultantes de uma trajetória, seja pessoal ou profissional, inerente a todo ser humano, e independente, por exemplo, da qualidade do capital social possuído, capital social este que interfere inclusive nas possibilidades reais de acesso e manutenção das relações em rede e das oportunidades profissionais.

3.2 Origem e aplicação do conceito de Capital Social

Na década de 1990, especialmente em seus últimos anos, o conceito de capital social passou a ser amplamente empregado e investigado, seja na Sociologia, nas Ciências Políticas ou na Economia, no entanto o tema não é recente e já era implicitamente mencionado em várias abordagens analíticas, como mencionam Portes e Sensenbrenner (1993), a exemplo das obras de Karl Marx (1982), em suas discussões sobre mobilidade e eficiência da classe social, e as relações decorrentes da produção social da existência; de Georg Simmel (1986), em seus estudos sobre pobreza e conflito, nos quais destaca as relações de cooperação e oposição; de Émile Durkheim (1967), em sua interpretação sobre a “solidariedade mecânica e orgânica”, como criadoras de laços entre indivíduo e grupo e geradoras da coesão social; de Parsons (1971), sobre a ação social regulada pelas normas; e também de Weber (1984) que apreende a ação social como sendo orientada pela conduta ao outro.

Em relação à gênese do conceito, Putnam (1995) menciona Jane Jacobs como sendo a precursora na utilização da expressão capital social com o teor que a empregamos atualmente, quando a empregou em seu livro *Morte e Vida das grandes cidades americanas*, datado de 1961. Franco (2001) também salienta a importância de Jacobs para o surgimento e desenvolvimento do conceito já que, segundo ele, a autora não apenas empregou a expressão Capital Social, como também trabalhou de fato com o conceito, realizando contribuições novas e substantivas para desvendar o processo de sua formação em comunidades. Franco também valoriza outras contribuições, como expressou no trecho que segue:

A primeira pessoa a descrever o fenômeno que o conceito de Capital Social quer captar e expressar foi Alexis de Tocqueville (1835; 1840). A primeira pessoa a usar o termo, ao que se saiba, foi Lyda Hanifan (1916). A primeira pessoa a explorar a

intimidade sociológica da ideia foi Jane Jacobs (1961). As primeiras pessoas que empregaram a noção de Capital Social para analisar questões concretas de desenvolvimento foram os sociólogos Ivan Light (1972) e o economista Glenn Loury (1977; 1987). Entretanto o conceito só foi elaborado de maneira mais completa pelos sociólogos Pierre Bourdieu (1980; 1985) e James Coleman (1988; 1990). (Franco, 2001, p. 92)

É importante ressaltar que apesar de Tocqueville jamais ter empregado a expressão Capital Social, destacou o valor das relações sociais quando observou em seus estudos que diferentemente da França, a América possuía uma rica “arte de associação”, que se revelava numa população habituada a se reunir em associações voluntárias com finalidades civis e políticas e esta atitude resultava em vantagens não facilmente perceptíveis em outras sociedades (Franco, 2001).

Uma noção mais atual e dinâmica da aplicação do Capital Social fica por conta de PORTES (2000) ao afirmar que:

“A originalidade e o poder heurístico da noção de capital social provêm de duas fontes: em primeiro lugar, o conceito incide sobre as consequências positivas da sociabilidade, pondo de lado as suas características menos atrativas; em segundo lugar, enquadra essas consequências positivas numa discussão mais ampla acerca do capital, chamando a atenção para o fato de que as formas não monetárias podem ser fontes importantes de poder e influência, à semelhança do volume da carteira de ações ou da conta bancária” (PORTES, 2000, p. 1).

O Capital Social tem sido utilizado para estudar os mais diversos assuntos na intenção de se compreender desde questões amplas como o crescimento econômico mundial, ou o estudo de diferentes patamares de desenvolvimento que diferenciam países, até questões mais específicas, a exemplo dos estudos realizados em comunidades regionais como as estratégias de indução ao desenvolvimento local sustentável (Franco, 2001).

Um exemplo de estudos a nível macro são os modelos econométricos desenvolvidos por Arraes e Barreto (2003) para comprovar a influência que o capital social exerce sobre o processo de desenvolvimento econômico. Nas palavras dos autores:

“alguns estudos recentes sobre crescimento econômico vêm incluindo elementos institucionais para explicar a convergência dos modelos de crescimento endógeno. E vem sendo ressaltado que as instituições influenciam no equilíbrio de longo prazo dos países. Elementos de um ambiente institucional que incluem a qualidade do governo, do sistema jurídico, a garantia de liberdades civis e políticas dos indivíduos, direito de propriedade, democracia, sistema legal (formal), e outras variáveis que de uma ou de outra maneira estão relacionadas com o conceito de capital social” (ARRAES e BARRETO, 2003, p.2-3).

Fukuyama (1995) focando ainda na abordagem macro, afirma que as nações mais prósperas serão aquelas que estiverem mais bem preparadas para formar cidadãos dispostos a cooperar para organizar e promover associações voluntárias entre suas instituições. As formas e os exemplos de capital social que deverão ser articulados com tal objetivo, na perspectiva do autor, são congregações baseadas na organização comunitária relacionada à participação cívica em questões de meio ambiente, educação e problemas da comunidade de extensões municipais, entre outras.

A noção de capital social popularizou o argumento de que a dimensão social está no cerne das explicações que buscam compreender com se dá o desenvolvimento, mas não se limita a abordagens amplas como os estudos macro de desenvolvimento nacional, o conceito também é empregado em nível micro, que permite especificar ambientes mais limitados como análises de interesse regional, ou mesmo explicitar o papel do capital social em uma organização específica.

Em nível micro de análise do capital social, a pesquisa de Morrow (2007) figura-se num exemplo. Nesta pesquisa a autora conduziu um estudo em duas escolas de uma cidade do sudeste na Inglaterra com crianças e jovens de áreas socialmente desfavorecidas, objetivando determinar a relevância do capital social para os grupos pesquisados.

Outra demonstração da influência do capital social a nível micro são os estudos de Stephenson (2001), através dos quais a autora parte das redes econômicas e sociais informais criadas e articuladas pelas crianças de rua para obtenção de recursos num esforço para construir oportunidades de sobrevivência e perspectivas de mobilidade social.

3.2.1 Definição de Capital Social

Para Schaefer-McDaniel (2004), existe uma confusão conceitual relativa à ideia de capital social, já que vários autores o empregam com significados diferentes. Stiglitz reforça essa concepção quando afirma que "*Social capital is a concept with a short and already confused history*" (STIGLITZ, 2000, p. 59).

Para Lima (2001, p.46), o capital social pode ser definido como “um conjunto de normas de reciprocidade, informação e confiança, presente nas redes sociais informais desenvolvidas pelos indivíduos em sua vida cotidiana, resultando em numerosos benefícios diretos e indiretos, sendo determinante na compreensão da ação social”, podendo assim ocorrer nas mais diversas esferas da vida. Castro (2009), salienta que a reciprocidade contida no capital social normalmente tem um caráter equitativo.

Fukuyama (1995) considera as normas de cooperação dentro das redes de conexão social como sendo a essência do capital social. Em seu argumento, a capacidade de cooperar socialmente depende de hábitos, tradições e normas, virtudes que são encontradas no estoque de capital social de uma comunidade, no entanto este capital social não pode ser adquirido isoladamente pelos indivíduos, uma vez que se trata de uma construção coletiva e histórica.

Para Fukuyama, o capital social é expresso e desenvolvido sob formas corpóreas como as boas condutas. Em sua interpretação, essas boas condutas avaliadas no capital social são capazes de aumentar a eficiência dos indivíduos em sociedade, aumentando a coesão social, a obediência às normas sociais e por fim, gerando a cooperação em lugar da competição (Fukuyama, 1997), e associando o conceito à noção de cultura, como demonstra na definição de capital social que segue:

“(…) um conjunto de valores ou normas informais partilhados por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si. Se espera que os outros se comportem confiável e honestamente, os membros do grupo acabarão confiando uns nos outros. A confiança é o lubrificante, levando qualquer grupo ou organização a funcionar com maior eficiência.” (FUKUYAMA, 2001, p. 155).

Algumas abordagens se destacam no estudo do Capital Social, dentre elas a de Bourdieu (1980 e 1986), de Coleman (1988, 1990 e 1994) e de Putnam (1993, 1995, 2000 e 2005).

Para Bourdieu (1980) a questão da criação do capital social parece muito ligada às estratégias individuais de reprodução econômica, de perpetuação de status e das relações de poder. Sob tal perspectiva, Bourdieu trata questões de poder, desigualdade e exclusão social. Em sua definição de capital social:

*“Le capital social est l’ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d’un **réseau durable de relations** plus ou moins institutionnalisées d’interconnaissance et d’inter-reconnaissance; ou, en d’autres termes, à **l’appartenance à un groupe**, comme ensemble d’agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des **liaisons permanentes et utiles** (...) Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l’étendue du réseau des liaisons qu’il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel et symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié. Ce qui signifie que, quoiqu’il soit relativement irréductible au capital économique et culturel possédé par un agent déterminé ou même par l’ensemble des agents auxquels il est lié, le capital social n’en est jamais complètement indépendant du fait que les échanges instituant l’inter-reconnaissance supposent la re-*

connaissance d'un minimum d'homogénéité 'objective' et qu'il exerce un effet multiplicateur sur le capital possédé en propre" (Bourdieu, 1980, p. 2).

“O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento a um grupo, como conjunto de pessoas que são não apenas dotadas de propriedades comuns mas que estão também unidas por laços permanentes e úteis (...) O volume de capital social que possui um agente particular depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume de capital (econômico, cultural e simbólico) possuído por cada indivíduo ao qual este agente está ligado. O que significa que, ainda que ele seja relativamente irredutível ao capital econômico e cultural possuído por um agente determinado ou mesmo pelo conjunto de agentes aos quais ele está vinculado, o capital social não é nunca completamente independente do fato de que as trocas que instituem o inter-reconhecimento supõem o re-conhecimento de um mínimo de homogeneidade ‘objetiva’ e que ele exerce um efeito multiplicador sobre o capital possuído em espécie” (Tradução livre).

Para Bourdieu (1980), o capital social é considerado uma das principais formas de capital, o autor considera que o capital social juntamente com o cultural facilita o acesso a determinados recursos, privilegiando os interesses individuais (SCHAEFER-MCDANIEL, 2004). No trecho reproduzido a seguir o autor mostra como sua abordagem de capital social leva em conta as relações existentes entre capital social e outras formas de capital:

The volume of social capital possessed by a given agent thus depends on the size of the network of connections he can effectively mobilize and on the volume of capital (economic, cultural or symbolic) possessed in this own right by each of those to whom he is connected (Bourdieu, 1986, p. 248-249).

Para Bourdieu (1980), os relacionamentos são estruturantes do poder na sociedade, assim, esses relacionamentos, subsumidos no conceito de capital social serviriam como uma ferramenta de distinção social, na medida em que através do “poder” desempenhado na sociedade, há maior facilidade no acesso a recursos, ensejando uma formulação mais pejorativa²³ sobre o tema principalmente em relação ao campo profissional.

Castro (2009), interpretando Bourdieu, menciona que segundo sua lógica “o capital social é agregado aos recursos reais ou potenciais de uma rede mais ou menos institucionalizada de conhecimentos e identificações mútuas” (Castro, 2009, p. 2), e assim,

²³ A interpretação de Bourdieu é considerada pejorativa porque em seus trabalhos a reprodução de classes e consequente transferência de capital social dentre gerações, aparece como um fator de favorecimento da diferenciação e divisão na estrutura social e não como um modo de promover a integração social, como observa Adkins (2008).

favorece o entendimento de Bourdieu quando considera o capital social como um ativo individual e coletivo ao mesmo tempo.

Como mencionam Narayan e Cassidy (2001), Portes (2000) e Castro (2009)²⁴, Bourdieu teria sido um dos primeiros autores a analisar sistematicamente o conceito de Capital Social.

Coleman (1994), outro importante autor que se destaca ao lado de Bourdieu no campo da Sociologia, interpreta o capital social com ênfase na rede de relações, que segundo sua interpretação seria marcada pela continuidade e complexidade das relações sociais, capaz de gerar não apenas vantagem individual, mas coletiva. Na definição de Coleman:

Social capital (...) is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: they all consist of some aspect of a social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would no be attainable in its absence. Unlike other forms of capital, social capital inheres in the structure of relations between persons and among persons. It is lodged neither in the individual nor in physical implements of production. (COLEMAN, 1990, p. 302).

Coleman apreende o capital social a partir da abordagem baseada na teoria da escolha racional²⁵ cujo foco é resolver problemas ligados à ação coletiva, assim as relações sociais podem ser tomadas como um ativo para o indivíduo na forma de capital social.

A abordagem de Coleman demonstra que a posse de outros capitais como o físico (formas materiais observáveis como máquinas, ferramentas e instalações) e o humano (conhecimento e habilidades adquiridas pelos indivíduos), não garantem que esses capitais sejam plenamente utilizados se não existirem as relações sociais, ou seja, na perspectiva de Coleman, as relações sociais são essenciais para viabilizar e facilitar o uso desses recursos (capitais físico e humano). No trecho que segue fica clara a importância que o autor confere ao capital social como meio ou como um instrumento:

“assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo²⁶, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse” (Coleman, 1990, p. 302).

²⁴ Portes (2000) e Castro (2009), afirmam que esta primeira análise sistemática do Capital Social teria sido proposta por Bourdieu (1986).

²⁵ Pela teoria da escolha racional, os atores sociais agem racionalmente para atingir seus fins, realizando um cálculo de maximização de utilidade, de modo que os indivíduos possam “obter o máximo de resultados favoráveis aos seus objetivos com o mínimo de custos” (AQUINO, 2000, p.21).

²⁶ “Uma das bases do caráter produtivo do capital social advém da redução dos custos de transação derivada da disseminação da confiança e da restrição ao comportamento oportunista” (MONASTERIO, 2002, p. 27).

Na perspectiva de Coleman o capital social se resume na capacidade de relacionamento do indivíduo com sua rede de contatos vista como um canal de informações, normas e obrigações e marcada pela confiabilidade e por expectativas de reciprocidade. Coleman salienta que o capital social sofre depreciação quando não é constantemente renovado (Castro, 2009).

Entre os diversos tipos de relações sociais que segundo Coleman (1990) geram capital social, encontram-se:

- as relações de expectativas e obrigações entre indivíduos que trocam favores;
- a existência de normas, com suas sanções aos atores que as descumprirem e prêmios aplicáveis aos atores que as praticarem;
- as relações de autoridade, em que um indivíduo concorda em ceder a outro o direito sobre suas ações em troca de uma compensação (financeira ou de outra espécie, como status, honra, deferência etc.); e
- as relações sociais que permitem a um indivíduo obter informações de seu interesse por um baixo custo (por meio de um simples telefonema, por exemplo).

Como menciona Muls (2004), para Coleman importa a análise custo versus benefício e o interesse na maximização do interesse próprio, ambos de domínio econômico, pois Coleman se baseia na premissa de que o agente econômico age racionalmente²⁷ e movido pelo interesse próprio, no entanto, o estoque de capital social faz com os agentes, mesmo sendo racionais e maximizadores de utilidade, prefiram cultivar a confiança e também a cooperação nas suas relações econômicas e atingir apenas seu interesse de curto prazo. Prates et al. (2007), também destacam o interesse próprio como um atributo presente no capital social tomado pelos autores como produto das redes de relações sociais, como no trecho que segue:

“...o capital social é gerado pelas redes de relações sociais, mas são os indivíduos que delas participam que usufruem a satisfação para seus interesses próprios (Prates et al., 2007, p. 49).

O caráter produtivo que Coleman imprime à sua abordagem, o qual resultaria na minimização dos custos de transação, essencialmente devido à confiança disseminada nas

²⁷ BECKER (1996) e GLAESER et al. (1999), destacam a racionalidade econômica como presente nas relações sociais, de modo que segunda ambas as interpretações, o agente investe em relacionamentos visando aos ganhos privados futuros.

redes, e conseqüente restrição ao comportamento oportunista, é melhor compreendido a partir da contribuição de Arrow (1974), que já apontava a confiança como um mecanismo que além de “lubrificar” as transações econômicas, também serviria eficientemente para governar as relações produzidas por elas. Arrow aponta duas razões para a atuação da confiança na redução dos custos de transação:

- a confiança representa um mecanismo que inibe o oportunismo, de modo a motivar as pessoas a cooperar umas com as outras, sem que haja a necessidade de existirem mecanismos formais para garantir esse comportamento; e
- a confiança promove uma vantagem competitiva no alcance de desempenho superior, pois a partir do momento em que ela é desenvolvida, se torna um efetivo instrumento para o mais eficiente alcance dos objetivos corporativos.

Para Prates et. al. (2007), Coleman é o principal interlocutor da “tradição interacionista” sobre o capital social. Esta qualificação se configuraria porque segundo os autores, Coleman criou um conceito genuíno, através do qual conseguiu enfatizar as relações sociais, incorporando as contribuições da teoria sociológica clássica.

Ainda que Bourdieu e Coleman tenham influenciado diretamente a pesquisa de muitos cientistas sociais no tocante ao capital social, pois estudaram o conceito com foco, sobretudo na perspectiva individual, foram os trabalhos desenvolvidos por Putnam que popularizaram e difundiram o conceito fora da academia²⁸.

Putnam (1993) se baseia na interpretação de Coleman, mas muda o foco, direcionando a abordagem para uma perspectiva mais coletiva. O autor considera o capital social como um ativo comunitário capaz de propiciar a existência de uma sociedade mais democrática, também enfatizando as redes. Ele examina a relação existente entre as virtudes cívicas e o desempenho democrático na Itália, na concepção do autor, um bem público que gera externalidades positivas para toda a sociedade (Putnam, 1995).

A abordagem de Putnam é mais aplicada em pesquisas nos campos da Economia e das Ciências Políticas, aparecendo em pesquisas que objetivam avaliar como o capital social afeta o desempenho econômico e democrático ou associado às questões de desenvolvimento regional e local. Ele define o capital social como:

²⁸ Como afirma D’Araújo (2003, p. 11), “o capital social ganhou notoriedade a partir do livro de Robert Putnam publicado em 1993, intitulado *Making Democracy Work Civic: Traditions in Modern Italy*”.

"features of social organization, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions" (PUTNAM, 1993, p. 167).

A “teoria do capital social” de Putnam (2005) defende a tese de que sociedades com elevados graus de consciência cívica, de solidariedade e de confiança entre seus membros e instituições atingem níveis de bem-estar social superiores. Na concepção do pesquisador, o problema da diferença de desenvolvimento econômico e social em qualquer formação histórico-social pode ser superado pondo no centro a questão da “cultura cívica”.

Na definição de Putnam (1993), o capital social é apreendido a partir das características de uma organização social como: redes, relações, normas de comportamento, valores, confiança, obrigações, canais de informação. Tais características, ao lado do engajamento cívico e comunitário são abordadas pelo autor como um meio de ordenamento das organizações sociais.

Em sua interpretação, a norma de reciprocidade generalizada aparece como “o componente mais importante e produtivo do capital social, por permitir a conciliação entre o interesse público e o próprio e a solidariedade” (Putnam, 1993, p. 172). Putnam aborda o conceito considerando quatro dimensões principais: valores éticos dominantes na sociedade, capacidade associativa, grau de confiança entre os membros e consciência cívica; e argumenta que regiões que tem forte engajamento cívico e elevado estoque de capital social conseguem se beneficiar de mecanismos que melhoram o desempenho das instituições e dos governos locais favorecendo seu desenvolvimento.

É importante ressaltar que o alvo dos estudos de Putnam são associações de caráter horizontal, ou seja, não hierárquicas, como menciona o próprio autor, associações com “*agents with equivalent status and power*” (Putnam, 1993, p. 173), associações estas com maior propensão ao desenvolvimento e ao crescimento econômico sem serem afetados diretamente pelos “entraves” da competitividade, o que acaba por limitar sua perspectiva quanto ao papel do capital social.

Como afirma Muls (2004), os estoques de capital social como confiança, normas e sistemas de participação cívica, que compreendem a visão de Putnam tendem a ser cumulativos e a se reforçarem mutuamente, como círculos virtuosos que redundam em equilíbrios sociais, favorecendo o estabelecimento de atributos como cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem estar coletivo.

Embora as abordagens de Bourdieu (1980 e 1986), Coleman (1988, 1990 e 1994) e Putnam (1993, 1995, 2000 e 2005) sobre Capital Social se diferenciem em termos de

resultados, as três buscam evidenciar como as relações e conexões sociais que os indivíduos possuem afetam suas oportunidades de vida e as organizações as quais pertencem. Sob as perspectivas de Bourdieu, Putnam e Coleman, essas conexões sociais são tomadas como instrumentos para promover as oportunidades individuais ou coletivas, no entanto o caráter coletivo do capital social é sempre ressaltado, já que o mesmo não existe sem que haja um coletivo, como mostra o trecho abaixo de Franco:

“Em suma dever-se-ia concluir que se valores e atitudes de confiança e reciprocidade, cooperação, etc, fossem apenas a expressão de virtudes pessoais, eles não gerariam esse fator social de desenvolvimento chamado Capital Social. E que o capital social, portanto, diz respeito a virtudes sociais, virtudes encarnadas em coletividades humanas. (Franco, 2001, p. 75).

Outras importantes contribuições à teoria do capital social, mas desta vez no campo da Sociologia Econômica são os estudos de Granovetter (1974, 1985) e North (1990). Ambos os autores não usam a expressão capital social, no entanto, isto não impede que se considere o conceito presente implicitamente em seus trabalhos.

Granovetter ressalta a importância das redes. A capacidade de se articular em rede, representaria, segundo sua interpretação, num ganho não somente ao indivíduo, mas para o grupo como um todo. A importância das redes sociais para os agentes²⁹ é destacada ou mesmo tema principal de muitas de suas obras. No livro *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, de 1985, por exemplo, o autor critica as duas visões do comportamento humano, aquela que toma os indivíduos por “atomizados”, ou seja, “sub-socializados” ou sem relações sociais; e a outra que toma os indivíduos como “sobre-socializados”, como agentes “controlados” por um roteiro ou padrão de comportamento esperado por sua classe social ou pelas relações sociais estabelecidas. Neste caso, Granovetter, sugere que esta dicotomia seja “quebrada”, pois a partir da perspectiva da inserção entende que ainda que o agente esteja inserido numa rede de relações sociais, ele faz suas escolhas.

Granovetter também mostra como as redes interpessoais são um ativo importante para os atores sociais que delas participam. Como mencionado pelo autor nos laços fortes muito tempo é dedicado à relação que é produto de envolvimento emocional, com a presença

²⁹ Em *Getting a Job*, por exemplo, Granovetter realiza uma pesquisa com 282 homens na intenção de avaliar como eles conseguiram seus empregos na cidade de Massachussets nos Estados Unidos da América. Neste estudo Granovetter demonstrou o papel determinante dos vínculos fortes e fracos na obtenção da vaga de emprego, afirmando que os vínculos fracos ampliam os limites da rede, o que contribui, com a disseminação mais eficiente de informações sobre empregos (Granovetter, 1974).

de atributos como confiança e reciprocidade, já nos laços fracos, existe uma relação mais pontual entre os agentes, por esta razão estes laços, conforme a visão do autor, são mais funcionais.

Granovetter se assemelha à Coleman e Bourdieu na medida em que se preocupa em demonstrar como as relações sociais são capazes de prover recursos aos indivíduos³⁰.

North (1990), considerado um dos mais importantes inspiradores do Capital Social, como aponta Durston (2000), contribui com o conceito a partir da ampla importância que confere às instituições para o desenvolvimento das sociedades. As instituições são definidas pelo autor como normas e valores capazes de facilitar a confiança entre os atores. Para North, um país apenas consegue crescer de forma consistente por um longo período de tempo quando desenvolve suas instituições de forma sólida. Isto porque através das instituições, como afirma o autor, é possível obter ordem e reduzir a incerteza nas transações, já que as instituições são influenciadas por três dimensões que atuam simultaneamente: as regras formais, os limites informais e os mecanismos de coação.

Outros autores fazem suas contribuições mais recentes ao campo de pesquisa sobre Capital Social, baseados ou não nas teorias precedentes. Lin (2001) considera o capital social como um bem social resultante das conexões e acesso dos atores sociais aos recursos existentes nas redes ou grupos dos quais fazem parte, não atribuindo novidades ao conceito. Já a definição de Pantoja vai de encontro à perspectiva defendida por Putnam (2005 e 1993), mas se apresenta um pouco mais ampla e complexa, como pode ser observado no trecho a seguir:

Our exploratory analysis suggests that a full valuation of social capital cannot be done unless one considers the multidimensionality of the phenomena being assessed. It would indeed be limiting to approach social capital by focusing exclusively on associational membership and norms of reciprocity and trust and by assuming that social capital always produces beneficial forms of civic engagement or that more of it is intrinsically good for a community. As our findings suggest, each form of social capital can have different, sometimes contradictory effects. Thus, there are positive and negative effects of social capital that should be identified and accounted for when evaluating the social capital resources of a given community. These findings, we contend, have direct implications for community development efforts (Pantoja, 2000, p. vii).

Pantoja que fez um estudo qualitativo em duas comunidades mineradoras na Índia, focou neste estudo essencialmente as estratégias de redução da pobreza e como mostra o trecho descrito anteriormente, definiu o capital social como um recurso social comum, porém

³⁰ Granovetter ressalta na *embeddedness approach* que a questão da confiança e mesmo da organização da atividade econômica devem ser examinadas por meio de uma análise concreta das redes sociais. (Granovetter, 1985).

capaz de facilitar e/ou impulsionar o acesso do indivíduo a outros recursos como o econômico, e mesmo o natural.

Stone (2001) também insere sua perspectiva à noção do Capital Social e em sua perspectiva o conceito consiste de redes de relações sociais caracterizadas por fortes normas de confiança e reciprocidade que promovem expectativas em relação à geração de benefícios, tanto sociais, quanto econômicos, consistindo numa visão muito semelhante à de Putnam.

Pensando nas vantagens que uma nação, sociedade ou organização podem usufruir por meio do Capital Social, se destaca a contribuição de Franco (2001), o qual afirma que na presença do capital social:

- a) As sociedades ou partes delas exploram melhor as oportunidades ao seu alcance;
- b) As organizações tornam-se mais eficientes;
- c) Os chamados custos de transação são reduzidos (muito provavelmente como consequência das normas de confiança instauradas nas redes, permitindo ressaltar a violência simbólica que representa);
- d) As instituições funcionam melhor;
- e) Reduz a necessidade do uso da violência na regulação dos conflitos;
- f) São promovidos mais bens públicos e privados;
- g) São constituídos mais atores sociais;
- h) A sociedade civil se torna mais forte.

Além dos benefícios já citados, ainda segundo Franco (2001), a presença do capital social funcionaria como um fator facilitador da prosperidade econômica e da boa governança, impulsionando o desenvolvimento e aprofundando a democracia.

Apesar de ter seu caráter produtivo amplamente reconhecido, nem todos interpretam o capital social positivamente em nível individual, ou mesmo em uma sociedade, no nível coletivo. Bourdieu já o atrelava a formas de distinção social, como já mencionado. Narayan e Cassidy (2001) também mencionaram a corrupção ou a emergência de grupos excessivamente fechados em torno de interesses próprios, como um possível resultado advindo do capital social. Outros autores também exploram o lado “negativo” do capital social salientando seus resultados não democráticos, como Ostrom (1997) e Portes (1998) e ainda Cox e Cadwell (2000) que salientam que as relações sociais marcadas por fortes normas de confiança e solidariedade não conduzem a benefícios públicos, mas somente coletivos, ou seja, para os

integrantes da rede. A predominância de valores nas redes que sejam contrários aos objetivos sociais de cooperação e solidariedade, contribuem com a expansão das redes de corrupção criadas e/ou geradas para atender a interesses de âmbito particular dos participantes destas redes, e podem ocorrer em diferentes níveis da sociedade.

Outra fonte de críticas ao capital social procede da abordagem sobre o Capital Social elaborada por Ben Fine (2000). Nela, o autor considera que há um novo imperialismo econômico sobre as ciências sociais e lista cinco preocupações com relação ao capital social:

- o fato de já ser aceito como uma panacéia política e analítica;
- a dificuldade de se definir o conceito, reconhecida mesmo por aqueles que não o estão empregando pela primeira vez;
- o capital social seria uma espécie de *gargantuan appetite*, ou seja, por um lado pode explicar tudo dos indivíduos à sociedade, por outro lado, no entanto, tem sido empregado em teorias e metodologias tão diversas quanto o Marxismo pós-modernista e as correntes dos acadêmicos neoclássicos. É como se tudo pudesse ser interpretado por ou com o capital social;
- a maioria da literatura que critica o capital social tem tendido a focar na sociedade civil e suas formas associativas e costumes, em termos de isolamento e unicidade em relação a importantes considerações da economia como políticas formais, papel do estado-nação, exercício do poder, e divisões e conflitos que são endêmicos à sociedade capitalista em níveis nacional e internacional; e
- a própria fraqueza da terminologia de Capital Social, pois a noção de “social” precisa ser vinculada ao capital para distinguir o seu caráter social, o que indica que o capital não é compreendido com relação ao aspecto social.

Em suma, para possuir capital social, um indivíduo precisa de se relacionar com outros, e são estes, não o próprio, a verdadeira fonte dos seus benefícios (PORTES, 2000). Se o conceito de capital social passa a ser explorado por diferentes campos do conhecimento, é porque os fatores extraeconômicos têm explicado melhor o desenvolvimento regional, nacional ou organizacional que os fatores estritamente econômicos.

Para Castro (2009, p.2), “a preocupação subjacente do capital social é marcada pela distância que separa ricos e pobres e pela melhoria das performances sociais e econômicas dos indivíduos, comunidades, organizações e redes”, assim a autora não se limita em sua interpretação e aproxima sua abordagem da perspectiva de Bourdieu (1986), na medida em

que considerando as possíveis diferenças de performance, embute ao conceito outros capitais como o humano e o cultural, afinal na medida em que consideramos que as redes sociais podem ser interpretadas como um ativo capaz de gerar benefícios, principalmente individuais, podemos concluir que as redes também são compostas de capital humano e cultural.

A abordagem de Coleman (1990 e 1994) permite uma ampla compreensão sobre como as relações pessoais que uma pessoa possui afetam suas oportunidades, pois considera a importância das relações sociais com ênfase em aspectos como confiança e reciprocidade, ao mesmo tempo em leva em conta o caráter produtivo deste capital social, no entanto, a abordagem de Bourdieu, ainda que considerada pejorativa por muitos autores, por relacionar o capital social a um mecanismo que favorece a reprodução de classes contribuindo com a diferenciação e divisão na estrutura social, ao invés de promover a integração social, como menciona Adkins (2008), apresenta-se como fundamental para o estudo proposto neste trabalho.

Na perspectiva de Bourdieu (1986) o capital social não é compreendido apenas a partir das relações interpessoais ou do caráter produtivo das relações sociais que produzem resultados de benefícios coletivos ou individuais, mas, sobretudo considera a participação de aspectos culturais e certo grau de homogeneidade presente nestas redes relacionais que permitem associar tal perspectiva ao papel desempenhado tanto pela família, quanto pela oportunidade de manter o convívio em determinados grupos como fatores preponderantes para a manutenção e o desenvolvimento do capital social. Por esta razão, a abordagem de Bourdieu foi tomada como parâmetro para estruturar esse estudo que considera a importância das relações sociais mantidas e construídas dentro de empresas de origem familiar, especificamente usinas sucroalcooleiras, sem desconsiderar a importância do aspecto cultural no acesso a tais redes que neste caso específico resultaria no êxito profissional verificado por meio da manutenção e ascensão na carreira.

3.3 Classificação do Capital Social

Várias são as classificações empregadas na literatura sobre o capital social que variam em função dos interesses propostos nos estudos de que é tema. Ele pode, por exemplo, ser classificado como um ativo intangível na medida em que não tem existência física, mas é capaz de gerar riqueza e vantagem competitiva. Por isso, assim como outros ativos intangíveis apresenta a vantagem de não ser escasso, aumentar com o uso e de ser singular, ou seja, único, como menciona Sveiby (2000).

Krishna e Uphoff (1999) também apontam duas categorias para o Capital Social: o Capital Social Estrutural e o Cognitivo, que segundo os autores seriam interdependentes. Nesta perspectiva o capital social estrutural se refere às formas de interação, procedimentos e precedentes (experiência) que são aplicados nos processos de tomadas de decisão transparentes e coletivos, e marcam os vínculos verticais e horizontais existente na organização social. O capital social cognitivo resulta de processos mentais reforçados pela cultura e ideologia de um grupo, mas especificamente, por normas sociais, valores, atitudes e crenças que contribuem para um comportamento cooperativo, nas palavras de Uphoff “deriva dos processos mentais e resulta de ideias reforçadas pela cultura e ideologia” (Uphoff, 2000, p.218). O quadro 3.3.1 mostra os principais fatores que diferenciam ambas as categorias de capital como descrito por Krishna e Uphoff.

QUADRO 3.3.1 - Capital Social: uma tipologia

CRITÉRIO CONSIDERADO	CAPITAL SOCIAL ESTRUTURAL	CAPITAL SOCIAL COGNITIVO
Base para a ação coletiva	Transações	Relações
Motivação Principal	Papéis, regras ou procedimentos e sanções	Crenças, valores e ideologia
Força de motivação	Comportamento maximizador	Comportamento socialmente apropriado
Exemplos	Mercados, estruturas reguladas	Família, religião e etnofilia

Fonte: Adaptado de Krishna e Uphoff (1999)

Outra proposta de classificação do capital social é mencionada por Grootaert et al. (2004), através da qual são considerados três tipos de capital social:

- a) *bonding-social capital* – são agrupadas nesta tipologia as relações sociais existentes entre pessoas que são parecidas em termos de características demográficas, como membros da mesma família, vizinhos, amigos íntimos ou colegas de trabalho, incluindo a participação em associações ou clubes mais restritos, ou seja, são vínculos entre pessoas de uma mesma posição, por isso, esta tipologia faz referência aos grupos homogêneos que reforçam as identidades dos membros e oferecem apoio

mútuo intragrupo. Este tipo de capital social está relacionado diretamente aos “laços fortes” de Granovetter, com relações sociais marcadas pela lealdade e reciprocidade, atributos difundidos entre os agentes e/ou membros³¹. Putnam faz a seguinte observação sobre o *bonding-social capital*:

Bonding social capital is good for undergirding specific reciprocity and mobilizing solidarity. Dense networks in ethnic enclaves, for example, provide crucial social and psychological support for less fortunate members of the community, while furnishing startup financing, markets, and reliable labor for local entrepreneurs.
(PUTNAM, 2000, p. 22)

b) *bringding-social capital* – se refere a grupos sociais compostos por membros distintos, ou seja, pessoas com diferentes ocupações e características étnicas, ou de situação econômica, dentre outros fatores diferenciais. Nesta modalidade estão as relações mais distantes, ou seja, os “vínculos fracos” de Granovetter que ultrapassam as fronteiras sociais, no entanto, as virtudes cívicas são observadas apesar das diferenças existentes dentre os membros;

c) *linking-social capital* – refere-se ao relacionamento social com pessoas em posição de autoridade como representantes políticos ou de instituições privadas. Trata-se de uma relação social considerada vertical, como por exemplo, do chefe e subordinado em organizações formais. Essa modalidade de capital social é dita como uma conexão com grupos mais influentes possibilitando acesso às estruturas de poder, e eventualmente à ascensão social.

Como pode ser observado o critério de distinção entre os três tipos de capital social *bonding*, *bringding* e *linking* se baseia na posição social dos agentes envolvidos, mais especificamente, enquanto os capitais sociais do tipo *bonding* e *bringding* estão mais relacionados às conexões horizontais, o tipo *linking* diz respeito às conexões verticais, na medida em que insere no contexto as diferentes posições hierárquicas formalmente constituídas, por possibilitar o acesso a estruturas de poder.

³¹ Olson (1982) faz críticas ao *bonding-social capital*, apontando dois fatores: seu caráter patológico e a fraqueza, em termos de alcance de resultados, dos vínculos fortes. Olson mostrou em alguns de seus estudos que grupos com poucos membros, tendem a incorrer em ações redistributivas, ao invés de utilizar de práticas que aumentariam a eficiência, garantindo resultados mais genéricos. Isto segundo o autor ocorre porque enquanto a redistribuição beneficia os componentes do grupo de maneira concentrada, um ganho geral de bem estar, por exemplo, para uma sociedade, seria dissolvido entre todos os agentes econômicos.

Embora não tenha elaborado classificações ou tipologias para o Capital Social, Bueno (2002) faz sua contribuição neste campo quando distingue quatro principais abordagens para o capital social derivadas respectivamente das teorias do desenvolvimento econômico, da Responsabilidade Social e Ética, dos códigos de Governança Corporativa e do Capital Intelectual, como mostra o quadro 3.3.2 que diferencia as quatro abordagens.

QUADRO 3.3.2 - Abordagens do Capital Social, Principais idéias e Contribuições relevantes

Abordagens do Capital Social	Principais idéias	Contribuições relevantes
Teorias do desenvolvimento econômico	Confiança, comportamento cívico e associativismo fortalecem as redes sociais, contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável	Putnam (1994); Knack e Keefer (1997); Stiglitz (1998); Chloupkova et al. (2003); Onyx e Bullen (2000).
Ética e Responsabilidade Social	Capital Social expressa o grau de interação social e responsabilidade em respeito à sociedade como um todo e aos agentes e grupos. Esta abordagem é baseada em valores e atitudes como confiança, cooperação, segurança, princípios éticos, compromisso e ética.	Coleman (1990); Newton (1997); Chang (1997); Kawashi et al. (1997); Bullen e Onyx (1998); Joseph (1998); Cortina (2000); Baron (2001).
Governança Corporativa	Códigos de ética e Governança Corporativa têm um impacto positivo na criação de capital social, estimulando a solidariedade e a superação das imperfeições do mercado.	Baas (1997); Sen (1997); Zingales (2000); Rajan e Zingales (2000).
Capital Intelectual	Capital social é um componente do capital intelectual. É baseado numa série de valores e indicadores como confiança, lealdade, sinceridade, compromisso, transparência, solidariedade, responsabilidade, honestidade e ética.	Nahapiet e Ghoshal (1996); Koenig (1998); Prusak (1998); Lesser e Prusak (1999); Lesser (2000); Cohen e Prusak (2001); Kenmore (2001); Lesser e Cothrel (2001); McElroy (2001).

Fonte: Adaptado de Bueno et al. (2004)

Embora estas abordagens descritas por Bueno não signifiquem diferentes classificações para o Capital Social como já mencionado, elas permitem verificar que o conceito pode ser tomado de diferentes perspectivas.

As classificações de Capital Social apresentadas, não retratam as várias tipologias associadas ao conceito e presentes na literatura acadêmica, mas dão uma amostra que permite

verificar a amplitude do conceito e suas possibilidades de ser relacionado a diferentes objetos e diferentes campos de estudo.

3.4 Medidas de Capital Social

No *Saguaro Seminar on Civic Engagement*³² in America da Universidade Kennedy School of Government (na Universidade de Harvard), coordenado por Robert Putnam, são apresentadas três importantes razões para que se mesure o capital social:

- a) Tangibilização do capital social, ou seja, medir o capital social tende a torná-lo mais tangível para aqueles que o consideram abstrato demais;
- b) Aumento do próprio investimento em capital social, pois uma vez que as próprias comunidades começam a perceber os resultados do capital social, passam a alocar mais recursos com o intuito de maximizá-lo;
- c) Construção de mais capital social, já que todas as atividades que envolvem pessoas podem auxiliar na criação de capital social.

As dificuldades existentes em relação às possibilidades de medir o Capital Social difundido em um grupo ou possuído por um indivíduo vêm sendo apontadas como uma das maiores críticas ao conceito, como menciona Solow (2000). A confusão empírica em relação ao significado, mensuração, resultados e relevância do capital social, também é apontada por Stone (2001).

Putnam foi um dos pioneiros na tentativa de medir os atributos do Capital Social. Em uma extensa pesquisa realizada na Itália, o autor utiliza variáveis como leitura de jornais, comparecimento a referendos, grau de associativismo e ocorrência de voto preferencial, que quando agrupadas compõem o que ele chama de índice de comunidade cívica, como critérios de diferenciação individual na tentativa de realizar uma medida de Capital Social (Putnam, 1993).

O Banco Mundial também se destaca como sendo um dos precursores na realização de estudos quantitativos em busca dos benefícios do capital social, mas neste caso,

³² O *Saguaro Seminar* trata-se de uma iniciativa do professor Robert Putnam com o objetivo de estudar o capital social e o engajamento comunitário americano. Entre 1995 e 2000, reuniu vários pensadores e pesquisadores do tema de toda a América para desenvolver estratégias que pudessem maximizar o engajamento cívico dos americanos. A partir de 2000, também tem sido preocupação do *Saguaro Seminar* implementar a mensuração do capital social e os dados utilizados para a realização desta mensuração.

especificamente abordado como fonte de desenvolvimento econômico. O SCI (Social Capital Initiative) e outros trabalhos voltados ao tema, produzidos pelo Banco Mundial, como Krishna e Uphoff (1999), Grootaert et al. (2004) e Solow (2000), objetivaram mostrar a relação existente entre capital social, prosperidade econômica e desenvolvimento comunitário em nível regional e local.

Segundo Stone (2001), uma das grandes dificuldades relacionadas à mensuração do capital social repousa no fato de que muitos pesquisadores tomam o próprio resultado do capital social como um indicador, tornando a análise bastante confusa. Ainda na interpretação do autor, o fato de muitos pesquisadores se basearem em dados secundários para conduzir suas pesquisas, contribui com a confusão, na medida em que são misturadas medidas, indicadores e resultados oriundos de vários estudos.

Ainda que existam tais dificuldades, complicadas ainda pela natureza intangível do conceito, muitos métodos foram desenvolvidos com o objetivo de se mensurar o capital social e tornar os estudos e pesquisas realizados em torno de tal temática menos intangíveis e mais aplicáveis. Assim, são empregados tanto os métodos qualitativos, quanto os métodos quantitativos nos estudos sobre Capital Social.

Knack e Keefer (1997) exemplificam a aplicação de um método qualitativo. Eles mediram as relações existentes entre normas de cooperação cívicas e confiança com relação ao crescimento econômico em vários países. Neste estudo os autores descobriram que os dois fatores analisados tinham forte impacto no crescimento econômico e que as sociedades menos polarizadas em termos de desigualdade e diferenças étnicas apresentavam maior capital social.

Por meio de um estudo essencialmente qualitativo sobre duas comunidades mineradoras na Índia, Pantoja (2000) mostrou que estratégias ou políticas de redução da pobreza não devem desconsiderar o estoque de capital social existente nas comunidades alvo, pois eles servem como suporte às formas já existentes de capital social, além de apoiar a criação de novas formas de capital.

Spence et al. (2003) também conduziram uma pesquisa qualitativa e comparativa que teve como foco a avaliação do capital social em pequenas e médias empresas.

Como exemplo da aplicação de métodos quantitativos, podemos destacar o World Values Survey (WVS), o qual trata de um estudo transnacional realizado ao longo das décadas de 80 e 90 na Austrália que buscou mensurar o capital social em comunidades de base e também seu efeito no engajamento político, a fim de identificar o papel que as relações

sociais desempenhavam no desenvolvimento econômico. Os principais indicadores relacionados ao capital social neste estudo foram: confiança e afiliação em organizações.

O estudo de Onyx e Bullen (2001) que objetivou mediar o capital social em cinco comunidades australianas focando na natureza do capital social nestas comunidades (duas rurais, duas de áreas metropolitanas e uma de uma cidade localizada próxima à Sidney), também se revela como um estudo quantitativo. Neste estudo 1200 adultos responderam à 68 questões, e como resultado os autores perceberam intensas diferenças nos modos e níveis de capital social dentre as comunidades pesquisadas.

Outro exemplo da aplicação de métodos quantitativos para medir o capital social é o *Integrated Questionnaire for Measurement of Social Capital (SC-IQ)*, desenvolvido por Grootaert et al. (2004) para o Banco Mundial, o qual tem realizado diversas pesquisas para entender as causas, manifestações e consequências da pobreza, focando no papel das relações sociais no desenvolvimento das sociedades.

O objetivo do SC-IQ é gerar dados quantitativos em várias dimensões do capital social, a partir de um grupo de questões, isto porque como mencionam Grootaert et al. (2004), é importante reconhecer, assim como afirmam outros pesquisadores, que o conceito de capital social não é uma entidade em si mesma, mas ao invés disso, apresenta uma natureza multidimensional. O quadro 3.4.1 sintetiza as 6 dimensões do Capital Social que compõem o SC-IQ e seus significados.

QUADRO 3.4.1 – As 6 dimensões para medir o capital social e seus significados

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
Grupos e Redes de Relacionamento	É a categoria mais comumente associada ao Capital Social. As questões desta seção visam considerar a natureza e o alcance da participação dos membros em vários tipos de organizações sociais, redes informais e as contribuições dadas e recebidas nestas redes.
Confiança e Solidariedade	Nesta categoria deve-se medir a confiança existente nas redes e como mudam as percepções de confiança e solidariedade quando mudam as redes, e com o passar do tempo.
Ação Coletiva e Cooperação	Esta dimensão explora se e como os membros têm trabalhado com outros em projetos comunitários ou em resposta a uma crise.
Informação	Foco no acesso à informação e à infraestrutura de comunicação

Conhecimento	pelos pobres, visto que em vários estudos estes atributos estão sendo considerados centrais para o desenvolvimento de comunidades pobres, como concluído, por exemplo, nos estudos elaborados pelos pesquisadores do <i>World Bank</i> .
Coesão Social e Inclusão	As questões elaboradas para esta categoria buscam identificar a natureza e a extensão das diferenças que podem gerar conflitos dentro dos grupos e os mecanismos através dos quais estas diferenças são gerenciadas.
Ações e Poder	Nesta seção as questões se concentram em explorar a interpretação do indivíduo sobre sentido de felicidade, eficácia pessoal e capacidade de influenciar tanto nos grupos locais quanto em situações mais amplas.

Fonte: Adaptado de Grootaert et al. (2004)

Stone (2001), também considera o capital social como um conceito multidimensional que compreende redes sociais, normas de confiança e reciprocidade, e em seus estudos aplica dois tipos de indicadores para mensurar o capital social:

- a) o indicador “proximal” – referente aos resultados de capital social relacionados aos seus componentes centrais: redes, confiança e reciprocidade, por exemplo o uso do engajamento cívico como indicador das relações sociais; e
- b) o indicador “distal” – referente aos resultados de capital social não diretamente relacionados aos seus componentes chaves, como por exemplo, num estudo que relacione capital social e saúde pode ser considerado um indicador, a expectativa de vida, taxas de criminalidade, gravidez na adolescência, entre outros.

Para Hutchinson e Vidal (2004), qualquer tentativa de medição do capital social em comunidades precisa avaliar quatro indicadores chaves: o comprometimento da comunidade, as características das redes, o nível de confiança e a infraestrutura organizacional da comunidade. Para medir esses “indicadores chaves”, os autores relacionam vários elementos que são agrupados em cinco seções: Compromisso Horizontal, Compromisso Vertical, Redes Sociais, Confiança e Infraestrutura Organizacional, como mostra o quadro 3.4.2.

QUADRO 3.4.2 – Medidas de Capital Social no nível comunitário (Hutchinson e Vidal, 2004)

Medidas de Capital Social no nível comunitário
<p>Compromisso Horizontal Interação entre os vizinhos (quantidade e qualidade) Atividade voluntária na vizinhança Participação em organizações baseadas na vizinhança Uso das facilidades da vizinhança</p>
<p>Compromisso Vertical Interação informal fora da vizinhança Atividade voluntária fora da vizinhança Participação em organizações fora da vizinhança Uso das facilidades fora da vizinhança</p>
<p>Redes Sociais Tamanho da rede (quantidade de pessoas) Diversidade de rede (quanto diverso é em rendimento, raças, etnicidade, idade, contexto social ?) Local da rede (os membros da rede residem dentro ou fora da vizinhança ?) Proximidade da rede (quão próximos são ?) Uso da rede (para que eles usam suas redes ?)</p>
<p>Confiança Confiança em outros residentes Confiança nas organizações da vizinhança Confiança nas organizações do Terceiro Setor Confiança em agências da cidade</p>
<p>Infraestrutura Organizacional Número, tipo e tamanho das organizações Número de associados Parcela de participação Diversidade dos associados Distinção da efetividade das organizações Distinção do status da organização fora da vizinhança</p>

Fonte: Hutchinson e Vidal (2004, p. 160).

Especificamente no caso deste trabalho, como será melhor explicado no capítulo 5 sobre a pesquisa de campo, especificamente na seção que descreve a Metodologia empregada, os indicadores de Grootaert et al. (2004), foram considerados os mais adequados, considerando o foco e os objetivos propostos, por esta razão eles serviram como parâmetro para a desenvolvimento e elaboração dos indicadores que foram empregados na pesquisa de campo realizada.

3.5 Capital Social, Humano e Cultural

Hutchinson e Vidal (2004) afirmam que para o melhor entendimento do Capital Social é necessário compreender os conceitos de Capital Humano e Capital Cultural.

Admitindo que o Capital Social não é independente de outros tipos de capitais e que raramente é acumulado por si mesmo, não pode ser desprezada a importância dos capitais humano e cultural na sua constituição.

Lin (2001) e Burt (2005) quando definem o Capital Social em termos de estrutura e ativos da rede, baseados nos estudos de redes de Granovetter, consideram o poder ocupado pelos indivíduos dentro destas redes e, portanto, recorrem ao Capital Humano para explicar como se dá o caráter produtivo do Capital Social.

Schultz (1973a, 1973 b) explica que o conceito de Capital Humano teria surgido em meados anos de 1950 parte do pressuposto de que a instrução é um investimento em habilidades e conhecimento que tem real possibilidade de aumentar a rendas futuras, assim define o Capital Humano a partir do montante de investimento que uma nação ou indivíduo fazem na expectativa de obter retornos adicionais futuros. Na interpretação do autor, o Capital Humano é capaz de propiciar ao mesmo tempo rendimentos futuros e ascensão social aos indivíduos e em termos de nação pode explicar os diferenciais níveis de desenvolvimento que difere os países, assim, diante de tal lógica um país pode migrar da condição de subdesenvolvido para desenvolvido desde que invista em Capital Humano.

Segundo Rattner (2003), enquanto o Capital Humano resulta das ações individuais em forma de aprendizagem e maximização do conhecimento, o Capital Social é fundamentado nas relações entre os atores sociais, que através de tais relações estabelecem expectativas e obrigações mútuas que favorecem a presença da confiabilidade nestas relações sociais e agiliza o fluxo de informações tanto internas quanto externas. Desse modo, a construção do Capital Social, depende de aspectos como a coesão da família, da comunidade e da sociedade, diferentemente do Capital Humano que se expressa na atuação individual, segundo o autor.

Fukuyama (2003) também diferencia os dois tipos de capital, em sua interpretação, o Capital Humano é passado através de certas atitudes e conhecimentos específicos, já o Capital Social necessita que normas e valores sejam compartilhados e isto apenas se consegue mediante hábito, além do compartilhamento de experiências e por meio de um exemplo de liderança.

Para Frigotto (2011), o Capital Humano não passa de uma noção que, além de não explicar, ainda mascara as determinações das desigualdades existentes entre nações, indivíduos, grupos e classes sociais. Apesar disso, Shultz (1973a) salienta o valor de tal conceito argumentando que as capacidades adquiridas pelos agentes por meio do Capital Humano devem ser vistas como importante fonte de ganhos de produtividade, desse modo o autor relaciona sua importância à capacidade produtiva do indivíduo tanto no campo social quanto profissional.

Considerando que são elementos inerentes ao Capital Humano: escolaridade, treinamento, experiência de trabalho, condição de saúde e nutrição de uma pessoa, por exemplo, não podemos desatrelá-lo do conceito de Capital Social, já que ao mesmo tempo em que o Capital Social pode contribuir com a acumulação de Capital Humano, e elevar os retornos atribuídos à escolaridade, o Capital Humano pode representar uma importante fonte de acesso às redes sociais, subsumidas no conceito de Capital Social.

Já em relação à conexão existente entre o Capital Cultural e o Capital Social, esta pode ser observada na própria abordagem de Bourdieu (1980 e 1986) sobre o Capital Social, escolhida para estruturar a interpretação do conceito nesse trabalho, pois ela tem como base estrutural de sua definição a explicitação da importância do Capital Cultural, valorizando a conexão existente entre ambos os capitais.

Bourdieu (1986, 1987, 1989 e 1992) é um dos criadores da Teoria do Capital Cultural que surge como uma contraposição à teoria Neoclássica do Capital Humano. Segundo a visão da Teoria do Capital Humano, o processo de expansão da educação, decorrente da modernização da sociedade e das políticas públicas de inclusão não leva a uma situação de igualdade nas oportunidades, uma vez que indivíduos oriundos de estratos sociais superiores continuarão garantindo vantagens para seus descendentes por conta da transmissão do Capital Cultural.

Coleman (1990) define o Capital Cultural com base nos recursos (não econômicos) obtidos pela oportunidade de conviver com adultos detentores de capital cultural e relaciona o conceito ao aumento de perspectivas pessoais para os indivíduos. Bourdieu (1986) também ressalta esse caráter produtivo do Capital Cultural, já que para o autor a educação, tomada do aspecto comportamental, ou o Capital Cultural consiste num princípio de diferenciação quase tão poderoso quanto o Capital Econômico.

Para Bourdieu (1986), estudantes com maior nível de Capital Cultural, ou seja, estudantes oriundos de família com habilidades e preferências da cultura dominante são mais

capazes de descodificar as regras do jogo implícitas nas escolas e na própria sociedade, atributo que é acessado em diferentes campos da vida, como no profissional.

Admitindo que o Capital Cultural de um indivíduo é refletido em seus valores, atitudes, preferências e comportamento expressados, é possível verificar a relação existente entre Capital Cultural, transmitido na família e na escola e o mercado profissional como indicam Bourdieu (1987) e Collins (1979). Para os autores, o papel da escola em relação às empresas está baseado no preparo para a socialização para o trabalho, socialização esta que se consolida com o Capital Social.

Considerando que o Capital Humano pode servir como um instrumento para o acesso ao Capital Social, e que o Capital Cultural pode favorecer a permanência nas redes sociais promovidas pelo Capital Social, os conceitos ainda que tenham significações distintas, passam a ser apreendidos com maior valor quando deixam de ser interpretados de forma atomizada, e passam a ser valorizados como perspectivas complementares, dadas as prováveis possibilidades de interação entre eles,

3.6 O Capital Social no mundo do trabalho e sua relação com o setor sucroalcooleiro

Antunes (2007) que discute as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho, ressalta que as profundas mudanças no mundo do trabalho, ocorridas a partir da década de 80, nos países desenvolvidos, e que se refletiram nos países em desenvolvimento, causaram o aumento do desemprego estrutural, o crescimento do trabalho precário, a expansão do assalariamento pelo setor dos serviços, que expandiu incorporando o trabalho feminino, e excluindo o jovem.

Os elementos atuais que explicam a economia tanto em âmbito nacional, quanto internacional, colocam em questão particularidades que variam em diferentes locais e regiões quando tratamos do mercado de trabalho e dos limites e possibilidades de sua institucionalização. Fatores “extra-mercado”, como as redes sociais informacionais, têm sido apontados como relevantes fatores de influência no acesso às oportunidades e à ascensão na carreira.

Boltanski e Chiapello (1999), tratando da desconstrução do mundo do trabalho, indicam a flexibilidade como um dos principais eixos das novas estratégias das empresas que permitiu transferir as incertezas do mercado para os assalariados e empresas menores, pois atuam simultaneamente fatores resultantes da introdução da flexibilidade no ambiente interno

com relação à organização do trabalho e a aplicação de técnicas como polivalência e politecnia, autonomia, dentre outros conceitos que favorecem a ampla utilização da força de trabalho; e a flexibilidade no ambiente externo que se refere à contratação e subcontratação de outras empresas menores como prestadoras de serviços. Os dois casos contribuem com a precarização do trabalho, devido à ausência de direitos contratuais satisfatórios e de seguridade social.

No campo profissional, o capital social desempenha importante papel. Granoveter (1973³³) já mostrava a importância das redes sociais, especificamente das consideradas redes fracas, que por serem marcadas, sobretudo pela maior variedade de relações, de proximidade e de formações, no sentido de ter maior variedade de campos de atuação profissional inclusive, poderiam produzir resultados mais ricos quando da necessidade de se mobilizar recursos. A ampliação de oportunidades de atuação profissional, resultante do contato nas redes informais também coloca o participante diante de diferentes mundos sociais, o que lhe permite realizar novas combinações de recursos (POWELL & SMITH-DOERR, 1994), além do desenvolvimento de certas características de ordem pessoal, que acabam por diferenciar profundamente os indivíduos face às atitudes e ao comportamento apresentados.

O capital social também transforma o trabalhador num novo “jogador capitalista”, utilizando a expressão de Olivier Godechot (2008), na medida em que o capital social, na forma de ativo intangível, pode ser empregado por meio de conhecimentos e técnicas em diversas empresas distintas. Esta realidade desequilibra a balança de poder dentro da organização, tornando o trabalhador ao mesmo tempo mais autônomo e poderoso diante dos *shareholders*, já que nesta perspectiva o capital social atua diretamente nas possibilidades de empregabilidade do indivíduo.

Sendo o capital econômico, em forma de qualidade e quantidade de recursos disponíveis, a base para a mobilização dos outros capitais (social e cultural), como afirma Lima (2001) e Schaeffer-McDaniel (2004), analisar a influência do capital social em função de sua qualidade e legitimidade pode apresentar uma nova resposta ao entendimento das carreiras bem sucedidas, que não apenas pelo domínio de conhecimentos técnicos, onde o pertencimento ou o simples relacionamento em classes sociais favorecidas não apenas amplia as possibilidades de atuação profissional, como demonstra a relação existente entre qualidade

³³ Tendo como base a perspectiva de Granovetter (1973), pode-se interpretar que integrar uma rede social pode ser um ativo apenas para quem participa da rede social, já que a mesma favorece a realização de interesses individuais.

de capital social e êxito profissional, tanto no acesso às oportunidades quanto nas possibilidades de atuação e ascensão na carreira.

Tais fatos induzem à crença de que a importância do capital social não apenas é primordial para facilitar o acesso e a mobilização de recursos, mas também influencia diretamente nos aspectos comportamentais que facilitam o acesso a determinados recursos. Neste sentido, Coleman (1988) ressalta a relevância do capital social para a obtenção de capacidades e qualificações que elevam a produtividade do trabalho humano.

Diferente das redes sociais, o capital social é um componente mais abrangente, pois é produto das diversas situações vivenciadas, em diferentes campos de ação. Tomado como um pilar estratégico do desenvolvimento humano traz consigo a noção da nobreza de origem, ou o pertencimento às classes dos estratos dominantes da sociedade, na visão de Bourdieu, e esta aumenta as possibilidades, e a gama de possibilidades resultando em oportunidades de crescimento e acúmulo de cultura e conhecimento, as quais também podem ser somadas às possibilidades de acesso já possuídas, melhorando a ascensão e a atuação nos ambientes profissionais.

Especificamente no setor sucroalcooleiro, campo de estudo deste trabalho, o capital social tende a ter um valor ainda maior, principalmente devido à origem familiar da maior parte das usinas sucroalcooleiras. As teorias relativas ao estudo do Capital Social são a base para a compreensão do capital social familiar que domina o ambiente organizacional da empresa familiar.

Segundo Hoffman et al. (2006), os vínculos familiares são muito mais fortes e mais intensos que qualquer capital social construído em empresas não familiares. Coleman (1988) aponta que dentro das empresas a disseminação do capital social familiar faz com que as empresas sejam favorecidas pelos vínculos fortes e, portanto, constituam ambientes mais propensos à confiança, cooperação e reciprocidade, importantes atributos do capital social. Desse modo o capital social familiar tende a colaborar com ambos os capitais social: o familiar e o organizacional, podendo gerar nas empresas mais estabilidade e interações, maior comprometimento e estreita proximidade que resultam na geração de importantes recursos para a organização, no entanto, apesar de suas contribuições tanto no âmbito familiar quanto organizacional, o capital social familiar também pode se apresentar como desvantajoso para as organizações, por duas razões principais:

- a experiência da família e a crença no domínio de *know-how* pode causar a inércia das estratégias das empresas;

- para que a empresa seja beneficiada com novas estratégias é preciso que o capital social familiar interaja com o capital social organizacional, o que nem sempre ocorre, principalmente em campos empresariais muito tradicionais;

- o capital social tem um componente que reforça as estruturas empregadas e os modelos de família, fazendo com que o parâmetro de competência profissional seja mais norteado pelo vínculo familiar que pela questão de profissionalização dos indivíduos, o que promove a reprodução de modelos de membros da família que nem sempre são sinônimos de competência e capacidade profissional;

- o capital social familiar pode adentrar à empresa, sobrepondo um rede de confiança, cooperação e solidariedade pessoal, à rede organizacional impactando negativamente os interesses da organização.

Somado a todos estes razões, ainda tem a questão da participação familiar direta nos negócios que em muitos casos atrela a relação profissional ao direito devido pelo pertencimento à família, e não pela capacidade profissional construída.

Por todas estas razões o Capital Social foi determinado como principal objeto de análise para ao estudo das usinas sucroalcooleiras, na tentativa de medir a importância do capital social nestes ambientes considerando todos os fatores que influenciam na ascensão do conceito, e qual seu impacto para os profissionais destas empresas, com ênfase no nível tático da hierarquia (gerencial).

4 INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Como campo de pesquisa determinado para os estudos realizados neste trabalho, o setor sucroalcooleiro é abordado neste capítulo a partir de sua constituição historicamente descrita e da explicitação dos principais fatores que explicam seu desenvolvimento e importância para a Economia nacional e regional.

Ao longo da descrição quanto à evolução do setor são destacadas a posição protecionista do governo que garantiu por várias décadas a estabilidade e perenidade de muitas empresas produtoras e fornecedoras de Açúcar e Alcool nos mercados doméstico e internacional e também sua extinção que colocou o setor diante de desafios que somados à conjuntura político-econômica pós-desregulamentação não desviou o setor da crise. Além disso, é destacado o papel dos investimentos estrangeiros, que tem adentrado o setor especialmente na última década e que influenciam na configuração de novos modelos estratégicos que não apenas modificam as bases estruturais e culturais das empresas sucroalcooleiras, como traz novas possibilidades de atuação e de desenvolvimento.

4.1 O desenvolvimento do setor sucroalcooleiro brasileiro

A origem da produção canavieira brasileira advém das ações de Portugal, que para assegurar a posse das terras brasileiras, iniciou a exploração agrícola da terra para a qual até então não se atribuía valor econômico (FERREIRA JÚNIOR & HESPANHOL, 2006).

No trecho que segue, Szmrecsányi mostra a importância do setor na constituição da histórica econômica do Brasil:

O desenvolvimento da agroindústria canavieira teve um papel de grande relevo na história econômica do Brasil. Durante quase dois séculos após o descobrimento, ela constituiu praticamente o único pilar em que se assentava a economia colonial. Até essa época, o Brasil era o maior produtor e exportador de açúcar do mundo. [...] (SZMRECSÁNYI, 1979, p.43).

Apesar da descoberta do Brasil ter ocorrido décadas antes, foi a partir de 1530 que foi iniciada por Portugal a primeira expedição para povoar o território brasileiro, iniciando assim a história da produção organizada da cana-de-açúcar brasileira, a qual foi o alicerce da Coroa Portuguesa entre os séculos XVI e XVII.

Para obter ganho máximo os portugueses criaram os *Plantations*, que eram grandes expansões de terra, os chamados latifúndios, controlados por um único proprietário, o “senhor de engenho”.

A exploração do açúcar restringiu a economia brasileira porque, além de impedir a formação de classes sociais que não estivessem vinculadas à produção do açúcar ou ao senhor do engenho, também favoreceu a utilização da terra apenas para uma policultura restrita de subsistência, e assim apenas o açúcar era destinado às transações econômicas.

Durante os séculos XVI e XVII, o açúcar era um produto muito valorizado na Europa e por isso atingia grande valor de comercialização, sendo o Brasil o principal fornecedor do produto. Em virtude disso, o território brasileiro foi por diversas vezes invadido pelos holandeses interessados na expansão do cultivo e no comércio do produto. No entanto, ao final do século XVII, depois das várias vezes em que foram expulsos do Brasil, os holandeses iniciaram sua produção de açúcar nas Antilhas e tornaram-se concorrentes do Brasil. Neste empreendimento os holandeses superaram a capacidade produtiva brasileira e construíram uma indústria açucareira capaz de fornecer grandes quantidades e com qualidade superior para o mercado europeu, acabando com o monopólio brasileiro (SZMRECSÁNYI, 1990).

No século XVIII, o ciclo da cana-de-açúcar se encerra, pois fica difícil ao Brasil competir com o açúcar das Antilhas, além disso, os preços de comercialização do produto em virtude da oferta não eram muito atrativos.

As contínuas baixas no preço de comercialização do açúcar não constituem o único fator que teria contribuído com o seu declínio em valor econômico, o bloqueio de Napoleão Bonaparte dos navios que transportavam o produto até a Europa e ainda o surgimento do açúcar de beterraba, que tornou-se um substituto para o açúcar produzido a partir da cana-de-açúcar, somados ainda ao fato de que estava sendo iniciado o “ciclo do ouro” que representava uma diferente e mais lucrativa fonte de renda à Coroa Portuguesa, que obtinha lucros da atividade através da cobrança de taxas e impostos sobre todo o ouro extraído, influenciaram negativamente a economia açucareira .

A atividade mineradora, o ciclo do ouro durou até o fim do século XVIII e após o seu declínio no início do século XIX, houve novo florescimento da economia açucareira, embora ela nunca tenha deixada de ter importância na economia do país, ainda que tenha ultrapassado longa fase de desvalorização. Nesse novo florescimento a produção se realiza não apenas nos estados do Nordeste, pioneiros no cultivo da cana-de-açúcar, mas também na região de Campos, estado do Rio de Janeiro, e também em algumas zonas de São Paulo.

Durante o século XIX o açúcar se mantém como um importante produto da economia brasileira, mesmo com o surgimento e ascensão do café. No entanto em virtude dos baixos preços praticados vai deixando de ser a base de sustentação da economia, papel que passa a ser exercido pela cultura do café.

A forte concorrência externa que ameaça as exportações nacionais requer a modernização do setor, por isso é no século XX que muitas mudanças são realizadas na intenção de consolidar e fortalecer a economia açucareira do Brasil. É também nesta época que se inicia um ciclo marcado por ações de expansão e retração dos níveis de produção, e de políticas públicas protecionistas (embora elas já eram empregadas em fases anteriores), que ao mesmo tempo em que favorecem o desenvolvimento e crescimento do setor, também visam limitar a oferta do produto para permitir sua permanente valorização comercial.

4.2 O setor sucroalcooleiro no século XX (até os anos 90)

A crise de 1929 marcada pela decadência do café intensamente cultivado no interior paulista, também trouxe reflexos desfavoráveis ao açúcar, fazendo com que o setor necessitasse de auxílio do governo para se restabelecer. A postura paternalista do governo fez com que a cana-de-açúcar despontasse entre as alternativas mais viáveis à cultura do café. Foi na década de 30 que foram fundadas muitas usinas brasileiras e iniciado a produção do segundo derivado da cana-de-açúcar, o álcool, assunto que será melhor abordado na seção sobre o etanol.

O governo brasileiro, que sempre teve uma atuação protecionista em relação à agroindústria do açúcar e álcool, criou em 1933 o IAA (Instituto do Açúcar e do Alcool), no governo Vargas, através do Decreto do Governo Federal nº 22.789, de 01/06/1933, para contribuir com o planejamento e desenvolvimento do setor sucroalcooleiro.

Como menciona Moraes (2007), os próprios produtores pressionaram para que o governo interferisse no setor a fim de resolver os problemas de excesso de oferta e com isso reorganizar os mercados internos. Assim, o setor sucroalcooleiro se configurou como uma das cadeias mais controladas pelo Estado brasileiro.

O IAA tinha como função regulamentar o mercado açucareiro do Brasil, através de leis que normatizavam a produção nacional do açúcar e seus derivados por meio do

estabelecimento de cotas de produção que fossem condizentes com o desenvolvimento tanto do mercado externo quanto do mercado interno³⁴.

Szmrecsányi (1979, p.180) destaca os principais objetivos que justificam a criação do IAA:

- assegurar o equilíbrio interno entre as safras anuais de cana e o consumo de açúcar, mediante a aplicação obrigatória de uma quantidade de matéria-prima determinada para a fabricação do álcool;
- fomentar a fabricação do álcool anidro, mediante a instalação de destilarias centrais nos pontos estratégicos, ou auxiliando as cooperativas e sindicatos de usineiros para que se organizassem, ou os usineiros individualmente, a instalem destilarias ou melhorar as instalações de que dispunham à época;
- estimular a fabricação de álcool anidro durante todo o ano, mediante a utilização de quaisquer outras matérias-primas (além da cana), de acordo com as condições econômicas de cada região.

Embora nesta época o Brasil já fizesse uso do álcool extraído da cana-de-açúcar para fins energéticos e por isso dois produtos da cana-de-açúcar já pudessem ser comercializados, o álcool apenas passou a ser valorizado depois da realização do Proálcool em 1975, permanecendo até então o açúcar como o produto de destaque do setor.

Durante a II Guerra Mundial, várias usinas foram criadas notadamente no Estado de São Paulo. A maioria delas era constituída de pequenos engenhos que apenas supriam a demanda local. Os altos custos de produção e baixos níveis de produtividade não impediram que o IAA fixasse elevados preços para o açúcar e para o álcool.

Nos anos que se seguiram à II Guerra Mundial, algumas dificuldades assolaram as exportações de açúcar do Brasil. Houve declínio das exportações e, além disso, a deficiência brasileira em torno da escassez de transportes internos fazia com que o abastecimento do mercado interno fosse realizado por meio da navegação costeira, o chamado transporte de cabotagem. Estando este ameaçado pelos riscos do pós-guerra, o abastecimento do país por açúcar foi comprometido, dividindo o Brasil em duas partes: uma com grande produção de açúcar; e a outra com escassez do mesmo produto, o que acarretou redução do consumo no mercado interno, segundo Szmrecsányi e Moreira (1990).

³⁴ O objetivo de institutos como o IAA era “a mediação dos interesses das oligarquias rurais tradicionais em relação aos interesses industriais e urbanos” (DELGADO, 1985, p. 21).

Embora a região Nordeste do Brasil se apresentasse como uma região tradicional do setor sucroalcooleiro, esta dificuldade de abastecimento favoreceu a transferência do eixo de produção canavieira e açucareira do Nordeste para os Estados do Sudeste, processo que se completou no final da década de 1950. A região centro-sul do Brasil, notadamente o estado de São Paulo, despontariam na produção sucroalcooleira, não motivados apenas pela mudança do eixo de produção decorrente da questão do abastecimento, mas também pelas condições de topografia e clima bastante favoráveis a esse cultivo, também pela maior proximidade do mercado consumidor, e sobretudo porque a agropecuária paulista iniciava um processo de substituição das lavouras de café pelo cultivo da cana-de-açúcar que apresentava expectativas mais promissoras.

Estes estados da região Centro-Sul apresentaram grande aumento na capacidade produtiva, e estavam iniciando uma história que os tornariam mais tarde os líderes do setor. Nos anos de 1940 os maiores usineiros fizeram várias tentativas para reduzir a intervenção estatal na indústria sucroalcooleira, inclusive fazendo pressões para que o IAA fosse fechado.³⁵

A hegemonia dos produtores da região Centro-sul do país, que deixaram para trás os produtores do Nordeste, resultou em superprodução colocando os usineiros diante dos drásticos efeitos do excesso de oferta. Em virtude de tal fato, o setor iniciava uma seqüência de práticas estratégicas que ora objetivavam retrain, ora maximizar os níveis de produção na tentativa de principalmente “controlar” o mercado e evitar a queda nos preços do açúcar.

Quando ocorre a superprodução do açúcar, duas estratégias podem ser utilizadas para enfrentar o problema: aumentar as exportações de açúcar e aumentar a produção do álcool. Nesta época a primeira foi escolhida, mas não produziu resultados satisfatórios porque os níveis de produção europeus também tinham aumentado e por isso houve queda no preço do açúcar em todo o mercado internacional, devido ao aumento da oferta.

Nos anos de 1950 houve forte expansão da indústria açucareira induzida pela crescente demanda do mercado interno devido à industrialização e urbanização resultantes das ações de desenvolvimento econômico do país praticadas pelo governo federal, de modo que o

³⁵ O IAA foi extinto em 1990 no governo Collor. Segundo a ÚNICA antes mesmo da Medida Provisória n°. 151 de 15/03/90, transformada na Lei n°. 8.029 de 12/04/90 que extinguiu o Instituto de Açúcar e Alcool, um decreto-lei n°. 2437 de 24/05/88 já se encarregava de proibir a partir de 01/06/89 que algumas medidas estabelecidas pelo instituto fossem praticadas, a exemplo do uso de recursos do Tesouro Nacional em operações de compra e venda de açúcar para exportação. Este decreto significou o início da desregulamentação do setor e minimização tanto da dependência da agroindústria canavieira quanto da intervenção do governo. Na ocasião da extinção do IAA alguma de suas atribuições foram transferidas para a Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR).

Brasil quase voltou a ocupar sua posição de maior exportador mundial do produto, como afirma SZMRECSÁNYI (1979).

Em 1953 surge o primeiro Acordo Internacional de Açúcar no Brasil para promover a exportação com a finalidade de resolver o problema da superprodução. O acordo não favoreceu a economia açucareira do Brasil, pois os preços praticados eram muito baixos, assim o Brasil logo desistiu do Acordo.

O governo federal continuou realizando ações excessivamente protecionistas, com extensa generosidade nos financiamentos destinados à indústria canavieira, ou, com o estabelecimento de elevados preços, garantidos aos produtos, que eram freqüentemente maiores que a inflação.

Especificamente ao final da década de 1950 os produtores do Centro-sul foram autorizados a aumentar sua produção para atender ao mercado interno, enquanto o Nordeste passaria a destinar sua produção à exportação.

No início dos anos 1960, o setor novamente é acometido por extremo otimismo em virtude da Revolução Cubana, que ocasionou o rompimento das relações entre Cuba e Estados Unidos, abrindo uma excelente oportunidade para o Brasil exportar açúcar para o mercado Norte-americano.

O governo passou a reduzir o controle do setor e incentivou o aumento dos níveis de produção, além disso, ofereceu créditos subsidiados de longo prazo para que o Brasil pudesse reconquistar sua posição de líder mundial, tanto na exportação quanto na produção de açúcar. Os próprios usineiros reivindicam mais apoio do governo e sendo integralmente atendidos, aumentaram significativamente seus níveis de produção, principalmente os produtores do Centro-sul, que superaram em muito a produção das usinas nordestinas, consolidando sua liderança em quantidade produzida no território nacional.

Em meados de 1960 a expansão da indústria canavieira passa a incorporar um programa governamental de longo prazo, que não apenas previu aumento da demanda do açúcar como também para o álcool.

Todas essas ações rumo à expansão do setor são abatidas novamente com superprodução na metade da década de 1960, que coincide com a redução na demanda do açúcar no mercado externo e com a forte recessão que se instaurou no mercado interno em função da Ditadura Militar. Ao final da década de 1960 tanto o mercado interno quanto o externo se recuperaram e por isso a indústria canavieira inicia um processo de normalização. Neste período tem início uma importante mudança na base técnica da agricultura brasileira e

o surgimento do CAI (Complexo Agroindustrial), além de acelerado processo de urbanização e crescimento do emprego não industrial (DELGADO, 1995).

Até então, a exportação era vista como uma “válvula de escape” para os problemas de superprodução, mas a partir da década de 1970 ela passa a ser vista como uma estratégia que além de promover grande expansão do setor, torna-se o principal fator de seu desenvolvimento que cria as condições necessárias para incorrer em expressivo crescimento da indústria sucroalcooleira no Brasil.

Foi a partir da década de 1970, marcada pelo choque do petróleo, que a produção do etanol foi significativamente expandida. Para sustentar tamanha expansão a indústria sucroalcooleira conta novamente com forte apoio governamental, desta vez elaborando três programas de investimentos e incentivos públicos:

- O Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar, conhecido como o Planalsucar;
- Programa de Padronização da Indústria Açucareira; e
- Programa de Apoio à Indústria Açucareira.

Os dois primeiros programas foram criados em 1971, enquanto o último fora criado em 1973. Enquanto o primeiro objetivava promover o desenvolvimento do setor em larga escala com novas variedades de cana-de-açúcar por meio de experimentos e pela manipulação genética das matrizes, a fim de que pudessem melhorar o aproveitamento mais eficiente das condições de solo e clima local, os outros dois programas atendiam mais aos interesses dos usineiros, pois buscavam promover o aumento das unidades e das regiões produtivas que fossem mais eficientes.

O aumento da demanda e dos preços do açúcar nos mercados internacionais garantiu um expressivo aumento nas exportações do Brasil que era um dos únicos países capazes de responder às demandas excessivamente flutuantes do mercado estrangeiro. O sucesso do negócio no mercado estrangeiro não durou muito tempo, novamente ocorre superprodução e desta vez o governo influenciado pelo “choque” no mercado do petróleo que ocorreu em 1973 decide aumentar a produção do álcool.

O Proálcool garante o sucesso da estratégia de aumentar a produção de álcool e a indústria sucroalcooleira passa a se estruturar com a comercialização de seus dois produtos nos mercados interno e externo.

Todos esses incentivos, somados ao desenvolvimento tecnológico e de estratégias de gestão e produção mais eficientes, provocaram a reinvenção do setor, garantiram o crescimento na demanda tanto para o açúcar quanto para o álcool e fortaleceram as bases estruturais desta indústria que ainda ocupa lugar de destaque na economia brasileira, atraindo investidores estrangeiros e suscita novos tipos de negócios, principalmente a partir dos anos 90, com a desregulamentação do setor.

4.2.1 O etanol

De acordo com Szmrecsányi e Moreira (1990), o álcool anidro³⁶ usado como aditivo à gasolina, teve sua fabricação iniciada em 1933 numa destilaria estatal localizada na cidade de Campos (RJ).³⁷ Neste mesmo ano a produção conjunta já correspondia a 437 mil litros por dia e oito anos mais tarde 44 destilarias também já estavam fabricando o produto.

Essa expansão ocorreu principalmente devido aos incentivos financeiros e administrativos do IAA com a operação das chamadas destilarias centrais de sua propriedade que eram utilizadas pelos produtores que não dispunham de destilarias próprias. Depois da primeira destilaria central implantada no Rio de Janeiro, duas outras foram implantadas nos Estados de Pernambuco e Minas Gerais (SZMRECSÁNYI & MOREIRA, 1990).

Os níveis de produção e demanda também cresceram porque outras ações foram tomadas, de modo a promover:

- o aumento da proporção de álcool anidro a ser adicionado à gasolina importada;
- o investimento em destilarias particulares, anexadas a determinadas usinas;
- a reserva de maior parte da matéria-prima agrícola (cana-de-açúcar a partir de 1942) para a produção direta de álcool;
- o estabelecimento de atrativos preços mínimos para o produto.

³⁶ O etanol e o álcool etílico são sinônimos. A diferença reside nas nomenclaturas anidro ou hidratado, de modo que enquanto o etanol anidro apresenta teor de água máximo de 0,4% sobre o volume total, o qual é utilizado como combustível adicionado à gasolina e como matéria prima na indústria de tintas, solventes e vernizes, o álcool hidratado apresenta um teor de água de até 4,9% sobre o volume total, e, é utilizado nas indústrias farmacêutica, alcoolquímica, de bebidas e de produtos de limpeza, e como combustível para veículos. As especificações e principais diferenças entre os dois tipos de etanol encontram-se na tabela do ANEXO. (informações disponíveis na RESOLUÇÃO ANP N° 7 de 09/02/2011 – DOU 10/02/2011 – RETIFICADA DOU 10/02/2011).

³⁷ Outras fontes informam que a Usina Serra Grande em Alagoas teria sido a primeira a produzir o etanol combustível no Brasil em 1927 e que no final do século XIX na Europa e início do século XX no Brasil algumas usinas já produziam o álcool combustível.

Com tais ações de incentivo, a produção do álcool foi maximizada, no entanto, a partir de 1943, devido às pressões da demanda interna por mais açúcar e às dificuldades no transporte de cabotagem, o IAA passa a incentivar a maior produção de açúcar, principalmente nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Soma-se a tais fatos também a redução no preço do petróleo e a criação da Petrobrás em 1953 e implantação de suas primeiras refinarias, que também contribuiu para o declínio da produção do álcool, que se tornou nesta época um produto às margens da economia brasileira.

Esta posição desfavorável do álcool durou quase duas décadas, quando a estratégia de aumento da produção do álcool foi retomada na década de 1970 para solucionar os seguintes problemas:

- a produção excessiva de açúcar, que levava a níveis de superprodução;
- a baixa demanda de açúcar no mercado externo;
- a rápida queda do preço do açúcar no mercado externo, que fazia parecer viável aos produtores mudar da produção de açúcar para a produção de álcool;
- a necessidade de se utilizar a capacidade ociosa nas usinas; e principalmente,
- ao choque do Petróleo de 1973, que suscitava uma oportunidade para colocar em prática estratégias que visassem a inserção do álcool (etanol) em substituição à gasolina.

Para vigorar o interesse na produção do Etanol, o governo criou o Programa Nacional do Álcool em 1975, conhecido como Próálcool. Segundo Tubino e Zamora (2009), o Próálcool³⁸ fazia parte de um pacote de investimentos considerados prioritários pelo governo militar com ênfase na substituição das importações por produtos fabricados nacionalmente³⁹, incentivando a produção do etanol não apenas da cana-de-açúcar, mas também da mandioca e de qualquer outro insumo do qual fosse possível sua extração. O Próálcool foi criado pelo Decreto-lei nº. 76.593 de 14/11/75.

³⁸ Ferro (1996), menciona o lado negativo da cultura do açúcar e do álcool, salientando que o Próálcool além de ter deixado dívidas com o setor financeiro e com a Petrobrás, não levava em consideração o fato de as empresas do setor utilizarem de mão-de-obra em condições de trabalho inapropriadas, trabalhando em desacordo com as leis trabalhistas vigentes, além de por vezes usufruírem do trabalho infantil.

³⁹ O petróleo, por exemplo, em 1973 teve seu preço tão inflacionado que obrigou muitos países dependentes das importações deste produto a reverem sua relação de dependência, como ocorreu no Brasil.

O programa teria tido três fases conforme mencionam Tubino e Zamora (2009), no entanto, para favorecer o melhor entendimento quanto aos aspectos que promoveram a maior valorização do álcool combustível, neste trabalho estão sendo consideradas quatro fases de desenvolvimento do programa.

A primeira fase (entre 1975 e 1979), parece ter sido de fato implantada em 1974, o foco era a produção de álcool anidro para que o mesmo fosse misturado à gasolina na proporção máxima que os motores pudessem permitir⁴⁰. Nesta época o álcool ainda não era extraído diretamente da cana-de-açúcar e esta tecnologia, que modificou e aprimorou o processo de extração, permitindo maior aproveitamento da matéria-prima e surgiu no final dos anos 70.

Neste período a produção sucroalcooleira cresceu de 600 milhões de l/ano em 75/76 para 3,4 bilhões de l/ano em 79/80. Os primeiros veículos movidos exclusivamente a álcool surgiram em 1978, através de acordos realizados com a indústria automobilística, em troca de incentivos fiscais para aquisição de materiais.

A segunda fase (entre 1980 e 1987) é marcada pela ampliação da produção de veículos que pudessem utilizar 100% do álcool em seus motores, ao invés da mistura com a gasolina, por isso esta fase teve um caráter mais qualitativo que quantitativo, já que no início da década de 1970 as destilarias passaram a produzir além do álcool anidro, também o hidratado.

Novamente em 1978, o petróleo teve significativo aumento no preço de comercialização, o chamado segundo choque do petróleo, que triplicou o preço do barril, por isso a produção do etanol recebeu novo incremento com a participação do governo no sentido de conceder créditos e subsídios, e ainda resolveu adotar medidas para favorecer a plena utilização do Proálcool. No entanto mesmo com tais incentivos, os níveis de produção estabelecidos pelo governo apenas foram alcançados nas safras de 1984/85 e 1985/86 e atingiram o pico de 12,3 bilhões de litros na safra 86/87.

A maior parte da produção era destinada ao consumo de combustíveis no mercado doméstico, mesmo porque o caráter desta produção, marcado pela sazonalidade obrigava os produtores a manterem estoques.

Ainda que as frotas estivessem em franco crescimento nesta fase, pois a proporção de veículos de ciclo OTTO (de passageiros e uso misto) produzidos no país tivesse aumentado

⁴⁰ No Brasil a legislação permite que o conteúdo de acréscimo do etanol seja em torno de 25%, através da Lei Federal 8.723/93 que trata da redução das emissões de poluentes. Em outros países esse índice não supera 10%, por isso os veículos importados devem receber adaptações para que não tenham seu funcionamento prejudicado pela combustível vendido no Brasil (site da ÚNICA).

significativamente, as oscilações no preço do petróleo que neste período tinha voltado ao seu nível normal, representava um entrave para a consolidação do etanol, de modo que ao final dos anos 80 o consumo ainda não apresentava níveis satisfatórios.

Outras estratégias foram introduzidas para acelerar a produção e a expansão do negócio do etanol, inclusive linhas de crédito especiais para aumentar as destilarias anexas (vinculadas às usinas de açúcar) e para a construção de novas unidades produtivas e destilarias autônomas. Estas linhas de crédito tinham juros e correção monetária muito inferiores à inflação, como fica claro nas palavras de Andrade:

“... por intermédio do programa teriam um financiamento de 90% para investimentos com a implantação das destilarias e de 100% para a fundação das safras, financiamento pago com grande período de carência e juros inferiores à inflação (ANDRADE, 1994, p. 65)

Como resultado, em menos de cinco anos a produção dobrou não somente porque a capacidade produtiva das indústrias passou a ser totalmente utilizada, mas também pela expansão dos níveis de produtividade.

Na terceira fase do Proálcool (entre 1988 e 2001), o cenário internacional do mercado petrolífero é alterado (contrachoque do petróleo) prejudicando amplamente os programas de substituição de hidrocarbonetos fósseis e de uso eficiente da energia em todo o mundo. Esta fase foi marcada pela estagnação de incentivos ao negócio do álcool, principalmente por parte do governo, que observando os níveis normais de preço do petróleo não considerava o etanol como uma prioridade, por isso cessou a maior parte dos investimentos voltados ao etanol, inclusive as linhas de créditos voltadas à ampliação ou construção das novas destilarias.

Os efeitos do contrachoque do petróleo foram mais sentidos no Brasil a partir de 1988 e coincidiram com a escassez de recursos públicos para subsidiar os programas de estímulo às fontes energéticas alternativas.

Em 1989 a diferença de preço entre a gasolina e o álcool caiu de 35% para 25%. Além disso, uma crescente escassez de álcool passou a ser frequente, pois a oferta do álcool não conseguia acompanhar o crescimento da demanda com a vendas de carros movidos à álcool, que haviam atingindo já em 1985, 95% das vendas totais de veículos de ciclo OTTO realizadas no mercado interno (UNICA, 2010).

De um lado, a demanda continua sendo incentivada, devido à manutenção do preço competitivo do produto na bomba, em relação ao preço da gasolina e pela manutenção de

impostos mais baixos (Imposto sobre Veículos Automotores - IPVA, por exemplo), concedidos aos proprietários de veículos movidos à álcool e de outro lado, faltavam incentivos e estímulos para que o produtor expandisse a produção do combustível, o que culminou na crise de desabastecimento na entressafra 89/90, a qual afetou a credibilidade no Proálcool que juntamente com a redução dos estímulos ao seu uso provocou nos anos seguintes decréscimos significativos na demanda e venda de automóveis movidos à álcool.

A crise de desabastecimento mudou o sentido ascendente da trajetória do álcool, que ainda apresentava altos custos para competir com a gasolina, e ocorreu principalmente devido às seguintes razões:

- a Petrobrás abandonou a estocagem;
- em tempos difíceis a Petrobrás retardou o pagamento aos produtores;
- os baixos preços que eram pagos para o produtor com a abrupta queda no preço internacional do petróleo, impediram a elevação da produção do produto;
- alguns produtores conscientemente passaram a vender o produto diretamente para os postos de combustíveis sem que o mesmo passasse pela Petrobrás, o chamado álcool clandestino.

Somado ao desestímulo dos produtores à produção de álcool, na final da década de 80 e início dos anos 90 o preço do barril de petróleo diminuiu significativamente, além disso, a indústria automobilística optou por fabricar veículos movidos à gasolina e padronizados mundialmente, por isso, diante de tal contexto, e da ausência de expectativas favoráveis ao melhor desempenho do biocombustível, a maior parte da produção da cana voltou a ser destinada para a produção do açúcar, embora sua produção e exportação que ainda tinha preços fixados pelo governo também havia sido desestimulada. Os 1,1 milhões de toneladas de açúcar que eram exportados em 1990, passaram a 10 milhões de toneladas em 1995.

A crise do desabastecimento foi superada com a introdução do MEG, mistura de metanol (34%), etanol hidratado (60%) e gasolina (6%) que obrigaria o país a realizar importações de metanol e etanol para garantir o abastecimento do mercado interno ao longo da década de 90.

O etanol encerrou a década de 80 sem muita expressividade, como um projeto que não teria atingido as expectativas e objetivos inicialmente delineados, apesar de ter substituído entre 1,1% e 25% do volume total de gasolina pura consumida por uma frota superior a 10 milhões de veículos, de ter evitado a emissão de gás carbono na ordem de 110 milhões de

toneladas de carbono (contido no CO₂) e a importação de aproximadamente 550 milhões de barris de petróleo e de ter gerado uma economia de divisas na ordem de U\$\$ 11,5 bilhões (site BiodieselBR⁴¹). Mesmo que este projeto tenha sido mantido como um importante alvo da economia brasileira, teve o mesmo destino daqueles que não alcançam os objetivos almejados: o esquecimento. O tempo mostrou que este projeto de valorização do etanol com determinadas implementações e num diferente panorama social, político e econômico apresentaria resultados diferentes pouco tempo mais tarde.

No final dos anos 90, ocorreu a liberação do álcool combustível tanto anidro quanto hidratado, formalizada com a extinção do IAA. Para favorecer e implementar o Próálcool foi estabelecido um processo de transferência de recursos arrecadas a partir de parcelas dos preços da gasolina, do diesel e de lubrificantes para compensar os custos de produção do álcool e viabilizá-lo como combustível. Também foi estabelecida uma relação de paridade entre os preços do etanol e do açúcar para o produtor e incentivos de financiamento tanto para as fases agrícolas quanto industrial na produção de combustível a partir da cana-de-açúcar.

O Brasil passou a ocupar a posição de maior produtor mundial de álcool combustível, algumas estratégias de incremento da demanda interna e externa já começavam a ser colocadas em prática sugerindo uma nova expectativa para o mercado do álcool. Além disso, a disseminação dos discursos e projetos de sustentabilidade pelo mundo todo e o cultivo da cana-da-açúcar ligado ao uso da biomassa dela para fins energéticos (fornecimento de energia elétrica) permitiram ao Brasil ocupar uma posição de destaque no cenário global, em virtude das possibilidades e expectativas inerentes ao setor sucroalcooleiro, que vão além da produção de açúcar e álcool.

A Quarta fase (de 2000 até atual) é marcado pela fabricação do veículo *flexfuel* e aumento das preocupações ambientais e com a inserção de fontes energéticas renováveis. Nesta fase uma possibilidade de ascensão se consolida em função do aumento na demanda interna e externa por álcool combustível, bem como na utilização do produto como mistura à gasolina como etanol anidro e na utilização dos veículos *flexfuel*, abastecidos também com o álcool hidratado.

Os subsídios formalizados pelo Próálcool permitiram que o setor se expandisse e se modernizasse, reduzindo os custos de produção e fazendo do etanol brasileiro um produto competitivo a nível global. A hegemonia do Brasil em relação à posição como líder mundial

⁴¹ Informação divulgada no site BiodieselBR no texto ProÁlcool - Programa Brasileiro de Álcool. Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/proalcool/pro-alcool/programa-etanol.htm>

da produção de cana-de-açúcar e de seus principais derivados é recorrente ao longo da história do país.

4.3 História recente do setor sucroalcooleiro e a crise

O substancial crescimento das exportações de açúcar nos anos 90 resultou na escassez e racionamento do etanol, comprometendo os objetivos difundidos durante a existência do programa do Proálcool, que culminou no declínio do consumo deste combustível no Brasil, como já tratado na seção anterior, esta situação se estendeu até meados de 2003.

O governo de Fernando Henrique Collor de Mello (1990 à 1992), iniciou o processo de desregulamentação da economia por meio da implantação de uma política econômica neoliberal que levou a uma mudança na forma de intervenção do Estado na economia em geral e também no setor sucroalcooleiro.

Este neoliberalismo adotado pelo governo não apenas propiciou a desregulamentação de vários setores da Economia, que inclui os mercados de bens, serviços com reflexos também para o mercado de trabalho, como também fez com que novas medidas governamentais passassem a ser aplicadas como o maior controle sobre os gastos públicos para equilibrar as contas públicas, ampla abertura comercial, redução das tarifas de importação e eliminação dos controles cambiais, maior liberdade de movimentação de capitais estrangeiros (BACCARIN, 2005).

A redução na intervenção do governo e desregulamentação do setor que aconteceu no início dos anos 90, foi marcada principalmente com a liberação das exportações e liberação de preços para o açúcar e etanol anidro e, mais tarde, também para a cana, açúcar standard e etanol hidratado. Essas ações mudaram as possibilidades do setor, que se viu diante de uma nova estrutura econômica e política, por isso foram mais intensos os esforços no sentido de reduzir custos, aumentar a competitividade e implementar ações organizacionais que pudessem maximizar a eficiência das indústrias sucroalcooleiras.

A liberalização das exportações, através da extinção da taxa de 40% para volumes que ultrapasassem as cotas estabelecidas pelo governo e o aumento da demanda mundial favoreceram o aumento das exportações, além disso, a extinção de acordos especiais entre governos propiciou a entrada do Brasil em mercados que até então eram inacessíveis (ALVES e BACCHI, 2004), ocasionando aumento nas exportações do açúcar e do álcool. As tabelas

4.3.1 e 4.3.2 mostram a evolução nas exportações brasileiras e no preço médio respectivamente para o açúcar e o álcool.

TABELA 4.3.1 – Exportações Brasileiras de Açúcar*

Ano	Exportações		Variação (%)		Preço Médio	
	Mil US\$	Toneladas	Valor	Quant.	US\$/t	Var. (%)
1997	1.772.454	6.375.662	-	-	278	-
1998	1.943.434	8.371.312	9,6%	31,3%	232	-16,5%
1999	1.910.693	12.100.111	-1,7%	44,5%	158	-32,0%
2000	1.199.111	6.502.373	-37,2%	-46,3%	184	16,8%
2001	2.277.510	11.168.413	89,9%	71,8%	204	10,6%
2002	2.093.636	13.354.299	-8,1%	19,6%	157	-23,1%
2003	2.140.002	12.914.380	2,2%	-3,3%	166	5,7%
2004	2.640.227	15.763.925	23,4%	22,1%	167	1,1%
2005	3.918.828	18.147.024	48,4%	15,1%	216	28,9%
2006	6.166.960	18.870.133	57,4%	4,0%	327	51,3%
2007	5.100.437	19.358.900	-17,3%	2,6%	263	-19,4%
2008	5.482.965	19.472.458	7,5%	0,6%	282	6,9%
2009	8.377.818	24.294.090	52,8%	24,8%	345	22,5%
2010	12.761.683	27.999.821	52,3%	15,3%	456	32,2%

Fonte: AgroStat Brasil, a partir de dados da SECEX/MDIC

* Inclui açúcar in bruto e açúcar refinado

TABELA 4.3.2 – Exportações Brasileiras de Álcool Etílico ou Etanol

Ano	Exportações		Variação (%)		Preço Médio	
	Mil US\$	Toneladas	Valor	Quant.	US\$/t	Var. (%)
1997	54.129	117.275	-	-	462	-
1998	35.520	94.341	-34,4%	-19,6%	377	-18,4%
1999	65.849	325.776	85,4%	245,3%	202	-46,3%
2000	34.786	181.806	-47,2%	-44,2%	191	-5,3%
2001	92.146	276.540	164,9%	52,1%	333	74,1%
2002	169.153	631.322	83,6%	128,3%	268	-19,6%
2003	157.962	605.900	-6,6%	-4,0%	261	-2,7%
2004	497.740	1.926.634	215,1%	218,0%	258	-0,9%
2005	765.529	2.080.494	53,8%	8,0%	368	42,4%
2006	1.604.730	2.733.244	109,6%	31,4%	587	59,6%
2007	1.477.646	2.824.116	-7,9%	3,3%	523	-10,9%
2008	2.390.110	4.094.957	61,8%	45,0%	584	11,6%
2009	1.338.152	2.646.707	-44,0%	-35,4%	506	-13,4%
2010	1.014.261	1.524.336	-24,2%	-42,4%	665	31,6%

Fonte: AgroStat Brasil, a partir de dados da SECEX/MDIC

Através destas duas tabelas é possível observar os valores e as quantidades exportadas de açúcar e álcool entre os anos de 1997 e 2010. As tabelas demonstram as variações percentuais em termos de valor e quantidades exportadas e as variações no preço médio da tonelada ano a ano. Entre os anos de 2008 e 2010 enquanto há um crescimento acumulado de mais de 100% nas exportações de açúcar com evolução também observada no preço médio do produto, ocorre movimento inverso em relação ao álcool que apresenta uma redução tanto nas quantidades quanto nos valores exportados nos anos de 2009 e 2010, no entanto ao mesmo tempo em que a tabela apresenta estas variações descendentes, também demonstra uma queda de 13% no preço médio do produto em 2009, mas que se recupera no ano seguinte (2010) mostrando uma variação ascendente superior a 30%.

A estrutura organizacional e os modelos de gestão empregados nas empresas sucroalcooleiras após a desregulamentação podem representar importantes diferenciais para garantir vantagens competitivas no âmbito da indústria, no entanto, a reestruturação do setor e das unidades produtivas parecem ter sido mais focadas no desenvolvimento nas fases do cultivo e industrial.

O mercado competitivo da indústria sucroalcooleira não difere de outras indústrias em uma economia de livre mercado⁴². Com o fim da regulamentação governamental iniciou-se um regime de livre mercado, sem subsídios governamentais com os preços do açúcar e do etanol passando a ser definidos conforme as oscilações de oferta e demanda, muito embora por algumas vezes a imprensa nacional tenha noticiado a presença de cartéis padronizando os preços praticados pelos postos de combustíveis⁴³, em diferentes regiões do país.

Apesar da Lei que determinava a liberação do setor sucroalcooleiro ter sido publicada em 1991, somente depois de cinco anos é que passaram a ser publicadas as portaria que liberavam o setor sucroenergético. Com a liberação do setor era preciso desenvolver uma sistemática de remuneração da cana, assim representantes dos produtores e dos industriais, elaboraram o sistema de remuneração da matéria-prima baseado no açúcar total recuperável ATR⁴⁴.

⁴² “A estrutura de mercado definida como competição perfeita não prevê qualquer tipo de coordenação entre as empresas atuando neste mercado. As empresas tomam decisões de forma descentralizada, apenas sujeitas a disciplina do mercado, isto é, são tomadoras de preço” (MELO, 2002, p. 4).

⁴³ Segundo a ÚNICA, o instrumento de proteção sobre importações para o açúcar é a TEC (tarifa externa comum) de 16%. Para o etanol não existe nenhum mecanismo de proteção, porém o Brasil se posiciona como o maior produtor mundial de etanol.

⁴⁴ A remuneração via ATR foi desenvolvida pelo Consecana, que tem em seu estatuto finalidades de ordem regulatória que visam, além do estabelecimento de um sistema de precificação da cana independente do Estado, também garantir a participação nos ganhos de produção para todos os agentes econômicos envolvidos,

A desregulamentação do setor consolidada no início dos anos 90, também foi mantida no governo Lula (1994 à 2000) que preservou a linha do neoliberalismo na base do governo, no entanto não representou uma posição definitiva do governo em relação ao setor sucroalcooleiro de modo descomprometido⁴⁵.

Desde 2011 diante da volatilidade dos preços do etanol no mercado, a comercialização e estocagem de combustível pelas usinas e distribuidores de combustíveis no Brasil passaram a ser regulamentadas em torno de algumas normas legais em vigor e subordinadas a uma agência reguladora exclusiva, a Agência Nacional do Petróleo (ANP), a qual foi delegado o poder de regulação e fiscalização do mercado de etanol.

De acordo com as normas da ANP o combustível deve ser produzido e em seguida vendido para uma distribuidora registrada que processa a mistura do etanol anidro na gasolina e faz a intermediação do etanol hidratado para os postos de revenda. Em alguns casos o produtor do etanol também tem registro como distribuidor, podendo atuar como agente de revenda e por isso pode dispensar a intermediação. A obrigatoriedade de o produtor entregar o etanol às distribuidoras autorizadas tem como finalidade garantir que o produto seja comercializado junto aos pontos credenciados. Assim, no geral as indústrias ficam numa das pontas da cadeia de fornecimento e não tem qualquer contato com o consumidor quer seja consumidor individual quer sejam corporações ou outro tipo de organizações (BRESSAN FILHO, 2009).

No âmbito de suas atribuições a Agência Nacional do Petróleo, estabelece normas para regulamentar o setor a exemplo da Resolução nº 5/06 que autoriza a mistura de etanol anidro à gasolina, também regulamenta a aquisição de etanol por parte das distribuidoras, inclusive em relação ao volume contratual de fornecimento de etanol anidro entre distribuidores, produtores e comercializadores, além disso, a agência também atua diretamente em relação à formação de estoque por parte do distribuidor, obrigando que produtores e comercializadores de anidro detenham estoque próprio.

Os dois agentes mais importantes na comercialização do etanol: o distribuidor e o consumidor, não têm qualquer compromisso de fidelidade com o etanol e tão pouco com a indústria sucroalcooleira, este é outro importante ponto de prejuízo para a comercialização do

aprimorando a qualidade do produto e a conciliação entre as partes de modo a evitar conflitos (BELIK et al. 2012).

⁴⁵ É evidente que a intervenção intensa do período do IAA é condizente como novo ambiente institucional estabelecido, mas o setor ainda guarda certa dependência das decisões emanadas diretamente pelo Estado e pelas suas agencias (SHIKIDA et al. 2004, p. 378).

biocombustível. O maior distribuidor no Brasil, a Petrobrás por ser produtor da gasolina, não apresenta interesse no comércio preferencial do etanol.

Apesar de o etanol ter conteúdo energético menor que a gasolina, na prática os veículos abastecidos com ele apresentam melhor desempenho e maior vida útil do motor, no entanto o consumo volumétrico aumenta entre 20 e 30% dependendo do veículo. Esta característica somada aos benefícios ambientais em torno da redução de gases tóxicos derivada da substituição do combustível também deveria servir como um fator capaz de sensibilizar o consumidor, no entanto, o tradicionalismo da gasolina somado à diferença de preços, por vezes pequena na bomba, são obstáculos mais poderosos e decisivos no processo de compra do consumidor, que os benefícios indiretos oferecidos pelo produto.

O setor sucroalcooleiro atualmente é diversificado em termos de mix de produtos, pois produz açúcar, bioetanol e bioeletricidade, como seus produtos principais, além de ainda destinar cana para a alimentação e transformação em aguardente. De acordo com o relatório da Conab de 2009, dentre sua produção as indústrias sucroalcooleiras comercializam dois tipos de produtos de diferentes categorias:

- o açúcar que estaria na categoria dos comercializáveis, ou seja, produtos para os quais o país produtor é competitivo e não existem importantes barreiras para sua comercialização. Os preços são regulados pelas transações domésticas e internacionais e os próprios agentes econômicos envolvidos estabelecem os meios de remuneração. Quando o mercado sofre qualquer ameaça o poder público entra em cena com políticas protecionistas que evitam a descontinuidade da produção.
- o álcool, classificado na categoria dos não-comercializáveis, ou seja, neste caso o produto tem pouca ou nenhuma viabilidade no comércio internacional, por isso, ele tem pouco espaço no comércio externo quando comparado aos volumes de produção e consumo doméstico. Os preços são regulados pelo próprio mercado doméstico, além das estratégias de gestão dos estoques e pela adoção de determinadas políticas públicas (quando elas existem).

Assim o fato de ser comercializável, e portando uma *commodity*, apresentando elevada demanda no mercado estrangeiro justifica a ascensão do preço do açúcar nos mercados interno e externo e a opção de determinados produtores em priorizar a comercialização desde produto em contraposição ao etanol. O açúcar tem se revelado um bom negócio também ao longo dos anos que sucederam o fim do período da intervenção

governamental, a tabela 4.3.3 mostra a evolução na produção do produto, mas também permite verificar uma redução de pouco mais de 5% na produção da safra 11/12 em relação à safra anterior, sugerindo uma ligeira regressão do açúcar no mercado, diretamente relacionada à redução nos índices de produtividade, como será abordado nas seções seguintes.

TABELA 4.3.3 – Produção Brasileira de Açúcar

Regiões	Safras ton.				
	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Norte / Nordeste	4.825.564	4.299.387	4.311.525	4.504.995	4.614.145
Centro / Sul	26.472.055	27.207.472	28.721.954	33.564.515	31.349.593
BRASIL	31.297.619	31.506.859	33.033.479	38.069.510	35.963.738

Fonte: DCAA/SPAE/MAPA

A tabela 4.3.4 mostra as variações dentre safras em relação à cana destinada à produção de açúcar e etanol.

TABELA 4.3.4 – Cana destinada à produção de Açúcar e Etanol

Safra	Cana para açúcar (mt)	Cana para etanol (mt)
06/07	187,35	226,11
07/08	192,52	242,88
08/09	205,84	296,32
09/10	231,29	311,55
10/11	250,94	309,76
11/12	283,91	287,56

Fonte: EPE, 2012

Pela tabela 4.3.4 é possível observar que enquanto na safra 08/09 foram destinados pouco mais de 40% da cana para a produção do açúcar, na safra 11/12, este percentual subiu para 50%, revelando um menor otimismo no mercado do etanol.

A tabela 4.3.5 também permite verificar a distribuição da produção por destinação final, neste caso referente à safra 10/11.

TABELA 4.3.5 – Distribuição da produção de cana por destinação final

Destinação final da produção da cana (Safra 10/11)	Porcentagem de ATR para cada mercado
Açúcar para o mercado doméstico	15 %
Açúcar para exportação	30,8 %
Anidro combustível	16,8 %
Hidratado combustível	29,4 %
Etanol para outros usos	4,1 %
Etanol para exportação	3,9 %

Fonte: Elaborado a partir dos dados divulgados pelo Conselho Nacional da Indústria (CNI), 2012

A tabela 4.3.5 mostra que dentre as seis possibilidades possíveis em relação ao destino da produção da cana de açúcar, o açúcar para a exportação foi o que apresentou a maior participação, reforçando a valorização do açúcar sobre o etanol no mercado externo.

A ação protecionista do governo frente ao setor sucroalcooleiro, posição consolidada devido aos diversos incentivos e ao estabelecimento de medidas protecionistas para o setor, que perdurou até o fim dos anos 90, favoreceu bastante o desenvolvimento organizacional e tecnológico que incrementaram os níveis de produção quantitativa e qualitativamente, mas o “abandono” de algumas medidas governamentais de incentivo ao álcool etanol representaram um importante obstáculo que contribuiu com a emergência de fatores desfavoráveis ao setor que o levaram à crise que traz reflexos ainda no período contemporâneo, bem como a relação do setor com a “crise de desabastecimento” que apesar de ocorrida ainda nos anos 90, é uma lembrança frequentemente associada ao mercado do etanol.

Atualmente o governo detém vigente legislação de apoio para vários produtos da agropecuária nacional, mas o etanol não tem sido contemplado por tal legislação e seu mercado tem necessitado de ajustes por dinâmica própria. A intervenção estatal que dominou praticamente toda a estrutura do setor, sendo responsável pelo ciclo de produção, comercialização, inclusive fixação de preços, cotas, exportação e importação e que se encerrou no início dos anos 90, como já mencionado, significou a importante cessação de políticas públicas protecionistas que favoreceram muito o crescimento do setor e poderiam estar sendo decisivas no enfrentamento das demandas atuais.

Em nível de mercado internacional, as variações ascendentes no preço do petróleo somadas à maior preocupação das sociedades em relação à preservação do meio ambiente, incentivaram a procura pelo álcool, considerado um combustível menos agressivo ao meio ambiente. Além disso, o crescimento da disponibilização dos carros biocombustível no mercado também maximizou a demanda pelo produto, o surgimento do veículo *flexfuel* conferiu novo fôlego ao consumo interno de álcool. Fatores como o crescimento econômico, a distribuição de renda e, sobretudo a maior concessão de créditos, facilitaram a venda de veículos novos impactando significativamente a venda de veículos com a tecnologia *flexfuel*, o que aumentou a demanda pelo etanol hidratado. A tabela 4.3.6 mostra o crescimento nas vendas de veículos *Flexfuel* no Brasil.

TABELA 4.3.6 – Evolução na venda de veículos por combustível (em unidades)

TIPO DE COMBUSTÍVEL	ANO (2005)	ANO (2010)
GASOLINA	644.614	292.658
FLEXFUEL	846.710	2.898.837
ÁLCOOL	49.860	-
DIESEL	170.788	380.812
TOTAL	1.711.972	3.572.307

Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - Anfavea (Estatísticas)

A tabela 4.3.6 permite verificar um crescimento de mais de 240 % na venda de veículos flexfuel, entre os anos de 2005 e 2010, que também é observado na participação deste veículo nas quantidades totais vendidas, pois enquanto em 2005 ele representava 49,46% do total de veículos vendidos, em 2010 passou a representar 81,15%, permitindo delinear expectativas bastante favoráveis ao crescimento no consumo do álcool, desde que apresentasse preço competitivo em relação à gasolina.

A demanda pelo etanol não carburante utilizado basicamente na produção de bebidas, produtos químicos e farmacêuticos e na produção de cosméticos, também sofreu alterações. No início do desenvolvimento da indústria petroquímica, o etanol já havia figurado como sua matéria prima, no entanto, nas décadas seguintes com a queda na cotação do petróleo a utilização do etanol se tornou inviável. Nos anos recentes com o sucessivo aumento

do petróleo e maior valorização de insumos sustentáveis do ponto de vista ambiental, há uma expectativa em torno do reestabelecimento os projetos das indústrias petroquímicas.

O setor sucroalcooleiro brasileiro assim como acontece em outros setores da economia, tem realizado mudanças na intenção de se estruturar de modo mais competitivo num mercado muito mais exigente, como já mencionado. Essas mudanças, referem-se tanto à implementação da gestão nas usinas, quanto à agilidade em perceber necessidades ainda latentes e tomar as decisões apropriadamente. Desde a década de 90 o setor tem apresentado um campo extremamente fértil para o desenvolvimento e absorção de tais inovações, no entanto, como já mencionado, elas parecem se concentram mais em aspectos produtivos que em aspectos de gestão.

Vários fatores explicam a demanda internacional em torno do etanol, dentre eles as políticas de incentivo à produção e ao uso do etanol como combustível, a busca pela diversificação da matriz energética a fim de reduzir a dependência em reação ao petróleo e a contribuição com a redução do efeito estufa. A maximização do consumo do etanol não apenas reflete uma opção condizente com os discursos atuais envoltos no conceito da sustentabilidade e da utilização das fontes renováveis, mas também propicia o fortalecimento da economia rural e dos países produtores e exportadores, como o Brasil, que apresenta tradição e forte capacidade competitividade no mercado mundial.

Na intenção de gerenciar e equilibrar a produção às demandas setoriais, a iniciativa privada tem procurado criar mecanismos de mercado como as operações futuras, além de desenvolver novas oportunidades para o açúcar e o etanol por meio da queda das barreiras protecionistas e entrada em novos mercados e pelo empenho em transformar o etanol numa “commodity ambiental” (UNICA, 2012).

Todos os fatores mencionados contribuíram para reverter a tendência declinante do álcool que marcou sua história no século XX. Os elevados níveis de produção e qualidade somados ao baixo custo de produção, e as expectativas vislumbradas no mercado internacional, mudaram o comportamento do setor que iniciou o novo milênio interessado em oferecer em grande escala o combustível alternativo. Diferente das fases anteriores em que a corrida em torno da ampliação e expansão do setor era comandada pelo governo, nos anos recentes a atitude parte da iniciativa privada convicta de que o álcool terá um papel cada vez mais importante no Brasil e no mundo. Essas expectativas criadas em torno do setor servem como um importante fator para atrair novos investimentos à indústria sucroalcooleira, com destaque para os investimentos estrangeiros que causaram grande impacto na configuração do

setor, mas, embora de extrema importância, não são suficientes para afastar o setor da crise que o tem afetado desde 2008.

4.4 Novos investidores na indústria sucroalcooleira

Importantes mudanças institucionais que ocorreram no Brasil como em outros países, marcam uma nova fase de crescimento da agroindústria canavieira nacional, devido principalmente às expectativas em torno do aumento da demanda tanto para o açúcar, quanto para o álcool, em escala mundial, o que funcionou como um importante fator na atração de investimentos, inclusive estrangeiros nesta indústria, embora a participação desses investimentos (IED) já estivesse presente há algum tempo no setor como reflexo da Globalização e da liberalização do mercado, a partir de 1990, consolidada com a extinção do IAA (Instituto de Açúcar e Álcool). O quadro 4.4.1 mostra os investimentos de empresas estrangeiras realizados no setor sucroalcooleiro entre os anos de 2000 e 2003.

QUADRO 4.4.1 – Investimentos no setor sucroalcooleiro brasileiro entre 2000 e 2003

Ano de Entrada	Entrante	Pais de Origem	Setor de Origem
2000	LDC	França	Trading Company
2000	Union SDA/Tereos	França	Produção de açúcar
2000	Sucden	França	Trading Company
2001	Bélghin-Say	França	Produção de Açúcar

Fonte: Pinto (2011, p. 76)

Na última década os preços do petróleo começaram a aumentar significativamente, por isso, muitas expectativas foram criadas em torno da expansão na utilização do etanol como fonte alternativa de energia no mundo. No mercado internacional, a expectativa da indústria era de que a participação do álcool a nível mundial se ampliasse cada vez mais

A cadeia de açúcar e álcool enfrentou um profundo processo de reestruturação, liderado por grupos nacionais e principalmente estrangeiros, que incentivados por seus interesses econômicos e pelas expectativas otimistas investiram capital nesta indústria de variadas formas.

Segundo Pinto (2011), desde o início do século XX, o setor sucroalcooleiro recebeu forte entrada de capitais de empresas estrangeiras de diferentes segmentos como *tradings companies*, petrolíferas, petroquímicas, empresas de biotecnologia, fundos de investimentos,

dentre outras. Esses investimentos se intensificaram a partir de 2006, no entanto, a crise mundial de 2008 conteve a euforia inicial, afastando aqueles que vislumbravam um negócio que apresentasse lucro a curto prazo.

O baixo custo de produção de açúcar e, sobretudo do etanol, aliado às condições de preço (elevado) e disponibilidade de petróleo, ainda à questão ambiental, à presença de equipamentos avançados na indústria e à experiência acumulada, também à elevada produtividade e às excelentes condições de clima e solo, propensos ao cultivo da cana de açúcar no Brasil, fizeram do setor sucroalcooleiro brasileiro o centro dos investimentos estrangeiros realizados nas duas últimas décadas, devido às previsões otimistas que envolviam o setor, fazendo com que muitos especialistas o considerassem como um setor com grande potencial de gerar retornos seguros aos investidores, o que culminou numa onda de intensos e significativos investimentos que adentraram o país e modificam a estrutura de propriedade de importantes empresas do setor, inclusive as mais tradicionais.

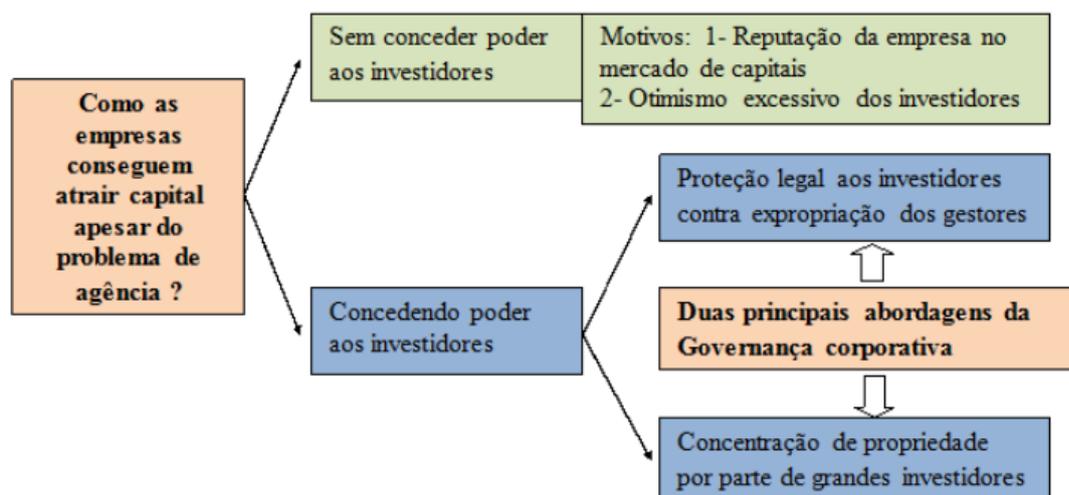
Apesar das características do setor sucroalcooleiro e das expectativas geradas em torno do seu crescimento na demanda de etanol nos mercados interno e externo, a entrada dos investimentos estrangeiros também foi facilitada por duas influências fundamentais:

- os menores preços do açúcar e do etanol praticados a partir de 2007, limitaram a rentabilidade do setor, que estava investindo na melhor adequação das indústrias para atender as expectativas disseminadas, isto fez com que os industriais adquirissem financiamentos para compor a capital necessário;
- pela crise econômica deflagrada em 2008, devido ao “estouro da bolha” do mercado imobiliária americano, que dentre vários reflexos de proporções globais, também causou um súbito e expressivo aumento na cotação do dólar. Muitas usinas em razão das expectativas de crescimento na demanda de etanol adquiriram financiamentos para adequarem a indústria às projeções de crescimento, no entanto, muitos desses financiamentos estavam atrelados ao dólar e com a crise deflagrada, várias empresas de capital nacional assistiram a expressiva elevação de seu endividamento, que somada à escassez de créditos no Brasil, ameaçavam fortemente a estabilidade dos negócios, mesmo de tradicionais usinas de cana-de-açúcar.

Diante de tais perspectivas, não apenas favoráveis à entrada de novos capitais, mas em alguns casos representando para as usinas a oportunidade de salvação do negócio, a participação do capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro no Brasil saltou de 7% em 2008

para 34% em 2011 (EPE, 2012), embora os primeiros IED's no Brasil tenham ocorrido bem antes, a exemplo da entrada da *trading de commodities* de origem francesa Louis Dreyfus que realizou seu primeiro investimento no Brasil relacionado ao setor sucroalcooleiro ainda na década de 1940.

Na figura 4.4.1, os autores Schleifer e Vishny (2007) descrevem como as empresas conseguem atrair investimentos apesar dos esperados custos da agência.



Fonte: Adaptado de Schleifer e Vishny (1997)

FIGURA 4.4.1 - Como as empresas conseguem atrair capital apesar do problema da Agência

Como pode ser observado na figura acima, os autores sugerem como poderia ser estruturado um sistema de Governança mais eficaz, argumentando que algumas empresas conseguem atrair investimentos sem que necessitem conceder poder aos investidores, esses casos não são muito comuns e ocorrem por dois motivos principais: pela reputação da empresa no mercado de capitais e pelo otimismo excessivo dos investidores. Em outros casos, a atração do investimento acontece em troca da concessão de poder aos investidores que ocorre devido a garantias oferecidas em relação à não expropriação de riqueza por parte dos gestores, o que depende em parte dos princípios de Governança Corporativa disseminados e praticados na organização e, em parte das legislações vigentes. A concentração da propriedade nas mãos dos investidores também é um meio de garantir o poder por parte deles na sociedade.

Especificamente no caso do setor sucroalcooleiro, como afirmam Soares e Paulillo (2008), as exigências do setor em termos de aumento da qualidade e de certificações e a melhoria dos processos produtivos, requerem altos investimentos. Sendo o Estado incapaz de

financiar tais investimentos, e o mercado interno uma opção inviável devido às altas taxas de juros cobradas nas operações de crédito, o mercado de capitais surge como uma alternativa menos onerosa para obtenção dos recursos financeiros necessários à melhor adequação do setor neste contexto fortemente marcado pelo aumento da competitividade e ao mesmo tempo de novas oportunidades de atuação em mercados internacionais, como um reflexo das perspectivas de aumento na demanda mundial pelos produtos obtidos neste setor como o álcool, o açúcar e o biodiesel da cana de açúcar.

Os investimentos estrangeiros podem ser efetuados de dois modos diferentes: sob a forma de investimento em carteira ou sob a forma de investimento direto. O primeiro caso ocorre quando o investidor adquire menos de 10% das ações ordinárias, já os investimentos estrangeiros diretos são constituídos quando o investidor detém 10% ou mais de ações ordinárias, garantindo seu direito ao voto. No setor sucroalcooleiro a maioria dos investimentos realizados foram investimentos diretos (do tipo IED's).

Mesmo os países desenvolvidos muitas vezes demonstram preferências pelos IED's, como demonstrou estudo realizado pela OCDE em 2003, pois como é apontado no estudo, este tipo de investimento traz benefícios que nem sempre os investidores locais conseguiriam proporcionar à economia nacional, além disso, os investidores que estão por trás dos IED's buscam elevados níveis de eficiência e maximização do resultado das corporações, o que resulta no aperfeiçoamento de práticas produtivas e de gestão, na introdução de novas tecnologias e na disseminação de boas práticas de Governança Corporativa. Com todas essas vantagens resultantes do tipo de aporte de capital, que geralmente ainda vem acompanhado de consultorias especializadas, o capital estrangeiro se configura num dinheiro barato para os empreendedores brasileiros, que se não pudessem contar com tal opção para reestruturar e implementar seus negócios, teriam que incorrer em dívidas pagáveis com dificuldade ou mesmo na possibilidade de falência.

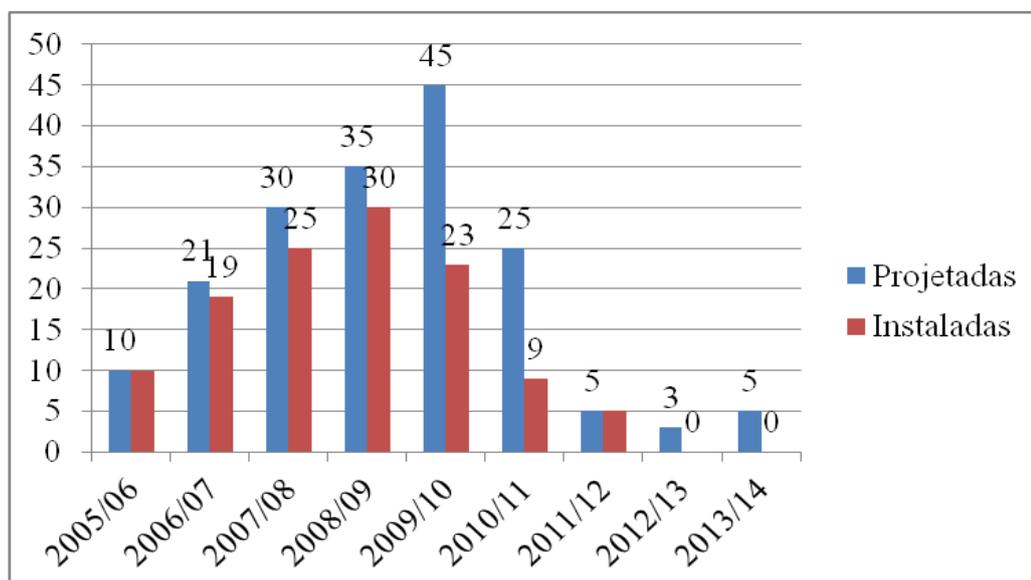
Se por um lado, os IED's resultam em desenvolvimento para os países que os recebem, por outro lado, o principal incentivo para os investidores que os realizam, sobretudo em países emergentes, como mostra pesquisa realizada por Marinov e Marinova (2000), reside na oportunidade de construir e usufruir de uma posição de mercado de longo prazo, ganhar acesso ao mercado doméstico e aproveitar a força de trabalho qualificada já presente naquela região.

O momento que marcou a entrada destes investidores foi marcado pela consolidação e expansão do setor preocupado em ofertar etanol em larga escala, já que o produto se mostrava estratégico no âmbito mundial e uma alternativa viável para substituir combustíveis

fósseis tanto no curto quanto no médio prazo. No entanto, o alcance dos objetivos almejados dependia da ampliação das unidades produtivas existentes e da construção de novas unidades. Nas palavras de Flexor (2007):

“A mudança de expectativas em relação ao futuro da matriz energética global e a maior presença de firmas estrangeiras na cadeia sucroalcooleira brasileira representam novas e poderosas forças que estão redesenhando a dinâmica do mundo agrário no país” (Flexor, 2007, p. 3).

Um importante indício que nos permite versar sobre a prosperidade do setor refere-se à quantidade de usinas em operação. No final de 2007 haviam 371 usinas em operação destinadas a produzir álcool, açúcar ou ambos, atualmente são 441 usinas operando no país, conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em relatório da safra 10/11. A figura 4.4.2 mostra a quantidade de usinas projetadas e instaladas no Brasil desde a safra 05/06.



Fonte: Datagro

FIGURA 4.4.2 – Usinas projetadas e instaladas

A safra 08/09 apresentou o melhor resultado de todos os tempos em relação à quantidade de usinas que iniciaram operação, das 35 usinas projetadas 30 iniciaram suas atividades nesta safra. No entanto, a crise de 2008 reverteu a onda de investimentos realizados, e na safra seguinte dos 45 projetos apenas 23 foram realizados como mostra a figura 4.4.2.

Multinacionais tradicionais no agronegócio reforçaram sua participação no setor através da aquisição de usinas de açúcar e álcool brasileiras ou do investimento nestas usinas brasileiras, a exemplo da Louis Dreyfus, da Bunge e da Cargill, dentre outras multinacionais oriundas de outros setores como o químico, o petroquímico, biotecnologia e mesmo fundos de investimentos e *tradings*. Esta estratégia empregada por esses grupos, que poderia ser considerada como de alto risco, apresenta menor risco neste caso específico porque além da maioria destas empresas apresentarem competência operacional na gestão e comércio de commodities, trabalham com informações privilegiadas e por isso adquirem bom conhecimento sobre o ambiente de negócios no qual pretendem investir. O quadro 4.4.2 lista as empresas estrangeiras que entraram no setor sucroenergético durante o período do *boom* do etanol (2003 à 2008).

QUADRO 4.4.2 – Empresas estrangeiras que entraram no setor sucroenergético durante o período de *boom* do etanol

Ano de entrada	Entrante	País de Origem	Setor de origem
2006	Cargill	EUA	Trading Company
2006	Infinity Bioenergy	Brasil/EUA	Fundo de investimentos
2006	Adecoagro	Argentina	Produção de grãos
2006	Colgea	Panamá	Produção de grãos
2006	Clean Energy Brazil	Brasil/Inglaterra	Fundo de investimentos
2006	CNAA	Brasil/EUA	Fundo de investimentos
2007	Bunge	EUA	Trading Company
2007	Sojitz Corporation	Japão	Trading Company
2007	Noble Group	Hong Kong	Trading Company
2007	Abengoa	Espanha	Energia elétrica
2007	Dow Chemical	EUA	Químico e Petroquímico
2007	Brenco	Brasil/EUA	Fundo de investimentos
2008	BP	Inglaterra	Petróleo
2008	ADM	EUA	Trading Company
2008	Amyris	EUA	Biotecnologia
2008	Itochu	Japão	Trading Company
2008	Mitsui	Japão	Trading Company
2008	VREC	Brasil/EUA/Inglaterra/Bélgica	Fundo de investimentos

Fonte: Pinto (2011, p.105)

Outra possibilidade de investimento estrangeiro que tem sido observado no setor sucroalcooleiro é o estabelecimento de parcerias com grupos brasileiros. Neste caso, além dos investidores se beneficiarem do compartilhamento de recursos, também minimizam os riscos oriundos da falta de conhecimento das práticas, regras e legislações empresariais vigentes no país e no setor que recebem o investimento. No caso das usinas essas alianças representam a

oportunidade de atuar em mercados estrangeiros que teriam o acesso dificultado, caso essas parcerias fossem inexistentes.

Flexor (2007) numa tentativa de prever os possíveis impactos da presença das multinacionais no setor, considerando os interesses financeiros desses grupos, apontou alguns aspectos que poderiam surgir como consequência desse processo:

- as exportações de álcool que deslancharam até 2004, se intensificariam ainda que importantes compradores como Índia e EUA diminuíssem suas importações, ou novos concorrentes aparecessem;
- a implementação do Protocolo de Kyoto somada às condições de oferta de petróleo e das possibilidades de adicionar etanol à gasolina sem mudanças tecnológicas específicas se apresentariam como forças suficientes para estimular a demanda global pelo etanol brasileiro;
- os investimentos internos deveriam acelerar o processo de reestruturação produtiva já em curso.

Nem todas as previsões apontadas por Flexor se realizaram, como será tratado na seção sobre as crises do setor, a redução de investimentos em aspectos estruturais tem comprometido os resultados, a produtividade e as possibilidades de uma atuação exitosa tanto da indústria sucroalcooleira retratada pela redução da capacidade competitiva tanto do álcool quanto do açúcar no mercado internacional.

A crescente presença de empresas e grupos multinacionais na cadeia sucroalcooleira, não apenas favorece o crescimento e desenvolvimento do setor com reflexos no crescimento econômico nacional, como também acarreta uma mudança em termos de redefinição do poder do Estado, no que se refere à soberania e à segurança energética no Brasil, além disso, modifica os arranjos institucionais e organizacionais que têm sustentado a cadeia produtiva.

Como afirma Flexor (2007), se por um lado a intensificação dos investimentos estrangeiros e da prática da reestruturação produtiva tendem a impulsionar a maximização de investimentos em usinas de maiores escalas produtivas, por outro lado a concentração industrial que pode resultar desse processo, traz riscos aos consumidores do mercado interno com a possível prática de preços abusivos resultando em perda para estes consumidores.

O movimento de entrada de novos investimentos não minimizou a concentração do setor, visto que enquanto em 2005 os dez maiores grupos detinham 30% de participação na capacidade total de moagem brasileira, em 2011, a participação destes grupos passou a ser de

43% (EPE, 2012). Parte da ação de concentração foi realizada pelo capital estrangeiro que ingressou no setor realizando a compra de parte ou da totalidade de participações acionárias, ou pela criação de *joint ventures*. Dados do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) apontam que atualmente os grupos estrangeiros respondem por cerca de 25% da moagem total de cana de açúcar no Brasil.

A maior participação destas multinacionais na economia também intensificou a inserção no ambiente organizacional de padrões internacionais de gestão e alcance de resultados, de práticas ambientais e comerciais, dentre outras, que modificaram o cotidiano das empresas e refletiram em inovações que resultaram inclusive na maior flexibilização das relações contratuais de trabalho, refletidas sobretudo no níveis salariais, como observado em um das empresas pesquisadas neste trabalho.

Estes padrões exportados acabaram por servir como um parâmetro no processo de reestruturação e adaptação do setor sucroalcooleiro em nome da “melhor adequação” ao novo investimento aportado e a um novo modo de gerir que não se restringiu às organizações que absorveram tais investimentos. Seguindo a lógica apresentada por DiMaggio e Powell (1983) em relação à homogeneização das práticas e formas organizacionais em campos altamente estruturados e institucionalizados, o setor sucroalcooleiro brasileiro não parece fugir do potencial comportamento apresentado pelos autores, pois ainda que colocados diante de novos arranjos organizacionais e institucionais, os riscos envolvidos na necessidade de lidar com as limitações e incertezas desta reconfiguração setorial, faz com que muitas empresas mesmas as mais tradicionais, tornem-se isomórficas em relação às “novas” práticas inauguradas no mercado, principalmente pelos grupos estrangeiros, o problema é que nem sempre o isomorfismo leva a mais elevados níveis de eficácia e eficiência, como os próprios autores alertam.

Em relação à questão de isomorfismo na pesquisa de campo realizada nesta tese, foi verificado que a empresa tradicional, incentivada pelas ações e expectativas de resultados divulgados pelos grandes grupos estrangeiros atuantes no setor, modificou suas práticas organizacionais, orientando-se pelas ações destes grupos, neste caso específico em nome de um processo de profissionalização, as ações variaram desde o fortalecimento do grupo por meio de alianças com outras empresas até as novas exigências em termos níveis de desempenhos profissionais individuais.⁴⁶

⁴⁶ Para Grun (2003), a terminologia usada internacionalmente para descrever a nova economia, seus agentes e suas sociabilidades que parece apontar a homogeneização das práticas econômicas e de seus significados

4.5 A crise atual do setor sucroalcooleiro

Desde o início dos anos 1990 o *setor* sucroalcooleiro passou a apresentar sintomas de uma grande crise, que tem desafiado analistas para criarem um novo padrão de estabilidade para o setor, como afirma Bressan Filho (2009). Naquela época a crise era resultante do baixo consumo do etanol, decorrente em virtude da menor cotação do barril de petróleo e dos baixos preços conferidos ao açúcar no mercado internacional, no entanto, com o preço do petróleo voltando aos patamares normais dos nos anos seguintes e com a cotação favorável à produção do açúcar, o setor conseguiu manter sua estabilidade.

O acúmulo de experiência e tecnologias de produção, aliadas ao clima e outros fatores do ambiente organizacional garantiram uma posição de destaque do Brasil que conseguiu manter alta produtividade e qualidade dos produtos (açúcar e etanol) se comparado com outras economias, mas mesmo assim desde 2008 o setor tem sido ameaçado pelas dificuldades.

Para Bressan Filho (2009a), alguns fatores podem explicar a crise que assolou o setor em 2008:

- a crescente necessidade de capital financeiro para a formação de estoques de etanol e garantia de oferta do produto na entressafra, isto por causa da sazonalidade que é uma importante característica dos produtos oriundos da cana-de-açúcar. Ainda que as tecnologias e diversas inovações tenham permitido a aumento do período das safras, elas ainda ficam condicionadas a restrição temporal e por isso há necessidade de fazer estoques porque a demanda é contínua;
- a baixa taxa de remuneração da atividade alcooleira obtida nas safras 2007/2008 e 2008/2009 que descapitalizaram o setor. Este fator colocou em risco a sustentabilidade da atividade, em particular para os menos eficientes. Anos seguidos de baixas taxas de retorno, ou mesmo prejuízos inviabilizam os negócios não apenas pelos resultados em si, mas também pela incerteza do futuro que tornou o setor pouco atrativo. Este período também foi caracterizado pela baixa remuneração dos produtores e o comportamento imprevisível das margens de comercialização decorrentes naturalmente da organização dos mercados devido à existência de vários vendedores independentes vendendo para seletos grupo de compradores, o que tornou

culturais, acaba por recobrir importantes diferenças que podem ser postas em evidência, através da busca das posições dos sentidos locais, como menciona o autor.

a relação entre essas partes desigual e assimétrica. Assim é inevitável a competição predadora entre os próprios produtores o que compromete os preços no período da safra e torna incerta a valorização do produto no período de entre safra, quando ele deveria ser maior para cobrir os custos de carregamento dos estoques;

- a postura passiva do setor produtivo que não dispunha de mecanismos comerciais para interferir na formação da comercialização e na competitividade do etanol frente a seu concorrente fóssil, a gasolina;

- a crise econômica internacional, com maior intensidade em agosto de 2008, que elevou as taxas de juros e reduziu as linhas de crédito, como já tratado anteriormente. Em virtude do otimismo resultante dos retornos obtidos nas safras de 2005/06 e 2006/07 e a erros de previsão do comportamento dos preços, alguns grupos acabaram assumindo dívidas desproporcionais à sua capacidade de pagamento.

Outro fator que teria causado importante influência em relação à crise foram as expectativas de abertura dos mercados externos em especial nos Estados Unidos, União Européia e Japão para o etanol, no entanto, as negociações e acordos realizados não obtiveram os resultados esperados e portanto não houve o aumento esperado para demanda internacional do produto.

Na ocasião, aumentar a atratividade do produto para o consumidor era um modo de aumentar a demanda pelo produto nos mercados interno e externo e gerar o crescimento da indústria do álcool, para tanto, como menciona Bressan Filho (2009), era necessária a ação coordenada dentre todos os agentes envolvidos no setor, além da adoção de medidas que:

- ampliassem o controle do processo de distribuição ao mesmo tempo em que garantissem a segurança do consumidor quanto a qualidade do produto;

- influenciassem a formação das margens de todos os elos da cadeia de modo a propiciar remuneração adequada a todos estes elos;

- assegurassem que os preços finais de comércio fossem competitivos em relação à gasolina;

- obtivessem rentabilidade mínima para o negócio, considerando inclusive o potencial do etanol em gerar grande progresso para toda a sociedade.

Nem todas as medidas descritas acima foram colocadas em prática, por isso além do setor não se recuperar, passou a enfrentar outra crise. Segundo dados da CONAB em 2011 a

área colhida de cana teve um aumento de 3,5% em relação à 2010, representado 8,4 milhões de hectares, no entanto, apesar do aumento da área colhida a produtividade caiu quase 12%, em virtude de alguns fatores (EPE, 2012), como:

- a redução de investimentos em reforma de canaviais e tratos culturais e o aumento do custo de produção. A reforma dos canaviais pode afetar o resultado financeiro, como mostrado na tabela 4.5.1.

Tabela 4.5.1 – Produção e Reforma dos canaviais

Reforma dos canaviais	Produção (t)	Despesas com formação do canavial (R\$)	Faturamento (R\$)	Resultado Financeiro (R\$)
Reforma após o 5º corte	1.422.000	17.032.860	88.092.236	71.059.376
Reforma após o 6º corte	1.188.000	-	67.252.196	67.252.196
Reforma após o 7º corte	990.000	-	49.618.316	49.618.316

Fonte: Idea on Line apud EPE (2012). Observação: área plantada – 1,8 hectares

*Preço pago pela cana em função de ATR (Açúcar Total Recuperável) e da Produtividade

Como mostram os dados da tabela 4.5.1 a reforma do canavial, apesar de gerar custo significativo, resulta em aumento de produtividade, garantindo a este canavial (reformado) um maior faturamento em relação aos não reformados e conseqüentemente melhor resultado financeiro. Outros fatores também concorrem para a baixa produtividade verificada nas últimas safras, como:

- o clima, o qual afetou negativamente em virtude da seca que perdurou de abril a outubro de 2010 e acabou por danificar os canaviais no período de crescimento da cana, resultando em baixa produtividade;
- o aumento do índice de perdas de sacarose com a mecanização da colheita. Estas perdas decorrentes da mecanização da colheita ocorrem porque há falta de preparo apropriado do solo durante o plantio, também devido a outros fatores como o

alinhamento inadequado, a qualificação insuficiente dos operadores e as variedades de cana não adaptadas ao corte mecânico, como descrevem os gerentes entrevistados.

A crise que atingiu os países da Europa e os Estados Unidos também causou um grande reflexo ao setor sucroalcooleiro no Brasil, pois nos EUA as importações foram reduzidas, tanto em virtude da crise, quanto pelo aumento da produção de etanol que em 2010 chegou a atingir 52 bilhões de litros de etanol. Já nos países europeus a crise causou redução dos investimentos em relação às energias alternativas. Um desequilíbrio entre oferta e demanda também maximizou a restrição às exportações no Brasil, ocasionado pela menor produtividade obtida no setor.

Com os mais baixos níveis de produção, em virtude dos fatores acima mencionados, a expectativa era de que se acentuasse a alta no preço do etanol, principalmente no primeiro trimestre de 2012, no entanto, alguns fatores atuaram garantindo a manutenção do preço do etanol como a perda de competitividade do produto frente à gasolina, o que obrigou a manutenção do preço para segurar a demanda; e a diminuição do percentual de anidro na gasolina C, de 25% para 20%, conforme a Portaria 678 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de 31/08/2011.

O açúcar tem apresentado maior rentabilidade que o etanol nos últimos anos, como pôde ser verificado na tabela 4.3.2 que mostrou como ao longo dos anos mais cana tem sido destinada para a produção do açúcar. Isto porque a manutenção de um patamar elevado de preços internacionais foi motivada pela insuficiente produção de agentes importantes no setor como a Índia e mesmo o Brasil, que corresponde a cerca de 50% do comércio internacional da commodity (açúcar); e pelo maior consumo de países emergentes como a China (EPE, 2012). Além disso, o preço de comercialização da gasolina na bomba tem inviabilizado a demanda pelo etanol.

Os problemas atuais de oferta do etanol, em virtude da redução na produção, devem ser amenizados no curto prazo pela expansão da moagem e pela utilização da capacidade ociosa das usinas já existentes, no entanto, a médio e a longo prazo existe uma premente necessidade de que os investimentos em novas usinas sejam retomados para acompanhar o aumento da demanda do segmento, mas para que estes investimentos ocorram é preciso haver um “aquecimento” do mercado. Dados do MAPA apontam que em 2011, 29 usinas encerraram a produção e na safra 12/13 outras 8 unidades deixarão de funcionar. Também se dissemina uma previsão de que haverá menor produção também de açúcar nas próximas safras, em contraste com a maior participação asiática (EPE, 2012).

Embora o governo seja apontado como um dos grandes inimigos do Etanol já que tem mantido uma política de manutenção do preço da gasolina, o governo federal estuda a possibilidade de abertura de linhas de financiamento para o setor sucroalcooleiro⁴⁷, com o objetivo de recuperar a produtividade, reduzir as ociosidades das usinas, atender a demanda por anidro, incentivar pesquisas de novas variedades e desenvolver tecnologias para a produção de etanol celulósico⁴⁸.

Existe uma urgente necessidade de se transformar o etanol numa commodity, fim de se internacionalizar o produto, no entanto, a ainda baixa demanda do mercado internacional, as barreiras tarifárias e os mitos e inverdades difundidos pelo setor no ambiente estrangeiro se configuram em importantes entraves para a tal projeto. Na intenção de mudar tal perspectiva, algumas ações vêm sendo tomadas a exemplo da ÚNICA que instalou dois escritórios no exterior, em Washington e Bruxelas, na intenção de influenciar a opinião pública e os formuladores de política a favor do favorecimento do mercado estrangeiro para o Etanol. A indústria também tem se articulado para se adequar às novas legislações trabalhistas e também ambientais. A Lei Estado nº 11.241, de 19/09/2002, por exemplo, determina que a queima da cana seja banida até 2021 nas áreas mecanizáveis e até 2031 nas áreas não mecanizáveis. No entanto, as pressões locais nas regiões produtoras levaram a uma antecipação deste prazo, formalizado com a assinatura do Protocolo Agroambiental entre o setor sucroenergético e a Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, o qual antecipa o fim da queima para 2014 na maioria das áreas de cultivo paulistas.

Outro exemplo da adequação do setor às novas normas ambientais, propostas principalmente por sociedades mais desenvolvidas, reside no Compromisso Nacional lançado em junho de 2009, através do qual a maioria das empresas associadas aos sindicatos de produtores se comprometem a melhorar as condições de trabalho, que incluem além da valorização e adoção das melhores práticas trabalhistas, também o cumprimento de um conjunto de mais de 30 práticas trabalhistas que vão além da que determina a Lei.

⁴⁷ O BNDES já dispõe de programa para renovação e ampliação de canaviais, com vigência até o fim de 2012 (EPE, 2012).

⁴⁸ O etanol celulósico, também chamado de etanol lignoceluloso, subordinado à categoria dos combustíveis de segunda geração, trata-se do álcool etílico (etanol) produzido a partir da quebra das cadeias que constituem a estrutura fibrosa dos vegetais, através de reações químicas e bioquímicas. Uma das principais matérias primas para a obtenção do etanol celulósico é a biomassa composta pelos rejeitos e resíduos da colheita e também do processamento de vegetais, esse resíduos não são reaproveitados na alimentação animal, tampouco humana, e nem são utilizados para outros fins. O etanol celulósico pode ser obtido no processo industrial tendo como matéria-prima, por exemplo, o bagaço, as folhas, as cascas ou outros resíduos da produção da cana-de-açúcar. É um processo que ainda requer mais desenvolvimento no Brasil, e por isso requer investimentos específicos.

Os programas de requalificação dos trabalhadores também são destaque, o Programa Renovação que tem como participantes a Única e suas associadas, com o apoio de empresas como Syngenta, John Deere e Case IH, Fundação Solidaridad, IVECO, Federação Nacional dos Empregados Rurais Assalariados do Estado de São Paulo e Banco Interamericano de Desenvolvimento, tem sido desenvolvido em cinco macrorregiões do Estado de São Paulo, nas cidades de Araçatuba, Bauru, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto. Este projeto prevê a qualificação dos trabalhadores envolvidos diretamente no corte e plantio da cana, as mais afetadas pela introdução da mecanização, oferecendo aos trabalhadores a possibilidade de se qualificar tanto para o setor sucroalcooleiro quanto para outros setores da economia como a Construção Civil, a Horticultura, o Turismo e Hotelaria, a Apicultura e Reflorestamento, dentre outros segmentos.

Em suma, a crise que afundou o etanol pode ser compreendida em razão de dois aspectos principais, dos investimentos em produção que minguaram e da atuação do governo que segurou o preço da gasolina, interferindo na capacidade competitiva do etanol, estes dois fatores fizeram com as usinas perdessem dinheiro e se vissem diante de um novo contexto no qual as margens do etanol e do açúcar estão se tornando iguais e baixas, o setor se mantém endividado e a produção está abaixo do esperado.

Apesar deste cenário desmotivador que os produtores e industriais do setor tem enfrentado, o grande desafio de setor reside na alteração do quadro atual, com a retomada de sua trajetória expansionista e aumento dos níveis de exportação. O potencial de crescimento da demanda e da produção são importantes fontes de incentivo, pois vários países já aprovaram o uso do etanol como aditivo à gasolina e outros estão em processo de realizar o mesmo, além disso legislações ambientais elaboradas em países europeus e nos EUA estabelecem níveis mínimos como meta de consumo dos biocombustíveis respectivamente até 2020 e 2022. Tais perspectivas levam a prospectar aumento na demanda mundial para o produto e novos horizontes para o etanol. O setor sucroalcooleiro apresenta um importante diferencial, pois a sua evolução permite promover um equilíbrio de ordem social, econômica e ambiental simultaneamente.

4.6 Importância econômica do Setor no país e na região de Ribeirão Preto

O desenvolvimento de cana de açúcar no Brasil está ligado à história do país, pois o ciclo da cana de Açúcar é um dos primeiros a estimular o povoamento e a ocupação de terras durante o período da colonização brasileira.

Segundo a UNICA, o Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, seguido por Índia, Tailândia e Austrália, a Índia ocupa a posição de segundo maior exportador mundial da commodity⁴⁹. O Brasil é também o maior exportador mundial de etanol, e o segundo maior produtor do produto, ficando atrás dos Estados Unidos da América que diferentemente do Brasil produz o etanol a partir do milho.

O setor sucroalcooleiro figura entre os mais dinâmicos do Brasil, tendo passada por importantes mudanças desde a implantação do Proálcool até a mudança na estrutura de propriedades de várias unidades com a participação de outros capitais representados por grandes empresas ou grupos estrangeiros, que introduziram seu capital no setor por meio de aquisições ou participações em várias unidades industriais.

A produção da cana é uma atividade de grande importância para a economia brasileira. No campo econômico a contribuição do setor tem sido expressiva, dado seu enorme efeito multiplicador na economia e pela significativa economia de divisas resultante das menores importações de gasolina que são realizadas pelo Brasil, em virtude do consumo do etanol no mercado interno. Em 2010, por exemplo, a geração de etanol foi suficiente para atender os mercados interno e externo e substituiu 44,6% da gasolina consumida no país (Datagro, 2011).

Embora o Brasil seja o maior exportador mundial de etanol, o mercado internacional do açúcar é muito maior que o do etanol, no entanto, as expectativas criadas em torno do aumento da demanda para o etanol brasileiro nos mercados estrangeiros é promissora dada sua superior eficiência em relação a emissão de gases do efeito estufa quando comparado a outros tipos de biocombustíveis, e dada a segurança energética que representa, na medida em que enquanto pouco países dispõem do petróleo que é um recurso esgotável, vários outros países se destacam na produção de produtos facilmente empregados para a produção de biocombustíveis.

Em 2010 o setor sucroalcooleiro atingiu 1,56% do PIB nacional, tendo apresentado um faturamento estimado em R\$ 57,33 bilhões (CNI, 2012), além disso, também tem apresentado crescimento nas exportações em relação à outros setores como mostra a tabela 4.6.1.

⁴⁹ Recentemente o aumento na cotação do açúcar no mercado interno, fez com a que a Índia, segundo maior exportador mundial de açúcar suspendesse contratos de exportação (Canaoeste, 2012). A Índia que chegou a ameaçar a posição do Brasil como líder mundial na produção da commodity nas últimas safras recuou na produção de açúcar, pois a queda nos preços internacionais do produto fizeram com que muitos produtores voltassem seus investimentos para culturas mais atraentes, reduzindo a oferta do produto e provocando aumento do preço no mercado interno.

TABELA 4.6.1 - Exportações do Agronegócio Brasileiro (em U\$\$ bilhões)

Ano	Soja	Carnes	Sucroalcooleiro	Café	Outros	Total
2006	9,3	8,5	7,9	2,4	21,4	49,5
2007	11,4	11,1	6,8	3,9	25,20	58,4
2008	18	14,2	8,1	4,8	26,70	71,8
2009	17,2	11,5	9,9	4,3	21,80	64,7
2010	17,1	13,3	13,9	5,8	26,30	76,4

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados ALICEweb/MDIC

A figura 4.6.1 mostra a evolução da participação do setor sucroalcooleiro nas exportações do agronegócio brasileiro, enquanto em 2007 o setor correspondia a 11,64% do total exportado, ficando atrás do complexo da soja e da indústria de carnes, em 2010 passou a ocupar a segunda colocação no ranking dos produtos exportados pelo agronegócio brasileiro, tendo uma participação de 18,19%.

Em termos de geração de empregos a inovação de tecnologia e inovações introduzidas no setor produtivo causou queda no número de empregos, no entanto, o novo ciclo de expansão garantiu nova ampliação, já que muitos postos de baixa qualificação estão sendo extintos e outros de maior qualificação têm sido criados. Segundo a UNICA, o setor emprega é responsável pelo emprego de mais de 800 mil pessoas no Brasil.

O setor mantém 441 usinas em operação no país, sendo 153 destinadas apenas à produção de etanol, 20 à produção de açúcar e outras 268 mistas (CNI, 2012). Destas algumas ainda seguem suas raízes tradicionais, mantendo sua gestão sob a administração familiar, enquanto outras têm participação de capital estrangeiro e conseqüentemente uma administração considerada mais profissionalizada, muito embora como já mencionado o modo de atuação dos novos grupos tem influenciado mudanças na gestão dos grupos mais tradicionais.

A cana plantada é destinada à produção de açúcar e álcool em proporção de 50% para cada produto atualmente. Todo o potencial de produção da cana-de-açúcar é dividido em duas regiões Norte-Nordeste, na qual estão localizadas 87 usinas; e na região Centro-Sul, na qual estão localizadas 354 usinas, sendo 190 no estado de São Paulo, o maior produtor desta região. Das 117 usinas que entraram em operação desde 2005, apenas uma foi instalada na região Norte-Nordeste, reforçando a importância do setor na região Centro-Sul.

A produção abastece o mercado o ano todo, já que apresenta diferentes períodos de colheita, na região Norte-Nordeste a safra vai de setembro à março, e na região Centro-Sul de

maio à novembro, além disso ela não é distribuída de modo uniforme, apresentando grande variação nas quantidades produzidas conforme mostra a tabela 4.6.2.

TABELA 4.6.2 – Produção de cana-de-açúcar no Brasil (safra 2010/2011)

Estados/Região	Safra 2010/2011 (produção em mil t)
MT	13.660,68
MS	33.476,50
GO	46.697,86
ES	3.524,82
MG	56.013,60
RJ	2.537,72
SP	361.723,27
PR	43.320,92
RS	82,02
Centro-Sul	561.037,39
AC	33,83
AM	346,99
PA	521,85
TO	238,98
RO	136,69
MA	2.327,49
PI	836,70
CE	36,26
RN	2733,45
PB	5.246,32
PE	17.196,10
AL	28.958,18
SE	2.058,96
BA	2.791,97
Norte/Nordeste	63.463,77
Brasil	624.501,16

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do MAPA

A tabela 4.6.2 permite verificar que a região Norte-Nordeste pioneira na produção sucroalcooleira, hoje responde por pouco mais de 10% da produção nacional, que é localizada principalmente nos estados de Alagoas e Pernambuco que juntos representam mais de 70% da produção total da região, esta menor produção apresentada pela região Norte-Nordeste se justifica pelo seu maior custo de produção, pelos menores investimentos realizados pelas indústrias sucroalcooleiras da região e às condições climáticas menos favoráveis se

comparada à região Centro-Sul. Os outros quase 90% são produzidos na região Centro-Sul que compreende aos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, com a maior participação dos três primeiros e destaque para o estado de São Paulo que sozinho produz quase 65% da produção totalizada pela região.

Enquanto no ano de 2012 as dez maiores usinas da região Centro-Sul respondiam juntas por 22,35% da moagem total, em 2010 elas passaram a responder a pouco mais de 10% da moagem total da região (CNI, 2012). Estes dados podem levar a concluir que em oito anos houve uma desconcentração regional, no entanto, uma conclusão desta natureza seria muito precipitada considerando os tipos de concentração industrial mencionadas por Labini (1984). Segundo o autor, existem três tipos de concentração industrial:

- a concentração técnica – ocorre quando existe uma fusão de unidades;
- a concentração financeira – ocorre quando existe uma ligação por participação acionária de empresas e grupos de bens diferenciados;
- a concentração econômica – ocorre quando há unificação da propriedade de empresas em uma única empresa sem que se aglutinem as unidades de produção, que passam a ser submetidas a um mesmo controle.

No caso do setor sucroalcooleiro é bastante comum a concentração econômica, visto que duas ou mais unidades passaram a ser administradas por uma empresa ou grupo, a exemplo do Grupo Moema que inclui as usinas Moema, Frutal, Guariroba, Itapagipe e Ouroeste e do Grupo São Martinho que inclui as usinas Iracema, São Martinho, Boa Vista e Omtex.

A cadeia produtiva do setor sucroenergético, é composta por:

- produtores rurais e fornecedores de cana-de-açúcar;
- proprietários de terras, arrendantes e parceiros agrícolas;
- fornecedores de equipamentos, instalações e de desenvolvimento de projetos industriais;
- produtores de açúcar, etanol e bioeletricidade;
- fornecedores de insumos como implementos e equipamentos agrícolas, combustíveis, lubrificantes e produtos químicos para a proteção das lavouras, dentre outros produtos;
- prestadores de serviços agrícola e industrial;

- empresas de comercialização dos produtos finais (açúcar, etanol e bioeletricidade);
- distribuidores;
- postos de revenda de combustíveis.

O setor sucroalcooleiro não pode ser visto como um setor comum da Economia⁵⁰. Isto acontece porque a comercialização do açúcar, atualmente em alta no mercado externo e interno não representa todo o potencial desta indústria na qual o Brasil detém todo o domínio tecnológico, bem como possui vasto potencial de inovações e implementações nos campos agrícola e industrial, capazes de gerar um grande salto produtivo. O potencial da cadeia sucroenergética não se restringe às suas contribuições em relação à substituição do petróleo ou à redução do aquecimento global⁵¹, mas abrange outras esferas de mercado, com destaque para o fornecimento de energia elétrica, também proveniente de fonte renovável.

O Brasil, também, como menciona Moraes (2007), é reconhecido internacionalmente por seu pioneirismo em desenvolver a produção e uso em larga escala do etanol, caracterizado como um combustível renovável de alta eficiência energética e com os menores custos de produção do mundo. A importância do etanol como bio-combustível ao lado da possibilidade de cogeração de energia elétrica a partir da queima do bagaço da cana-de-açúcar são importantes fatores que apresentam grande potencial de crescimento no curto prazo.

Desde 2005 as usinas passaram a gerar energia elétrica a partir do bagaço da cana. Parte destas usinas além de atender a demanda interna, também consegue produzir excedentes que são comercializados com a venda para as concessionárias do setor elétrico.

A evolução tecnológica do setor sucroalcooleiro associada às mudanças no paradigma tecnológico e do ambiente institucional da indústria de energia elétrica abriu uma imensa janela de oportunidade para investimentos em tecnologias capazes de gerarem expressivos excedentes de energia elétrica, desde 2005.

As ações estratégicas e operacionais em torno da geração energia elétrica começaram a integrar a pauta dentro da agroindústria do açúcar e álcool e tem contribuído amplamente para que o Brasil se destaque mundialmente no uso de energias renováveis.

Estas mudanças são estruturais e ocorrem em uma conjuntura também bastante favorável à inserção da bioeletricidade devido à necessidade de se atenuar o conflito cada vez

⁵⁰ Em 25/02/2008 a Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e a UNICA tornaram pública uma estratégia para promover a imagem do etanol brasileiro no exterior, obtido da cana-de-açúcar, uma energia limpa e renovável (site na ÚNICA).

⁵¹ O etanol quando consumido reduz as emissões de gases do efeito estufa em até 90% (SEABRA, 2008).

mais latente entre segurança do suprimento energético e sustentabilidade ambiental, como mencionam Castro e Dantas (2008).

O processo de cogeração de energia é desenvolvido a partir de grandes quantidades da biomassa residual (bagaço) do processo industrial das usinas e gera duas ou mais formas de energia (Cogen, 2008). Em realizar tal processo, as usinas sucroalcooleiras, além de se beneficiarem pela comercialização de mais um produto proveniente da cana-de-açúcar, também contribuem para a diminuição do efeito estufa por meio de projetos regidos pelo Mecanismo de Desenvolvimento, a exemplo do Protocolo de Kyoto, pois ao vender seus excedentes de energia para as empresas de energia elétrica nacionais, criam condições para que ocorra a substituição de parte da geração de energia oriunda das hidrelétricas, a qual teria consumo muito superior, caso não houvesse essa contribuição realizada pelas usinas sucroalcooleiras. O mercado de crédito de carbono é outro importante influenciador no desenvolvimento destes projetos tornando ainda mais atraentes as atividades voltadas à cogeração de energia a partir do bagaço e de outros resíduos da cana-de-açúcar.

Segundo dados do CNI (2012), em 2010 foi produzida entre 2 e 3% da matriz elétrica brasileira dentro das usinas sucroalcooleiras. Estimativas indicam que até 2020 esta participação deva chegar a 18%. Há um grande potencial energético inexplorado nos canaviais, a bioeletricidade, por exemplo, é gerada justamente nos meses de maior seca na região Centro-Sul (abril à novembro), assim, o potencial de geração de energia das hidrelétricas fica comprometido porque os reservatórios de água ficam em baixa, assim a cogeração de energia realizada no setor sucroenergético desponta como um importante complemento na geração de energia podendo aliviar as pressões em torno da geração realizada pelas usinas hidrelétricas.

Segundo Bressan Filho (2009), a safra 2008/09 mostrou um crescimento com índice próximo a 14%, atingindo 571,4 milhões de toneladas de cana processada. Enquanto o açúcar apresentou modesta alta 31,3 para 32,1 milhões de toneladas, o etanol aumentou de 15,6 para 26,6 bilhões de litros, e seu consumo doméstico ultrapassou ao da gasolina.

A grande disponibilidade do etanol aliada à infraestrutura de abastecimento de postos de combustíveis e ao crescimento na venda dos veículos com a tecnologia *flexfuel*, permitiram que o etanol pudesse competir com a gasolina de todo o Brasil, sendo que em 2008 o álcool hidratado já era considerado o combustível mais viável economicamente em 19 estados brasileiros (EPE, 2008). Como pode ser percebido na tabela 4.6.3, a safra 08/09 foi a que obteve os maiores níveis de produção.

TABELA 4.6.3 – Produção Brasileira de Etanol

Regiões	Safras (m ³)					
	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12 (*)
Norte / Nordeste	1.778.503	2.193.358	2.410.999	2.005.164	1.991.614	1.952.642
Centro / Sul	16.160.925	20.252.621	25.270.240	23.733.511	25.612.506	20.697.596
BRASIL	17.939.428	22.445.979	27.681.239	25.738.675	27.604.120	22.650.238

Fonte: DCAA/SPAE/MAPA

(*) Valores atualizados em 01/03/2012

É sabido que a escolha do combustível trata-se de uma decisão dependente da relação custo benefício (combustível x desempenho) e das diferenças de preços existentes entre o álcool e a gasolina. Assim, a competitividade do etanol frente à gasolina pode ser observada na tabela 4.6.4 que mostra a relação de preços entre o etanol hidratado e a gasolina⁵².

TABELA 4.6.4 – Relação de preços entre etanol hidratado e gasolina (média)

Ano	Relação (PE/PG) x 100
2007	57 %
2008	58 %
2009	59 %
2010	64 %
2011	72%

Fonte: ANP

A tabela 4.6.4 mostra uma variação desfavorável ao mercado do etanol, que apresentou um aumento acima da inflação, mudando sua relação de preço com a relação à gasolina e ameaçando sua competitividade.

O etanol produzido a partir da cana-de-açúcar auxilia os transportes e a indústria em território nacional com a substituição de 420.000 bep/dia de combustíveis (gasolina, óleo

⁵² O etanol é considerado um combustível mais vantajoso quando a relação de preço entre etanol e gasolina é igual ou inferior à 70% (PE/PG) x 100 =<70%).

combustível ou gás natural)⁵³, por isso quanto mais incentivos à utilização do produto mais benefícios são trazidos à economia do país, que se torna menos dependente do petróleo e mais praticante das ações de interesse sócio-ambiental.

Em termos de importância regional a região Centro-Sul apresenta a maior produção como observado na tabela 4.6.2 e o Estado de São Paulo é o maior polo industrial e agrícola mundial de cana-de-açúcar, concentrando as maiores usinas transformadoras de cana, bem como a indústria de equipamentos destinados ao setor como e as associações que representam produtores e industriais, como a UNICA, a Canaoeste (Associação dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo) e a Orplana. O Estado concentra as maiores unidades produtoras além de se destacar no desenvolvimento tecnológico e na realização de pesquisas, fatores que têm forte influência nos resultados alcançados, refletindo diretamente na produção das usinas, como pode ser observado na tabela 4.6.5.

TABELA 4.6.5 – Número de usinas em operação e moagem média do Estado de São Paulo

Informação	Safra 2000/01	Safra 2010/11
Número de unidades	133	190
Moagem Total (mil ton.)	207.099	556.880

Fonte: Datagro

Na tabela 4.6.5 se observa que enquanto a quantidade de usinas no estado de São Paulo cresceu 42,86% entre as safras 2000/01 e 2010/11, a quantidade total de moagem cresceu 168,90%, dados que permitem versar sobre o dinamismo e desenvolvimento da indústria sucroenergética do Estado de São Paulo.

A região de Ribeirão Preto é um capítulo a parte no desenvolvimento da indústria sucroenergética no interior de São Paulo. Na época da fundação das maiores usinas de cana-de-açúcar da região de Ribeirão Preto, por volta da década de 30, as quais foram iniciadas em sua maioria pela aquisição de engenhos, a região era dominada pela cafeicultura que começava apresentar os primeiros sinais da crise. A lavoura da cana, apesar de ser inicialmente vista como secundária, daria início a história de um mercado promissor, que garantiu o desenvolvimento da região, e sua posição de destaque capaz de favorecer a imagem do Brasil devido aos excelentes níveis de produtividade obtidos.

⁵³ Dados obtidos no site da UNICA.

O PIB da cidade de Ribeirão Preto, assim como de outras regiões canavieiras, aumentou com o desenvolvimento da cultura da cana. Em Ribeirão Preto, entre os anos de 1999 e 2009, o PIB cresceu 32% atingindo R\$ 14,7 bilhões (CNI, 2012). A cultura da cana conferiu um grande desenvolvimento socioeconômico à cidade, que atualmente é considerada como a capital do agronegócio sucroenergético.

A macro-região de Ribeirão Preto reflete o foco mais acentuado das lutas dos assalariados rurais por melhoria de suas condições de vida e trabalho (DIEESE, 2007).

5 LEVANTAMENTO DE DADOS E PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada em duas indústrias do setor sucroalcooleiro, localizadas no interior do estado de São Paulo e serão referenciadas como empresas A e B. Em virtude das dificuldades que têm surpreendido o setor, principalmente nos anos 90, várias empresas tradicionais sofreram mudanças que vão desde a introdução de participação acionária de investidores nacionais ou estrangeiros, até mesmo a venda da empresa⁵⁴. Considerando a participação acionária no setor, seja nacional ou estrangeira, as empresas pesquisadas contemplam dois casos respectivamente, ou seja, a primeira (usina A) trata-se de empresa de origem familiar e com capital estritamente nacional, que atualmente é parte de um grupo como consequência da aquisição de outras unidades industriais, enquanto a segunda (usina B) também tem origem familiar, no entanto, seu capital foi parcialmente adquirido por grupo investidor estrangeiro, dentre outros investidores, mas no qual o grupo estrangeiro é majoritário.

Ainda que as duas empresas hoje façam parte de um grupo de organizações, o foco desta pesquisa está na obtenção e análise de dados da primeira usina a compor cada um dos dois grupos, ou seja, no primeiro caso da usina que ao longo do tempo foi adquirindo outras, e no segundo caso, da usina que passou a integrar um grupo maior de origem estrangeira. A gestão independente destas organizações permite que as mesmas sejam segregadas dos seus respectivos grupos, devido à importância que ambas conferem aos grupos dos quais são integrantes.

Nas seções que seguem serão descritas ambas as empresas pesquisadas com base nos dados apresentados nos sites das mesmas, e principalmente com base nas informações obtidas através de pesquisa de campo e das entrevistas realizadas com os dirigentes de nível gerencial e com um membro da diretoria de cada uma destas empresas, com destaque para seus aspectos históricos e suas ações para adequação às novas demandas do ambiente organizacional. Na sequência de foi apresentada a pesquisa de campo realizada, incluindo a descrição do modo como foram elaborados os roteiros das entrevistas, a aplicação do método na prática e suas limitações e, finalmente, foram descritos, analisados e interpretados os dados obtidos em campo.

⁵⁴ Segundo Bressan e Filho (2009), a transferência do capital nacional para as mãos de grupos representantes de capitais internacionais, tem acontecido com empresas ou grupos brasileiros que já foram modelo de organização e gestão empresarial.

5.1 Empresa A – Histórico e principais realizações

A usina A foi fundada na década de 1930, a partir da aquisição de uma fazenda que por possuir pequeno engenho e alambique, constituiu-se num negócio familiar que nesta época se destinava a produzir açúcar e aguardente. Foi na década de 1940 que o álcool passou a ser também um produto fabricado pela usina, e então seus dois produtos comercializados passaram a ser tanto o açúcar quanto o álcool.

Na década de 1950, devido a investimentos realizados para aquisição de nova moenda, foi verificado o primeiro grande salto da produção já que a usina apresentou um crescimento de quase 29 vezes na produção de açúcar e de mais de 300 vezes na produção de álcool⁵⁵.

Já na década de 1960 percebe-se a preocupação com o aspecto social. Desde esse período a empresa se engajou em projetos de ações sociais em parceria com o poder público, com a igreja e outras lideranças sociais. Essas ações sociais eram voltadas tanto ao ambiente interno (funcionários e seus familiares), quanto para a comunidade local, privilegiando nesta ocasião a realização de contribuições das mais variadas formas aos campos sociocultural e esportivo.

Nesta mesma década, essa área voltada às ações de interesse social foi profissionalizada, e esta profissionalização foi formalizada com a criação de departamento próprio e com contratação de profissionais especializados para atuarem como intermediários entre a comunidade ou os funcionários e a empresa. Esses investimentos no campo social favoreceram a construção de um forte vínculo entre a empresa e a comunidade local, além de contribuir com a consolidação de uma imagem positiva do negócio a nível regional.

Os anos de 1970 representaram uma nova fase de expansão e desenvolvimento, impulsionada principalmente pelo programa do Próalcohol, que ofereceu incentivos que fizeram com que a produção ultrapassasse os 180 mil litros de álcool produzidos diariamente fazendo com que a usina alcançasse um importante patamar no cenário agroindustrial brasileiro. Esse desenvolvimento marcou também as duas décadas seguintes, mas com a aplicação de ações diferentes, ou seja, nesta ocasião o destaque foi para os investimentos que objetivavam:

⁵⁵ Esses números são comparados à produção inicial de ambos os produtos, respectivamente da cana-de-açúcar na década de 30 e de álcool na década de 1940.

- ampliar e modernizar o parque industrial;
- aprimorar a produção através de projetos realizados em parceria com outras empresas do setor;
- iniciar a geração de energia elétrica a partir do bagaço da cana. Desde os anos 80 a usina é auto-suficiente na produção de energia elétrica; e
- iniciar a operação de outra usina adquirida em outro município, mas na mesma região.

Uma crise enfrentada no fim dos anos 90 mudou a atitude da gestão, assim foi iniciado neste período o processo de sucessão que culminou no afastamento da maioria dos membros das atividades da empresa e também na melhor preparo dos sucessores em potencial, através de formação técnica, por exemplo.

Nos anos posteriores as mudanças percebidas no mercado e as influências nas multinacionais que adentraram o setor, levaram a usina A a iniciar um processo de profissionalização que focou em aumentar os níveis de eficiência em todos os setores da organização para poder competir com os grupos estrangeiros muito maiores.

Nos últimos anos, outras unidades foram incorporadas pela empresa, provocando a mudança da razão social, transformando-a em empresa S/A, mas com permanência total das ações sob controle familiar. Além das incorporações, outras ações também têm sido praticadas no intuito de modificar, aperfeiçoar e desenvolver os processos de gestão tanto de âmbito administrativo quanto produtivo, o que tem permitido ao grupo alcançar excelentes patamares nos níveis de produção, e ainda desenvolver ações focadas nos objetivos de sustentabilidade, todas essas práticas favorecem um adequado ajuste da empresa às novas demandas do seu mercado, como será tratado a seguir.

5.1.1 Novas demandas do ambiente organizacional: posição e ações da empresa A

Mesmo com a ameaça dos grandes grupos estrangeiros que tem atuado fortemente no setor sucroalcooleiro, o grupo A tem conseguido permanecer competitivo com a participação de capital estritamente nacional e ainda de controle familiar.

Atualmente, a empresa ampliou seu campo de atuação em termos de responsabilidade social com o desenvolvimento de programas nas áreas da saúde, cultura, educação, esporte e lazer, que objetivam atender aos funcionários, seus familiares e à comunidade em geral. Também há participação em grandes projetos, por exemplo, através da

associação Empresa Amiga da Criança, que atribui às empresas associadas a classificação de empresa defensora dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Especificamente em relação à gestão de pessoal, dois fatores devem ser destacados: além de a empresa oferecer vários benefícios aos funcionários, e em alguns casos estendê-los a seus familiares, como no caso da assistência odontológica e de saúde, também há grande preocupação em relação à formação e maior qualificação do pessoal, que como consequência participam frequentemente de cursos de formação, visitas técnicas, treinamentos, seminários, dentre outros, que visam maximizar a capacidade profissional, além de focarem na qualidade, segurança e bem estar dos funcionários. Bolsas de estudos, para apoiar e incentivar a busca do funcionário pelo seu aprimoramento profissional e educacional e programas de estágio e de *trainees* que auxiliam os futuros e jovens profissionais a ingressarem no mercado de trabalho também são recursos utilizados para garantir a qualidade desejada no perfil profissional do pessoal, além disso, a empresa ainda mantém um programa que premia os funcionários mais antigos, valorizando e reconhecendo suas contribuições individuais.

A preocupação com o meio ambiente também é destaque visto que a incorporação e o desenvolvimento de tecnologias focam no processo para reduzir o consumo de produtos químicos, e na melhoria da qualidade do produto final, visando analisar e reduzir o impacto ambiental, tais ações vêm sendo praticados com mais frequência desde os anos 90, e tem sido fortemente intensificadas. O desenvolvimento sustentável é mantido pela criação de programas específicos, além do adequado cumprimento da Legislação Ambiental verificado pelo controle e fiscalização de todas as atividades da organização, busca-se não apenas atender à legislação ambiental vigente, como também se antecipar a ela quando possível, por isso, são grandes os investimentos nos programas que visam destacar a noção de Sustentabilidade. Dentre as ações colocadas em prática para o atendimento dos objetivos ambientais, destacam-se os programas de eliminação de produtos químicos poluentes dos processos de produção, destinação adequada dos resíduos industriais, a conservação do solo e dos recursos hídricos, o uso racional de defensivos agrícolas e o controle biológico.

Já no final do século XX a usina firmava parceria com outro grupo nacional para a realização de um grande projeto de interesse ambiental, marcando ambas as histórias devido ao pioneirismo na realização de tal projeto no setor sucroalcooleiro⁵⁶.

Atualmente o grupo é formado por quatro usinas, tendo como principal atividade a produção de:

⁵⁶ A usina A não autorizou a divulgação do projeto.

- etanol anidro e hidratado e outros tipos de alcoóis empregados como matéria-prima na fabricação de outros produtos;
- açúcar de diversos tipos, alguns totalmente voltados ao mercado externo (como o VVHP e o VVHPC), além do açúcar cristal branco comercializado no mercado interno; e
- energia elétrica produzida a partir do bagaço proveniente da moagem da cana de açúcar. Esta produção atende às necessidades energéticas de todo o grupo e ainda fornece um excedente que é destinado ao mercado consumidor, por intermédio da atuação das concessionárias locais.

A usina A tem se mobilizado amplamente para se adequar ao mercado e mesmo para se antecipar as mudanças esperadas para o setor, no entanto como os próprios gestores alegam o principal motivador tem sido o próprio mercado, que tem feito com que a usina A se norteie pelas ações empregadas por grupos nacionais maiores e também pelas multinacionais.

O processo de profissionalização que tem sido colocado em prática, principalmente nos últimos dez anos, teve como marco inicial o afastamento dos membros da família do negócio. Dentre as ações que visam melhorar a eficiência, além do preparo dos profissionais e dos investimentos em tecnologia e desenvolvimento, também tem sido colocado em prática um incipiente plano de Governança Corporativa, pois com a aquisição de outras unidades, tem acontecido uma maior dispersão do capital, embora o controle se mantenha nas mãos da família. Mesmo depois de iniciado o processo de profissionalização nenhum cargo da hierarquia foi afetado negativamente, a empresa busca reduzir custos, mas seus propósitos se priorizam ao aumento da eficiência.

5.2 Empresa B – Histórico e principais realizações

A segunda usina pesquisada (B) é atualmente controlada por grupo estrangeiro resultado de uma associação realizada em 2009⁵⁷. O negócio teria se destacado dentre as

⁵⁷ Apesar da transação realizada em 2009 ter sido uma associação entre as duas empresas, o sentimento no ambiente organizacional foi como se tivesse ocorrido uma incorporação. Segundo representante da empresa, “não poderia haver uma incorporação devido a questões tributárias, no entanto, o controle imposto devido a detenção da maioria das ações, nos permite concluir que fomos incorporados, e esse é o sentimento expressado por toda a organização”.

maiores negociações da história do setor sucroalcooleiro no país e significou inúmeras mudanças do ambiente organizacional que refletiram em vários *stakeholders*.

Esta usina foi fundada na década de 1930, a partir da aquisição de um engenho por um imigrante italiano. No mesmo ano da aquisição foram produzidos quase 20.000 sacos de açúcar. Três anos mais tarde a empresa realizava a sua primeira produção de álcool. Anos depois a propriedade tornou-se uma sociedade de herdeiros e outros sócios. Na década de 1940 a família já controlava outros negócios, em outros segmentos diversificando sua atuação no mercado regional, mas sua tradição no setor sucroalcooleiro foi a principal responsável pelo apogeu do clã familiar.

Na década de 1950 a usina fora transformada em uma sociedade anônima, o que ampliou sua capacidade produtiva, por meio principalmente da entrada de novos investidores o que favoreceu a aquisição de novos equipamentos. Esta nova condição posicionou a empresa entre as três maiores produtoras de cana-de-açúcar do país.

Na década de 1960 outras usinas foram incorporadas ao negócio, além de terem sido criadas outras unidades do grupo que ampliaram consideravelmente a capacidade de moagem da cana e a produção de álcool. Nesta época eram moídas 6.000 toneladas de cana e produzidos 180.000 litros de etanol diariamente.

A década de 1990 teve importância de destaque, foi quando novos rumos foram lançados ao setor sucroalcooleiro como a produção de energia tendo a usina B se posicionado entre as pioneiras neste processo que além de promover maior desenvolvimento da atividade econômica, também reduziu os impactos causados pela atividade e disseminou as ações da organização focadas na preservação do meio ambiente. A palha da cana que antes era destruída pelo fogo, além de virar fertilizante para lavoura, também passou a ser processada juntamente com o bagaço para a produção de energia elétrica. Outras práticas como o reaproveitamento dos resíduos originados no processo de transformação da matéria-prima em açúcar e álcool e a utilização de resíduos da produção como a vinhaça e as chamadas águas residuais na irrigação e fertilização das áreas de plantio, comprovam a preocupação da empresa com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Várias certificações marcaram a gestão profissionalizada, que mesmo tendo origem familiar, sempre teve a pró-atividade como uma arma competitiva que lhe conferiu vários prêmios, certificações como a ISO 9002, selos como Abrinq “Empresa amiga da criança”, e a adoção de novos processos produtivos e de gestão que conferiram à empresa liderança regional no setor e uma posição de destaque no ranking das maiores usinas de açúcar e álcool no Brasil (entre as três maiores). A família e a usina tornaram-se importantes expoentes do

mercado de combustível renovável, embora isso não tenha limitado a expansão do prestígio familiar, o qual extravasou os canais com a participação da família em outros segmentos.

Numa estratégia de ampliação de sua capacidade produtiva, a usina B iniciou, ainda nos anos 90, a sua participação em outras usinas tradicionais da região, o que de fato atendeu às expectativas almejadas. No entanto, para fazer frente ao crescimento do setor e às mudanças do mercado como a entrada de grupos investidores estrangeiros e o consequente fortalecimento de várias usinas com a maximização significativa de seus níveis produtivos, a usina B partiu para uma importante fusão que ocorreu em 2007, a qual foi impulsionada por expectativas de crescimento bastante significativas, porém não realizadas, como dito pelo diretor:

“Pouco tempo depois da fusão, devido à crise do setor e à problemas de gestão, a empresa mergulhou em dívidas impagáveis. A crise mundial de 2008, nos levou à um crise financeira que simplesmente afundou o grupo” (diretor da empresa B).

Já neste período a empresa dava amplos passos rumo à Profissionalização. O Conselho de Administração que passou a ser incorporado por membros da família e conselheiros independentes, dentre outras medidas decidiu afastar a família das atividades da empresa, permanecendo apenas dois membros, um na presidência do Conselho e outro exercendo a função de diretor. As ações que buscavam afastar a empresa de sua raiz familiar, o que era apontado como um importante fator complicador para a migração da gestão com foco em resultados, e torna-la mais profissionalizada não foram suficientes para garantir a recuperação do negócio, as dívidas iniciaram um período de crise que resultou na consideração da entrada de novos sócios para solucionar o problema. Pouco tempo depois, uma reconfiguração do quadro de sócios da usina B marcou outra importante fase de sua história, desta vez tendo como produto a redução drástica do controle exercido pela família, o qual manteve uma participação inferior a 20%, e a entrada de acionista estrangeiro detendo a maioria das ações da companhia, que passou a incorporar um grande grupo de empresas. Era mais uma multinacional investindo no promissor mercado de energias renováveis brasileiro, a exemplo de outros como Bunge e Shell.

Ao ganhar sócio estrangeiro ou receber aporte de capital estrangeiro, também se obtém uma espécie de credencial para o mercado mundial, por esta razão as expectativas geradas em torno desta associação, não se limitaram às ações estratégicas internas à empresa, mas, sobretudo, à experiência do grupo investidor em relação à sua capacidade de se articular e ter acesso às informações privilegiadas a nível mundial, o que muito acrescentaria à usina B,

com consequência a maior participação tanto no mercado interno quanto no mercado internacional. Depois de realizada a associação, várias mudanças foram colocadas em prática a fim de recuperar o negócio e de estruturá-lo para aproveitar todas as possibilidades advindas do mercado sucroenergético, repleto das mais otimistas expectativas. A próxima seção trata da adequação da empresa.

5.2.1 Novas demandas do ambiente organizacional: posição e ações da empresa B

Atualmente a usina B produz diversos tipos de açúcar e álcool, além de produzir energia a partir do bagaço da cana, vendendo o excedente, como no caso da usina A. O controle da companhia é exercido pela multinacional, mas vários sócios mantiveram suas participações como os herdeiros das usinas associadas, outros sócios também compõem o quadro societário como bancos nacionais e estrangeiros, empresa de commodities, BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), dentre outros.

As expectativas de crescimento geradas com a entrada da multinacional estrangeira eram muito promissoras, no entanto, mais uma vez logo foram frustradas. Para resolver o problema da dívida, que não fora extinta, mas apenas mudou de perfil, foi praticado num primeiro momento o “enxugamento”, ou seja, foram extintos mais de uma centena de cargos, e, além disso, vários benefícios também foram eliminados, como a disponibilização de veículos e celulares para alguns cargos e a nova gestão se desfez de vários ativos da empresa. No entanto, a capacidade ociosa, o difícil relacionamento com os plantadores e a insatisfação dos minoritários, problemas que marcavam e dificultavam a gestão anterior, continuaram fortemente presentes, incitando os minoritários a iniciarem a busca por compradores para suas ações, pois ao mesmo tempo em que a associação com a multinacional resolveu o problema do endividamento, também representou uma gestão decepcionante para os sócios, na medida em que não conseguia extinguir os problemas existentes.

A situação foi agravada por outras questões como:

- a) O modo como o enxugamento foi praticado. As pessoas eram “eliminadas” da empresa de uma forma muito abrupta, tornando o ambiente “ameaçador”. Nas palavras do diretor da empresa:

“Um presidente de outra empresa do grupo foi trazido para realizar esse tal de enxugamento, e era ridículo o modo como ele avaliava as pessoas, a partir de uma simples conversa, por exemplo, ele decidia qual gerente ficava e qual saía” (Diretor da usina B).

Mas grande parte dos funcionários, principalmente deste nível da hierarquia (gerentes) nem esperou ser eliminado, a maioria deles saiu da empresa espontaneamente por não suportarem a mudança cultural e a pressão em relação ao ritmo de trabalho;

b) Depois da entrada do investimento estrangeiro houve queda na produção, devido principalmente a fatores climáticos e escassez de matéria-prima, esses fatores têm afetado amplamente o setor, no entanto, a dificuldade de relacionamento com os plantadores de cana é ainda apontada como uma das maiores dificuldades encontradas pela multinacional, nas palavras do diretor:

“Não é fácil engolir o jeito dos novos negociadores, eu entendo a resistência dos produtores” (Diretor da usina B).

Os fatores mencionados têm dificultado muito a gestão da multinacional que para conter os problemas tem contrariado algumas ações tomadas prioritariamente:

a) A empresa está “inchando” novamente, a intensa e polêmica redução do quadro funcional está sendo revertida com novas contratações;

b) O mais fácil acesso a informações privilegiadas que favorece uma atuação mais bem sucedida num mercado global e competitivo, não parece ser diferencial competitivo de importância fundamental neste setor, pois a tradição familiar ignorada pela gestão da multinacional tem sido repensada e segundo as palavras do diretor entrevistado:

“as lições que deveriam ser aprendidas, parecem estar sendo ensinadas, não somos nós que estamos aprendendo com eles, são eles que viram que não dava certo abandonar o aprendizado acumulado até aqui devido à tradição do setor” (Diretor da usina B).

Diante de tantas dificuldades, e de uma expectativa frustrada, o grupo, através de contratos com bancos e consultores, tem buscado novos sócios.

Em relação à Governança Corporativa, a mesma já era aplicada na empresa antes mesmo da entrada de sócios estrangeiros. Como a empresa já havia realizado fusões, o controle do capital se dispersou e por esta razão foi necessário instituir um Conselho de Administração que pudesse contribuir com a profissionalização. No entanto, depois do

ingresso de capital estrangeiro, a Governança Corporativa tem sido empregada de modo muito mais rígido e busca a maior transparência do negócio, por meio da frequente divulgação de relatórios, no entanto, nas palavras de um dos gerentes entrevistados:

Nós perdemos muita autonomia, eles parecem querer controlar tudo, isso atrapalha um pouco no desempenho diário do trabalho, mas se torna meio estranho, quando percebemos a preocupação com a redução dos custos na gestão da empresa, dos salários, por exemplo, ao mesmo tempo em que se percebe baixo conhecimento do grupo controlador em relação à operacionalização do negócio e por isso, escoamento de dinheiro. É como se segurasse de um lado e perdesse do outro (Gerente da empresa B).

O relato do gerente nos coloca diante da dicotomia: conhecimento, experiência, tradição versus profissionalização, técnicas e ferramentas, permitindo questionar em que medida a profissionalização e o domínio das técnicas produtivas e de gestão se sobrepõe à importância do conhecimento acumulado.

Não há dúvidas em relação ao nível hierárquico mais atingido com a mudança de propriedade. O nível gerencial foi praticamente reformulado com o ingresso de gerentes de perfil bastante diferente do grupo mantido antes de realização da associação com a multinacional.

Logo após a conclusão da associação, o foco da controladora se voltou à redução de custos, e na recuperação da empresa, pouco investimento foi realizado no sentido de renová-la. No entanto, em virtude das dificuldades encontradas pela multinacional, outro tema tem sido incorporado aos planos estratégicos: melhorar o relacionamento dentre os *stakeholders*, assunto ignorado completamente no início da gestão da multinacional.

5.3 Apresentação da Pesquisa

As informações nas seções precedentes mostram claramente as modificações por que passaram as usinas A e B nas últimas décadas. Em termos produtivos e ambientais o aumento dos padrões de qualidade, e a realização de ações que resultaram em ganhos técnicos e de produtividade, além da minimização dos impactos ambientais permitem verificar o progresso de ambas as empresas, no entanto, a mudança na estrutura de propriedade da organização, como percebido no caso da usina B, somada às ações praticadas por representantes do setor para fortalecer e ampliar sua capacidade competitiva com a incessante busca por mais elevados níveis de qualidade e produtividade, colocou as empresas diante de um novo cenário, marcado pela mudança na cultura e no ambiente interno que trouxeram reflexos na gestão

inclusive do pessoal e na atuação profissional, o que é analisado neste caso especificamente com base na importância do capital social possuído pelos gerentes destas organizações.

Assim os dados levantados na pesquisa de campo visam contemplar os resultados das mudanças mencionadas anteriormente para o perfil profissional dos gerentes entrevistados, especificamente em termos de acesso, atuação e ascensão na carreira tendo como principal pilar de análise o Capital Social.

A natureza destas empresas, especialmente devido a sua origem familiar, a forte importância regional do setor e das empresas pesquisadas, e a provável valorização do Capital Social nestes ambientes de trabalho, representam os parâmetros de análise para se perceber a possibilidade da perpetuação do Capital Social ou o abandono deste recurso como fator de acesso, manutenção e ascensão na estrutura organizacional das usinas pesquisadas.

5.4 O roteiro de entrevistas e os indicadores para análise do Capital Social

Para a realização dos objetivos propostos para este trabalho, o capital social não foi compreendido apenas como as redes sociais que facilitam o acesso a determinados tipos de recursos, mas sim como um elemento associado ao capital cultural que, além de promover benefícios individuais e coletivos resultantes das relações sociais estruturadas sob normas de reciprocidade e confiança, também é produto das próprias relações sociais, na medida em que não pode ser desatrelado das condições de sociabilidade individuais, refletidas em normas de comportamento que são preponderantes para a ação e a integração nas redes sociais.

Para poder garantir a realização de uma pesquisa adequada em relação às hipóteses formuladas, o conceito de Capital Social foi apreendido e analisado de duas maneiras distintas para a formulação dos roteiros de entrevistas:

- a) como um instrumento de articulação social e profissional resultante das relações sociais com ênfase nas redes de relacionamento, a fim de demonstrar a importância destas redes nos ambientes organizacionais pesquisados, sua caracterização, alcance e a percepção dos entrevistados em relação às normas de reciprocidade e confiança;
- b) associado ao conceito de capital cultural, como um aporte de características pessoais que gera preferências e comportamentos desdobrados devido às condições e relações familiares dos indivíduos, ou mesmo adquiridos ou desenvolvidos no ambiente de trabalho. Neste sentido o capital social incorpora uma dimensão comportamental capaz de diferenciar os indivíduos em várias situações, que podem

inclusive garantir vantagens profissionais, como o escalonamento ascendente na hierarquia organizacional.

Como já mencionado, são vários os estudos desenvolvidos para elaborar ou implementar métodos de mensuração do capital social. Neste caso especificamente, a análise do capital social por métodos qualitativos mostra-se muito mais apropriada, já que o foco da análise da pesquisa concentra-se em determinar a importância e qualidade do capital social possuído, desenvolvido e valorizado tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações inviabilizando a realização de uma pesquisa com objetivos quantitativos.

Dois roteiros de entrevistas foram elaborados, um roteiro para a realização das entrevistas com os gerentes, apresentado no Apêndice A e outro roteiro para a realização das entrevistas junto aos diretores e gerentes de Recursos Humanos, apresentado no Apêndice B. O roteiro empregado junto aos gerentes de Recursos Humanos e Diretores, foi dividido em três blocos apresentando o seguinte foco respectivamente:

- Primeiro bloco – Conceitos de Governança Corporativa e Capital Social;
- Segundo bloco – Impactos do Mercado (profissionalização) e da mudança de propriedade para os recursos humanos;
- Terceiro bloco - Impactos do Mercado (profissionalização) e da mudança de propriedade para a empresa .

No primeiro bloco do roteiro (Conceitos de Governança Corporativa e Capital Social), o objetivo foi verificar a importância e aplicação dos conceitos de Governança Corporativa e Capital Social nas duas usinas, com base na familiarização dos gestores em relação a ambos os conceitos e verificar o papel deles como fatores facilitadores ou dificultadores no acesso às oportunidade de emprego e na ascensão na carreira dentro destas empresa.

No segundo bloco (Impactos do Mercado e da mudança de propriedade para os recursos humanos), partindo dos principais processos enfrentados pelas duas empresas: profissionalização na usina A e mudança na estrutura de propriedade na usina B, pretendeu-se analisar quais cargos foram mais afetados pelos processos mencionados, e se foram percebidas mudanças no perfil de rotatividade do pessoal, nas características pessoais e profissionais valorizadas, no tamanho da estrutura nos níveis gerencial e de diretoria e nas

medidas de desempenho avaliadas e estruturantes das oportunidades de ascensão na carreira, com ênfase ao papel desempenhado pelo capital social em todos esses processos;

Focando nos processos de profissionalização e de mudança na estrutura de propriedade, conforme já descritos na seção 5.1.1 para a usina A e 5.2.1 para a usina B, o terceiro bloco de questões focou em verificar as principais mudanças decorrentes dos dois processos quando comparados à gestão anterior (familiar), salientando principalmente os fatores valorizados pela empresa antes e agora, e quais mudanças estratégicas foram praticadas a fim de adequar a empresa às atuais demandas do mercado.

O roteiro empregado nas entrevistas realizadas com os gerentes das usinas (Apêndice A), foi elaborado de um modo diferente do anterior, na medida em que foi baseado em referências de outros estudos, mas também foi dividido em blocos, desta vez em quatro blocos.

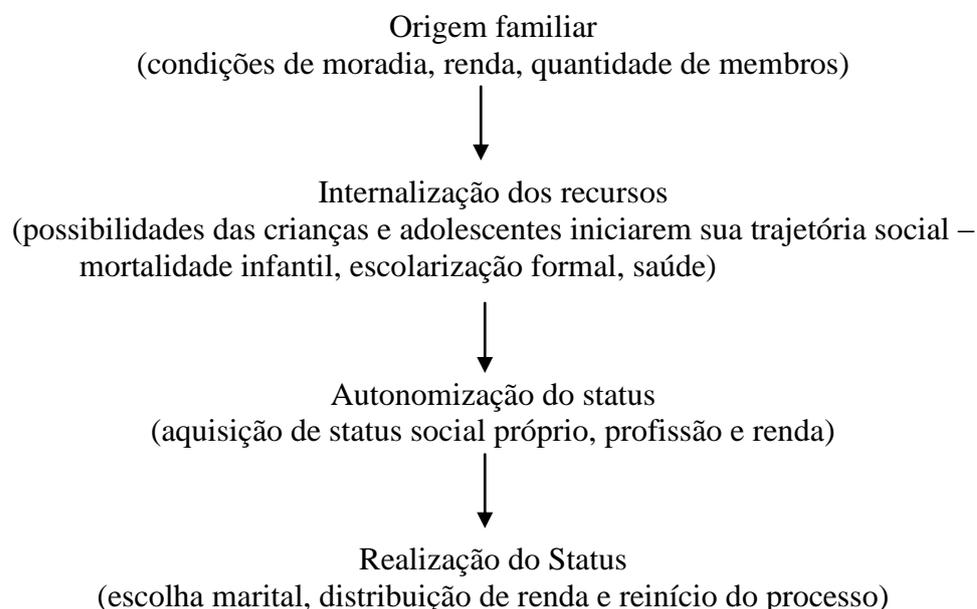
Baseando-se na proposta de Grootaert et al. (2004) que estudaram o capital social abordando-o como um conceito multidimensional, que resultou no estudo do conceito a partir de seis dimensões, como mostra o quadro 3.4.1 apresentado no segundo capítulo, neste trabalho é proposta uma análise do conceito que contempla quatro dimensões, sendo a primeira informações pessoais e formação profissional e a segunda informações familiares, ambas relativas ao indivíduo e portanto relacionadas ao capital cultural tomado como fator de acesso e manutenção ao capital social. As duas dimensões seguintes referem-se respectivamente à importância do capital social na vida dos entrevistados e à importância do capital social no ambiente profissional e na carreira dos entrevistados.

Para eleger os indicadores que concorrerem ao estudo do capital social nas duas primeiras dimensões, algumas contribuições teóricas foram consideradas.

Para entender como ocorre o processo de realização socioeconômica, Silva (1988) propõe modelos de regressão linear para explicar a posição ocupacional e a renda alcançada pelos indivíduos. Esses modelos incluem como variáveis explicativas características de origem socioeconômica como ocupação e instrução do pai, situação de moradia como região de nascimento e de residência, e educação como anos de escolaridade concluídos.

Além do modelo de Silva (1988), o modelo de realização sócio-econômica de Hasenbalg e Silva, apresentado na figura 5.4.1, também serviu com base na determinação das variáveis a serem analisadas nestas duas dimensões. Este modelo permite compreender a transmissão geracional da desigualdade social que culmina no mercado de trabalho. Segundo os autores que procuram responder as razões das desigualdades raciais e sociais no Brasil, as análises de desigualdade devem levar em conta os fatores produtivos como educação e

experiência, mas também os fatores não produtivos como cor, gênero, religião, região de moradia, pois estes fatores geram discriminação e segmentação.



Fonte: Adaptado de Hasenbalg e Silva (2000)

FIGURA 5.4.1 - Modelo de Realização Sócio-Econômica

O Modelo de Realização Sócio-Econômica de Hasenbalg e Silva (2000), mostra o caráter cíclico da realização sócio-econômica, na medida em que o processo se inicia o primeiro nível, relativo à origem familiar, a qual tem uma caracterização própria que gera a internalização de recursos, considerado o segundo nível, posteriormente numa ação de construção social, o indivíduo atinge o terceiro nível e adquire sua autonomização de status próprio, neste momento passando a ser independente da estrutura familiar, e mais tarde atinge o último nível, o de realização do status, nesta fase ele faz suas escolhas inclusive, a escolha marital que reinicia o processo descrito.

Considerando as contribuições teóricas mencionadas os dois primeiros blocos de questões foram elaborados para tratar das seguintes aspectos:

- Primeiro bloco – Informações pessoais e formação profissional;
- Segundo bloco – Informações familiares;
- Terceiro bloco – Importância do capital social para a vida pessoal dos entrevistados;

- Quarto bloco - Importância do capital social no ambiente profissional e na carreira.

No primeiro bloco de questões o objetivo foi avaliar aspectos pessoais dos entrevistados como idade do início da vida profissional dos entrevistados (antes ou depois dos 18 anos), idade atual e de ingresso na empresa (tempo “de casa”), formação educacional, quantidade de promoções, experiência profissional em outras empresas e fluência em outro idioma (especificamente no inglês);

Na seção referente ao segundo bloco (Informações familiares) o objetivo foi avaliar, além da importância que o entrevistado confere à família, também a influência desta família nas condições sócio-econômicas do indivíduo. Para tanto, foi pesquisado o estado civil, a formação educacional dos pais e irmãos, o papel da família como motivadora aos estudos e a condição sócio-econômica da família, esta última variável foi analisada através da questão 11 do roteiro de entrevista (Apêndice A), conforme o seguinte critério: foi considerado membro de família muito simples aqueles que iniciaram a atividade profissional antes dos 15 anos de idade por necessidade e não puderam ser mantidos na escola sem que desempenhassem uma atividade profissional e sem que obtivessem renda.

O terceiro e quarto blocos com já tratado referem-se à análise do Capital Social enquanto redes de relações sociais capazes de gerar benefícios individuais e coletivos. Para estudar estas redes foram consideradas duas contribuições:

- a) o alerta de Woolcook (2001) que salienta os riscos de se estudar as redes sem que sejam incorporados à análise os elementos macro-institucionais atuantes, para tanto foram consideradas as informações obtidas essencialmente nas entrevistas realizadas com os diretores das empresas e com o gerentes de recursos humanos, a fim de apreender influências não facilmente identificáveis por todos os níveis hierárquicos, como fatores políticos, ambientais e estratégicos de longo prazo, dentre outros; e
- b) o estudo das redes de Stone (2001), através do qual o autor delineou variáveis e características do capital social, que devem ser medidas ou avaliadas quando as redes de relações sociais são objeto de estudo. Conforme pode ser observado no quadro 5.4.1, o Capital Social pode ser interpretado com base em suas características em relação à estrutura e qualidade das conexões sociais caracterizadas por normas de confiança e reciprocidade.

QUADRO 5.4.1 – Principais dimensões do Capital Social e suas características

Estrutura das relações sociais: redes	Qualidade das relações sociais: normas
<p style="text-align: center;">Tipo: Informal / formal</p> <p style="text-align: center;">Tamanho / capacidade: Limitada / extensiva</p> <p style="text-align: center;">Espacial: Doméstica (próxima) / global</p> <p style="text-align: center;">Estrutural: Aberta / Fechada Densa / esparça Homogênea / heterogênea</p> <p style="text-align: center;">Relacional: Vertical / horizontal</p>	<p style="text-align: center;">Normas de Confiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiança social - Familiar / pessoal - Generalizada - Cívica / confiança institucional <p style="text-align: center;">Normas de Reciprocidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em espécie versus <i>in lieu</i> - Direta versus indireta - Imediata versus atrasada

Fonte: Adaptado de Stone 2001

Baseando-se nos indicadores de Stone, a análise do capital social no terceiro e no quarto blocos basicamente buscou identificar o tipo, o alcance, a estrutura homogênea ou heterogênea e aspecto relacional (vertical ou horizontal), medindo o nível de confiança e reciprocidade imputado às redes estudadas.

O terceiro bloco de questões relativo à importância do capital social para a vida pessoal dos entrevistados foi destinado a verificar o valor que os indivíduos conferem ao capital social e como se relacionam com ele. Conhecimento quanto ao conceito de capital social, análise da amplitude, caracterização de suas redes, reciprocidade e da heterogeneidade destas redes são objetivos tratados nesta seção. Além disso, a participação em clubes e associações de classe, em redes virtuais e as preferências no momento da diversão (atividades em grupo ou família ou atividades individuais) também foram tema das questões.

Finalmente no quarto bloco (Importância do capital social no ambiente profissional e na carreira) foi realizada a análise quanto a percepção dos gerentes sobre a capital social das empresas onde trabalham, focando no papel desempenhado por este capital em alguns processos organizacionais específicos como processo seletivo (ingresso), processo de promoção, o qual foi medido por duas variáveis justiça do processo e transparência e desempenho no trabalho (o último critério diz respeito ao alcance dos objetivos da função desempenhada no dia-a-dia). Além disso, nesta última seção do roteiro os entrevistados foram

solicitados a indicarem três capitais considerados mais importantes na empresa atualmente e as redes também foram analisados do ponto de vista da heterogeneidade x homogeneidade e do grau de confiança inerente à elas em ambos os ambientes de trabalho pesquisados.

5.5 Aplicação do método de Pesquisa

Todas as entrevistas foram semi-estruturadas. A obtenção dos dados para análise das hipóteses e para a realização dos objetivos propostos ocorreu a partir das entrevistas realizadas a nível gerencial exclusivamente. Assim as entrevistas realizadas com os representantes da diretoria e do departamento de Recursos Humanos foram interpretadas como fonte de informações complementares, consideradas tanto para construção das conclusões do trabalho, quanto nas seções destinadas a descrever as empresas.

Todas as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2011 e primeiro semestre de 2012. Tanto na usina A quanto na usina B, todos os gerentes puderam ser entrevistados em seus próprios locais de trabalho, e também o gerente de RH (Recursos Humanos). No caso dos diretores, houve recusa quanto ao fato de serem inquiridos de qualquer modo (entrevistas ou questionários) sobre seu ambiente de trabalho ou sobre seu capital social. Desse modo, tendo como base a importância de conhecer os valores e fatores disseminados na gestão estratégica destas empresas, e o modo como valorizam o capital social, as informações sobre as organizações obtidas por meio dos diretores, resultaram de conversas informais, que ocorreram fora de seus respectivos ambientes de trabalho.

Os diretores foram entrevistados de modo menos “estruturado”, mas seguindo a sequencia estabelecida no roteiro do Apêndice B. A finalidade principal de tal entrevista foi obter informações que permitissem analisar as principais mudanças decorrentes do processo de profissionalização realizado na usina A e da entrada de investimento estrangeiro na usina B. Esses dois processos foram analisados em relação à fatores como gestão de pessoal, processos de promoção e mecanismos de governança corporativa que permitissem identificar a manutenção ou não da importância do capital social nestas empresas e sua extensão. A participação dos membros da família fundadora nas empresas e as ações praticadas com o objetivo de promover a adaptação das empresas aos desafios contemporâneos impostos ao setor também foram objetivo de análise nas entrevistas realizadas com os dois diretores.

Dentre os gerentes entrevistados, o gerente do departamento de Recursos Humanos obrigatoriamente foi selecionado em ambas as empresas, sendo entrevistado duas vezes, conforme os roteiros contidos respectivamente nos Apêndices A (roteiro de entrevista para os

gerentes) e B (roteiro de entrevista para diretores e gerentes de RH). A justificativa para a realização das duas entrevistas com os gerentes de RH reside no fato de que a função relativa à gestão de RH, requer um amplo acompanhamento quanto às mudanças do ambiente organizacional e de suas demandas em termos de qualificações profissionais, por esta razão subentende-se que os gerentes desta área detenham amplo conhecimento quanto às ações gerais praticadas pela organização.

As entrevistas realizadas com os diretores e com os gerentes de RH, que seguiram o roteiro do apêndice B, aconteceram a fim de fornecer informações relevantes quanto às principais mudanças que acometeram os ambientes organizacionais pesquisados como a entrada de novos investimentos, a mudança cultural e a adoção de governança corporativa e como esses processos produziram reflexos para os profissionais na organização em relação principalmente às características e perfis profissionais priorizados com foco para o papel do capital social tanto no acesso, quanto na construção e ascensão da carreira. Também buscou-se através destas entrevistas obter uma visão ampla do atual panorama organizacional em relação às administrações anteriores (gestão familiar) e as atuais nas duas empresas pesquisadas.

Nas entrevistas realizadas com os demais gerentes destas usinas pretendeu-se primeiramente traçar um perfil pessoal de todos os entrevistados, a fim de se diferenciar os dois grupos para a adequação das conclusões do trabalho; verificar em que medida a influência e as características familiares concorrem para a construção de capital cultural, o qual neste caso está diretamente associado ao capital social, (conforme abordagem adotada)⁵⁸; compreender a importância do capital social na vida pessoal dos entrevistados; e finalmente verificar o “peso” do capital social nas duas empresas pesquisadas A e B, considerando ao mesmo tempo a caracterização deste capital social refletido na percepção dos entrevistados em relação à confiabilidade e reciprocidade das redes; e o papel do capital social nos processos organizacionais considerados fundamentais para o êxito profissional, especificamente, no acesso ou ingresso na empresa, nos processos de promoção e no desempenho no trabalho.

O quadro 5.5.1 mostra os cargos entrevistados na pesquisa de campo respeitando a sequência em que foram realizadas as entrevistas, no quadro estão relacionados o entrevistado, o roteiro empregado e o foco principal objetivado pela entrevista que norteou a tabulação dos dados.

⁵⁸ Verificar seção 3.2 Origem e aplicação do conceito de Capital Social.

QUADRO 5.5.1 – Etapas da Pesquisa de Campo

ENTREVISTADOS	ROTEIRO EMPREGADO	FOCO PRINCIPAL
Diretores	Apêndice B	<ul style="list-style-type: none"> - principais mudanças decorrentes da profissionalização (usina A) e do ingresso de capital estrangeiro (usina B), com ênfase na gestão de pessoal, nos processos de promoção e na adoção da governança corporativa e na valorização do capital social; - ações atuais da empresa frente aos desafios contemporâneos; - panorama organizacional atual x anterior (gestão familiar).
Gerentes de RH	Apêndice B	<ul style="list-style-type: none"> - mudanças no ambiente organizacional (novos investimentos, governança corporativa e mudança cultural) e reflexos para os recursos humanos e perfis profissionais; - importância do capital social na construção e ascensão na carreira.
Demais gerentes	Apêndice A	<ul style="list-style-type: none"> - papel da família na construção do capital cultural e social; - importância do capital social na vida pessoal dos entrevistados; - importância do capital social no ambiente profissional e seu reflexo para o êxito na carreira.
- tabulação e análise dos dados	-	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer relações entre financeirização e mudanças na estrutura de governança e entre êxito profissional, perfil e influência familiar na formação e na manutenção de capital social, enfatizando a qualidade do capital social possuído.

Fonte: Elaborado pela autora

Em termos de tamanho de amostra optou-se por entrevistar 90% do quadro gerencial nas duas empresas. Esse percentual foi utilizado como um parâmetro de seleção, aplicado sobre o número total de gerentes em ambas as usinas, quando o resultado encontrado foi um

número não exato, o próximo número inteiro é que serviu como indicador do limite das amostras. Na usina A, isto representou um universo de 12 gerentes, além do diretor da empresa e na usina B foram entrevistados 18 gerentes, além do diretor, resultando num total de 32 entrevistas.

5.5.1 Fatores limitantes da Pesquisa de Campo

Na usina A o organograma atual demonstra uma estrutura composta por quatro diretores e dezoito gerentes. Embora a usina A seja atualmente integrante de um grupo formado por outras três usinas, como ela é a pioneira e a maior do grupo, a maioria dos gerentes ficam alocados nela, especificamente 13 deles e dão apenas suporte às outras três unidades, não havendo necessidade de deslocamento muito intenso. Além disso, quando esse deslocamento é necessário, o retorno dos gerentes é rápido visto que a distância de duas dentre as três unidades em relação à usina A não ultrapassa um raio de 170 km, sendo apenas uma unidade mais distante que chega a atingir um raio de quase 500 km. A não intensidade da movimentação física dos gerentes nesta usina facilitou a realização das entrevistas.

Outras dificuldades também não foram percebidas na empresa A, por exemplo, não houve resistência do quadro gerencial em relação à realização das entrevistas, ao contrário disso, para conseguir autorização para a realização das mesmas, foi exigido pela empresa que o tempo com cada entrevistado não ultrapassasse 30 minutos, no entanto, em vários casos esse tempo chegou a ultrapassar 60 minutos, isto ocorreu porque como o roteiro elaborado foi semi-estruturado havia espaço para que os entrevistados fizessem suas contribuições individuais aos temas tratados em cada pergunta realizada.

Já no caso da usina B, como a mesma integra um grupo muito maior de empresas, o quadro gerencial também é mais extenso, ou seja, no organograma do grupo pode-se verificar a atuação de mais de 120 gerentes. Especificamente na usina pesquisada, são 20 gerentes que estão alocados em diferentes pontos, ou seja, em diferentes usinas do grupo, o que dificultou um pouco a realização das entrevistas, devido não apenas a fixação dos mesmos em localidades (usinas), ou municípios distintos, e em alguns casos distantes, mas principalmente devido ao deslocamento mais intenso destes gerentes, pois um gerente funcional deve atender várias unidades do grupo, o que dificultou muito o agendamento das entrevistas em consequência da menor disponibilização de tempo destes gerentes.

Outras dificuldades foram percebidas na usina B, relacionadas diretamente à obtenção dos dados, e ocorreram devido a dois fatores principais:

1- O grupo que controla a empresa não tem já por tradição muito interesse em relação à exposição da empresa ou da marca. Como o próprio diretor da empresa B alega, “o desinteresse na exposição pública se observa facilmente no comportamento do presidente do grupo no Brasil, é muito difícil ele “mostrar a cara” na mídia”. Ainda segundo o diretor, a empresa evita inclusive ser tema de reportagens de jornais e revistas especializadas.

2- Como as empresas do grupo não têm atingido as metas conforme expectativas projetadas, o grupo tem se articulado em busca de novos sócios e durante este processo a orientação geral repousa na impossibilidade ou mesmo na proibição, de que qualquer informação seja externalizada, coibindo amplamente os gerentes, inclusive com represália aos que descumprirem tal instrução.

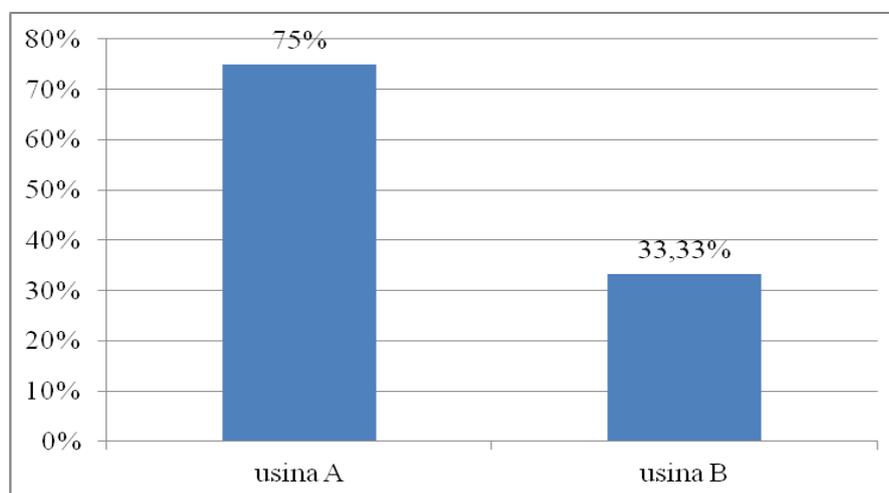
Para reduzir as possibilidades de influência dos dois fatores mencionados acima, todos os gerentes foram entrevistados em datas distintas e contatados diretamente por meio de integrantes de suas redes sociais, inclusive incluindo contatos nas redes virtuais. Foi necessário usufruir da relação de confiança imputada nas redes sociais encontradas para obter as entrevistas na usina B, principalmente em relação à garantia de anonimato dos entrevistados⁵⁹.

5.6 Análise e interpretação dos dados da pesquisa

Na primeira etapa do questionário sobre informações pessoais e de formação profissional dos gerentes entrevistados a pesquisa demonstrou que enquanto na usina A 75% dos entrevistados iniciaram suas atividades profissionais antes dos 18 anos de idade, na Usina B este número caiu para 33,33% (e se refere aos gerentes mais antigos na empresa). Enquanto na usina A, 58,33% dos entrevistados ingressou na empresa antes de completar 25 anos de idade, sendo que apenas 8,33% têm atualmente menos de 35 anos de idade, na usina B, apenas 16,67% dos entrevistados ingressou antes dos 25 anos de idade e atualmente 72,22% ainda não completou 35 anos de idade.

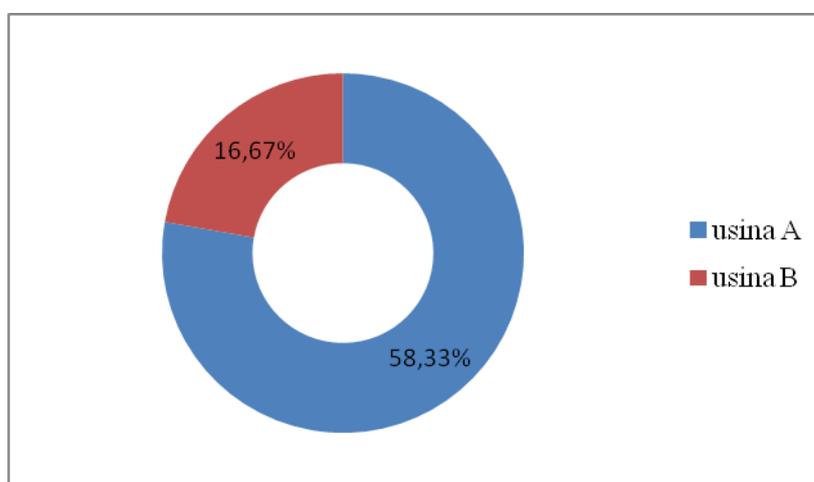
⁵⁹ O anonimato também foi uma exigência dos entrevistados na usina A.

Na usina A apenas 16,67% dos entrevistados são oriundos de outras regiões e não da região de Ribeirão Preto, na Usina B este número já sobe para 66,67%⁶⁰. As figuras 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3 e 5.6.4 mostram os dados descritos:



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

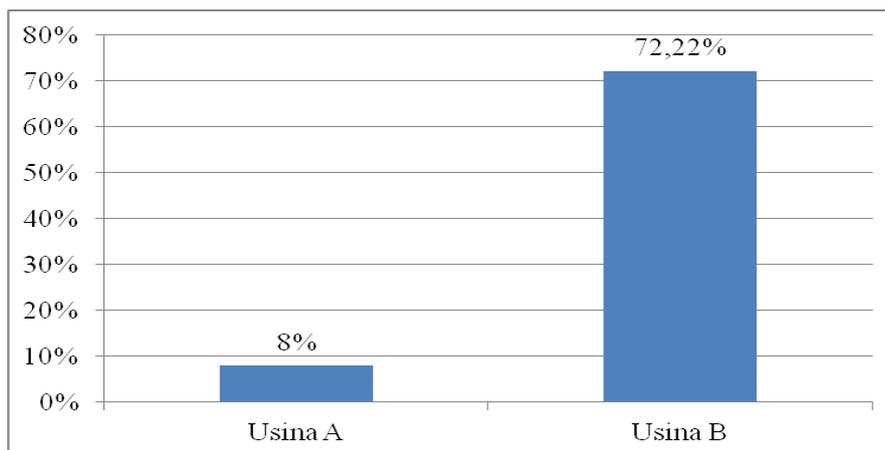
FIGURA 5.6.1 – Idade de início das atividades profissionais (antes de completados 18 anos)



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

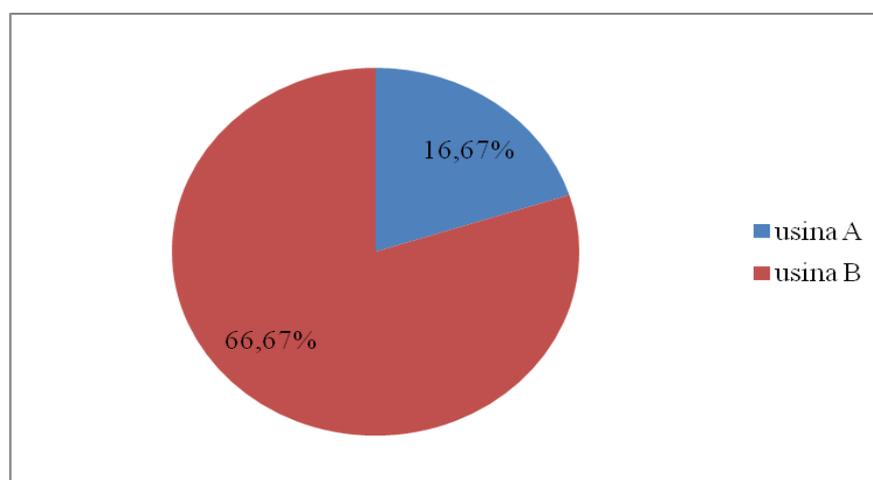
FIGURA 5.6.2 – Idade de ingresso na usina (antes dos 25 anos de idade)

⁶⁰ Embora a questão de gênero não interfira nos resultados deste trabalho, visto que não é um fator preponderante para o modo como o capital social está sendo analisado, vale ressaltar que enquanto na usina B 22,22% dos gerentes entrevistados são mulheres, número pouco representativo, na usina A inexistem gerentes do sexo feminino. Quando questionados quanto à isso, a maioria dos gerentes afirmou que isto jamais sinalizou que a empresa tivesse um comportamento preconceituoso, o que alegam é que em virtude da empresa oferecer reais oportunidade de encareiramento, como no passado não era comum as mulheres atuarem no setor sucroalcooleiro em cargos administrativos, a empresa não preparou mulheres para que pudessem ocupar agora cargos de gerência.



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.3 – Idade atual dos gerentes entrevistados (menos de 35 anos de idade)

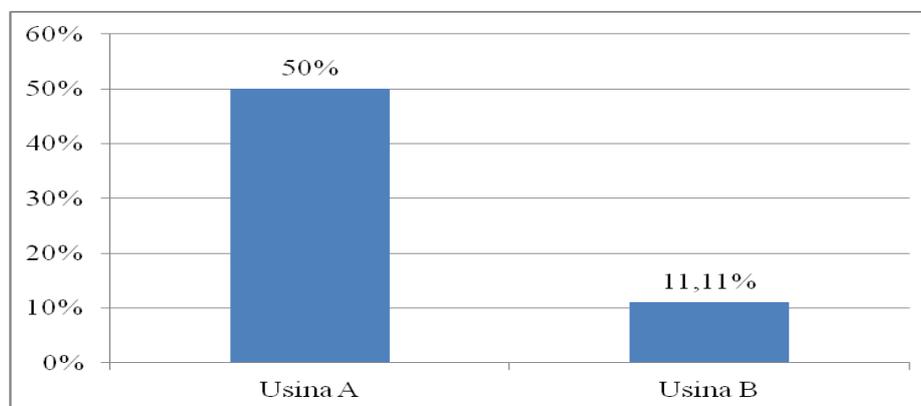


Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.4 – Gerentes oriundos de outras regiões (não nascidos ou criados na região de Ribeirão Preto)

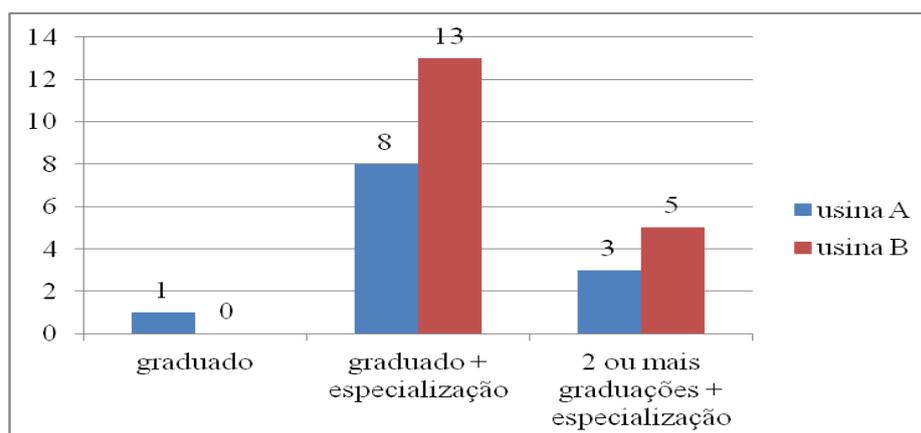
Analisando a formação profissional dos entrevistados, na usina A 50% dos gerentes entrevistados ingressaram na empresa antes de concluírem o ensino superior ou mesmo antes de iniciá-lo. Atualmente apenas 1 entrevistado concluiu uma única graduação e não cursou pós-graduação, dentre os outros 3 concluíram duas graduações e ainda cursou ao menos uma especialização e os outros 8 são graduados com duas ou mais especializações, sendo que 58,33% deles foi promovido por três vezes ou mais e apenas 25% tiveram experiência profissional em outras empresas. Na usina B, apenas 11,11% dos gerentes entrevistados ingressaram na empresa sem que tivessem concluído o nível superior, atualmente todos os entrevistados são graduados e possuem ao menos uma especialização, sendo que 5 deles concluíram duas graduações, apenas 16,67% foram promovidos por mais de três vezes e

66,67% atuaram em outras empresas antes de ingressarem na usina B, estes dados estão demonstrados, respectivamente, nas figuras 5.6.5, 5.6.6, 5.6.7 e 5.6.8.



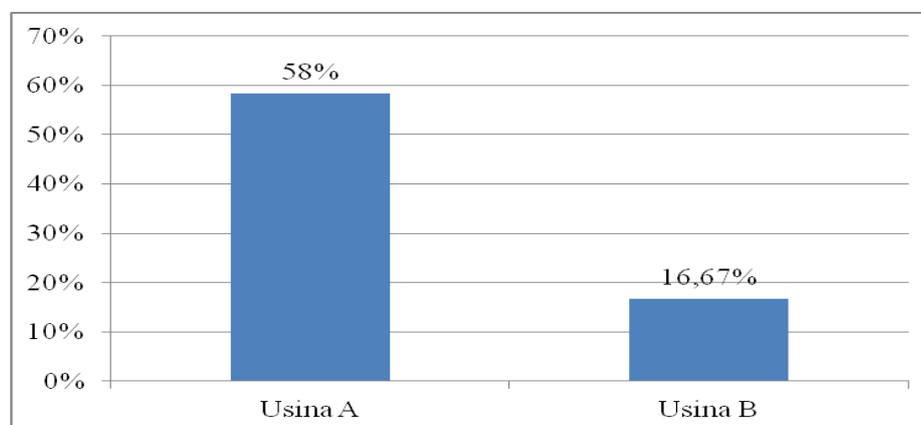
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.5 – Gerentes que ingressaram nas respectivas usinas antes de terem concluído o nível superior



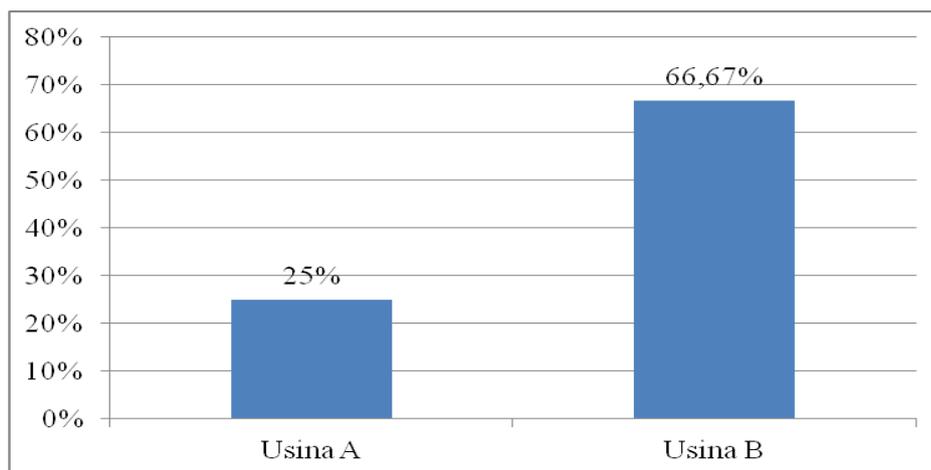
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.6 – Formação acadêmica dos gerentes das usinas A e B



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.7 – Gerentes que foram promovidos mais de três vezes nas usinas A e B



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.8 – Gerentes que tiveram experiência anterior em outra empresa

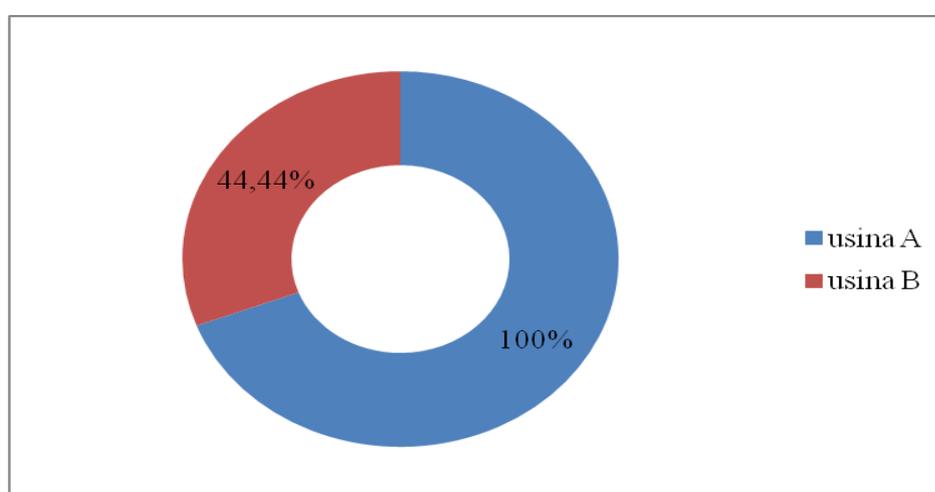
Estes dados nos permite analisar que a maioria dos gerentes da usina A foram formados dentro da própria usina, sendo este ambiente de trabalho, o único experimentado por estes profissionais que estudaram quando já estavam empregados e associaram estudo e experiência para alavancar suas posições dentro da própria empresa, sendo que 66,67% deles têm mais de 20 anos de empresa. Já na usina B, o perfil é distinto do caso anterior, sendo que a maioria dos gerentes 61,11% iniciou sua vida profissional depois de completar os estudos em nível de graduação, utilizando a formação acadêmica como uma espécie de credencial para o ingresso no mercado de trabalho sendo que mais da metade deles ainda não completou três anos na usina.

Considerando ainda a formação profissional todos os gerentes foram questionados em relação à sua fluência em outro idioma (especificamente o inglês) e à importância do domínio deste idioma no desempenho de sua função. Na usina A apenas um entrevistado tem fluência em inglês, no entanto, absolutamente todos os outros gerentes afirmaram terem a necessidade de estudar o inglês no curso prazo, pois sentem as limitações da falta de domínio deste idioma em suas atividades do dia-a-dia. Na usina B, cinco dentre os entrevistados afirmaram ter fluência no inglês, no entanto, diferente do que foi relatado na usina A, apenas dois deles consideram o domínio deste idioma importante para o desempenho de sua atividade ou de sua função profissional. Esta informação nos remete a outra questão relativa às diferenças de atribuições que estruturam a função gerencial nestes dois ambientes profissionais.

Ainda fazendo uma análise dos aspectos pessoais, mas agora focando as relações familiares, na usina A 100% dos entrevistados são casados com ou sem filhos, sendo que 58%

são casados com mulheres no mínimo graduadas, já na usina B apenas 44,44% dos entrevistados são casados conforme mostra a figura 5.6.9. O restante dos entrevistados na usina B são separados ou solteiros.

Dentre os entrevistados que são casados apenas um não é casado com parceira graduada. No caso dos solteiros quando questionados sobre os critérios analisados para uma possível escolha marital, todos indicaram a formação acadêmica como um critério de seleção, afirmando que não se casariam sob nenhuma hipótese com pessoas que não possuíssem no mínimo este nível educacional.



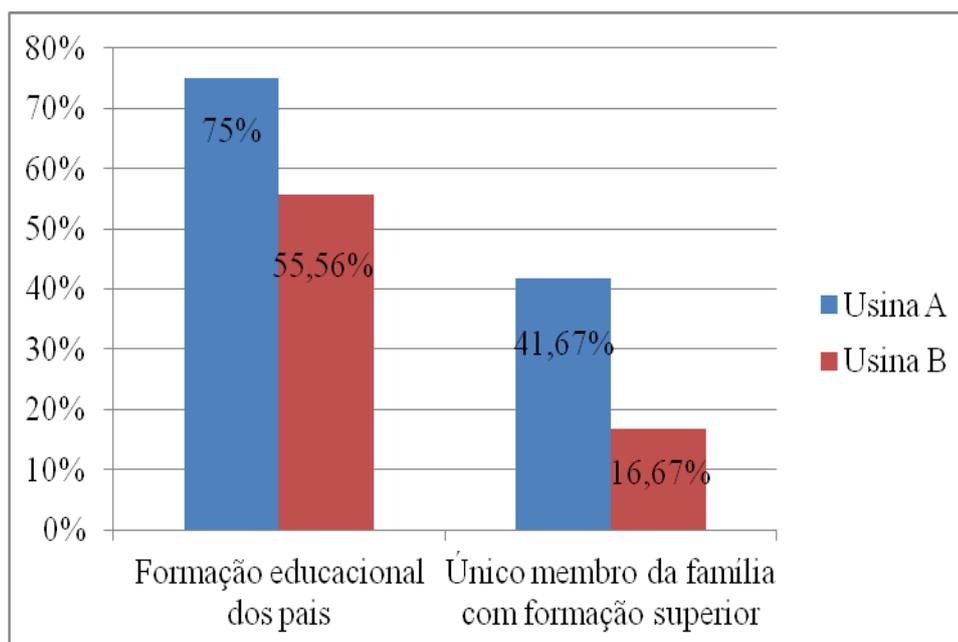
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.9 – Estado civil dos gerentes entrevistados

Dentre os gerentes da usina A, 75% são filhos de pais que não tiveram a oportunidade de estudar (não possuem formação superior) tendo completado na maioria dos casos apenas o primeiro grau. Na usina B, este número cai para 55,56%⁶¹.

Na usina A, 41,67% representam o único membro da família com formação superior, e em muitos casos sendo o pioneiro, inclusive dentre os tios e primos, já na usina B este número cai para 16,67%, sendo que nestas famílias outros filhos têm formação de nível superior. A figura 5.6.10 mostra a comparação entre as duas usinas em relação à formação educacional dos pais e à unicidade do entrevistado em relação à obtenção de diploma de ensino superior, quando comparado aos outros membros da família, especificamente neste caso aos irmãos.

⁶¹ Para a análise deste critério foi considerada a formação em nível de graduação de pelo um dos pais e não necessariamente de ambos.



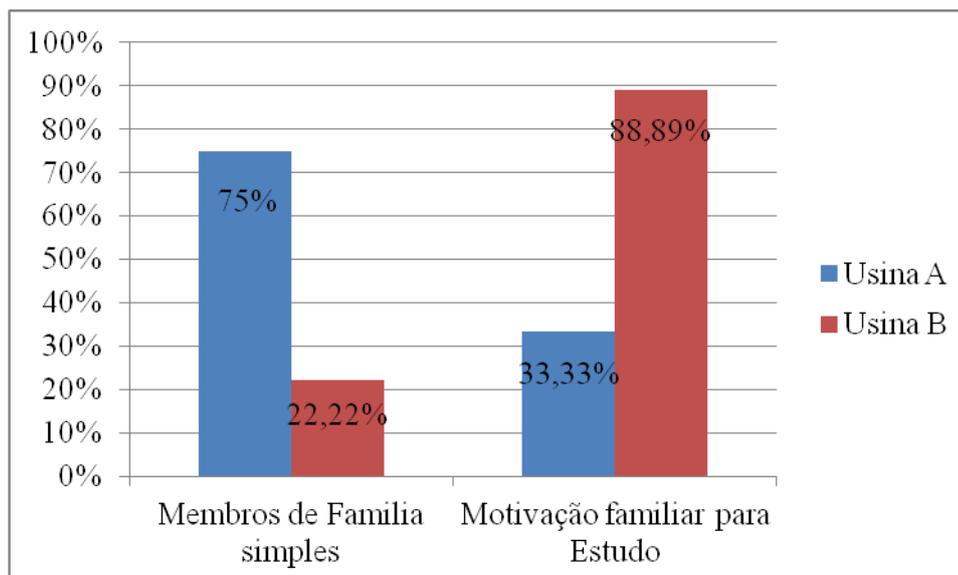
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.10 – Pais sem formação superior e unicidade dos entrevistados quanto à posse de diploma de graduação em relação aos familiares (irmãos)

Em relação às condições de sustento da família, na usina A 75% dos entrevistados (coincidindo esse percentual com os critérios início de atividade profissional antes dos 18 anos e ser filho de pais que não estudaram), afirmaram serem membros de famílias muito simples⁶², que não tiveram condições de manter os filhos apenas estudando. Na usina B, apenas 22,22% consideraram suas famílias como muito simples.

A influência da família na formação educacional dos entrevistados também foi medida, assim na usina A 66,67% consideraram que estudaram, ou seja, concluíram o ensino superior e optaram por realizar pós-graduação, por uma questão de motivação pessoal e não por influência da família ou mesmo de uma cultura familiar, enquanto na usina B, 88,89% consideraram a família como principal motivadora e influenciadora na ascensão educacional. A figura 5.6.11 mostra a comparação entre as duas usinas quanto às condições de sustento da família e influência familiar na formação educacional do entrevistado:

⁶² Este critério foi avaliado do seguinte modo: foram considerados membros de famílias simples aqueles que tiveram que iniciar atividade profissional antes de completar 18 anos de idade por necessidade e não por opção.



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.11 – Condições de sustento da família dos gerentes e influência familiar na formação educacional (considerando todos os entrevistados nas usinas A e B)

Considerando o critério família, na usina A todos os entrevistados são casados, o que poderia suscitar uma ideia de maior valorização da família por estas pessoas. No entanto, esta conclusão seria precipitada, pois como a idade dos entrevistados entre as usinas A e B são bastante diferentes variando em torno de 15 anos e considerando ainda a mutação da sociedade neste período, não parece viável tentar propor nenhuma conclusão em relação à valorização da família no contexto pessoal dos entrevistados tendo como base o estado civil, por essa razão esse critério será desconsiderado na análise da estrutura familiar, mesmo porque não apresenta importante relevância na análise do objeto principal deste trabalho.

Percebe-se na análise da estrutura familiar destes entrevistados que dentre os gerentes da usina A, a maioria sendo filho de pais que não estudaram, são também membros de famílias mais simples e por esta razão, raramente puderam se inspirar na família para se motivarem ao estudo, mesmo porque, quase metade deles são os únicos membros da família a terem tido acesso ao ensino superior. No caso dos gerentes da usina B, em comparação aos gerentes da usina A, menos são filhos de pais que não puderam estudar, e poucos deles são os únicos membros da família que tiveram acesso ao ensino superior, isto porque a maioria deles são filhos de famílias que não se caracterizaram como no caso anterior, ou seja, como sendo muito simples, por esta razão a influência familiar se torna mais importante, e a educação mais valorizada, de modo que a família desempenha um papel fundamental na formação educacional, de duas maneiras: garantindo condições (financeiras) para que os membros entrevistados tenham acesso aos estudos; e pela atuação do mimetismo, pois sendo filhos de

pais graduados, a estes profissionais dificilmente seria facultado o direito de optar pela não formação superior.

A influência familiar parece não se limitar à formação educacional, na medida em que dentre os profissionais da usina B, membros de famílias onde o estudo, neste caso especificamente a formação do ensino superior foi mais valorizado, a possibilidade de contrair casamento com parceiro sem nível superior é completamente desconsiderada, o que não ocorreu no grupo da usina A.

Contrariando as expectativas mais prováveis, os gerentes da usina A mesmo sendo em sua maioria membros de famílias onde o estudo não foi tão valorizado conseguiram surpreendentemente alavancar suas carreiras dentro do ambiente profissional através da associação entre experiência e estudo e atualmente, em relação ao grupo entrevistado na usina B, que são em sua maioria mais jovens e oriundos de famílias que valorizaram mais os estudos, não há diferença significativa de formação profissional, pois em ambos os casos a formação educacional não se encerrou na obtenção do diploma do ensino superior.

Para entender melhor os fatores que favoreceram o desenvolvimento profissional dos gerentes da usina A, é preciso levar em conta também a influência do ambiente organizacional desta empresa, segundo, as palavras de dois gerentes entrevistados:

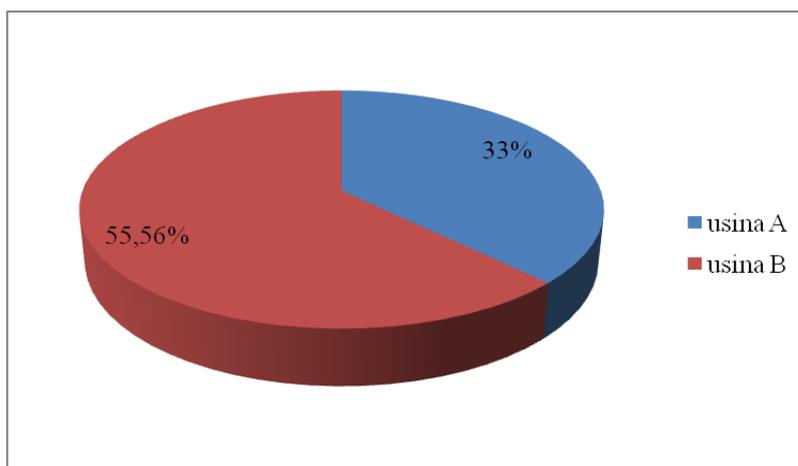
“... a empresa sempre disponibilizou oportunidade de ascensão na carreira, àqueles que se destacavam na execução do trabalho diretamente, mas sempre enfatizando a formação educacional, o que serviu de forte fator para motivar o pessoal para os estudos” (Gerente da empresa A).

“....desde que eu entrei aqui, percebi que o estudo era visto como um pré-requisito para o crescimento profissional na empresa” (Gerente da empresa A).

A empresa contribuiu reforçando a importância da formação educacional neste ambiente de trabalho, quando implantou nos anos 80 o programa de bolsas de estudo que premiavam os funcionários que se destacavam com descontos de até 50% para os cursos em nível de pós-graduação. Além disso, o desejo de ser diferente, e a possibilidade de conquistar um futuro melhor quando comparado com os outros membros da família, como mencionado por alguns dos entrevistados também pode ser apontado como um fator motivador para estes profissionais se apegarem aos estudos como única fonte possível para a mobilização social.

Para analisar a papel do capital social na vida dos gerentes entrevistados eles foram questionados quanto ao conhecimento do conceito e os resultados foram os seguintes: na usina A 33,33% afirmar conhecer o conceito e descrevê-lo corretamente, no caso dos outros, ninguém alegou não saber do que se tratava, mas quase sempre o associaram ao capital social

da Contabilidade (Balanço Patrimonial). Na usina B os entrevistados pareceram estar mais familiarizados com o conceito, pois 55,56% dos entrevistados o relacionou às redes de relacionamento ou ao perfil pessoal, considerando fatores como cultura e educação na sua definição de capital social. A figura 5.6.12 mostra as diferenças em relação ao conhecimento do conceito de capital social:

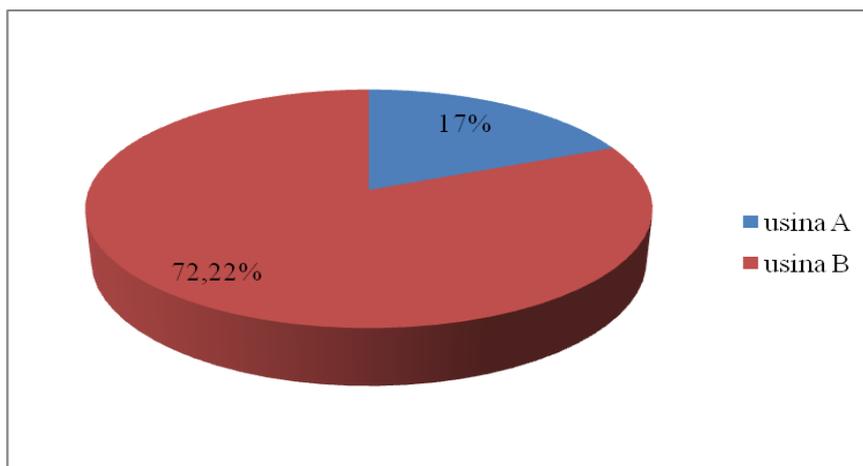


Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.12 – Gerentes entrevistados que conhecem o conceito de Capital Social

Em relação a rede própria de relacionamento em ambos os casos os entrevistados afirmaram ter poucos amigos, mas na usina A 58,33% informaram que costumam se encontrar com os amigos em casa, já na usina B apenas 22,22% se encontra com os amigos em casa, mostrando que as relações de amizade estabelecidas no primeiro são mais íntimas do que as estabelecidas pelo segundo grupo.

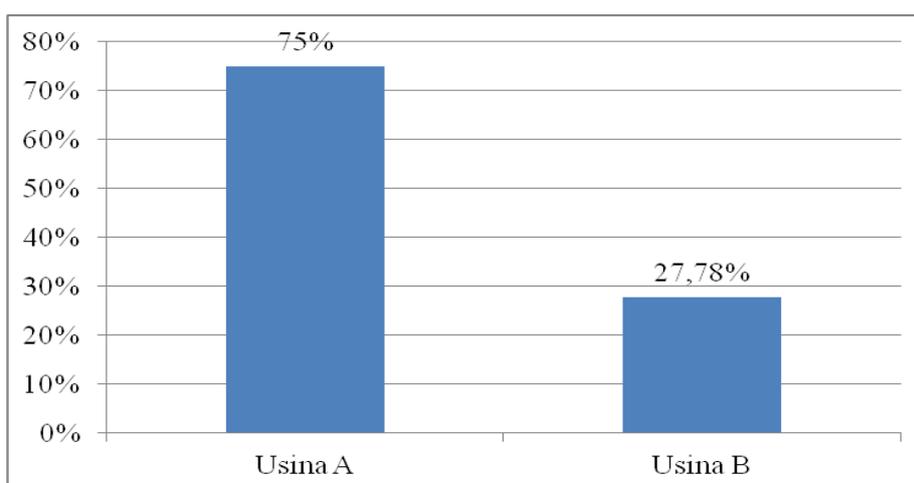
O tipo de relações sociais mantidas pelos gerentes também foi avaliado. Em ambas as usinas os gerentes afirmaram manter redes de relações mais formais, na usina A 58,33% e na usina B 55,56%, mas o alcance destas redes se mostrou bastante distinto, pois na usina A apenas 16,67% consideram suas redes de alcance global e na usina B 72,22% afirmam que suas redes têm alcance global, como mostra a figura 5.6.13:



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.13 – Gerentes que consideram suas redes de alcance global

Para medir ou analisar a reciprocidade presente nestas redes sociais eles foram questionados quanto à frequência de contribuições oferecidas e recebidas por meio das relações sociais mantidas e em ambos os casos a maioria dos gerentes afirmou não ter um relacionamento muito intenso com suas redes neste sentido, mas quando necessitam das pessoas que as integram na usina A 83,33% alegaram que recebem ou oferecem auxílio diretamente e na usina B 77,78% também indicaram os benefícios diretos advindos das redes de relacionamento como os de ocorrência mais frequente. Em relação à diversificação destas redes, enquanto na usina A 75% costuma se relacionar com pessoas do mesmo nível social, na usina B este percentual cai para 27,78% como mostra a figura 5.6.14.



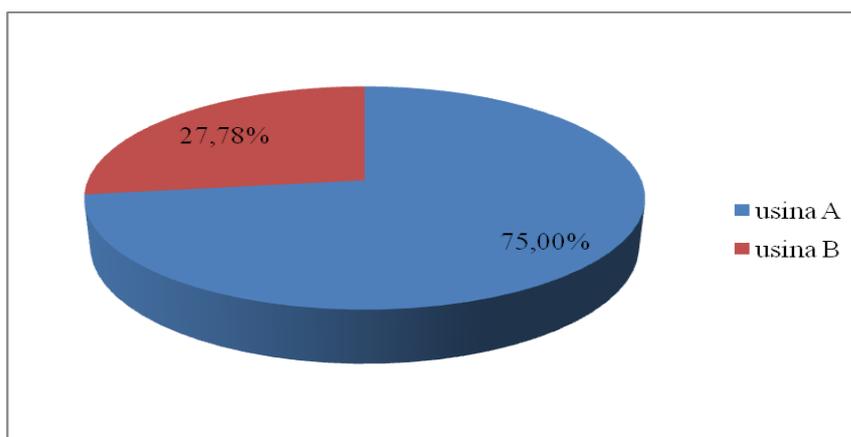
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.14 – Gerentes que consideram suas redes de alcance global

Embora o pessoal da usina A já tenha muito “tempo de casa” se comparado ao outro grupo pesquisado, retratam um comportamento diferente do que se poderia supor, na medida em que apenas 25% deles mantêm em seu círculo de amizade pessoas de dentro da empresa, embora já trabalhem juntas há muitos anos. Na usina B esse percentual também é baixo, já que apenas 33,33% mantêm mais frequentemente pessoas da empresa em seu ciclo de amizades e um gerente justifica tal fato com as seguintes palavras:

“Nem que quiséssemos fortalecer os laços de amizade aqui na empresa, conseguiríamos, porque temos um grande problema aqui: a alta rotatividade, mesmo nestes cargos de nível gerencial” (Gerente da Usina B).

A diferença dentre os dois ambientes é verificada na diversificação das redes, pois enquanto na usina A 75% costumam se relacionar com pessoas do mesmo nível social, dentre o pessoal da usina B apenas 27,78% mantêm suas redes mais homogêneas, como mostra a figura 5.6.15.



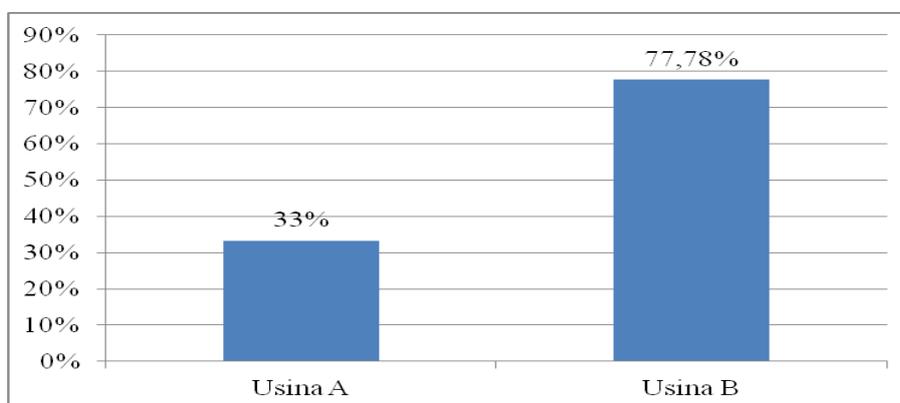
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.15 – Gerentes que se relacionam com pessoas do mesmo nível social

Em relação à participação em clubes ou associações de classe, em ambas as usinas tal participação não é significativa (usina A – 8,33% e usina B – 16,67%), no entanto, em relação à participação em redes virtuais a diferença é grande, como mostra a figura 5.6.16, pois enquanto na usina A apenas 33,33% usufruem deste recurso virtual para ampliar e intensificar suas relações sociais, na usina B 77,78 são frequentadores assíduos das redes virtuais, o que serviu como importante parâmetro quando consideraram o alcance global de suas redes. Sobre esse aspecto o gerente mais jovem da usina B faz a seguinte declaração:

Os gestores desta empresa estão fora da geração Y e não conseguem entender as necessidades desse pessoal novo, eles têm visão estreita, por exemplo, o pessoal

aqui na empresa não pode ter acesso à internet e nem às redes sociais, eu acho essa visão totalmente ultrapassada (gerente da usina A).



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.16 – Gerentes que participam de redes virtuais

Para concluir a avaliação da importância do capital social na vida dos gerentes entrevistados, eles foram questionados sobre suas preferências no momento da diversão, embora nas duas usinas detectou-se a preferência pelas atividades realizadas em grupo (usina A-66,67% e usina B – 55,56), é importante salientar que o resultado verificado na usina A revela a presença de um perfil pessoal mais introspectivo na medida em que nesta usina todos são casados, e por isso o comportamento esperado para o grupo seria que mais gerentes preferissem se divertir ao menos na companhia da família, no entanto, mais de 30% preferem atividades individuais.

Analisando todas as respostas dadas quanto à importância do capital social na vida pessoal, ficou claro que embora os dois grupos não mantenham relações muito intensas com suas redes sociais, em termos de frequência e reciprocidade de ação nesses relacionamentos, eles se diferenciam, portanto vale destacar dois pontos principais:

- 1- os gerentes da usina B mantêm um capital social mais heterogêneo na medida em que além de se relacionarem com pessoas de diferentes níveis sociais, também participam de redes virtuais, esses dois critérios contribuem para maximizar o peso de dois fatores importantes analisados nesta pesquisa: o alcance e a heterogeneidade das redes sociais.
- 2- é no mínimo curioso o fato de os gerentes da usina A não manterem laços de amizade que se estendam além dos limites da empresa, visto que a maior parte deles mantêm uma relação profissional de mais de uma década, por esta razão foi lhes

solicitada uma justificativa para esse comportamento e algumas das respostas dadas foram as seguintes:

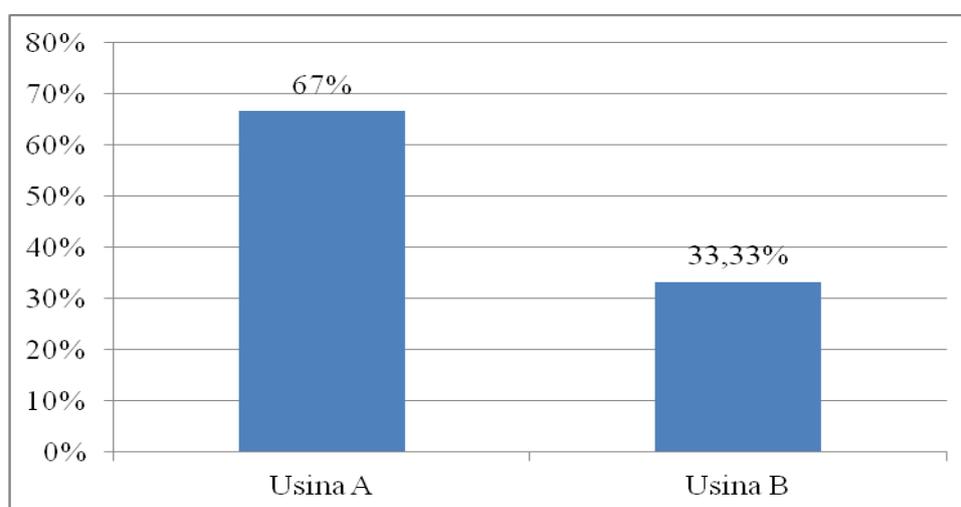
“Eu não gosto de me misturar com o pessoal daqui porque minha esposa não fez faculdade e não trabalha e ela se sente mal perante às outras pessoas. Isto já me atrapalhou muito para melhorar meu relacionamento pessoal e eu me sinto muito frustrado” (Gerente da usina B).

“Eu prefiro ter amizades com pessoas de outras empresas, de outros setores para diversificar um pouco, porque senão o assunto é sempre o mesmo” (Gerente da usina B).

Nossa relação aqui sempre foi muito profissional, e a imagem aqui é muito importante, então você não consegue relaxar a ponto de ficar à vontade com as pessoas e estabelecer laços e vínculos de amizade (Gerente da usina B).

3- o fato dos gerentes da usina B manterem um relacionamento mais estreito com pessoas do mesmo nível social não significa que suas redes sejam homogêneas, mas apenas que esse comportamento pode ser limitador para o aumento da heterogeneidade em suas redes.

Considerando agora a importância do capital social no ambiente de trabalho, em relação à informação quanto a vaga de emprego quando ingressaram na empresa, como mostra a figura 5.6.17, na usina A 66,67% afirmaram terem sido informados da vaga por intermédio de um parente ou amigo, já na usina B apenas 33,33% souberam da vaga por amigo ou parente e este grupo representa os gerentes mais antigos na empresa.

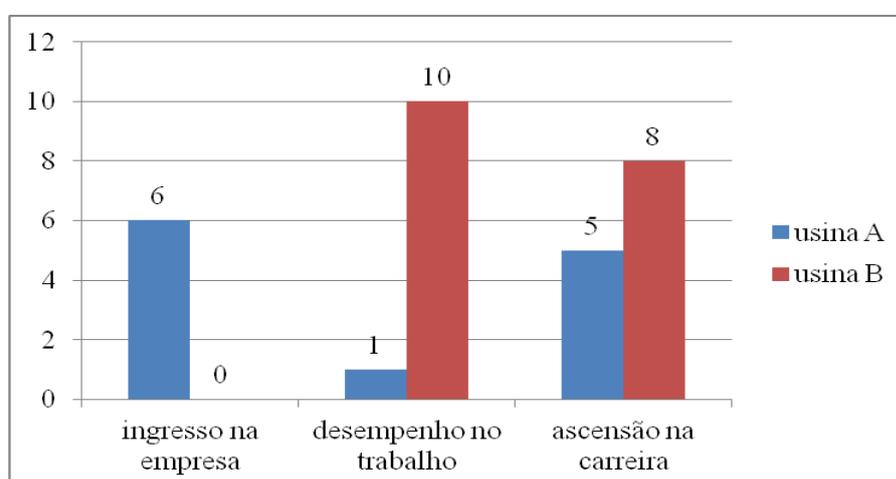


Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.17 – Souberam da vaga de emprego por parentes ou amigos

Em ambos os casos, o capital social é considerado importante por todos os entrevistados, no entanto, o pessoal da usina A em várias respostas salientou que apesar de importante, ele não se sobressai ao conhecimento técnico. Já na usina B, quando respondendo a tal questão, muitos riram e acrescentaram à resposta a necessidade de salientar a importância de “saber ser político”⁶³ naquela empresa.

Quando indicaram os processos organizacionais para os quais o capital social é considerado um importante fator de sucesso, os gerentes da usina A apontaram o ingresso na empresa e a ascensão na carreira, enquanto os gerentes da usina B relataram que sua importância é maior para o desempenho no trabalho e para a ascensão na carreira, conforme demonstrado na figura 5.6.18.



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.18 – Processos organizacionais para os quais o capital social é mais importante

A resposta dada pelos gerentes da usina A relacionando a importância do capital social em grande parte ao ingresso na empresa se deve a fato de a maioria deles terem ingressado na empresa por meio da participação de suas redes sociais quanto a informação sobre a vaga (e/ou indicação) e também por afirmarem que a empresa ainda tem preferência pela contratação de pessoas que tenham sido indicadas, questão relatada também na entrevista com o gerente de RH e com o diretor.

A resposta dada pelos gerentes da usina B relacionando a importância do capital social em grande parte ao desempenho no trabalho se justifica pelo clima de desconfiança que

⁶³ Quando questionados quanto ao significado da expressão “saber ser político”, empregada por vários gerentes da usina B, eles a definiram como a capacidade de se relacionar com diversos e distintos grupos tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo (com destaque para os fornecedores).

emergiu na empresa depois da mudança de propriedade, assim o capital social neste caso desempenha o papel de restabelecer a confiança no ambiente profissional, atuando como um facilitador do processo de execução das tarefas, pois como mencionou um dos gerentes:

Hoje nós vivenciamos um clima de “desconfiança no ar”, tem que se justificar bastante, parece que tudo tem que passar pela auditoria, por isso algumas tarefas são “travadas”, então é preciso resgatar a confiança nas pessoas, mas apenas alguns são considerados confiáveis (Gerente da usina B).

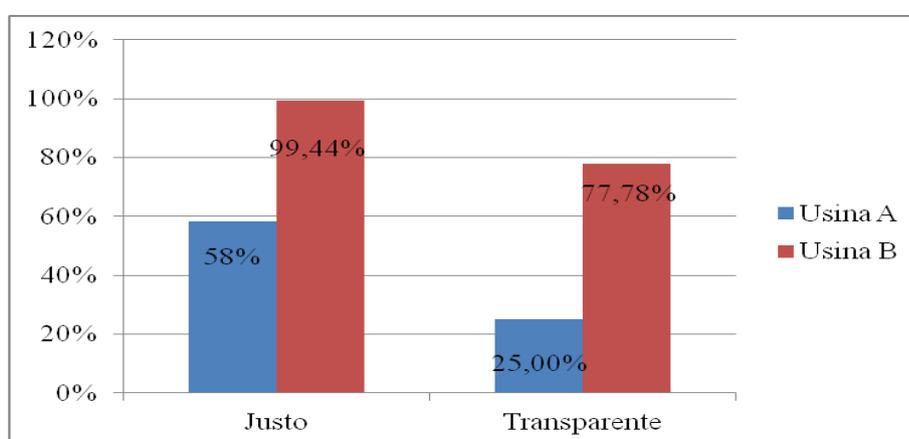
A importância do capital social como um facilitador da ascensão hierárquica foi destacada por ambos os grupos, mas é importante ressaltar a diferença no modo em que o conceito é empregado nos dois casos. Na usina A as promoções são consideradas também como um produto das relações estabelecidas na empresa, claro que não sendo mais importantes do que o conhecimento técnico ou a formação do indivíduo, como já explicitado, mas o capital social é apontado como um fator de importante participação nesse processo, relacionado diretamente aos relacionamentos mantidos dentro da organização. Na usina B, o capital social também concorre dentre os fatores importantes para ascender na hierarquia organizacional, mas neste caso ele não é entendido como os relacionamentos estabelecidos na empresa, mas sim como um instrumento de aquisição de fatores comportamentais como cultura e educação, ou seja, é considerado simultaneamente o aporte cultural que o indivíduo traz consigo, como produto das relações familiares ou de outras esferas como religião e convívio escolar, por exemplo, e a influência ambiental como fator de desenvolvimento dessas características comportamentais, de modo que um gerente até mesmo reforçou essa ideia no seguinte relato:

“Aqui para conseguir crescer não basta você se preparar estudando ou aprendendo bastante, você também precisa saber se comportar de modo adequado, tem pessoas que chegam aqui sem saber isso, mas com o passar do tempo vão aprendendo, embora nem todas aprendem. Eu mesmo conheço pessoas que tinham bastante conhecimento, no entanto, nunca foram aproveitadas para outras oportunidades, certamente porque não tinham esse perfil, esse “porte” que eu estou te dizendo.....” (Gerente da usina A).

Em relação às promoções na usina A, 58,33% consideraram o processo de promoção da empresa justo, porém apenas 25% o consideraram transparente, isto acontece porque o processo não é formalizado, ou seja, não foram definidas medidas de desempenho para promover, como afirma um dos gerentes entrevistados:

“A promoção ainda depende bastante do *feeling* do gestor e isto dá margens para que sejam promovidas pessoas que não sejam necessariamente capazes, por um erro do gestor consciente ou não” (gerente da usina A).

Na usina B, as promoções ocorrem com a realização de um processo seletivo, onde ao menos duas entrevistas são realizadas para se decidir quanto ao candidato que deve ser promovido, como explicado por alguns dos gerentes, por esta razão a percepção quanto ao processo de promoção na empresa é mais positiva 94,44% a consideram justa e 77,78% a consideram transparente. A figura 5.6.19 mostra as diferenças de percepção em relação aos processos de promoção realizados nas duas usinas.



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

FIGURA 5.6.19 – Percepção do processo de Promoção

Os capitais considerados importantes para o alcance do sucesso profissional nas duas empresas diferem bastante. Enquanto na usina A, o conhecimento técnico, a escolaridade e o foco no resultado foram apontados como sendo os três capitais atualmente mais importantes na empresa, na usina B foram apontados por ordem de importância decrescente o capital social, a escolaridade e o conhecimento técnico. A tabela 5.6.1 mostra a classificação dos capitais segundo as respostas dadas pelos gerentes:

TABELA 5.6.1 – Os principais capitais nas usinas pesquisadas

Graus de Importância*	Usina A	Usina B
1	Conhecimento técnico	Capital Social
2	Escolaridade	Escolaridade
3	Foco no resultado	Conhecimento Técnico

*Conforme descrito no Apêndice A

Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

Para mensurar a heterogeneidade das redes no ambiente profissional, os gerentes foram questionados quanto às preferências em termos de companhias que procuram priorizar nos eventos da empresa e também neste quesito o comportamento dentre os dois grupos pesquisados se mostrou distinto. Enquanto na usina A, 75% dos gerentes preferem estar acompanhados por pessoas do seu nível hierárquico, na usina B, apenas 44,44% compartilham desta mesma preferência. Este dado, sugere que no ambiente de trabalho da usina A, a imagem é um fator importante e as pessoas tem suas atitudes moldadas por uma cultura mais conservadora, o que já havia sido evidenciado anteriormente.

Em relação ao grau de confiança presente na rede profissional das usinas, o resultado foi ainda mais divergente quando comparadas as duas usinas, no entanto, bastante justificável. A tabela 5.6.2 mostra os resultados.

TABELA 5.6.2 - Grau de confiança nas redes profissionais

Grau de confiança	Usina A	Usina B
Alta	8	2
Média	3	6
Baixa	1	10

Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2011 e 2012

O clima competitivo e “de desconfiança” que emergiu no ambiente organizacional na usina B depois do ingresso de investidores estrangeiros, somado ao fato da maioria exatamente 66,67% dos gerentes terem menos de três anos de empresa, justificam o fato desta percepção que reflete um baixo nível de confiança em sua rede profissional. Diferentemente da empresa anterior, percebemos na usina A que o grau de confiança na rede é alto, este fato é interessante de ser analisado quando é relacionado à composição das redes sociais destes agentes, pois a maioria dos gerentes desta usina mantém vínculos de amizade fora da empresa, no entanto esse comportamento não apresenta reflexos negativos à rede profissional, visto que seus vínculos profissionais mostram-se fortalecidos em razão da confiança compartilhada.

Enfim, o que pode ser verificado a partir da análise da importância do capital social para o ambiente profissional e a carreira dos gerentes entrevistados é que em ambas as usinas o capital social desempenha um importante papel, no entanto, sua interpretação nos dois ambientes é um pouco distinta, de modo que enquanto na usina A o conceito é muito

associado à influência pessoal, na usina B ele está mais relacionado a aspectos comportamentais, embora os vínculos de amizade e as relações pessoais não sejam desconsiderados importantes, o mesmo vale para a usina A, a questão central repousa no estabelecimento de prioridades, ou seja, embora nos dois ambientes o capital social é apreendido amplamente, em cada um deles a uma priorização diferente.

Além dessa diversificação em relação à interpretação do conceito, a importância do capital social também varia nos diferentes processos organizacionais analisados, especificamente no ingresso na empresa, no desempenho do trabalho e na ascensão na carreira, e o modo como o conceito é tratado e aplicado em cada um destes processos, resulta na percepção do sistema de promoção empregado nestas usinas, o qual é avaliado positivamente na usina B, devido principalmente existência de um processo formal destinado a este propósito, e negativamente na empresa A, pela ausência de um processo formalizado para promover.

Ainda que o capital social seja um elemento importante em ambos os ambientes de trabalho, ele aparece de modo mais explícito na usina B, onde inclusive ele integra o vocabulário de grande parte dos gerentes. Na usina A, sua atuação é mais implícita, e isto fica claro a partir da declaração de vários gerentes que durante a entrevista, procuravam sempre reforçar a ideia de que o capital social era importante naquele ambiente de trabalho, porém não superava o conhecimento técnico. Esta negação sobre a importância do capital social na usina A pode ser justificada pelo processo de profissionalização da empresa, já iniciado há mais de dez anos, que busca dentre outros objetivos mudar a cultura, pois se na empresa familiar a possibilidade de ocorrência de favorecimentos em função do capital social possuído, tende a ser maior, a partir da profissionalização da empresa, essa “cultura” deve ser extinta, assim o discurso na empresa muda, e determinados conceitos principalmente os mais relacionados às ações da empresa familiar, são excluídos do cotidiano organizacional e como não deixam de existir, tornam-se implícitos.

Na usina B onde a importância do capital social é mais explícita, as redes também se apresentam muito mais heterogêneas, muito provavelmente porque o conceito é tão amplamente empregado, que é tomado como um instrumento de trabalho, a fim de facilitar o acesso a determinados recursos ou mesmo a determinadas pessoas, visto que a empresa se encontra num processo de reconstrução da confiança no ambiente organizacional. Este fato também não pode ser desatrelado da idade e do “tempo de casa” dos gerentes desta usina, pois sendo mais jovens e tendo atuado em outros ambientes de trabalho, tendem de fato a valorizar mais as relações sociais como um atributo de personalidade fundamental para atuação bem

sucedida no mercado de trabalho em função principalmente das demandas do ambiente organizacional contemporâneo, assim Capital Social para eles é visto com atributo associado à pessoa e não à empresa.

Os diferentes níveis de confiança relatados nas entrevistas mostra a existência de um Capital Social na usina A marcado pela cooperação e reciprocidade, enquanto na empresa B fica mais evidente o caráter competitivo do Capital Social, visto como uma “ferramenta” de trabalho. Ainda em relação à confiança imputada ao Capital Social, vale destacar uma questão de extrema importância relacionada à estabilidade da Organização, pois ainda que a entrada de um novo sócio na usina B, tenha culminado na absorção de uma nova cultura e na estruturação de um sistema de governança, e tenha tornado o ambiente mais competitivo e instável, pois mudaram as pessoas, as medidas de desempenho e o ritmo de trabalho, como já tratado na seção 5.2.1, estes não deveriam ser motivos suficientes para gerar desconfiança na rede profissional, como percebido nesta usina, estes dados mostram que um ambiente de trabalho instável, afeta diretamente as pessoas e não favorece a coesão social, e neste processo não apenas as pessoas são desfavorecidas por se submeterem a uma relação de trabalho considerada de “alto risco”, sensação gerada pela instabilidade, mas sobretudo a empresa, que deixa de usufruir de ações resultantes da tomada de decisão em conjunto, prática tão incentivada nas empresa atualmente devido à maior complexidade do ambiente organizacional contemporâneo, o que acaba por impactar diretamente no menor desempenho organizacional.

6 CONCLUSÃO

Através da análise dos dados obtidos nas entrevistas foi revelada uma grande diferença no perfil dos entrevistados que apesar de não interferir diretamente na análise do objeto central deste estudo, subsumido no conceito de Capital Social, foi considerada para a elaboração desta conclusão, a fim de que os resultados obtidos não fossem “mascarados” pela pouca relação de equivalência de perfil pessoal e profissional percebida dos dois grupos entrevistados.

Em relação às hipóteses formuladas as seguintes conclusões foram estabelecidas:

a) Embora ambas as usinas tenham experimentado processos de mudança em sua gestão: a usina A passou pelo processo de profissionalização e a empresa B recebeu investimento estrangeiro, que dentre outras consequências também demandam mudanças que atingem amplamente a gestão destas empresas, maximizando o foco no resultado, e minimizando, quando não, extinguindo as normas de comportamento associadas à gestão familiar, como o favorecimento de pessoas ou grupos em virtude das relações de amizade estabelecidas, nenhum dos processos que ocorreram nestas empresas eliminou ou reduziu a importância do Capital Social.

Na usina A, o conceito é pouco valorizado pelos gerentes, no entanto, atua implicitamente, ainda que o discurso produzido depois da “profissionalização” privilegie a valorização e priorização do domínio do conhecimento como o fator mais importante da empresa, no entanto nos processos de seleção tanto para o ingresso na empresa quanto para a promoção das pessoas, o Capital Social é um elemento de forte influência.

Na usina B, o conceito é empregado de modo mais explícito, embora o fato de ser atualmente controlada por grupo estrangeiro sugira que a usina tenha se tornado mais profissionalizada, inclusive “cortando” drasticamente as raízes formadas durante a gestão familiar, incluindo nesta perspectiva a desvalorização do Capital Social. Nesta usina o capital social é menos atuante nos processos que visam contratar ou promover pessoas, mas opera facilitando a execução do trabalho no dia-a-dia, devido principalmente à desconfiança que paira no ambiente organizacional desde que esse passou a ser controlado por grupo estrangeiro.

Além disso, na usina B o conceito é completamente inerente ao cotidiano dos profissionais, e esta interação tão estreita não pode ser desatrelada do perfil deste grupo que por terem, em sua maioria, atuado profissionalmente em outros ambientes de trabalho

associam o conceito às mais recentes demandas do mercado contemporâneo, onde é valorizado por exemplo, o profissional que tenha maior facilidade de relacionamento interpessoal.

b) Ainda que as duas empresas pesquisadas tenham origem familiar e tenham revelado a forte atuação do capital social em seus ambientes organizacionais, o conceito é apreendido de maneira diferente nestas duas empresas, embora em ambas a interpretação do capital extravase as acepções que limitam a definição puramente às relações sociais e avancem ao campo da análise comportamental.

Na usina B há uma forte valorização do capital possuído sob forma de atitudes e comportamentos que favorecem o acesso a determinados grupos e oportunidades de ascensão, onde ficou claro que nem todos tem a possibilidade de concorrer às oportunidades quando estas surgem, o que mostra uma forte relação entre capital social, capital humano e capital cultural, e remete à consideração da importância da influência familiar e até mesmo de influências advindas de outras esferas como ambiente escolar, religião, dentre outras, como fatores participantes do processo de desenvolvimento destes outros capitais, que podem ser produtivos ou não dependendo de sua “qualidade”, assim permitindo concluir que na usina B a qualidade do capital social possuído é um diferencial que inclusive facilita tanto a atuação profissional no cotidiano quanto o acesso às oportunidades de ascensão na carreira.

Na usina A não foi estabelecida uma relação direta entre qualidade do capital social, e êxito profissional, porque nesta empresa a maioria dos gerentes iniciou sua vida profissional muito jovem, por terem ingressado na empresa em sua grande parte antes de completar 25 anos de idade, eles se formaram dentro da própria empresa, e por serem membros de famílias muito simples, não chegaram na empresa com um Capital Social que pudesse ser qualificado positivamente e classificado como um diferencial, nem mesmo Capital Humano ou Cultural. Na usina A o Capital Social é muito mais marcado pelo poder das conexões sociais, enquanto redes de relações, de modo que neste ambiente a posição que o indivíduo ocupa na rede pode influenciar no caráter produtivo de seu Capital Social (LIN, 2001) e (BURT, 2005), tendo o aspecto comportamental uma participação ínfima, quando comparado com a usina B. Mesmo considerando a importância das redes de relações na Usina A, é importante ressaltar que embora a maioria dos gerentes tenham afirmado que seu valor não superava a qualificação técnica, sua atuação mesmo que implícita é bastante ampla.

O comportamento dos agentes em relação às normas de reciprocidade e confiança aplicadas em suas redes também não pode ser desatrelado da influência familiar a qual age diretamente como formadora da personalidade do indivíduo; e das experiências vividas que

também servem como parâmetro para as atitudes, e o comportamento individual, gerando nova conexão com os conceitos de Capital Social e Cultural. Sobre essa observação vale acrescentar que a instabilidade e a alta competitividade sentidas pelos gerentes da empresa B, reforçam esse argumento na medida em que a pesquisa revelou como esse ambiente “desestabilizado” afetou drasticamente as relações que os gerentes mantêm com as empresas e com os grupos, comprometendo significativamente o valor e o caráter produtivo do capital social nesta empresa e como consequência reduzindo as possibilidades da organização em relação ao alcance de resultados e expondo a organização aos malefícios do problema da agência ((JENSEN e MECLING, 1976) e (SILVEIRA,2002)).

Vale ressaltar que o modelo de Governança adotado pela empresa A tem como base o Modelo Anglo-Saxão, além disso, devido ao fato de a empresa ter a participação acionária de investidores institucionais desempenham uma gestão mais voltada ao *shareholder value* (CROTTY, 2005), e por esta razão os gerentes desta empresa expressam uma dificuldade perturbadora com relação à identificação de ações que privilegiem os *stakeholders*, o que lhes soa como motivos justos para o descomprometimento e a insatisfação no ambiente de trabalho.

Em relação à Governança Corporativa, sua prática foi identificada nos dois ambientes profissionais pesquisados ainda que incipiente na usina A, no entanto, embora de acordo com o IBGC não haja um modelo de Governança que seja melhor que outro, neste caso específico, foi percebido que a orientação da Governança baseada no Modelo do *Stakeholder* (Nipo-Germânico), como adotado na empresa A apresenta probabilidades de comprometimento com o alcance dos resultados organizacionais superiores ao modelo adotado na empresa B.

c) O convívio dentro dos grupos faz com que seus integrantes compartilhem determinados valores e as próprias ações praticadas incentivadas pelas normas de confiança e reciprocidade inerentes aos grupos que mantêm essas conexões, permitem que seus integrantes nesse processo de compartilhamento obtenham algum grau de homogeneidade. Isto equivale a dizer que as pessoas aprendem e tendem a adotar um padrão de comportamento em resposta ao que é compartilhado representado pelo capital cultural aprendido, comprovando a validade do argumento de Coleman (1990) que afirma que os recursos não econômicos podem ser obtidos a partir do convívio com adultos detentores de Capital Cultural, de modo a aumentar as perspectivas pessoais dos indivíduos. Assim, é lógico concluir que o capital social pode ser adquirido num ambiente profissional, e pode também reforçar contribuir com o desenvolvimento do Capital Cultural (Coleman, 1990), bem como

para o aumento do Capital Humano, isto ficou evidente no caso dos gerentes da Usina A, que por meio do convívio na empresa foram motivados a ampliar seu Capital Humano, no entanto é preciso ressaltar que as possibilidades de acesso a esse capital nem sempre são ilimitadas. Em alguns ambientes a restrição em relação ao acesso ao capital social é uma realidade.

Na usina A, embora os gerentes em sua maioria não priorizem a manutenção das conexões sociais no sentido vertical, valorizando o *bonding-social capital* (Grootaert et al. 2004) como que para garantir o isolamento da rede compartilhada pelos cargos do mesmo nível hierárquico, a cultura da empresa favorece o acesso ao capital social e cultural. No caso dos gerentes entrevistados a maioria deles ingressando jovens na empresa, construiu seu capital social na própria empresa, como consequência absorveu um capital cultural difundido na empresa e no setor, que unido às possibilidades reais de encareiramento da organização, favoreceram não apenas a formação que dentre outros resultados ampliou o capital Humano, mas, sobretudo garantiu o fortalecimento de um forte vínculo entre agente e empresa que reflete no comprometimento com a superação de medidas de desempenho e maximização dos resultados. Como aponta Putnam (1993), a confiança garante que ninguém irá levar vantagem sobre o outro. Quando o fator confiança está presente, o número de transações pode ser reforçado e com isso o custo de transação reduz, como salienta Arrow (1974) e também incrementa a produção em sociedade.

Na usina B embora os gerentes usualmente mantenham os relacionamento no sentido vertical, adotando um comportamento mais relacionado ao *brinding-social capital* (Grootaert et al., 2004), como observado na pesquisa de campo, o acesso ao Capital Social é muito mais restringido. O ambiente organizacional excessivamente focado no cumprimento de metas e num ritmo acelerado de trabalho prioriza uma excessiva valorização da atuação e dos resultados obtidos individualmente. Esses fatores não favorecem a ação em grupo e tampouco a coesão social. Num ambiente onde as conexões sociais não fluem, o compartilhamento de valores e normas se torna mais complexo e dos resultados são passíveis de ocorrerem: a falta de coesão social que implica a perda de capital cultural, pela não transmissão; e a manutenção de um vínculo fraco com a organização, mantido unicamente por fatores econômicos, enquanto a relação se apresentar vantajosa em termos de retornos financeiros.

Em suma, o quadro que segue mostra as fundamentais diferenças existentes entre o Capital Social das usinas pesquisadas:

QUADRO 6.1 – Principais diferenças entre o Capital Social das usinas pesquisadas

CRITÉRIOS DE COMPARAÇÃO	USINA A	USINA B
Grau de Confiança	Alto	Baixo
Comportamento relacionado	Colaboração e reciprocidade	Competitividade
Modo de apreensão do conceito	Implícito	Explícito
Análise dos vínculos	<i>Bonding-social capital</i> – com predominância dos vínculos fortes	<i>Bringding-social capital</i> e <i>linking-social capital</i> – com predominância dos vínculos fracos
Função principal no ambiente de trabalho	Gerar influência pessoal	Explicitar aspectos de ordem comportamental
Processos organizacionais de gestão de pessoas que influencia prioritariamente	Ingresso e ascensão na hierarquia	Atuação profissional e ascensão na hierarquia

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo realizada

6.1 Sugestões para pesquisas futuras

Dois pontos foram identificados neste trabalho como importantes objetos a serem pesquisados futuramente:

1- A questão de gênero e raça, na ascensão da carreira no setor sucroalcooleiro. Em ambas as empresas não foram identificados negros no quadro gerencial das duas usinas pesquisadas. Em relação a questão de gênero, as mulheres também estão pouco representadas no setor, pelo menos nos cargos analisados na usina A, não gerente do sexo feminino e na usina B apenas quatro gerentes do sexo feminino. Embora na usina A, quando questionados sobre tal fato, os gerentes e também o diretor justificaram a ausência de mulheres na gestão da empresa nas raízes do desenvolvimento da sociedade, fica uma lacuna entre o desenvolvimento social e os fatores que limitam no ambiente interno o acesso e a ascensão das pessoas que possuem certas características etnográficas.

2- O capital social dos diretores destas usinas não foi avaliado nesta pesquisa. Analisar o capital social ao nível de diretoria representaria uma importante contribuição teórica ao campo sucroalcooleiro, na medida em que permite comparar o capital social e mesmo cultural apropriado e imputado por esses diretores em relação aos agentes de outros segmentos industriais, que por estarem vinculados a um setor tradicional e de origem e forte “raiz” familiar, tenderiam a desenvolver aspectos culturais e profissionais característicos

do setor comprometendo sua capacidade de se mobilizar num mercado profissional de competitividade mais acirrada.

BIBLIOGRAFIA

- ADKINS, Lisa. Social Capital put to the test. *Sociology Compass*, v.2, July, 2008.
- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL). *Publicações*. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>
- Agência Nacional de Petróleo, gás natural e biocombustíveis (ANP). Resolução ANP nº 7 de 09/02/2011 – DOU 10/02/2011 – RETIFICADA DOU 14/04/2011. Disponível em: http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2011/fevereiro/ranp%207%20-%202011.xml. Acesso em 10/03/2012.
- ALMEIDA, Moisés A.; SANTOS, Joséte F. dos; FERREIRA, Lúcio F. V. de M.; TORRES, Fernando J. V. *Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas Brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa*. Revista Administração Contemporânea, v.14, n.5, p. 907-924, 2010.
- ALVES, Lucílio R. A.; BACCHI, Miriam R. P. *Oferta de Exportação de Açúcar do Brasil*. Rio de Janeiro: RER, v. 2, n. 1, p. 9-33. mar./abr. 2004.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.
- ANDRADE, Manoel C. de. *Modernização e pobreza: a expansão da agroindústria canavieira e o seu impacto ecológico e social*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994. 250 p.
- ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil In: ANTUNES, Ricardo e SILVA, Maria (org). *O Averso do Trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, P. 13-28, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 12.ed. Perdizes: Cortez, 2007. 200p.
- AQUINO, Jakson A. de. As teorias de ação social de Coleman e de Bourdieu. *Revista Humanidade e Ciências Sociais*, v. 2, n. 2, P. 17-29, 2000. .
- ARRAES, Ronaldo A. E.; BARRETO, Ricardo C. S. *Capital social, políticas públicas e desenvolvimento econômico*. Fortaleza: UFC, 2003.
- ARREGLE, Jean-Luc; HITT, Michael A.; SIRMON, David G.; VERY, Philippe. The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 1, 74-95, 2007.
- ARROW, Kenneth J. Limited knowledge and economic analysis. *American Economic Review*, v. 64, n. 1, P. 1-10, March, 1974.
- Associação dos Plantadores de Cana do Oeste de Estado de São Paulo. *Índia suspende novos contratos de exportação de açúcar*. Disponível em: <http://www.canaoeste.com.br/conteudo/india-suspende-novos-contratos-de-exportacao-de-acucar>. Acesso em 10/08/2012.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores-Brasil. *Estatísticas*. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/>. Acesso em 23/03/2012.
- Associação Paulista de Cogeração de Energia COGEN. *Aplicações da cogeração*. Disponível em: [HTTP://www.cogensp.com.br](http://www.cogensp.com.br). Acesso em: 10/06/2010.

- BACCARIN, José G. A desregulamentação e o desempenho do complexo sucroalcooleiro no Brasil. Orientador: Francisco José da Costa Alves. São Carlos: UFSCar, 2005. 291 p. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- BECKER, Gary. *Accounting for tastes*. Cambridge: Harvard University, 1996. 258 p.
- BELIK, Walter; PAULILLO, Luis Fernando O.; VIAN, Carlos Eduardo F. *A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla?* Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso), v. 50, 2012, p. 9-32.
- BELLUZZO, Luiz G. As transformações da economia capitalista e o pós-guerra e a origem dos desequilíbrios globais. *Política econômica em foco*, Campinas, n. 7, p. 24-41, novembro de 2005/abril de 2006.
- BLAIR, Margareth M. Closing the theory gap How the economic theory of property rights can help bring “stakeholders” back into theories of the firm. *Journal of Management and Governance*, n.9, p.33-39, 2005.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris:Gallimard, 1999. 843 p.
- BOURDIEU, Pierre. Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche in Sciences Socialies*, n. 31, p. 2-3, 1980.
- BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, John G. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, P. 241-258, 1986.
- BOURDIEU, Pierre. What makes a social class ? On the theoretical and practical existence of groups. *BerkleyJournal of Sociology*, n. 32, p. 1-49, 1987.
- BOURDIEU, Pierre. *La noblesse d'État. Grandes Écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. LÖIC, J. D. Wacquant. *An Invitation a Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- BRESSAN FILHO, Ângelo. Uma postura mais agressiva. *Revista Canavieiros*, p. 5-7, Setembro, 2009..
- BUENO, Eduardo. El Capital Social en el nuevo enfoque del Capital Intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 18, n. 2-3, 2002. p. 157-176.
- BUENO, Eduardo; SALMADOR, Marí P.; RODRIGUEZ, Óscar. Te role of social capital in today´s economy: empirical evidence and proposal of a new model of intelectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v. 5, 2004. p. 556-574.
- BURT, Ronald S. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press, 2005. 279 p.
- CASTRO, Maria de F. de C. Menezes e. *Otros conceptos de administración*, 2009. Disponível em : <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-social-de-las-empresas>. Acesso em 21/12/11.
- CASTRO, Nivalde J. de; DANTAS, Guilherme de A. Alternativas para a inserção da bioeletricidade sucroalcooleira na matriz elétrica brasileira. In: *30º Congresso Internacional de Bioenergia*. Curitiba, 2008.

CHESNAIS, François. As crise do regime de acumulação sob dominância financeira. *Novos Estudos CEBRAP*, n. 52, p. 21-54, 1998.

CINTRA, Antônio F. de A. O conselheiro independente. *IPO em Foco*. Ano 4, No. 40, Dezembro 2006. Disponível em: http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&i=1276&sec=22 Acessado em 10/11/2011.

COLE, Robert E. *The death and life of the American quality movement*. New York : Oxford University Press, 1995. 242 p.

COLEMAN, James. Social Capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Harvard University, 1990. 993 p.

COLEMAN, James. A Rational Choice Perspective on Economic Sociology. In: *The Handbook of Economic Sociology*, Second Edition, edited by N.J. Smelser and R. Swedberg. Princeton, NJ: Russell Sage Foundation/Princeton University Press. 1994. p. 167-180.

COLLINS, Randall. *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Academic Press, 1979.

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). *Os fundamentos da crise do setor sucroalcooleiro no Brasil*. Relatório da Conab, 2.ed., Abril, 2009. 86p.

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Acompanhamento da Safra Brasileira de Cana-de-Açúcar - safra 2012/2013 - Primeiro Levantamento 2012. Disponível em: http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/12_04_10_09_19_04_boletim_de_can_a.pdf. Acesso em 6/02/2012.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). Bioetanol o future renovável. Fórum Nacional Sucroenergético. Brasília: CNI, 2012, 78 p.

COX, Eva; CADWELL, Peter. Making Policy Social in: Winter, I (ed) *Social Capital and Public Policy in Australia*, Australian Institute of Family Studies: Melbourne, p. 43-73, 2000..

CROTTY, James R. The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and 'Modern' Financial Markets on Nonfinancial Corporation Performance in the Neoliberal Era. In: EPSTEIN, Gerald (ed)., *Financialization and the World Economy*. Northampton Massachusetts: Edward Elgar, 2005, p. 77-110.

D`ARAÚJO, Maria Celina Soares. *Capital Social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 66 p.

DATAGRO. Bancos de dados e Estudos Estatísticos. Disponível em: <http://www.datagro.com.br/>

DATAGRO. *Informativo Datagro*. São Paulo, n. 11, dezembro de 2011.

DAVIS, Gerald F. *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 304 p.

DAVIS, Keith. NEWSTOON, John W. *Comportamento humano no trabalho*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992 v. 2, 207 p.

DELGADO, Guilherme da Costa. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. São Paulo: Ed. Icone-UNICAMP, 1985. 240p.

DELUIZ, Neise. *A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional*. Rio de Janeiro, 1997 Disponível em: <http://www.senac.br/boltec7.htm>. Acesso em: 10/09/2010.

DENORD, François; HJELLBREKKE, Johs; KORSNES, Olav; LEBARON, Frédéric; LE ROUX, Brigitte. Social capital in the field of power: the case of Norway. *The sociological Review*. 59 (1), 2011. p. 86-108.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-DIEESE. Desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro e os trabalhadores. Ano 3, n. 30, Fevereiro de 2007. Disponível em: http://www.observatoriosocial.org.br/arquivos_biblioteca/conteudo/1947estpesq30_setorSucroalcooleiro.pdf. Acesso em: 02/03/2011.

DIAS, Ana Valéria Carneiro; ZILBOVÍCIUS, Mauro. *A produção face à financeirização: quais conseqüências para a organização da produção e do trabalho?* Uma proposta de agenda de pesquisa para a Engenharia de Produção brasileira. XXVI ENEGEP, 9-11, Fortaleza, Outubro, 2006.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, April, 1983.

DONADONE, Júlio César. *Novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro*. São Carlos: Teoria e Pesquisa (UFSCar), 1999. PP. 30-31. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 19/03/2010.

DONADONE, Júlio César. Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 90: novos donos, novos consultores, outros gerentes. In: MONDADORE et al.(Org) *Sociologia Econômica e das finanças: um projeto em construção*. São Carlos: EdUFSCar, p. 133-153, 2009.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas: Papirus, vol. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

DURKHEIM, Émile. *De La division Du Travail Social*. Paris: Les Presses universitaires de France. 8. Ed 1967. 416 p.

DURSTON, John. Qué es el capital social comunitario? Santiago de Chile: CEPAL, 2000. (Serie Políticas Sociales, 38).

Empresa de Pesquisa Energética. *Terceiro Relatório de Análise de Conjuntura de Biocombustíveis - Janeiro 2011-Dezembro-2011*. Maio de 2012. Disponível em: www.epe.gov.br. Acesso em 10/06/2012.

ERTURK, Ismail; FROUD, Jolie; JOHAL, Sukhdev, LEAVER, Adam; WILLIAMS, Karel. The romance of agency and an alternative problema definition. In: *The Culture Economy of Finance Workshop*, Open University, 15-16, Mancheste, September, 2005.

FERREIRA JÚNIOR, Antônio Carlos; HESPANHOL, Antônio Nivaldo. *Os efeitos das políticas voltadas ao setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo*. Geografia em Atos, v. 1, n. 6, dez., 2006. .

FERRO, Fernando. *Um outro olhar sobre o Proálcool*. *Revista Adusp*, ago., 1996. P. 57-59.

FINE, Ben. *Bringing the social back into economics: progress or reductionism*. London, January, 2000. Disponível em: www.economics.unimelb.edu.au/downloads/wpapers-00-01/731.pdf. Acesso em: 28/04/2012.

FLEXOR, Georges. Expectativas energéticas e investimentos estrangeiros no setor sucroalcooleiro brasileiro. *Artigos mensais OPPA* (Observatório de Políticas Públicas para a Agricultura), n. 5, agosto de 2007. Disponível em: <http://oppa.net.br/artigos>. Acesso em: 10/03/2012.

FLIGSTEIN, Neil. *Is Globalization the Cause of the Crises of Welfare State?* European University Institute, Department of Political and Social Sciences, EUA Working Paper, n. October, 1998.

FLIGSTEIN, Neil. *The architecture of markets: an economic sociology of twentyfirst-century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press, 2000. 288 p.

FRANCO, Augusto de. *Capital Social*. Brasília: Instituto de Política. Millenium, 2001. 750p. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/16820958/Augusto-Franco-Capital-Social>.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva*. São Paulo: Cortez Editora, 2011. 264 p.

FROUD, Julie; HASLAM, Colin; JOHAL, Sukhdev; WILLIAMS, Karel. Shareholder value and financialisation: consulting promises, management moves. *Economy and Society*, n. 29, p. 80-111, 2000.

FUKUYAMA, Francis. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press, 1995.

FUKUYAMA, Francis. Social capital: *The problem of the measurement (1997)*. Disponível em: <http://www.worldbank.org/wbi/mdf/mdfl/socicap.htm>. Acesso em 02/08/2011.

FUKUYAMA, Francis. *Social Capital, civil society and development*. Third World Quartely, v. 22, n. 1, p. 7-20, 2001.

FUKUYAMA, Francis. Capital social y desarrollo: la agenda venidera. In: ATRIA et al. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: Universidad del Estado de Michigan, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, p. 33-48, 2003.

GLAESER, Edwards L.; LAIBSON, David; SCHNEIKMAN, Jose A.; SOUTTER, Christinne. *What is social capital ? The determinants of trust and trustworthiness*. Cambridge: July, 1999. Disponível em: www.hber.org/papers/w7216.pdf Acesso em: 10/04/2011.

GODECHOT, Olivier. What do heads of dealing rooms do ? The social capital of internal entrepreneurs. In: SAVAGE, Mike; WILLIAMS, Karel. *Remembering Elites: the sociological review monographs*. Norwick: Blackwell Publishing, 2008. 312 p.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, May 1973, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER, Mark. *Getting a Job – a Study of Contacts and Careers*. Cambridge: Harvard University Press, 1974. 179 p.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, 1985. p. 481-510.

GROOTAERT, Christian; NARAYAN, Deepa; JONES, Verônica Nyhan; WOOLCOCK, Michael. Measuring social capital: an integrated questionnaire. Washington: World Bank Working Paper, n. 18, 2004.

GRÜN, Roberto. A promessa da inserção profissional instigante da sociedade em rede: a imposição de sentido e a sua sociologia. *Dados*, v. 46, n.a, 2003. pp. 5-38.

GRÜN, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista brasileira de ciências sociais*. v. 20, n. 58, 2005. pp. 67-90.

GUTTMAN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. *Novos Estudos*, Cebrap, v. 2, n. 82, novembro de 2008. pp. 11-33.

HASENBALG, Carlos; SILVA, Nelson do Valle. Tendências da Desigualdade Educacional no Brasil. Rio de Janeiro: *Dados-Revista de Ciências Sociais*, v.43. n.3, 2000. p. 423-445.

HOFFMAN, James; HOELSCHER, Mark; SORENSON, Ritch. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, v. 19, n. 2, p. 135-145, 2006.

HUTCHINSON, Judy; VIDAL, Avis C. Using social capital to help integrate planning theory research and practice. *Journal of the American Planning Association*. Chicago, v. 70, n. 2, Spring 2004. Pp. 142-192.

Idea on line. Análise de sensibilidade para determinação do ponto de reforma do canavial. 7ª *Reunião do Grupo Fitotécnico de Cana IAC em 2011*. Ribeirão Preto – SP. 22 de novembro de 2011. Disponível em <http://www.ideaonline.com.br>. Acesso em 02/04/2012.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: www.ibgc.gov.br. Acessado em: 05/01/2011.

INVERNIZZI, Noela. Em torno do conceito de qualificação. In: *Novos rumos do trabalho – mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Orientadora: Profa. Dra. Leda Gitahy. DPCT - UNICAMP, 2000. p. 52-82. (Tese de Doutorado em Política Científica e Tecnológica)

IVANOVIC, Peter. Development of Corporate Governance under the Privatization process in Montenegro. In: First South East Europe Corporate Governance Round Table: *Shareholder Rights and Equitable Treatment*, Bucharest, 2001.

JARDIM, Maria A. C. (Org). *Governo Lula e a política de fundos de pensão: domesticação do capital ou domesticação do governo ?* *Novos Estudos Cebrap*, julho de 2008. Disponível em: http://novosestudos.uol.com.br/acervo/acervo_artigo.asp?idMateria=1268. Acesso em: 02/03/2012.

JARDIM, Maria A. C. (Org). *A natureza social das finanças: fundos de pensão, sindicalistas e recomposição das elites*. Bauru: EDUSC, 2011, 232 p.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial economics*, v. 3, nº. 4, October, 1976. pp. 305-360.

JENSEN, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

KNACK, Stephen e KEEFER, Phillip. Does social capital have an economic payoff? A Cross-Country Investigation". In *Quarterly Journal of Economics* 112(4), 1997, pp. 1251-1288.

KRISHNA, Anirudh; UPHOFF, Norman. Mapping and measuring social capital: a conceptual and empirical study of collective action for conserving and developing watersheds in Rajasthan, India. *Social Capital Initiative*, Working Paper, n. 13. Washington DC: The World

Bank. Social Capital Working Paper Series, June, 1999. Disponível em: <http://siteresourcesworldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-13.pdf>.

KUENZER, Acácia Z. Competência como Práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. *Boletim técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 30, p. 81-93, 2004.

LABINI, Paolo S. *Oligopólio e progresso técnico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984. 306 p.

LAZONICK, Willian; O'SULLIVAN, Mary. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporative governance. *Economy and society*, v. 29, n. 1, p. 13-35, 2000.

LETHBRIDGE, Eric. *Governança corporativa*. Disponível em: www.bndespar.com.br/conhecimento/revista/rev809.pdf. 1997. Acessado em: 6 nov. 2010.

LEVITT, Barbara; MARK, James G. Chester I. Barnard and the intelligence of Learning. IN: WILLIAMSON, Oliver E. *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. New York: Oxford University Press, 1995. 257 p.

LIMA, Jacob Carlos. *A teoria do capital social na análise de políticas públicas*. Revista Política & Trabalho, Paraíba, n. 17, set., 2001. p. 46-62.

LIN, Nan. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 292 p.

MANFREDI, Sílvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas: Papius, vol. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MARINOV, Marin A. MARINOV, Svetla T. Foreign direct investment in the emerging markets of central and eastern Europe: Motives and marketing strategies. In: YAPRAK, Atilla; TUTEK, Hulya (ed.) *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies*, v. 10, p. 21-52, 2000.

MARKERT, Werner. Trabalho e Comunicação - Reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 79, p. 189-211, 2002.

MARX, Karl. A Produção da Sociedade. In: IANNI, Octavio. (Org.) *Karl Marx - Sociologia*. 3 ed. São Paulo: Ática, 1982.

MELO, Luiz Martins de. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640 p.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Estatísticas. Disponível em: www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/vegetal/estatisticas

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. <http://www.mdic.gov.br>

MONASTERIO, Leonardo Monteiro. *Capital social e a Região Sul do Rio Grande do Sul*. Orientador: Prof. Dr. José Gabriel P. Meireles. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2002, 193 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas).

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias de. *As profundas mudanças institucionais ao longo da história da Agroindústria Canavieira e os desafios atuais*. Economia Aplicada, São Paulo. VOL.11, n. 04, out./dez. 2007. P. 555-557.

- MORROW, Virginia. *Conceituando o capital social em relação a crianças e jovens: é diferente para meninas?*. Educação e Sociedade, Sept./Dec. 2007, vol.28, no.101, p.1351-1373.
- MULS, Leonardo Marco. *O desenvolvimento econômico local do município de Itaguaí: o capital social e o papel das micro, pequenas e médias empresas*. Orientadora: Profa. Dra. Lia Hasenclever e co-orientador: Prof. Dr. Yves André Faure. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004, 427 p. Tese (Doutorado em Economia).
- MUNDO NETO, Martin. *Transformações na indústria sucroalcooleira brasileira o início do século XXI: das famílias aos acionistas*. Orientador: Roberto Grün. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar, 2012. 228 p. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).
- NARAYAN, Deepa; CASSIDY, Michael F. A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*. London: SAGE Publications, v. 49(2), 2001. p. 59-102.
- NASER, Kamal. *Creative Financial Accounting: its nature and use*. London: Prentice-Hall, 1993. 250 p.
- NESTOR, Stilpon (2000). *International Efforts to Improve Corporate Governance: Why and How*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (October) <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/governance/>.
- NORTH, Douglas. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press. 1990, 152 p.
- OCASIO, William; JOSEPH. J. *Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance, 1972–2003*, *Poetics* 33 (3–4). p. 163-178, 2005.
- OLSON, Mancur. *The rise and decline of nations*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1982. 265 p.
- ONYX, Jenny; BULLEN, Paul. The different faces of social capital in NSW Australia. In: DEKKER, P.; USLANER, E. M. (eds.) *Social Capital and Participation in Everyday Life*. London: Routledge, 2001. p. 45-58.
- OSTROM, Elinor. Investing in capital, institutions, and incentives. In: CLAGUE, Christopher. *Institutions and economic development: growth and governance in less developed and post socialist countries*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 1997. p. 153-181.
- PANTOJA, Enrique. *Exploring the concept of social capital and its relevance for community-based development: the case of coal mining areas in Orissa, India*. Social Capital Initiative, Washington: World Bank Working Paper, n. 18, march, 2000. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-18.pdf>. Acesso em 02/01/2012.
- PARSONS, Talcott. *O Sistema das Sociedades Modernas*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- PAULILLO, Luiz Fernando de O. Governança do Setor Sucroalcooleiro. IV Workshop de Pesquisa Sobre Sustentabilidade do Etanol Projeto Programa de Pesquisa em Políticas Públicas, 2007. FAPESP. Painel 3. Disponível em: http://www.apta.sp.gov.br/cana/anexos/PPaper_sessao_3_Paulillo.pdf. Acesso em 23/04/2012.

PERROW, Charles. Economic theories of organization. In: *Structures of Capital: the social organization of the economic*. In: ZUKIN, Sharon; DI MAGGIO, Paul. *Structure of Capital: the social organization of the economy*. New York: Cambridge University, 1990. 449 p.

PERROW, Charles. *Sociología de las organizaciones*. 3.ed. Madrid: McGraw-Hill, 1991. Capítulo 7.

PFEFFER, Jeffrey. SALANCIK, Gerald R. *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PINHEIRO, Armando C. Privatização no Brasil: Por quê ? Até onde ? Até quando ? In: GIAMBIAGI, F; MOREIRA, M. M. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. Ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p.147-182.

PINHEIRO, Juliano Lima. *Mercado de capitais: fundamentos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005, 372 p.

PINTO, Maria Junqueira A. *Investimentos diretos estrangeiros no setor sucroenergético*. Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo. 2011. 168 p. Dissertação (Mestrado em Ciências).

PORTES, Alejandro. Social capital: its origins and applications in modern sociology. In: *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 1-24, 1998.

PORTES, Alejandro. *Capital social: Origens e aplicações na sociedade contemporânea*. Sociologia, Problemas e Práticas, Nº 33; CIES, Celta, p. 133-158, 2000.

PORTES, Alejandro; SENSENBRENNER, Julia. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, v. 98, n.6, p.1320-50, 1993.

POWELL, Walter W. SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life In: *The Handbook of Economic Sociology*, Second Edition, edited by N.J. Smelser and R. Swedberg. Princeton, NJ: Russell Sage Foundation/Princeton University Press. Laurel Smith-Doerr and Walter W. Powell. 1994. p. 379-402.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. pp. 293-316.

PRATES, Antonio Augusto Pereira; CARVALHAES, Flávio Alex de Oliveira e SILVA, Bráulio Figueiredo Alves. Capital Social e Redes Sociais: Conceitos redundantes ou complementares? In: AGUIAR, Neuma (Org.). *Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política*. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 47-60 p.

Princípios da Governança Corporativa. Organization for economic co-operation and development (OECD), 2004. Disponível em: www.oecd.org. Acesso em 04/09/2011.

PUTNAM, Robert D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University, 1993.

PUTNAM, Robert D. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6, January, 1995, p.65-78.

PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster, 2000. 541 p.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Robert D. Putnam com Robert Leonardi e Raffaella Y. Nanetti. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 260 p.

RATTER, Henrique. Prioridade: construir o capital social. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, ano 1, nº 21, Fevereiro, 2003. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/021/21ratter.htm>. Acesso em 12/01/2012.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem C. S. Governança Corporativa e Limites para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro: Análise do Risco Brasil. In: *XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO* (ENANPAD), Curitiba. 2004.

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis I. Institucionalismo Organizacional e práticas de Governança Corporativa. *Revista Administração Contemporânea*, v.14, Curitiba, Sept. 2010.

SAVAGE, Mike; WILLIAMS, Karel. Elites: remembered in capitalism and forgotten by social sciences. In: SAVAGE, Mike; WILLIAMS, Karel. *Remembering Elites: the sociological review monographs*. Norwick: Blackwell Publishing, 2008. 312 p.

SCHAEFER-MCDANIEL, Nicole. Conceptualizing Social Capital among Young People: Toward a New Theory. *Children, Youth and Enviroments*. 14 (1). 2004. p. 140-150.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas: Papius, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998.

SCOTT, William Richard. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco: University of Chigaco Press, 1991, p.164-182.

SCOTT, William Richard. *Institutions and Organizations*. Thousand Oak, California: SAGE, 1995. 178p.

SEABRA, Joaquim Eugênio Abel. *Avaliação técnico-econômica de opções para o aproveitamento integral da biomassa de cana no Brasil*. Orientador: Prof. Dr. Isaias de Carvalho Macedo. Campinas: Universidade Estadual de Campinas. 2008. 273 p. Tese (Doutorado em Planejamento de Sistemas Energéticos).

SEIJTS, Gerard; CROSSAN, Mary; BIELLOU, Niels. Copping with complexity. *Ivey Business Journal: Improving the practice of management*. Mai/June, 2010.

SENHORAS, Elói Martins; CAVALHO, Patrícia Nasser de. *Os transbordamentos da financeirização da riqueza na atual crise internacional*. Brasília: Boletim Meridiano47 n. 104, p. 3-4, mar., 2009.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. *A new american TQM: four practical revolutions in management*. Portland: Productivity Press, 1993. 574 p.

SHIKIDA, Pery F. A.; MORAES, Márcia A. D. de; ALVES, Lucílio R. A. Agroindústria canavieira do Brasil: intervencionismo, desregulamentação e neocorporatismo. *Revista de Economia e Agronegócio*, Viçosa (MG), v.2, n.3, p.361-382, jul./set. 2004.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. In: *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, June 1997. P. 737-783.

SHULTZ, Theodore W. *Capital Humano: Investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973a, 250 p.

- SHULTZ, Theodore W. *O valor econômico da educação*. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973b. 101 p.
- SILVA, André Luis C. da. *Governança Corporativa e decisões financeiras no Brasil*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. 163p.
- SILVA, Leonardo Mello e. *Qualificação versus Competência: um comentário bibliográfico sobre um debate francês recente*. São Paulo: BIB, n. 53, p. 103-117, 1º sem. 2002.
- SILVA, Nelson do Valle. Cor e Processo de Realização Socioeconômica. In C. Hasenbalg e N. V. Silva (eds.), *Estrutura Social, Mobilidade e Raça*. Rio de Janeiro, Vértice, Editora Revista dos Tribunais. 1988.p. 144-163.
- SILVA, Sérgio S.; SZMRECSÁNYI, Tamás. *História Econômica da Primeira República*. 2. ed. São Paulo: Hucitec/Editora da Universidade de São Paulo/Imprensa Oficial, 2002. 263 p.
- SILVEIRA, Alexandre D. M. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da empresa no Brasil*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2002. 152 p. (Dissertação de Mestrado).
- SIMMEL, George. *Sociologia I: estudos sobre las formas de socialización*. España: Alianza Universidad, 1986. 358 p.
- SOARES, Selene de Souza Siqueira. PAULILLO, Luiz Fernando de Oriane e. Governança Corporativa em empresas sucroalcooleiras e de Biodiesel: o novo mercado enquanto estratégia de capitalização. *Informações Econômicas*, SP, v.38, n.3, mar. 2008. pp. 37-46.
- SOLOW, Robert. Notes on Social Capital and Economic Performance. In: DASGUPTA, Partha; SERAGELDIN, Ismail. *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington DC: World Bank, 2000. p. 6-9.
- SPENCER, Liz; RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane; DILLON, Lucy. *Quality in Qualitative Evaluation: a framework for assessing research evidence*. London: The Strategy Unit, 2003.
- STEGER, Ulrich. AMANN, Wolfgang. *Corporate Governance: how to add value*. Chichester: Wiley, 2008. 308p.
- STEPHENSON, Svetlana. Street children in Moscow: using and creating social capital. *Sociological Review*, v. 49, n.4, p.530-47, 2001.
- STIGLITZ, Joseph E. Formal and informal institutions. In: DASGUPTA, Partha; SERAGELDIN, Ismail. *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington DC: World Bank, 2000. p. 59-68.
- STONE, Wendy. *Measuring social capital: Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life*. Research Paper, n. 24, February, 2001. Disponível em: <http://www.aifs.gov.au/institute/pubs/RP24.pdf>. Acesso em: 23/10/2011.
- SVEIBY, Karl Erik O valor do intangível. *HSM Management*. São Paulo: Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial, ano 4, n. 22, p.66-69, set/out/2000.
- SZMRECSÁNYI, Tamás. *O planejamento da agroindústria canavieira no Brasil (1930-1975)*. São Paulo: Hucitec/UNICAMP, 1979. 540 p.
- SZMRECSÁNYI, Tamás; MOREIRA, Eduardo Pestana. O desenvolvimento da Agroindústria Canavieira do Brasil desde a Segunda Guerra Mundial. *Conferência The International Sugar Economy*, 29-31, Norwich, Inglaterra, ago. 1990.

TOCQUEVILLE, Charles Aléxis C. de. *A democracia na América*. 2. ed. Belo Horizonte: Editora da USP, 1977.

TUBINO, Luam de O.; ZAMORA, Martín Andrés M. O bioetanol é a melhor opção? Uma avaliação de novas tecnologias do bioetanol e suas implicações sócio ambientais. *III Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade*, 10-13, Paraná, Brasil, novembro, 2009.

União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA). *Estatísticas*. Disponível em: www.unica.gov.br/dadosCotacao/estatistica. Acesso em: 02/03/2012.

União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA) 11/01/2010. *Venda de veículos flex no Brasil cresce 13,9% em 2009 e frota ultrapassa 9 milhões de unidades*. Disponível em; <http://www.unica.com.br/noticias>. Acesso em: 13/06/2010

UPHOFF, Norman. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. *Social Capital. A multifaceted perspective*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The WORLD BANK, 2000. p. 215-253.

USEEM, Michael. *Executive defense: shareholder power and corporate reorganization*. London. Harvard University Press, 1993. 289 p.

VICTÓRIA, Lia Beatriz G.; MAEHLER, Alisson Eduardo. *Governança Corporativa Principais diferenças entre os modelos Anglo-saxão e Nipo-germânico*. XVI Congresso de Iniciação Científica Pesquisa e Responsabilidade Ambiental, 27-29, Pelotas, Brasil, novembro, 2007.

WEBER. Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da Sociologia Compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen E. Barboza, v.2. São Paulo: UNB Editora, 2004. 584 p.

WEBER. Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

WOOLCOCK, Michael. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, v. 3, 2001. pp.3-13.

ZANAROTTI, Vanessa Regina Cenedezi. Entre competências e competências: limites e possibilidades na configuração das organizações. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSCar, 2005. (Dissertação de Mestrado).

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência – por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. 194 p.

ZILBOVÍCIUS, Mauro. Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: FAPESP/Annablume, 1999. 145 p.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista - Gerentes

Primeiro bloco – informações pessoais e formação profissional

5- Com quantos anos você começou a trabalhar ?

() antes dos 18 anos () depois dos 18 anos

6- Quando você ingressou nesta empresa ?

() menos de 25 anos () mais de 25 anos

7- Qual sua idade atual ?

() mais de 35 anos () menos de 35 anos

8- Você é nascido e criado na região de Ribeirão Preto ? Ou veio para estudar ou trabalhar nesta região ?

9- Qual sua formação profissional quando ingressou na empresa ?

() 2º grau completo () graduado () graduação + pós graduação

E atualmente (graduação, MBA, Especialização, Outros) ? Por quê ?

() graduação () graduação + especialização () duas ou mais graduações ou especializações

10- Desde que você ingressou na empresa, quantas vezes foi promovido ?

11- Você teve experiência profissional em outra empresa ?

() Sim Não ()

12- Você fala outro idioma fluentemente ? O domínio deste idioma é importante para seu desempenho profissional ?

Segundo bloco – Informações familiares

1- Você é casado (a) ? Tem filhos, se sim quantos ? Qual a formação de sua esposa (o) ? Ela (e) trabalha ?

Se solteiro, quais critérios considera importantes para a escolha de um(a) esposo(a) ?

2- Seus pais têm formação universitária ? E seus irmãos ?

3- Como você julgaria a condição econômica de sua família ?

() Muito Simples (conforme critério já explicado) () Em outra categoria

4- Quais fatores o motivaram a estudar ?

() Influência da empresa () Influência da família () Motivação própria

Terceiro bloco – Importância do Capital Social na vida pessoal dos entrevistados

13- Você conhece o conceito de capital social ?

Sim Não Defina-o.

14- Você tem muitos amigos ? Sim Não. Se sim, onde os encontra?

Clubes casa restaurantes eventos outros

15- Pensando na maior parte de seus relacionamentos, a sua rede de relações pode ser classificada como:

Formal Informal

16 – A sua rede de relacionamentos tem alcance:

regional/nacional global

17- Você ajuda pessoas de sua rede social ou é ajudado por elas ?

Nunca Sempre Às vezes

Essas contribuições são geralmente de benefício:

direto indireto

18 – Seu círculo de amizade inclui em sua maioria pessoas:

de fora da empresa de dentro da empresa

19- Você costuma se relacionar com pessoas em sua maioria:

do seu nível social

de diferentes níveis sociais

20- Participa de clubes ou associações de classe (incluindo Lions, Maçonaria, Rotary) ?

Sim Não

21 – Você participa de redes virtuais de relacionamento?

Sim Não

22– Como você prefere se divertir ?

atividades grupais (amigos ou família) como passeios, esportes em grupo, viagens, etc.

atividades individuais como leitura, televisão, computador, etc

Quarto bloco - Importância do capital social no ambiente profissional e na carreira

23- Como você soube da vaga de emprego nesta empresa ?

por amigo ou parente por agência de emprego outro meio

24 –Você acredita que o capital social é importante nesta empresa ?

Sim Não Para quais processos ?

ingresso na empresa desempenho no trabalho ascensão na carreira

25- Você considera o processo de promoção justo ?

Sim Não

26 - Você considera o processo de promoção transparente ?

Sim Não

27 – Dentre as alternativas abaixo, assinale os três capitais que você acredita serem os mais importantes para ser bem sucedido neste ambiente de trabalho por ordem de importância (sendo 1 para o mais importante e 3 para o menos importante).

escolaridade (superior e outros) conhecimento técnico experiência
 ética foco no resultado capital social

28- Em eventos da empresa você prefere se relacionar com pessoas:

do mesmo nível hierárquico

de níveis hierárquicos diversos

29- Qual o grau de confiança que você tem em sua rede profissional:

Alto Médio Baixo

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevistas (Pessoal do Departamento de RH e Diretoria)

Primeiro bloco – Conceitos de Governança Corporativa e Capital Social

- 1- O que você entende por Governança Corporativa ?
- 2- Você diria que esta empresa pratica a Governança Corporativa ? Se sim, desde quando e como ela funciona ?
- 3- Em algum momento, a gestão passou a ser realizada ou assessorada por alguma organização externa ?
- 4- Como você interpreta o Capital Social ?
- 5- Você acredita que o Capital Social é relevante nesta empresa para os cargos analisados (gerentes) ? Por quê ?
- 6- Em sua opinião o Capital Social pode contribuir com a ascensão profissional especificamente neste ambiente profissional ? Por quê ?
- 7- A empresa permite que parentes e pessoais indicadas possam participar de processos de seleção ? (destacando as redes de relacionamento).

Segundo bloco – Impactos do mercado (profissionalização) e da mudança na estrutura de propriedade para os recursos humanos

- 8- Quais foram os principais impactos para os Recursos Humanos quando a empresa mudou de propriedade ? Ou quando a empresa iniciou o processo de profissionalização ?
- 9- Os dirigentes são os mesmos desde aquele período ? A família se afastou do comando da empresa ? Quando ?
- 10- Quais cargos foram mais afetados ? Saíram muitas pessoas, como e porquê ?
- 11- Quais características profissionais e pessoais passaram a ser valorizadas para os níveis de gerência? Era diferente ? Como os gerentes são contratados ? O que é priorizado ?
- 12- Quantos gerentes e diretores a empresa tinha antes da mudança de propriedade ou de iniciado o processo de profissionalização e quantos tem agora ?
- 13- Há plano de carreira na empresa ? Quais as medidas de desempenho que influenciam na ascensão profissional na empresa na sua percepção ? (citar 3 medidas de desempenho)
- 14- Como tais medidas de desempenho são formalizadas e informadas a todos os envolvidos ? Como são aferidas ?

Terceiro bloco – Impactos do mercado (profissionalização) e da mudança na estrutura de propriedade para a empresa

15- Como você vê a mudança de propriedade da empresa ou o processo de profissionalização da empresa ?

16- O que mudou na empresa depois da mudança de propriedade ou do processo de profissionalização ? Como era antes e como é agora ? (5 principais mudanças).

17 – As promoções se tornaram mais ou menos frequentes nos últimos cinco anos ? Por quê

18- Quais foram as principais mudanças estratégicas da empresa ? (Cite 3)

ANEXO

Tabela III - Especificações do etanol anidro combustível (EAC) e o etanol hidratado combustível (EHC)

CARACTERÍSTICA	UNIDADE	LIMITE		MÉTODO	
		EAC	EHC	NBR	ASTM
Aspecto	-	Límpido e Isento de Impurezas (LII)		Visual	
Cor	-	(2)	(3)	Visual	
Acidez total, máx.(em miligramas de ácido acético)	mg/L	30		9866	-
Condutividade elétrica, máx.	μS/m	350		10547	-
Massa específica a 20°C (4) (5) (6)	kg/m ³	791,5máx.	807,6 a 811,0	5992 e 15639	D4052
Teor alcoólico (5) (6) (7) (8)	% volume	99,6 mín.	95,1 a 96,0	5992 e 15639	-
	% massa	99,3 mín.	92,5 a 93,8		
Potencial hidrogeniônico (pH)	-	-	6,0 a 8,0	10891	-
Teor de etanol, mín. (9)	% volume	98,0	94,5	-	D5501
Teor de água, máx. (9) (10)	% volume	0,4	4,9	15531 15888	E203
Teor de metanol, máx. (11)	% volume	1		cromatografia	
Resíduo por evaporação, máx. (12) (13)	mg/100 mL	5		8644	-
Goma Lavada (12) (13)	mg/100 mL	5		-	D381
Teor de hidrocarbonetos, máx. (12)	% volume	3		13993	-
Teor de cloreto, máx. (12) (14)	mg/kg	1		10894	D7328 D7319
Teor de sulfato, máx. (14) (15)	mg/kg	4		10894	D7328 D7319

Teor de ferro, máx. (14) (15)	mg/kg	5		11331	-
Teor de sódio, máx. (14) (15)	mg/kg	2		10422	-
Teor de cobre, máx. (15) (16)	mg/kg	0,07	-	11331	-