

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

**TRANSFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA  
BRASILEIRA NO INÍCIO DO SÉCULO XXI: DAS FAMÍLIAS AOS  
ACIONISTAS.**

**Martin Mundo Neto**

**Tese apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção para a obtenção do título de  
Doutor em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Grün**

**SÃO CARLOS  
2012**

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

M965ti Mundo Neto, Martin.  
Transformações na indústria sucroalcooleira brasileira no início do século XXI : das famílias aos acionistas / Martin Mundo Neto. -- São Carlos : UFSCar, 2012.  
226 f.

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

1. Teoria da organização. 2. Agroindústria sucroalcooleira. 3. Energia da biomassa. 4. Sociologia econômica. 5. Financeirização. I. Título.

CDD: 658.001 (20<sup>a</sup>)

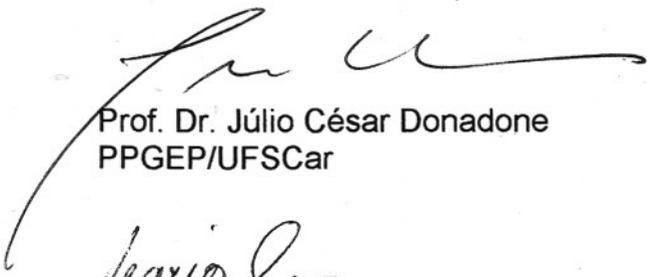


## FOLHA DE APROVAÇÃO

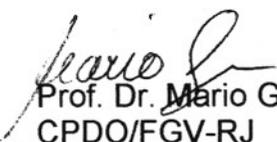
Aluno(a): Martin Mundo Neto

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 21/03/2012 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Roberto Grun  
Orientador(a) PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Júlio César Donadone  
PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Mario Grynspan  
CPDO/FGV-RJ



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



Prof. Dr. John Wilkinson  
CPDA-DDAS/UFRJ



---

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Coordenador do PPGE

Dedico este trabalho  
aos meus pais, Eléia e Martin que,  
desde que me conheço por gente,  
me incentivaram a enveredar pelo caminho dos estudos;  
à minha esposa, Juceli,  
e aos meus filhos, Tales e Tomás,  
que foram privados do meu convívio  
durante inúmeros momentos do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço,

Em especial, ao Prof. Roberto Grün pela orientação instigante; pelas aulas, verdadeiras fontes de estímulo à pesquisa; pelo convívio acadêmico e o aprendizado que extrapola o escopo desta pesquisa;

Ao amigo Prof. Júlio Donadone pelo apoio e incentivo à pesquisa, desde a época do mestrado, e pela oportunidade de trabalharmos em conjunto durante o doutorado;

Aos demais professores que compuseram a banca examinadora: John Wilkinson, Mario Grynszpan e Luiz Fernando Paullilo;

Ao professor Mauro Zilbovicius pelas contribuições na época da qualificação;

Ao professor Michel Villette pela atenção, hospitalidade e inúmeras sugestões para a pesquisa;

Aos professores Afrânio Garcia; Marie France; Frédéric Lébaron; Monique de Saint Martin; Ismail Erturk e tantos outros que contribuíram com comentários em encontros formais e informais, durante reuniões e congressos;

Aos amigos do Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI): Marina; Elaine; Natália; Ana; Marcela; Karina; Ângela; Elisa; Wellington; Márcio; Patrícia; ao Pedroso Neto, por ter-me apresentado à sociologia econômica durante as jornadas até Ituverava; à Maria Jardim – Malu, pela convivência acadêmica e oportunidade de trabalho em conjunto;

Ao Robson, Raquel e Karina, pela atenção e disposição em orientar sobre os procedimentos formais para obtenção deste título;

Aos professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção pelo suporte institucional;

À minha sogra, Doracir, e a Célia pela dedicação a meus filhos durante todo o período de desenvolvimento do trabalho;

À Adriana, Mariana e Jota pelo incentivo e apoio incondicional;

Aos meus amigos do dia a dia, Rosa, Airton, Patrícia, Mônica, Daniel e Wagner;

A espiritualidade pela proteção, não apenas neste momento, mas em todos que compuseram minha caminhada;

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho;

## RESUMO

Nos últimos anos, um número expressivo de empresas ingressou no mercado de capitais brasileiro. Este movimento seria desdobramento de mudanças institucionais que ocorreram no Brasil, durante a última década do século XX, sobretudo o processo de privatização de grandes empresas estatais, a nova lei das Sociedades Anônimas e o Novo Mercado da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – Bovespa. Concomitantemente, a indústria sucroalcooleira brasileira tem passado por transformações. Se até a década de 1990 a hegemonia era de grupos nacionais, sob controle de famílias tradicionais, a intensificação das operações de fusões e aquisições, com participação significativa de investidores internacionais, tem modificado este espaço. Os dados empíricos indicam concentração de capital na indústria, notadamente por meio de fusões e aquisições, e a reestruturação dos negócios, ancorada na ideia de empresa de acionistas e da governança corporativa. Este processo pode ser entendido como parte do processo de financeirização que estaria se difundindo na sociedade brasileira. Destaca-se a participação de representantes da indústria de capital de risco, notadamente a BNDES Participações, subsidiária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que tem atuado na difusão de uma nova concepção de controle para a indústria brasileira em geral. Entre os principais grupos sucroalcooleiros, houve um crescimento expressivo de investidores internacionais e também de grandes grupos econômicos nacionais que ainda não operavam na indústria.

**Palavras - chave:** indústria canavieira, biocombustíveis, mercado sucroalcooleiro, sociologia econômica, financeirização.

## ABSTRACT

Over the last years, many companies have joined the Brazilian capital market. This movement would be said to have unfolded the institutional changes that occurred in Brazil during the last decade of the twentieth century, especially, the privatization process of a set of large Brazilian State-owned enterprises, the new law of public corporations and the new rules adopted in the Sao Paulo Stock Exchange Market. Concomitantly, the Brazilian sugarcane industry has undergone several transformations. If until the decade of 1990, the hegemony was characterized by national groups under the control of traditional families, the intensification of the mergers and acquisitions operations with a significant participation of international investors has, however, modified this space. The empirical data point out the capital concentration in the industry, notably by means of mergers and acquisitions as well as the business restructuring anchored on the notion of shareholder value and corporate governance. This process could also be understood as part of the financialization process which has been diffused in the Brazilian society. Here, our focus will be highlighted on the participation of the representatives from the risk-capital industry, notably the BNDES Participations, a subsidiary of the National Development Bank (BNDES), which has played a major role in the diffusion of a new control conception for the Brazilian industries in general. Among the main Sugarcane groups considered, a significant increase could be observed on the part of international investors as well as huge national economic groups that were not previously present in the industry.

Key Words: Sugarcane Industry, Biofuels, Economic Sociology, Financialization.

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1.1 – Produção de cana de açúcar no Brasil na primeira década do século XXI (Safras 2000/01 – 2009/2010) .....	14
GRÁFICO 1.2 – Produção de açúcar no Brasil na primeira década do século XXI (Safras 2000/01 – 2009/2010) .....	15
GRÁFICO 1.3 – Produção de Álcool combustível (anidro e hidratado) no Brasil na primeira década do século XXI (Safras 2000/01 – 2009/2010) .....	16
GRÁFICO 3.1 – Evolução anual das transações de Fusões e Aquisições no Brasil – 1994-2010 .....	59
GRÁFICO 3.2 – Número de Gestoras de <i>Private Equity e Venture Capital</i> criadas no Brasil, nas ultimas décadas .....	60
GRÁFICO 3.3 – Número de Ofertas Públicas Iniciais (IPOs) na BMF&BOVESPA – janeiro de 2004 a novembro de 2011. ....	60
GRÁFICO 3.4 - Número de Opertas Públicas Iniciais (IPOs): total anual e total anual com participação de private equity, janeiro de 2004 a junho de 2008. ....	61
GRÁFICO 5.1 – Número de Fusões e Aquisições na indústria sucroalcooleira: 1995 a 2011. ....	102
FIGURA 1.1 – Áreas de produção de cana de açúcar no Brasil (início século 21) .....	16

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 - Dimensões e Atributos considerados na análise dos grupos sucroalcooleiros .....	30
QUADRO 3.1 - Segmentos que representam os níveis de Governança Corporativa e os certificados disponíveis para empresas listadas na BM&FBOVESPA. ....	71
QUADRO 3.2 - Elementos que distinguem os segmentos que caracterizam a Governança Corporativa na BM&FBOVESPA .....	72
QUADRO 5.1 – Dez maiores plantas industriais sucroalcooleiras do Estado de São Paulo. Dados referentes à safra 2008/2009 .....	144
QUADRO 5.2 - Dirigentes recrutados pelos grupos sucroalcooleiros, na primeira década do século 21, para compor os respectivos Conselhos de Administração ou o equivalente, no caso de empresas de capital fechado. As dimensões consideradas indicam, ainda que parcialmente, os capitais (cultural, político e organizacional) acumulados por estes indivíduos. ....	149
QUADRO 6.1 - Ranking das atividades agropecuárias com número de trabalhadores resgatados na condição de trabalho escravo. ....	156
QUADRO 6.2 - Empresas sucroalcooleiras e seus respectivos investidores internacionais que sofreram multas trabalhistas (sociais) e/ou ambientais, no período de 2001 – 2011. ....	157
QUADRO 7.1 - Percentagem dos membros das famílias tradicionais nos Conselhos de Administração da indústria sucroalcooleira listados na BM&FBOVESPA. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes. ....	174
QUADRO 7.2 – Instituições de Ensino Superior onde os conselheiros dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA concluíram o curso de graduação. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes. ....	175
QUADRO 7.3 – Habilitação de graduação dos Conselheiros dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes. ....	176
QUADRO 7.4 Composição dos Conselhos de Administração, CEOs e CFOs dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA e as respectivas mudanças na composição dos Conselhos e das Diretorias Executivas. ....	178

---

QUADRO 7.5 – Atributos da sustentabilidade divulgados pelos sete maiores grupos sucroalcooleiros privados e pela maior cooperativa sucroalcooleira, em operação no Brasil, no ano de 2010. Dados coletados no segundo semestre de 2010. .... 178

QUADRO 7.6 - Dados relativos às estratégias ou atributos de cada dimensão analisada, para os sete maiores grupos sucroalcooleiro e a maior Cooperativa Agroindustrial sucroalcooleira. Dados coletados no segundo semestre de 2010. 180



## LISTA DE ABREVIATURAS

**ABVCAP** – Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital

**ABAG** – Associação Brasileira do Agronegócio

**ADM** – *Archer Daniels Midland*

**ADR** – *American Depositary Receipts*

**ANP** – Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

**ARES** – Instituto para o Agronegócio Sustentável

**BDR** – *Brazilian Depositary Receipts*

**BM&FBOVESPA** – Bolsa de Mercadorias e Futuro

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**BNDESPAR** – BNDES Participações

**BOVESPA** – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

**BRENCO** – *Brazilian Renewable Energy Company*

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CFO** – *Chief Financial Officer*

**CNAA** – Companhia Nacional de Açúcar e Álcool

**CVM** – Comissão de Valores Mobiliários

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**F&A** – Fusão e Aquisição

**FAPESP** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

**FINEP** – Financiadora de Estudos e Projetos

**FIP** – Fundo de Investimentos em Participações

**GC** – Governança Corporativa

**GRI** – Global Reporting Initiative

**IAA** – Instituto do Açúcar e do Álcool

**IBOVESPA** – Índice Bovespa

**IPO** – Initial Public Offering

**ITAG** – Índice de *Tag Along*

**ISE** – Índice de Sustentabilidade Empresarial

**ISR** – Investimento Socialmente Responsável

**LDC** – Louis Dreyfus Commodities

**LDC-SEV – Louis Dreyfus Commodities-SantelisaVale**

**MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

**MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário**

**MDL – Mecanismo de Desenvolvimento Limpo**

**MIC – Ministério da Indústria e Comércio**

**NM – Novo Mercado da BOVESPA**

**N1 – Nível 1**

**N2 – Nível 2**

**PE – *Private Equity***

**PETROS – Fundação Petrobras de Seguridade Social**

**PREVI – Caixa Previdenciária ds Funcionários do Banco do Brasil**

**RSC – Responsabilidade Social Corporativa**

**UDOP – União dos Produtores de Bioenergia Usinas de Açúcar e Álcool e Biodiesel**

**UNICA – União da Indústria de Cana de Açúcar**

**VC – Venture Capital**

**VNN – Votoratin Novos Negócios**

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Objetivos e hipóteses da pesquisa.....	20
1.2	Metodologia e coleta de dados.....	22
1.3	Dinâmica do trabalho de pesquisa: participação em eventos acadêmicos e reunião com pesquisadores. ....	33
2	Referencial teórico: sociologia econômica e análise institucional das organizações.....	36
2.1	A noção de campo e a construção dos mercados.....	41
2.2	Campos organizacionais e mercados estáveis.....	46
2.3	Capitalismo Investidor e a lógica da indústria de Capital de Risco.....	53
3	Particularidades do Capitalismo Investidor no Brasil: fundos de <i>private equities</i> com governança corporativa. ....	60
4	Histórico das “concepções de controle” da indústria sucroalcooleira Brasileira: engenhos, usinas e grupos sucroenergéticos.....	76
4.1	Os Engenhos e a Concepção de Controle “Direto”: herança do período colonial.....	77
4.2	Engenhos Centrais: a Concepção de Controle “Manufatureira”.....	80
4.3	O Álcool entra em cena: a criação do Instituto do Açúcar e do Álcool (IAA).....	83
4.4	Extinção do IAA e criação da UNICA: orientação para o Mercado e a Concepção de Controle “Financeira” .....	87
4.5	Etanol como nova tecnologia: legitimidade para <i>private equities</i> e a difusão da Concepção de Controle “Valor para o Acionista” .....	97
5	Dinâmica na indústria sucroalcooleira brasileira na primeira década do século XXI: atores e estratégias financeiras na construção do campo sucroenergético. ....	102

5.1	Fusões & Aquisições na indústria sucroalcooleira: Consolidação de Grandes Grupos e internacionalização da propriedade.....	104
5.2	Concepção de controle “valor para o acionista”, Abertura de Capital e Governança Corporativa .....	118
5.3	Investidores Institucionais e a expansão da Indústria Sucroalcooleira.....	130
5.3.1	<i>Private Equities</i> na indústria sucroalcooleira .....	132
5.3.2	Estado Interventor e Estado Investidor: política dos biocombustíveis e os investimentos da BNDESPAR.....	140
5.4	“Grupo de Controle”: análise das estratégias corporativas das dez maiores plantas industriais sucroalcooleiras.....	147
6	Críticas à indústria sucroenergética.....	155
6.1	Críticas de natureza social: “novas” questões do trabalho.....	157
6.2	Mercado de Crédito de Carbono: encontro das finanças e das questões ambientais.....	161
7	Governança Corporativa e Sustentabilidade empresarial sucroalcooleira: uma nova forma de organizar e justificar as atividades da indústria .....	164
7.1	Elementos da Governança Corporativa dos grupos sucroalcooleiros: perfil dos Conselhos de administração e das Diretorias Executivas.....	168
7.2	Grupos Sucroalcooleiros e os índices da BM&FBOVESPA: indicadores de “boa governança” .....	178
8	Conclusões .....	182
9	Referências Bibliográficas .....	190
10	ANEXOS.....	200

## 1 INTRODUÇÃO

Grande parte dos problemas sociais e ambientais nas sociedades contemporâneas estaria relacionada à forma indiscriminada e intensiva de utilização das fontes fósseis de energia pelas sociedades industriais. Este fato faz da questão energética um tema central nos debates sobre desenvolvimento e sustentabilidade das sociedades contemporâneas e futuras (SACHS, 2009). A busca por fontes de energias alternativas para suprir a futura falta de petróleo tem provocado disputas entre aqueles que dominam diferentes soluções energéticas. A “sustentabilidade” passou a ocupar posição central nas defesas dos respectivos detentores destas soluções. A crítica mais aguda sugere que as bases sociais de produção e de consumo, nas sociedades contemporâneas, fossem redefinidas no sentido da redução do consumo de energia (idem). Mas essa não é a visão predominante. Predomina a busca de alternativas que possam não apenas substituir as fontes fósseis de energia, mas também, ampliar a oferta de energia conforme o crescimento da demanda (REVISTA FAPESP, 2008).

Se a produção de energia é estratégica para as sociedades contemporâneas, as alternativas de produção de energia que poupam recursos não renováveis passaram a ocupar posições diferenciadas no mundo dos negócios. No âmbito das políticas governamentais continuam sendo tratadas como “prioridade estratégica” para o desenvolvimento<sup>1</sup> e, na esfera privada, passaram a ocupar posição “preferencial” na composição de portfólio de investimentos, alinhando-se à ideia de Investimento Socialmente Responsável (SARTORE, 2010).

Neste contexto, o desacreditado álcool combustível, na primeira década do século 21, ganhou “vida nova”, não apenas em termos de expansão do mercado interno, mas passou a ser

---

<sup>1</sup> No caso brasileiro, no âmbito do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I), a partir de 2006, aproximadamente 50% do orçamento foi destinado à produção, transmissão e distribuição de energia BNDES (2008).

defendido como candidato à *commodity* energética. No início de 2009, no varejo brasileiro, ele foi rebatizado após a consulta pública, autorizada pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), para a mudança do nome do combustível “Álcool Comum” para “Etanol”, nos postos de combustíveis de todo o território nacional. Internacionalmente, ele passou a ser defendido com o potencial *commodity* bioenergética (*ethanol*), com horizonte imediato de utilização.

Concomitantemente, percebe-se o crescente interesse de novos investidores pelos negócios sucroalcooleiros, contribuindo para a recente e expressiva expansão da indústria, na última década. A série histórica da produção de cana-de-açúcar, açúcar e álcool combustível (anidro e hidratado), indicadas nos Gráficos 1, 2 e 3, respectivamente, indicam, de forma agregada, esta expansão. Os principais produtos da indústria sucroalcooleira são o açúcar e o álcool combustível. Para este último é importante a distinção entre o álcool anidro (utilizado na mistura com gasolina) e o álcool hidratado (combustível que substitui a gasolina). Cabe ressaltar que a energia elétrica, excedente do processo de co-geração a partir do bagaço da cana-de-açúcar, também tem sido divulgada como um importante produto e um dos diferenciais da indústria, pois contribuiria para a sustentabilidade das atividades como um todo. Diversos outros produtos são produzidos a partir da cana-de-açúcar, com o por exemplo, a popular aguardente. Mas para o escopo deste trabalho os três principais produtos são: açúcar, álcool e energia elétrica. O crescimento da indústria durante a primeira década do século 21 foi mais expressivo na produção de álcool hidratado (substituto da gasolina) do que açúcar ou álcool anidro (aditivado à gasolina), fundamentalmente em função do mercado interno e do sucesso da tecnologia *flex fuel*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Veículos movidos tanto a etanol como à gasolina. A partir de 2003, lançamento da tecnologia pela Volkswagen, o crescimento da demanda no mercado brasileiro passa a ser uma referência bem sucedida e em grande escala, reforçando a posição do etanol na esfera internacional.

Durante a primeira década do século 21, a capacidade produtiva agregada da indústria mais que dobrou, contrariando as previsões do final dos anos de 1990, conforme indicava Moraes (2002),

Considerando-se as tendências da demanda pelos produtos finais dessa cadeia produtiva, álcool e açúcar, nota-se que existe um problema estrutural de excesso de oferta de matéria-prima e de capacidade instalada da indústria de açúcar e do álcool, já que a expansão da capacidade produtiva estimulada pelo Proálcool defronta-se com acentuada queda da demanda pelo álcool hidratado, devido ao sucateamento da frota e às vendas irrisórias de carros movidos com esse combustível (MORAES, 2002, p.23)<sup>3</sup>.

Em 2001, a previsão para década seguinte para o mercado do álcool hidratado era negativa. Sua produção seria reduzida de 6,0 bilhões de litros em 2001 para 2,3 bilhões em 2010, num cenário pessimista, ou se mantinha em torno de 6 bilhões de litros, no cenário otimista (MB Associados/Fipe (2001) *apud* MORAES (2002, p. 24-25)). Mas, com o indicadores dados apresentados no Gráfico 3, o álcool hidratado foi o produto com melhor desempenho na década (2001 – 2010), com o volume de produção quase quadruplicado, enquanto os demais produtos considerados (açúcar (Gráfico 2) e álcool anidro (Gráfico 3)) tiveram seu volume de produção praticamente dobrado, acompanhando o expressivo crescimento da oferta de matéria prima nos últimos dez anos (Gráfico 1).

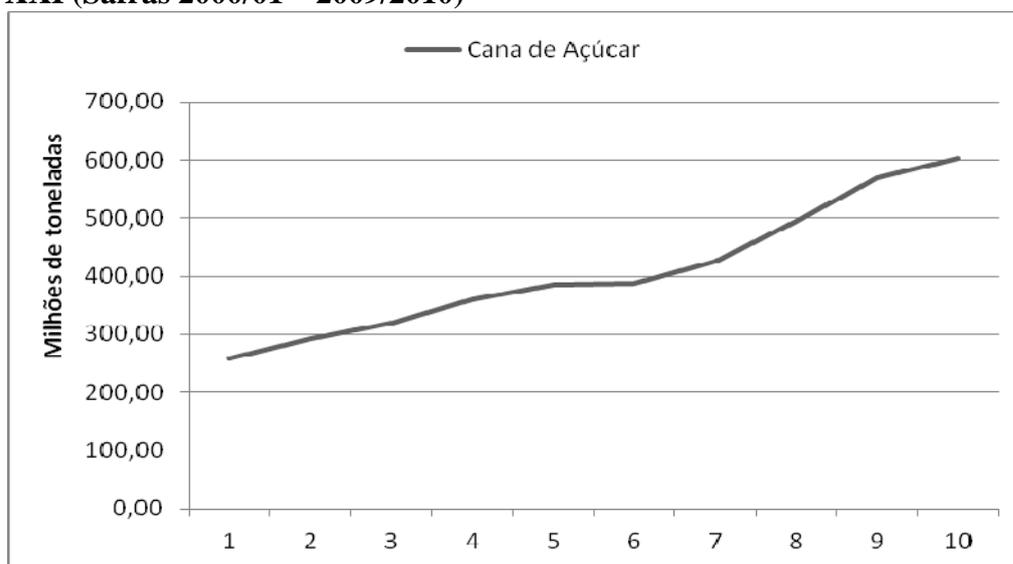
No final do século XX, o carro bicombustível (*flex fuel*), ainda não havia se concretizado e as previsões para os preços futuros do petróleo não davam sinal de que poderia chegar próximo aos U\$150,00 o barril, como ocorreu em 2007, contribuindo para que as previsões sobre a indústria sucroalcooleira, na primeira década do século XXI, fossem equivocadas. Sem desconsiderar a importância do lançamento do carro bicombustível (*Flex Fuel*), em 2003, sobretudo para o renascimento do mercado interno do álcool combustível, nem o efeito do preço recorde do Petróleo, em 2007, pretende-se estudar os principais atores e

---

<sup>3</sup> No mesmo trabalho a autora apresenta as previsões (pessimistas) para o álcool hidratado, durante a primeira década do século XXI. Sua produção seria reduzida de 6,0 bilhões de litros em 2001 para 2,3 bilhões em 2010. (MORAES, 2002, p. 24).

as estratégias envolvidos na expansão da indústria sucroalcooleira. Representantes da indústria e do governo têm defendido o etanol<sup>4</sup> como sendo uma das melhores alternativas energéticas disponíveis, para ser adotada em escala internacional, e imediatamente. Mas, para fazer do etanol uma *commodity*, seus partidários estariam sendo chamados, cada vez mais, a demonstrar a sustentabilidade das operações sucroalcooleiras.

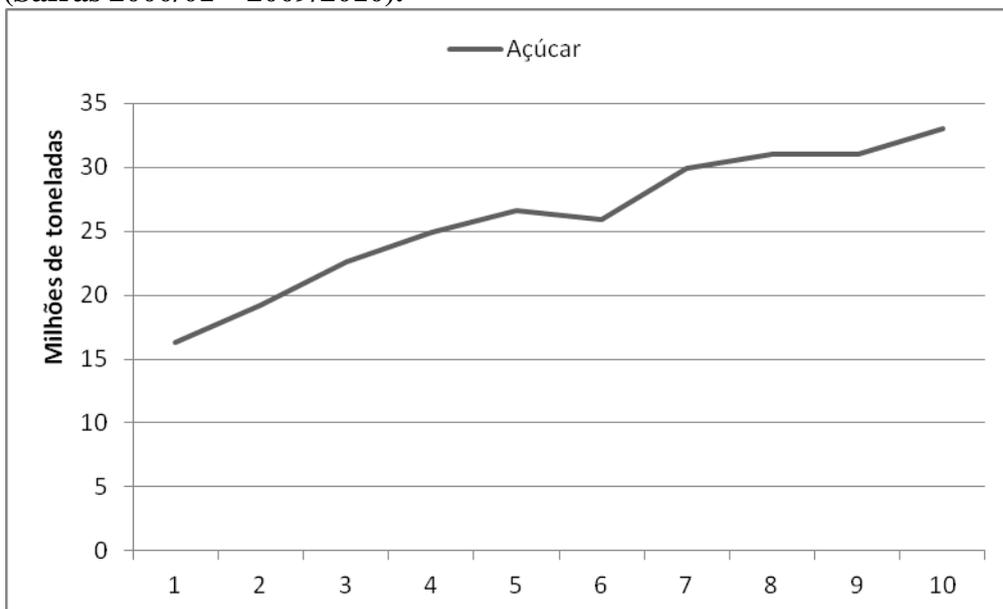
**GRÁFICO 1.1 – Produção de cana de açúcar no Brasil na primeira década do século XXI (Safras 2000/01 – 2009/2010)**



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados históricos apresentados pela UNICA (2011).

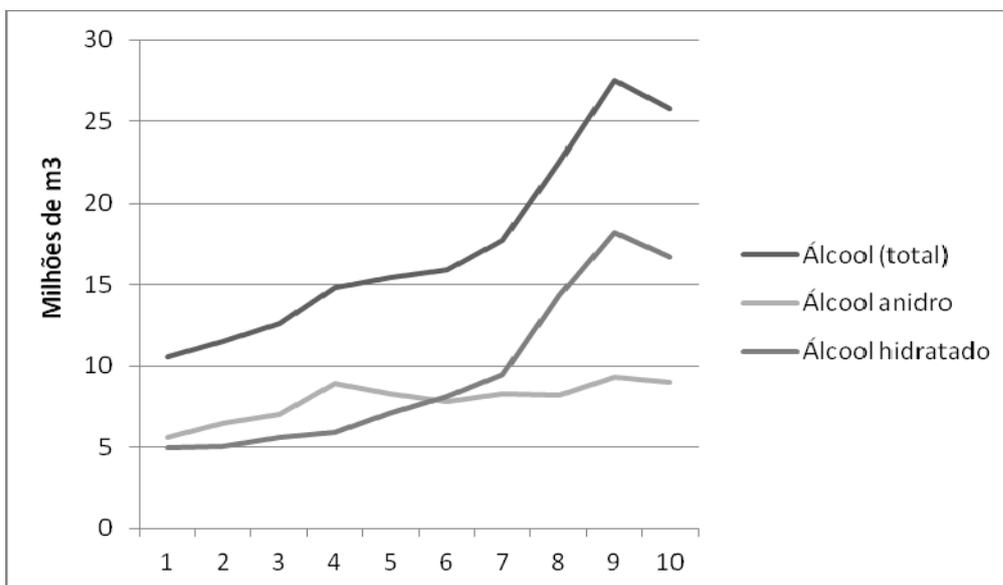
<sup>4</sup> A mudança do nome de identificação do produto no varejo foi anunciada pela ANP (ESTADAO ONLINE, 2009).

**GRAFICO 1.2 – Produção de açúcar no Brasil na primeira década do século XXI. (Safras 2000/01 – 2009/2010).**



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados históricos apresentados pela UNICA (2011).

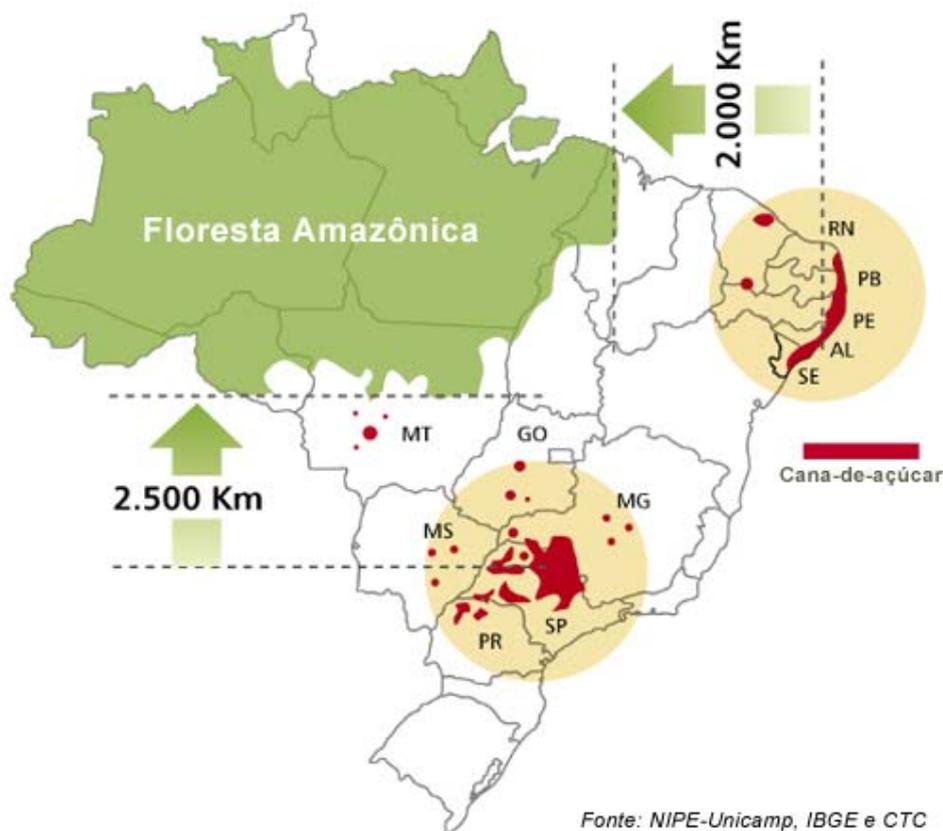
**GRÁFICO 1.3 – Produção de Álcool combustível (anidro e hidratado) no Brasil na primeira década do século XXI**



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados históricos apresentados pela UNICA (2011).

Geograficamente a expansão da cana de açúcar está representada na Figura 1.1.

**FIGURA 1.1 – Áreas de produção de cana de açúcar no Brasil (início século 21).**



A mudança de denominação, álcool combustível para etanol, faria parte da estratégia de apresentar o produto (e a indústria) para o mercado internacional: uma alternativa energética sustentável e com potencial de uso imediato.

Uma das principais preocupações dos representantes do interesse da indústria sucroalcooleira é distinguir as áreas de produção de cana de açúcar e da região da Floresta Amazônica, sobretudo para o público internacional. Na Figura 1.1, as áreas em destaque no mapa seriam as regiões brasileiras produtoras de cana de açúcar. A expansão das atividades estaria concentrada na região Centro-Sul do país, seja pela expansão da produção em regiões consolidadas, sobretudo o estado de São Paulo, seja pela expansão de novos centros, como por exemplo, nos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais.

Apresentada como “nova” tecnologia (energia renovável), a indústria sucroalcooleira passou a despertar interesse de novos investidores. Esta nova forma de avaliar a indústria

sucroalcooleira compatibilizou-se, sobretudo, às exigências dos representantes da indústria de capital de risco (*venture capital & private equities*), cuja prioridade é investir em setores ligados à alta tecnologia, seja pela alta taxa de retorno dos investimentos, seja pelo fato de reforçar a legitimidade de suas ações, tanto pelo elevado risco de insucesso, mas também, em caso de sucesso, pelo benefício amplo e difuso de tecnologias que estariam à disposição da sociedade como um todo.

Inspirado na noção de campo econômico, apresentada por Bourdieu (2005), nesta pesquisa, o mercado sucroalcooleiro, particularmente do etanol, foi estudado como um processo de construção social. Um estudo de caráter exploratório, mas também uma alternativa às análises de caráter predominantemente econômico. Pretende-se contribuir para o entendimento da expansão e transformação da indústria sucroalcooleira, explorando, justamente, as dimensões desconsideradas pela teoria econômica ortodoxa: os atores centrais na reestruturação deste espaço industrial, bem como as estratégias que passaram a predominar entre os principais grupos industriais.

Fligstein (2001) sugeriu que fossem realizados estudos considerando as instituições que sustentam os mercados em países emergentes, no sentido de indicar em que medida eles estariam em sintonia e estruturados com os mercados das economias centrais. Aqui o foco foi o mercado sucroalcooleiro brasileiro. De forma semelhante, a pesquisa procurou identificar, no caso brasileiro, elementos que foram indicados por (Folkmann e outros, 2006) como centrais na organização do capitalismo contemporâneo, mais especificamente, a relevância que os “intermediários” financeiros, notadamente os bancos de investimento, os fundos de pensão, os escritórios de direito corporativo e os gestores de capital de risco passaram a ocupar, tanto na economia norte-americana, como na do Reino Unido.

O estudo das transformações neste espaço foi orientado por questões como: quais foram os fatores que contribuíram para a reversão do cenário desfavorável ao álcool combustível? Como o álcool combustível, desacreditado no final do século XX, inclusive no âmbito do mercado nacional, passou a ser defendido como uma potencial *commodity* energética? Quais as forças responsáveis por esta transformação? Quais os desdobramentos deste processo no âmbito da indústria? Quais os principais críticos e as respectivas críticas deste processo? Quais os discursos e as justificativas dos defensores da indústria? Como a relação entre crítica e justificativa influenciou as transformações do setor?

### **1.1 Objetivos e hipóteses da pesquisa**

Utilizando-se dos conceitos propostos pela sociologia econômica e pela análise institucional das organizações, este estudo trata da dinâmica das forças no espaço da indústria sucroalcooleira brasileira, procurando compreender quais os atores e como eles contribuíram para a construção de uma nova representação social da indústria. Pretende-se contribuir para o entendimento do processo de expansão da indústria sucroalcooleira que, contrariando as previsões do final dos anos de 1990, ocorreu em função da expansão do produto que era considerado, até então, menos promissor: o álcool combustível.

Segundo Grün (2003) a ideia de “financeirização” das empresas é entendida como o “a prevalência absoluta do ponto de vista financeiro sobre outras considerações na estratégia da empresa e a focalização deste na valorização do retorno dos investimentos dos acionistas” (GRÜN, 2003, p.141). De acordo com Grün (2007) uma “forma de perscrutar a influência das finanças na sociedade brasileira é o acompanhamento da difusão de inovações financeiras no país, quem as patrocina e as inflexões que elas sofrem ao se enraizarem no Brasil” (GRÜN, 2007, p.5).

A hipótese sustentada aqui é que as recentes transformações na indústria sucroalcooleira estariam diretamente ligadas à financeirização dos grandes grupos empresariais que passaram a dominar a indústria. Além das explicações econômicas mais evidentes (expansão da demanda, fruto da tecnologia *flex* e alta do petróleo), um conjunto de forças, inclusive, algumas de natureza não econômica, estaria contribuindo para a expansão e transformação do mercado sucroalcooleiro brasileiro. Novos investidores, notadamente representantes da indústria de capital de risco e grandes corporações internacionais, munidos de capital cultural, no sentido indicado por Bourdieu (1989; 2005), e o Estado, em sintonia com os grupos dominantes da indústria, seriam as principais fontes de força responsáveis pelas recentes transformações na indústria sucroalcooleira. A “financeirização” foi estudada a partir do estudo da difusão de instrumentos financeiros entre os maiores grupos e novos investidores da indústria: 1) preferência pelo crescimento por meio de Fusão & Aquisição do que investimentos em novas plantas industriais; 2) abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA 3) associação a investidores institucionais, notadamente gestores de *private equities*, e 4) adoção da Governança Corporativa como modelo de gestão empresarial: uma nova forma de organizar os negócios, fruto do modelo anglo saxão de capitalismo, no qual o financiamento para expansão das atividades deriva de recursos aportados por novos investidores (GRÜN, 2005, p.69).

As mudanças estariam ocorrendo num espaço em que passaram a coexistir representantes ligados à tradição dos negócios sucroalcooleiros e representantes dos negócios do mercado de capitais. Entre os primeiros, os negócios, junto com as terras, são herança de família e vinham sendo administrados segundo a tradição das famílias proprietárias. Entre os últimos, os negócios seriam investimentos temporários cujo objetivo é a maximização da remuneração do capital investido. O foco da análise esteve nos grupos sucroalcooleiros que

ingressaram no mercado de capitais; nos grandes investidores, nacionais e internacionais, que ingressaram nas atividades da indústria sucroalcooleira e no posicionamento das agências governamentais correlatas, notadamente a BNDESParticipações, subsidiária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Entre os críticos das atividades sucroalcooleiras, destaca-se a Organização Não Governamental PLATAFORMABNDES que, desde 2007, tem aglutinado um conjunto de organizações da sociedade civil, monitorando e denunciando beneficiários financiados pelo Banco, bem como sugerindo políticas para o BNDES, dentre elas, aquelas relacionadas aos investimentos destinados aos biocombustíveis.

## 1.2 Metodologia e coleta de dados

Bourdieu (1989) indica para estudos em ciências sociais, uma sociologia reflexiva, onde o importante

é a construção do objecto, e a eficácia de um método de pensar nunca se manifesta tão bem como na sua capacidade de constituir objectos socialmente insignificantes em objectos científicos ou, o que é o mesmo, na sua capacidade de reconstruir cientificamente os grandes objectos socialmente importantes, apreendendo-os de um ângulo imprevisto...” (BOURDIEU, 1989:20).

Em contraposição à ortodoxia econômica que considera com o dados, a oferta, a demanda e o mercado, Bourdieu (2005) propõe uma teoria econômica como ciência histórica. Apesar do foco do estudo empírico estar concentrado no período recente, foi realizado um breve histórico procurando indicar as diferentes “concepções de controle”, no sentido indicado por Fligstein (1990; 2001; 2003), que predominaram, em momentos distintos do desenvolvimento desta indústria. Para tanto, o recorte histórico partiu da “fase” capitalista da indústria, iniciando na transição da produção colonial para a produção capitalista, onde a ideia de Engenheiros Centrais, no final do século XIX, forneceria o modelo tecnológico que viria a ser dominante entre as futuras Usinas (MEIRA, 2010).

A industrialização e modernização da indústria, durante o século XX, tiveram como marca a forte e contínua intervenção governamental. Durante quase seis décadas, a atuação do Estado esteve concentrada nas ações do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), criado em 1933 e extinto em 1990. A desregulamentação, iniciada com o fim do IAA, avançou durante a última década do século XX preparando as bases para as transformações da década seguinte.

A pesquisa foi conduzida tendo como referência as ações dos atores (organizações e indivíduos) que têm procurado liderar as transformações no âmbito da indústria sucroalcooleira, seja aqueles que dominavam e, na maioria dos casos, ainda pertencem ao conjunto dos grupos dominantes, bem como aqueles que desafiaram a estabilidade relativa do período anterior e contribuíram para as mudanças e para uma nova configuração da indústria.

Os dados empíricos referem-se à primeira década do século XXI, período de notória expansão da indústria sucroalcooleira brasileira. Período do *boom* do etanol e da expansão da co-geração de energia elétrica a partir do bagaço da cana de açúcar. Este último produto do mix sucroenergético (energia elétrica) reforçaria a idéia de sustentabilidade do etanol de cana de açúcar, uma vez que, no seu processo de produção, haveria um enorme potencial para se desenvolver os projetos MDL - Mecanismos de Desenvolvimento Limpo, idealizados no âmbito do Protocolo de Kyoto. Além de contribuir para a reversão da imagem ambiental negativa do setor sucroalcooleiro, os projetos MDL passariam a integrar o portfólio de negócios sucroalcooleiros, gerando receitas que seriam obtidas pela venda dos Créditos de Carbono, no Mercado de Crédito de Carbono.

Tanto as mudanças na lei das Sociedades Anônimas, no fim dos anos 1990, com a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), instituído em 2001, foram determinantes para a expansão do mercado de capitais brasileiro, notadamente na primeira década do século 21 BM&BOVESPA (2011). A Comissão de

Valores Mobiliários (CVM) foi outra instituição chave para a configuração do capitalismo brasileiro contemporâneo, dada a maior relevância que passou a ter na regulação e normatização do mercado financeiro brasileiro e no monitoramento de seus participantes. Estas mudanças na esfera macro da economia brasileira são cruciais para o entendimento das transformações na indústria sucroalcooleira.

Entre as questões de ordem geral que orientaram a escolha do tema da pesquisa e seu recorte temporal, destaca-se a relevância que os investidores institucionais, sobretudo os fundos de pensão e os gestores de *private equities*, passaram a ter na economia brasileira como um todo (GRÜN (2005); JARDIM (2007); DONADONE; SZNELWAR (2004)). Os relatórios mais recentes dos maiores fundos de pensão brasileiros (PRE VI (2010), PETROS (2010)), os dados do Censo da indústria de capital de risco no Brasil, realizado pelo Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da EAESP – FGV, FGV (2008) e aqueles divulgados pela Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital (ABCVAP), forneceram subsídios para análise da importância destes atores na economia brasileira.

No âmbito da indústria sucroalcooleira destaca-se o ingresso de representantes da indústria no mercado de capitais (nacional e internacional). No ano de 2005 o grupo COSAN estreou na BOVESPA, agora BM & FBOVESPA<sup>5</sup>, seguido pelos grupos SÃO MARTINHO, AÇÚCAR GUARANI e NOVA AMÉRICA que ingressaram em 2007. Entre os novos investidores (estrangeiros na indústria), o grupo INFINITY BIO ENERGY estreou na Bolsa de Londres em 2006, e na BOVESPA em 2008. O grupo CLEAN ENERGY BRAZIL, abriu o capital, também em 2006 e em Londres. Ao abrir o capital estas empresas passaram a

---

<sup>5</sup> A fusão entre a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) que originou a BM&FBOVESPA, ilustra a estratégia dominante no espaço das grandes empresas brasileiras. Para ampliar a sua legitimidade, as bolsas, assim como os demais grupos que participam do mercado de capitais, passam por um processo isomórfico institucional (DIMAGGIO & POWELL, 1991) tanto em relação ao ambiente doméstico, mas principalmente em relação aos mercados de capitais internacionais dominantes.

disponibilizar informações sobre suas operações produtivas, resultados financeiros, estrutura acionária, os principais executivos e suas respectivas trajetórias acadêmicas e profissionais, além de um conjunto de informações que compõem a Governança Corporativa da empresa. Para a maioria daqueles grupos que não abriram o capital, as informações disponibilizadas são bastante restritas.

Foram mapeadas as principais operações de fusões e aquisições, com atenção nas operações mais recentes, os atores envolvidos, o modelo de organização resultante, as ferramentas de gestão utilizadas na operacionalização das transações. As operações de Fusões e Aquisições (F&A) fornecem material ímpar para análise da indústria, uma vez que, além de expor os principais atores envolvidos, expõem, sobretudo, aqueles que operam de forma “fechada”, no sentido dos negócios de *private equity*. Estes se contrapõem a aqueles que operam de forma “aberta”, no sentido das *publics corporations* que, no Brasil, seriam as empresas constituídas como Sociedade Anônima (SA) e de capital aberto. Nas transações de F&A os grupos gestores de fundos de *private equity* ficam mais em evidência, bem como seus principais investidores.

O estudo empírico cobriu as seguintes categorias de agentes: os maiores grupos sucroalcooleiros; os grupos detentores das dez maiores plantas industriais operando no Estado de São Paulo; os principais investidores institucionais na indústria, tanto os grandes grupos econômicos, nacionais e internacionais, que ingressaram na indústria, como os maiores grupos resultantes de investimentos de gestores de *private equities*. A amostra foi formada a partir de um critério geral, inspirado em Fligstein (1990)<sup>6</sup>: incluir grandes grupos industriais, detentores de fatias significativas de mercado (*market share*), até formar um conjunto que representasse aproximadamente metade da produção de todo o mercado sucroalcooleiro

---

<sup>6</sup> As mudanças nos diversos segmentos industriais nos Estados Unidos, desde o final do século XIX, estiveram associadas às maiores corporações de cada segmento.

brasileiro. Considerando esta restrição, os maiores grupos da indústria sucroalcooleira com suas respectivas capacidades produtivas aproximadas, em milhões de toneladas por safra, e em dezembro de 2010, seriam os seguintes: COSAN (60), LDC-SEV (40), BÜNGE (20), AÇÚCAR GUARANI (17) SANTA TEREZINHA (17), SÃO MARTINHO (17), ETHbioenergia (17), COPERSUCAR (75).

A COPERSUCAR, cooperativa de grupos industriais, foi incluída na relação dos grupos sucroalcooleiros, primeiro pela sua importância histórica para a indústria. Segundo, pelo fato dela cada vez mais se assemelhar a uma empresa capitalista, sobretudo em termos de estratégias, dominando parte significativa do mercado, ainda que concentrada nas operações de comercialização dos produtos. Um terceiro ponto que torna a COPERSUCAR relevante para o estudo é a representação expressiva que ela possui no Conselho Deliberativo da principal organização de representação de interesses da indústria, a União da Indústria de Cana-de-Açúcar – ÚNICA. Por fim, e não menos importante, pelo fato de que em 2008, a COPERSUCAR criou a PRODUPAR S/A, ou COPERSUCAR S/A, preparando o caminho para ingressar no mercado de capitais.

Com o objetivo de minimizar o efeito de adotar apenas o critério “tamanho” que poderia deixar fora da análise algum grupo sucroalcooleiro relevante, também foi incluído o grupo empresarial que possuísse pelo menos uma das dez maiores plantas industriais do Estado de São Paulo, responsável por mais de 60% de toda produção nacional. Este critério justifica-se por privilegiar a capacidade produtiva instalada, ou seja, procura selecionar aqueles com potencial para obter ganhos de escala, fundamental para este tipo de operação produtiva. Assim, foram incluídos na amostra os seguintes grupos industriais (e suas capacidades produtivas): COLOMBO (12), EQUIPAV (SHREE RENUKA) (7), COLORADO (7) e LINCOLN JUNQUEIRA (12).

A participação dos grandes grupos petrolíferos (SHELL; PETROBRÁS; BRITISH PETROLEUM) e dos grandes grupos internacionais que atuam no mercado de *commodities* agroindustriais (BÜNGE, LDC, TEREOS) foi contemplada na análise das maiores operações de Fusão e Aquisição. Entre os grupos resultantes de investimentos de fundos de *private equities*, foi estudado o maior negócio desta categoria na indústria, responsável pela criação da *Brazilian Renewable Energy Company* (BRENCO), adquirida, após a crise financeira de 2008, pela subsidiária do grupo ODEBRECHET, a ETHbioenergia. Também foram estudados os seguintes grupos que receberam investimentos de *private equity*: INFINITY BIO ENERGY, COMPANHIA NACIONAL DE AÇÚCAR E ALCOOL (CNAA), AGROERG, CLEAN ENERGY BRAZIL, TERRA VIVA.

Se considerados conjuntamente, os dezessete grupos da amostra<sup>7</sup> eram responsáveis, no final de 2010, por aproximadamente 25% do total de unidades produtivas<sup>8</sup> e 60% do processamento de cana de açúcar no país UNICA (2011).

Os grupos empresariais foram analisados em função de seus respectivos capitais, no sentido indicado por Bourdieu (2005), das estruturas de propriedade e das estratégias corporativas, sobretudo aquelas relacionadas à governança corporativa. Pretende-se indicar como os representantes da indústria sucroalcooleira, juntamente com novos investidores e representantes do Estado adotaram a concepção de controle “valor para o acionista” (Fligstein, 2001),<sup>9</sup> a Governança Corporativa (GRÜN, 2003; 2005) e a Sustentabilidade Empresarial (SARTORE, 2011), com o objetivo de transformar a indústria sucroalcooleira em indústria sucroenergética.

---

<sup>7</sup> Se considerarmos que a COPERSUCAR, em 2010, era constituída por 25 grupos (ver ANEXO 2), direta e indiretamente, estariam sendo considerados no estudo empírico um total de 41 grupos industriais (16 privados e 25 cooperados).

<sup>8</sup> De acordo com o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), existiam, no Brasil, até 2009, 432 unidades de processamento de cana de açúcar (MAPA, 2010).

<sup>9</sup> Concepção de empresa “valor para o acionista” como equivalente a *shareholder value conception of control* apresentada por (FLIGSTEIN, 2001).

Para os grupos que ingressaram na bolsa de valores foram identificados os membros dos Conselhos de Administração, os Presidentes Executivos (*Chief Executive Officer* - CEO) e os Diretores Financeiros (*Chief Finance Officer*). Estes agentes constituiriam o núcleo das respectivas governanças corporativas, parte importante do conjunto de capitais dos respectivos grupos industriais: o capital na forma substantiva, mas, sobretudo, na sua forma incorporada (BOURDIEU, 1989; 2005).

Bourdieu (2005) também chama atenção para a importância das organizações de representação de interesses, sobretudo aquelas que representam os que dominam o campo em questão. Aqui o foco esteve na trajetória e nas ações da União da Indústria de Cana de Açúcar – UNICA. A UNICA tornou-se a principal organização de representação de interesses da indústria. O Conselho Deliberativo da UNICA recebeu atenção especial, uma vez que nele estariam representantes dos principais grupos da indústria sucroalcooleira. A UNICA assumiu papel de liderança na região Centro-Sul do país, foi responsável por iniciativas para promover o etanol, a exemplo do ETHANOL SUMMIT, evento bianual, reunindo a cúpula nacional e internacional em torno do etanol. Em 2011, ocorreu a terceira edição do evento.

Em relação ao papel e ações do Estado junto à indústria sucroalcooleira, recebeu atenção o posicionamento e as ações do BNDES. Entre as demais agências governamentais diretamente relacionadas à dinâmica do espaço sucroalcooleiro, também foram pesquisados o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Ministério da Indústria e Comércio (MIC); a Comissão de Valores Mobiliários; a Financiadora de Pesquisas e Projetos (FINEP); a Fundação para o Amparo da Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP); a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com foco nas principais políticas, nos programas de incentivos e de regulação para a indústria dos biocombustíveis, particularmente a indústria sucroalcooleira.

Foram utilizadas diferentes formas de coleta de dados: pesquisa e acompanhamento das notícias sobre a indústria na imprensa de negócios e das publicações institucionais das organizações públicas e privadas analisadas; entrevistas semi-estruturadas junto a representantes das empresas e das agências governamentais; dados governamentais publicados oficialmente; dados publicados pelas organizações de representação da indústria sucroalcooleira, do mercado de capitais e da sociedade civil organizada.

Entre os principais críticos da indústria sucroalcooleira destaca-se a PLATAFORMABNDES, organização não governamental, criada em 2007, a partir da junção de várias outras ONGs e organizações de diferentes segmentos da sociedade, com o objetivo de propor políticas e monitorar os projetos financiados pelo BNDES. Em maio de 2011, foi realizada uma visita a sede do Instituto IBASE, uma das ONGs que estão à frente da coordenação da ONG PLATAFORMABNDES. Foi realizada uma entrevista com a representante da ONG, Diretora Fátima Mello. A entrevista e o conjunto de materiais produzidos pelas ONGs que participam da PLATAFORMABNDES, notadamente a ONG REPORTER BRASIL, responsável pelo monitoramento dos biocombustíveis, forneceram material que compõe parte do conjunto de críticas da sociedade civil organizada à indústria sucroalcooleira.

A imprensa de negócios foi uma importante fonte de dados, uma vez que nela foram coletadas as declarações dos principais executivos das empresas estudadas. Nos discursos destes executivos estariam presentes as justificativas para algumas das estratégias adotadas. Esta forma de coleta de dados foi uma alternativa à entrevista direta, uma vez que as tentativas de agendar entrevistas com os altos executivos das empresas analisadas foram frustradas. Além disso, seria necessário superar restrições tanto de tempo como de recursos, bem como contar com a colaboração destes agentes. Mesmo por meio de fontes

indiretas, foi possível formar uma base de dados com informações sobre os executivos que compõem os conselhos de administração, a presidência executiva e a diretoria financeira de grande parte das empresas estudadas. As informações selecionadas foram aquelas que permitiram mensurar, mesmo que comparativamente, os recursos (capitais) destes profissionais. As dimensões consideradas na análise foram: a origem social, a formação acadêmica, a trajetória profissional, a experiência internacional e a trajetória política dos executivos. Para a maioria das empresas que apresentam a Governança Corporativa, tais informações estão apresentadas na forma de mini currículos, disponíveis nas respectivas páginas eletrônicas na internet. Para aquelas que não estão com capital aberto, são raras as que disponibilizam as informações equivalentes às de capital aberto.

Por fim, foram analisadas as Governanças Corporativas divulgadas pelos grupos sucroalcooleiros que ingressaram no mercado de capitais, particularmente a composição dos conselhos de administração e das diretorias executivas, a fim de verificar a proporção entre o número de conselheiros/diretores membros das famílias controladoras e conselheiros/diretores “do mercado”, uma vez que a composição do conselho e da diretoria seria um importante indicador da “qualidade” da governança corporativa praticada. Foram mapeadas as principais ferramentas de gestão divulgadas/adotadas pelos grupos industriais, particularmente os sistemas de gestão empresarial (sistemas tipo ERP<sup>10</sup>) utilizados pelos grupos. Considerando que as questões relacionadas à “sustentabilidade” passaram a ser tratadas no escopo da Governança Corporativa, foi testada a ocorrência, ou não, de um conjunto de atributos ou práticas divulgadas, pelos próprios grupos empresariais, como indicadores de sustentabilidade empresarial, a saber:

- 1) apresenta a Responsabilidade Ambiental;

---

<sup>10</sup> Derivado da expressão *Enterprise Resource Planning*

- 2) Indica controle de queimadas e tendência à mecanização da colheita;
- 3) utiliza da torta de filtro<sup>11</sup> na produção de cana de açúcar;
- 4) utiliza vinhaça<sup>12</sup> na fertirrigação;
- 5) desenvolve ações de preservação e/ou recuperação ambiental;
- 6) preocupa-se com captação de carbono (MDL e crédito de carbonos);
- 7) valoriza qualidade e certificações;
- 8) atua em educação ambiental;
- 9) apresenta a Responsabilidade Social Corporativa (RSC);
- 10) segurança do trabalho como RSC;
- 11) apoio a cultura;
- 12) parceria com ONGs /Fundações;
- 13) apresenta GC;
- 14) Adota a Metodologia internacional para apresentar relatórios de sustentabilidade empresarial, GRI (*Global Reporting Initiative*).

Para as empresas, as informações estariam relacionadas aos diferentes tipos de capitais, relevantes no espaço. Para a dimensão financeira foi observado questões com o a participação ou não em mercado de capitais internacional; se há participação de representantes da indústria de capital de risco com o sócio; participação em processos de fusões e aquisições. Para a dimensão organizacional foi observado o perfil dos executivos, a participação em organizações de representação, a estrutura organizacional, o tempo na indústria. Para a dimensão comercial foi analisado questões relativa à participação em diferentes mercados, diferenciação de produtos, tipos de contratos com fornecedores e

---

<sup>11</sup> Resíduo industrial

<sup>12</sup> Resíduo industrial

clientes. Na dimensão tecnologia a ênfase foi na utilização de sistemas de gestão empresarial do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) reconhecidos internacionalmente, a existência de projeto que segue o modelo dos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDLs), e de outras práticas consideradas sustentáveis. Na dimensão simbólica, foram considerados os “selos” obtidos nos mercados (títulos, certificados) tanto no mercado de capitais como na indústria original. Os dados dos executivos também serão classificados em função dos diferentes tipos de capitais (formação acadêmica, experiência e trajetória profissional, relações políticas, tradição familiar, títulos, experiência internacional, etc.) A síntese das dimensões e as respectivas estratégias ou atributos selecionados para classificar os grupos da amostra estão reunidos no Quadro – 1.1

### **QUADRO 1.1 - Dimensões e Atributos considerados na análise dos grupos sucroalcooleiros.**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ESTRATÉGIAS/ATRIBUTOS</b>
<u>Financeira:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crescimento, predominantemente, por meio de incorporações e aquisições;</li> <li>2) Possui investimentos de fundos de <i>private equities</i>;</li> <li>3) Estrutura acionária com participação de capital internacional;</li> <li>4) Participa de mercado de capitais internacionais;</li> </ol>
<u>Tecnológica:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Possui uma unidade produtiva que figura entre as dez mais eficientes da indústria;</li> <li>2) Sistema do tipo ERP<sup>13</sup> reconhecido internacionalmente (SAP, ORACLE, etc);</li> <li>3) Prioriza a Mecanização como solução para problemas ambientais e trabalhistas;</li> <li>4) Terceiriza as operações de Corte/Carregamento/Transporte de cana de açúcar<sup>14</sup>;</li> </ol>
<u>Mercadológica:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Possui marca própria no varejo de açúcar ou alimentos;</li> <li>2) Atua na distribuição de combustíveis;</li> <li>3) Produz (co-gera) energia elétrica, com produção de excedente para o mercado;</li> <li>4) Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) para o mercado de carbono;</li> </ol>
<u>Simbólica:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Apresenta Governança Corporativa</li> <li>2) Sustentabilidade Empresarial, seguindo padrão internacional (GRI, DJSI, etc);</li> <li>3) Faz parte do Ibovespa, principal índice financeiro do mercado de capitais brasileiro;</li> <li>4) É subsidiária de uma grande corporação, nacional ou internacional</li> </ol>
<u>Cultural:</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estrutura organizacional multi-divisional;</li> <li>2) Presidente do Conselho de Administração é do “mercado”<sup>15</sup>;</li> <li>3) Presidente executivo (CEO) é do “mercado”;</li> </ol>

<sup>13</sup> *Enterprise Resource Planning*

<sup>14</sup> Grandes empresas de logística, como os grupos GAFOR e JULIO SIMÕES, que há tempo atendem à indústria de papel e celulose (CCT de eucalipto principalmente), estenderam seus serviços ao setor sucroalcooleiro.

<sup>15</sup> Profissional com experiência no mundo corporativo, particularmente em finanças corporativas.

4) Diretor Financeiro (CFO) é do “mercado”;

Política:

- 1) Possui Conselheiro “político”<sup>16</sup>;
- 2) Possui representante no conselho da União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA);
- 3) Possui tradição na indústria sucroalcooleira brasileira (poder local ou regional);
- 4) Tem a subsidiária BNDESPar como acionista da empresa<sup>17</sup>.

---

Fonte: elaborado pelo autor.

### **1.3 Dinâmica do trabalho de pesquisa: participação em eventos acadêmicos e reunião com pesquisadores.**

Durante o desenvolvimento da pesquisa procurou-se conciliar o estudo das partes que foram constituindo o trabalho com a oportunidade de participação em eventos acadêmicos (congressos, seminários), apresentando e submetendo à discussão dados levantados e analisados sobre determinados aspectos da pesquisa.

Em 2007, na ocasião do I Seminário Temático Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI, realizado pelo Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças – NESEFI e Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos – DEP/UFSCAR, etapa inicial da pesquisa, foi apresentada uma primeira “cartografia” dos investimentos na indústria sucroalcooleira, sobretudo aqueles que ocorreram a partir da metade da primeira década do século 21 (SALTORATO; MUNDO NETO, 2007), (MUNDO NETO, 2007). No congresso da ANPOCs de 2008 foi elaborada uma primeira versão dos estudos sobre a aproximação de representantes da indústria sucroalcooleira com representantes da indústria de capital de risco MUNDO NETO (2008). Nesta ocasião, o

---

<sup>16</sup> Notadamente os profissionais que, em um momento anterior, ocuparam cargos relevantes na esfera governamental seja como ministros, no BNDES, no Banco Central ou na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por exemplo.

<sup>17</sup> Subsidiária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a BNDES Participações (BNDESPar) atua como investidora, participando como acionista tanto de negócios que estão em fases iniciais (*venture capital*) quanto em negócios maduros (*private equity*). Quando a participação é significativa, ou seja, suficiente para incluir a BNDESPar no grupo de acionistas controladores, o BNDES passa a ter o direito de indicar um conselheiro para o Conselho de Administração.;

professor Renato Boschi fez sugestões de bibliografia e também que fosse explorada a relevância do BNDES, para a indústria brasileira como um todo e para a sucroalcooleira, em particular. No ano seguinte, também na ANPOCs, foi apresentado um trabalho sobre os grupos sucroalcooleiros que abriram o capital. Foram apresentados aspectos da Governança Corporativa destes grupos MUNDO NETO (2009c). Nesta ocasião, a partir das sugestões daqueles que discutiram o trabalho apresentado, em particular aquelas realizadas pelo prof. Rodrigo Martins Constante, surgiu a idéia de analisar a evolução das “concepções de controle” na indústria sucroalcooleira, em particular o paralelo entre a transição Engenho / Usina e as transformações atuais. No mesmo ano, foram apresentadas as primeiras análises sobre a atual participação do Estado na indústria sucroalcooleira, no I Seminário Nacional de Sociologia Econômica (MUNDO NETO, 2009a). Para o Congresso Brasileiro de Sociologia foi apresentada uma primeira versão dos estudos sobre o surgimento e a consolidação da UNICA enquanto principal organização de representação de interesses da indústria sucroalcooleira brasileira (MUNDO NETO, 2009b). Em 2010, no Congresso Nacional de Engenharia de Produção a pesquisa foi apresentada no “Consórcio Doutoral”, promovido justamente para ampliar os espaços de discussão das pesquisas de doutorado em construção. Já em 2011, foram apresentados dois trabalhos sobre os grupos dominantes na indústria, seus principais executivos e algumas das principais críticas à indústria, primeiro no Congresso Internacional de Sociologia Econômica MUNDO NETO (2011a) e, posteriormente, no Congresso Brasileiro de Sociologia MUNDO NETO (2011b). Neste último, foi apresentada uma primeira análise do perfil dos executivos dos principais grupos sucroalcooleiros (formação acadêmica, trajetória profissional, atuação na esfera política, experiência internacional, atuação em Conselhos de Administração de outras empresas, participação no Conselho Deliberativo da UNICA).

Além da participação em Congressos que possibilitou o enriquecimento do trabalho de pesquisa, alguns encontros informais merecem ser citados. Destaco os comentários e sugestões da Prof. Marie France Garcia-Papert no sentido de que a sociologia dos agentes de Pierre Bourdieu, contribuiria para a compreensão da dinâmica dos atores na construção do mercado sucroalcooleiro, assim como indicado em suas pesquisas sobre o mercado dos morangos de mesa (GARCIA-PAPERT, 2006) e sobre o mercado dos vinhos com certificação de origem na França (GARCIA-PAPERT, 2010).

Com o Prof. Frederic Lebaron a pesquisa foi apresentada, em duas oportunidades, na ocasião do mini curso sobre a Sociologia Econômica em Pierre Bourdieu e no mini curso sobre o uso de técnicas estatísticas (análise geométrica de dados, análise multivariada) nos estudos de Sociologia. Quanto à pertinência da noção de campo para análise das transformações da indústria, foi sugerida uma análise exaustiva dos agentes que constituiriam o campo. Os diferentes atores de diferentes campos que convergiram para o campo sucroalcooleiro, além de transformar o campo, possibilitam o estudo da interseção de vários campos que estariam englobados pelo campo do poder. As transformações em curso na indústria sucroalcooleira seria um espaço privilegiado de análise, uma vez que, grupos dominantes, de campos distintos (da própria indústria, da indústria Petrolífera, da indústria da Construção Civil, da indústria de capital de risco, da indústria de *commodities* agroindustriais, da indústria de energia elétrica, dentre outras) estariam, simultaneamente, disputando e colaborando entre si para a construção do campo sucroenergético.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO: SOCIOLOGIA ECONÔMICA E ANÁLISE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES.**

Neste capítulo são apresentadas as principais referências teóricas do trabalho. Optou-se por indicar algumas abordagens de estudos de economia que se diferenciam dos estudos econômicos tradicionais, notadamente, por considerar as dimensões por eles desconsideradas.

A versão da lógica financeira que prevalece no momento tem suas bases nos pressupostos da teoria econômica neoclássica, mais especificamente na teoria dos contratos ou teoria da agência (FAMA, 1980). Ela pressupõe o agente econômico como maximizador racional de seus interesses e a economia como uma esfera independente da esfera social. O mercado é visto como um mecanismo de formação de preços que concilia a oferta e a demanda agregada, segundo a lei do equilíbrio geral. Sob a perspectiva da economia neoclássica, o comportamento econômico dos agentes não sofre influência de elementos históricos, culturais, políticos e nem da própria estrutura social onde acontecem as transações. Para aqueles que defendem esta posição, o mercado de capitais seria um dos principais exemplos de mercado funcionando segundo as “leis” do mercado.

Para Fama (1980), as empresas são “feixes” de contratos: de um lado o principal (os donos, os acionistas) e do outro o agente (os gerentes, os diretores executivos). O problema da teoria da agência é contornar a assimetria de informação entre as partes envolvidas nos contratos. O principal instrumento prescrito pelos teóricos desta corrente para eliminar a assimetria de informação seriam as “boas práticas” de governança corporativa: instrumento que garantiria aos acionistas o monitoramento dos executivos.

No Brasil, a influência da perspectiva econômica neoclássica pôde ser percebida de forma mais aguda na década de 1990, período marcado por um grande número de privatizações. Nos anos mais recentes presenciamos a reestruturação do mercado de capitais

brasileiro. Após a alteração na Lei das Sociedades Anônimas, em 2001, foi criado o Novo Mercado da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), fundamentado nas idéias de governança corporativa (*corporate governance*). Um conjunto significativo de grandes empresas brasileiras ingressou na BOVESPA entre 2001 e 2010, sob orientação das regras do Novo Mercado (BOVESPA, 2010). O número de fusões e aquisições de empresas no país também cresceu significativamente nesse período, notadamente aquelas operações envolvendo capital estrangeiro (KPMG, 2010). Esse movimento além de consolidar diferentes ramos industriais<sup>18</sup> e não-industriais<sup>19</sup>, contribuiu para a consolidação do modelo de empresa de acionistas que passaria a predominar entre os grandes grupos econômicos brasileiros. As mudanças iniciais seriam protagonizadas pelos técnicos-políticos, que em posições homólogas aos seus congêneres norte-americanos, difundem as novidades em termos de gestão organizacional, seja da esfera privada seja do Estado (DEZALAY; GARTH, 2000).

A sociologia econômica, ancorada em estudos empíricos, analisa as dimensões desconsideradas pela ortodoxia econômica. Hirsch et alli (1990) indica a polarização entre os estudos sociológicos de economia que, “sujando” as mãos, por meio de estudos empíricos procuram se aproximar da economia “real” e os estudos econômicos de economia que preferem prescrever modelos “limpos”, teoricamente ideais, mas geradores de controvérsias quanto à capacidade de explicar a realidade. Nos últimos anos, tanto os primeiros têm apresentado crescente interesse pelos métodos matemáticos quanto os últimos procurado meios para considerar em seus modelos as dimensões denunciadas como “desconsideradas”.

---

<sup>18</sup> Nos setores industriais destacam-se as fusões entre os grupos ARACRUZ e VOTORANTIM (papel e celulose); Perdigão e Sadia (alimentos); COSAN e SHELL, ETH e BRENCO, LDC e SEV, BERTIN e INFINITY BIO ENERGY (açúcar e álcool); JBS-FRIBOI e BERTIN (carnes); GOL e VARIG, TAM dentre outras.

<sup>19</sup> Notadamente no setor financeiro, destacando-se as operações entre SANTANDER e REAL, ITAÚ e UNIBANCO; BANCO DO BRASIL e BANCO VOTORANTIN; BB e NOSSA CAIXA NOSSO BANCO, mas também no setor de serviços e tecnologia como as operações da BOVESPA e BM&F (serviços financeiros), a TOTVS e DATASUL (tecnologia de informação).

No Brasil, Wilkinson (1996) foi um dos primeiros a sugerir uma agenda de pesquisa para o sistema agroindustrial brasileiro a partir do referencial da sociologia econômica. Na época, seu interesse era estudar “*a relação das noções de eficiência econômica e formas de organização da atividade econômica*”, e que

“nos espaços de convergências entre a economia e a sociologia pode-se desenvolver um quadro de análise que permite pensar a atividade econômica como sendo organizada em forma não-reducionista por relações sociais, organizações e instituições.” (WILKINSON, 1996, p. 83)

Mark Granovetter explora as interligações entre as redes sociais e indica como o comportamento econômico está enraizado nas relações sociais. Seus trabalhos foram inspirados em Karl Polanyi (1944), que demonstrou que, considerando as diversas sociedades, desde os primórdios da humanidade, a ação econômica só poderia ser entendida como disposições de integração, ou seja, com a redistribuição, reciprocidade ou troca mercantil<sup>20</sup>. Com o capitalismo é que a troca mercantil passou a prevalecer sobre as demais disposições econômicas (GRANOVETTER, 2003, p.70).

As economias de tradição socialista que se converteram à lógica capitalista contemporânea tiveram que construir novas instituições econômicas baseadas nas idéias de economia de mercado e de Estado regulador, abandonando aquelas que sustentavam a economia de planejamento centralizado e Estado de orientação interventora. Estes processos foram marcados por privatizações de empresas estatais. De acordo com Dunn (2004), nas privatizações da Polônia, “disciplinar os atores econômicos em novas tecnologias gerenciais é parte de um esforço para produzir um novo tipo de pessoa e um novo modo de sujeição” (DUNN, 2004, p.164-165). Essa circunstância contemporânea contribui para mostrar que, no

---

<sup>20</sup> Karl Polanyi (1944:36) “The Economy as Instituted Process”. In: Granovetter, M.; Swedberg, R. *The Sociology of Economic Life*. Perseus Books, 2001.

capitalismo, as instituições não têm nada de “espon tãneas”, mas, pelo contrário, são construções sociais.

Paul DiMaggio indica como o comportamento econômico está enraizado, também, na cultura. Seus argumentos são desenvolvidos a partir de questões relacionadas à racionalidade econômica, à eficiência das empresas, a origem das preferências e suas relações com diferentes níveis do que considera cultura ou “à *cognição social, ao conteúdo e às categorias do pensamento consciente e a tudo aquilo que tomamos por certo*” (DIMAGGIO, 2003, p.167). Assim, o enraizamento do comportamento econômico na cultura pode ser verificado desde um nível mais amplo do que se entende por cultura, associado às regras, atitudes e normas, passando pelo nível das estratégias e lógicas dos agentes, depois pelo das regras de relevância que orientam as estratégias, até um nível mais específico relacionado aos sistemas de classificação e de categorização que definem os objetos de pensamentos. As estruturas cognitivas condicionam e são condicionadas pelas instituições de mercado.

DiMaggio (2001) indica mudança na organização econômica internacional analisando como as dimensões que caracterizaram as organizações econômicas no século XX, derivadas das contribuições de Max Weber e de Karl Marx, estariam, pelo menos em parte, sendo “relaxadas” e dando nova “cara” às organizações, em particular às empresas. Como alternativa às principais dimensões do modelo burocrático de Weber (hierarquia fixa; separação da pessoa e do cargo pela descrição formal do trabalho; regras claras, numerosas e com aplicação universal; plano de carreira dentro da empresa; e rendimentos baseados na combinação de mérito e tempo de trabalho) no capitalismo contemporâneo estudos indicam uma crescente importância das relações sociais informais ou das redes de relacionamentos intra e inter empresas; contribuições como da perspectiva da contingência estrutural, sugerem vários modelos de burocracia, no lugar de um modelo hegemônico; correntes teóricas como a

teoria do custo de transação (derivação da teoria dos contratos) sugere diversas formas para se organizar a produção e as trocas, além da hierarquia (burocracia) e do mercado.

Já as dimensões do capitalismo industrial indicadas precocemente por Marx, fundamentalmente o antagonismo entre patrão e trabalhador, estariam sendo “relaxadas” pelo deslocamento desta tensão para aquela estabelecida entre países industrializados e países do terceiro mundo; pela tendência à constituição de oligopólios em praticamente todos os mercados; pela diversidade das formas de relação de trabalho (parcial, temporário, terceirizado, etc.); pelas alianças estratégicas entre empresas; pelo aumento da complexidade das empresas; pela polarização entre os interesses da alta gerência e dos acionistas, no capitalismo acionário, e pelo paradoxo representado pela figura do trabalhador acionista, quando os trabalhadores por meio dos fundos de pensão tornam-se investidores institucionais relevantes aos mercados financeiros (DIMAGGIO, 2001, p. 7-22).

Hirsh; De Souce (2006) indica que a reestruturação organizacional pode ser entendida como uma ferramenta conceitual que, historicamente, vem sendo utilizada para alterar as definições societárias e as interpretações do trabalho assalariado, seja pelo papel retórico seja pelas implicações para a organização do trabalho corporativo. Segundo os autores, a reestruturação organizacional é aplicada na esfera privada, mas também estaria presente nas propostas e discursos políticos. O trabalho de Dunn (2004) sobre as privatizações na Polônia ilustra como as ferramentas de gestão contribuíram, não apenas para organizar as novas empresas, mas também para naturalizar na sociedade a idéia de auto-regulação dos mercados, da troca mercantil, onde, até então, a redistribuição predominava enquanto disposição econômica, assim como nos demais países de regime socialistas (IDEM, 2004, p.164-165).

Neil Fligstein utiliza a metáfora “o mercado enquanto política” para compreender o comportamento econômico dentro do contexto das instituições que criam o próprio mercado e

o papel determinante do Estado neste processo. Segundo Fligstein (2003), as instituições determinantes na formação dos mercados são definidas em função: dos direitos de propriedade, fundamentais porque “constituem relações sociais que definem quem tem direito aos lucros de uma empresa.”; das estruturas de governança, relacionadas às normas gerais, formais e informais, que interferem nas relações entre as empresas e a forma de organizar a própria empresa; das concepções de controle que “referem-se aos entendimentos que estruturam as percepções de como funciona o mercado e que permitem aos actores uma interpretação do seu mundo e o controlo sobre as situações”; e das normas de transação que “definem quem pode negociar com quem e estipulam as condições sob as quais se processam as transacções.” (IDEM, 2003, p.195-197).

Para compreender a economia sem recorrer às formalizações da ortodoxia econômica e como alternativa aos seus pressupostos que consideram dados a oferta, a demanda e o mercado, Pierre Bourdieu propõe uma teoria econômica como ciência histórica. Os seus estudos sobre o mercado de casa própria na França revelaram que o mercado é o produto da construção social da oferta e da construção social da demanda, para as quais o Estado contribui decisivamente, em particular nos aspectos jurídicos (BOURDIEU, 2005).

## **2.1 A noção de campo e a construção dos mercados**

Segundo Bourdieu,

A noção de campo é, em certo sentido, uma estenografia conceptual de um modo de construção do objecto que vai comandar – ou orientar – todas as opções práticas da pesquisa. Ela funciona como um sinal que lembra o que há que fazer, a saber, verificar que o objecto em questão não está isolado de um conjunto de relações de que retira o essencial das suas propriedades. (BOURDIEU, 1989:27).

No caso da economia,

Os agentes criam o espaço, isto é, o campo econômico, que só existe pelos agentes que se encontram nele e que deformam o espaço na sua vizinhança, conferindo-lhe uma certa estrutura. Dito de outro modo, é na relação entre as diferentes “fontes de campo”, isto é, entre as diferentes empresas de produção, que se engendram o campo e as relações de força que o caracterizam. (BOURDIEU, 2005:23)

De acordo com Bourdieu,

Há leis gerais dos campos: campos tão diferentes como o da política, o campo da filosofia, o campo da religião possuem leis de funcionamento invariantes... Cada vez que se estuda um novo campo, seja o campo da filologia no século XIX, da moda atual ou da religião da Idade Média, decobre-se propriedades específicas, próprias a um campo particular, ao mesmo tempo que se faz avançar o conhecimento dos mecanismos universais dos campos que se especificam em função de variáveis secundárias. Por exemplo, as variáveis nacionais fazem com que mecanismos genéricos tais como a luta entre os pretendentes e os dominantes assumam formas diferentes. Mas sabe-se que em cada campo se encontrará uma luta, da qual se deve, cada vez, procurar as formas específicas, entre o novo que está entrando e que tenta forçar o direito de entrada e o dominante que tenta defender o monopólio e excluir a concorrência” (BOURDIEU, 1983, p. 89).

Um campo se define em função dos “objetos de disputas”, dos “interesses específicos”.

“A Estrutura do campo é um estado da **relação** de força entre os agentes ou as instituições engajadas na luta ou, se preferirmos, da distribuição do capital específico que, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores. Esta estrutura, que está na origem das estratégias destinadas a transformá-la, também está sempre em jogo: as lutas cujo espaço é o campo têm por objeto o monopólio da violência legítima (autoridade específica) que é característica do campo considerado, isto é, em definitivo, a **conservação** ou a **subversão** da estrutura da distribuição do capital específico” (IDEM, p. 90).

De acordo com o autor, Capital específico é aquele que vale **em relação** a um determinado campo, dentro dos limites do campo considerado. Este capital específico “só é convertível em outra espécie de capital sob certas condições” (IBIDEM, p. 90).

“Outra propriedade, já menos visível, de um campo: todas as pessoas que estão engajadas num campo têm um certo número de interesses fundamentais em comum, a saber, tudo aquilo que está ligado à própria existência do campo: daí a cumplicidade objetiva subjacente a todos os antagonismos. Esquece-se que a luta pressupõe um acordo entre os antagonistas sobre o que merece ser disputado, fato escondido por detrás da aparência do óbvio, deixado em estado de doxa, ou seja, tudo aquilo que constitui o próprio campo, o jogo, os objetos de disputas, todos os pressupostos que são tacitamente aceitos, mesmo sem que se saiba, pelo simples fato de jogar, de entrar no jogo. Os que participam da luta contribuem para a reprodução do jogo contribuindo (mais ou menos completamente dependendo do campo) para produzir a crença no valor do que está sendo disputado (IBIDEM, p. 90-91)

O campo econômico é formado por sub-campos identificados, tradicionalmente, como setores da economia. Um determinado agente econômico possui uma força em um sub-campo que é função do volume e da estrutura do capital que ele detém. O capital apresenta-se simultaneamente em diferentes formas: financeiro, cultural, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial e simbólico. A estrutura do campo (ou sub-campo) é determinada pelas relações de forças entre os agentes que constituem o campo. A posição do agente no campo depende da estrutura de seu capital específico e da estrutura do próprio campo, ou seja, a posição do agente colabora para definir a estrutura do campo que por sua vez é determinante para a definição da posição que o agente ocupará no campo.

Segundo Bourdieu (2005), a estrutura do campo e a distribuição dos capitais entre os agentes determinam o processo de reprodução do próprio campo. O campo econômico, antes de tudo, é um campo de lutas entre os diferentes atores (dominantes (*First movers/market leaders*) e os desafiadores/preterdentes (*challengers*)) que disputam o poder nestes espaços, mas também cooperam entre si para a construção e manutenção dele. Os atores melhor posicionados no campo (dominantes) atuam no sentido de preservar ou melhorar sua posição no campo. Aqueles que ocupam uma posição dominante no campo seguem as estratégias adotadas pelos dominantes, mas também são potenciais pretendentes à posição de dominante, uma vez que podem se aliar a agentes externos ao subcampo específico, mas com o conjunto de capitais que provocaria uma perturbação na configuração estabelecida. “Para que um campo funcione, é preciso que haja objetos de disputas e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e no reconhecimento das leis iminentes do jogo, dos objetos de disputas, etc” (BOURDIEU, 1983, p. 89).

Para Bourdieu,

“o habitus, sistema de disposições adquiridas pela aprendizagem implícita ou explícita que funciona como um sistema de esquemas geradores, é gerador de estratégias que podem ser objetivamente afins aos interesses objetivos de seus autores sem terem sido expressamente concebidas para este fim” BOURDIEU (1983, p. 94).

Bourdieu (2001) afirma ainda que,

Pelo fato de que o social também se institui nos indivíduos biológicos, existe muito de coletivo em cada indivíduo socializado, entendendo-se por isso propriedades válidas para uma classe inteira de agentes – que a estatística permite trazer à luz do dia. O habitus entendido como indivíduo ou corpo biológico socializado, ou como social biologicamente individuado pela encarnação num corpo, é coletivo ou transindividual – pode-se então construir classes de habitus, estatisticamente caracterizáveis. É nessa qualidade que o habitus está em condições de intervir eficazmente num mundo social ou num campo ao qual esteja genericamente ajustado (IDEM, 2001, p. 191)

No estudo de um determinado campo interessa tanto as relações que se desenvolvem no seu interior como aquelas do campo com seu exterior.

Mas, entre todas as trocas com o exterior do campo, as mais importantes são as que se estabelecem com o Estado. A competição entre as empresas assume freqüentemente a forma de uma competição para o poder sobre o poder do Estado, – notadamente, sobre o poder de regulamentação e sobre os direitos de propriedade<sup>21</sup> – e para as vantagens asseguradas pelas diferentes intervenções do Estado, tarifas preferenciais, patentes, regulamentos, créditos para pesquisa-desenvolvimento, compras públicas de equipamentos, ajudas para a criação de empregos, inovação, modernização, exportação, habitação, etc. (BOURDIEU, 2005:39-40).

Num determinado campo industrial os atores (grupos empresariais) competem entre si. Representantes de diversos campos organizacionais disputam pelo poder sobre o poder do Estado.

Para Bourdieu uma empresa constitui um campo que goza de uma relativa autonomia em relação ao campo que a engloba.

As estratégias das empresas (em termos de preço, notadamente) não dependem somente da posição que elas ocupam na estrutura do campo. Elas dependem, também, da estrutura das posições de poder constitutivas do governo interno da firma ou, mais exatamente, das disposições (socialmente constituídas) dos dirigentes agindo sob pressão do campo do poder no seio da firma e do campo da firma em toda sua totalidade (que se pode caracterizar através de índices, tais como o a

---

<sup>21</sup> Cf. J. Campbell, L. Lindberg. *Property rights and the organization of economic action by the State. American Sociological Review*, 55, 1990, p.634-647.

composição hierárquica da mão-de-obra, o capital escolar e, particularmente, científico do quadro executivo, o grau de diferenciação burocrática, o peso dos sindicatos, etc.)” (Bourdieu, 2005:42)

Para compreendermos a constituição e consolidação de uma determinada empresa em determinado campo, Bourdieu sugere que analisemos tanto a empresa em relação ao campo que a engloba como a própria empresa enquanto um campo relativamente autônomo.

A desestabilização de um campo organizacional pode ser função de várias forças como, por exemplo, choques macroeconômicos. Mas ela estaria, mais frequentemente, relacionada às organizações dominantes, mas oriundas de outros campos organizacionais que procuram explorar novas oportunidades de negócio, no campo em questão. Ao ingressar no campo, estes atores provocam um rearranjo das forças. A posição que o entrante ocupará no campo, estaria diretamente relacionada ao conjunto de capitais que ele detém (BOURDIEU, 2005). Quanto maior o volume de capital de um determinado ator, maior a força com que ele impõe que se faça ver pelos seus pares (BOURDIEU, 1989; 2005).

Seguindo as sugestões de Bourdieu, procuramos estudar a indústria sucroalcooleira como um subcampo econômico, constituído pelos atores que dele participam, interagindo entre si e com o Estado, para a expansão dos negócios sucroalcooleiros. Um conjunto expressivo de investidores, nacionais e internacionais, ingressou nas atividades da indústria sucroalcooleira, sobretudo após 2006, quando as transações envolvendo grupos sucroalcooleiros e novos investidores se intensificaram. Apesar das especificidades de cada (sub) campo econômico, eles estariam em sintonia com as tendências do campo que os engloba. A indústria sucroalcooleira brasileira estaria em sintonia com as tendências do capitalismo brasileiro.

Conforme será apresentado a seguir, para analisar as transformações na indústria sucroalcooleira, recorreu-se também à abordagem político-cultural desenvolvida por Neil

Fligstein, nos estudos da dinâmica dos grandes grupos econômicos norte americanos desde o final do século 19.

## 2.2 Campos organizacionais e mercados estáveis

Fligstein (1990; 2001) apresenta uma abordagem cultural para o estudo dos mercados tendo a noção de campo de Bourdieu como uma das inspirações. Para Fligstein, os mercados passam por pelo menos três fases: formação, estabilização e transformação.

O ingresso dos países no capitalismo leva seus estados a desenvolverem regras sobre os direitos de propriedade, estrutura de governança, regras das transações econômicas e concepções de controle no sentido de estabilizar os mercados. (FLIGSTEIN, 2001:36).

De acordo com Fligstein (1990), nas grandes corporações norte americanas, desde 1880, os dirigentes têm interpretado os ambientes, internos e externos, e procurado desenvolver ambientes favoráveis ao desenvolvimento e estabilização dos diversos mercados. Para serem criados e se desenvolverem, os mercados dependeriam da existência de determinadas instituições.

Num determinado mercado, grupos empresariais Estabelecidos (*Incumbents*) atuam no sentido de consolidar sua posição em relação aos demais grupos dominantes e aos desafiadores (*Challengers*), levando a uma situação de estabilidade dos mercados. O objetivo central dos gestores seria controlar o ambiente no qual a organização está inserida. Uma solução bem sucedida em um determinado espaço industrial torna-se uma referência, em termos organizacionais, para as demais empresas que nele atuam. Os campos organizacionais promovem estabilidade, constituindo-se num importante mecanismo de controle do ambiente externo. Os mercados estáveis estariam estruturados como campos organizacionais.

De acordo com FLIGSTEIN (1990, p. 2-9), a existência de campos organizacionais depende do reconhecimento mútuo de atores que atuam em diferentes empresas

interdependentes e que com partilham concepções de ações legítimas. Nos períodos de intensificação das operações de fusões e aquisições, as instituições que garantem o funcionamento dos mercados sofrem modificações. A reestruturação do campo e as novas estratégias que passam a predominar seriam resultados deste novo quadro institucional.

De acordo com Fligstein (2003), à medida que os mercados se estabilizam mais se assemelham a campos organizacionais. Em grande parte dos mercados, os gerentes, executivos e empreendedores estariam atuando mais no sentido de garantir a sobrevivência e o crescimento das grandes corporações do que como maximizadores de lucros. Essas ações derivam da visão de mundo desses atores ou, como indicado por Fligstein, das concepções de controle dos atores econômicos.

Concepção de controle refere-se a uma visão totalizante do mundo dos gerentes ou empreendedores que os levam a filtrar os problemas do mundo num certo sentido... Uma estratégia organizacional refere-se aos objetivos atuais da organização e as políticas adotadas para alcançar aqueles objetivos. A concepção de controle refere-se a porque gerentes enxergam aquelas estratégias como apropriadas para o que a empresa deve fazer. (FLIGSTEIN, 1990:10-11).

As estratégias não seriam as concepções de controle, mas o conjunto de ações que os atores, com determinada concepção de controle, selecionam para um determinado contexto organizacional.

Desde o início do capitalismo industrial cinco concepções de controle predominaram em momentos distintos. No início, a concepção de controle direto levou a elaboração de estratégias de ataque aos principais concorrentes. Caso esta tática falhasse ou fosse difícil de ser aplicada, os empreendedores uniam-se. A competição por preços e a constituição de cartéis eram as estratégias mais utilizadas neste período. A segunda concepção de controle - controle baseado na manufatura – o objetivo “ *é produzir um produto sem a interferência dos competidores controlando as entradas e as saídas por meio de integração vertical e horizontal de produção*”. (FLIGSTEIN, 1990:14) Como estratégias destacam-se a integração

vertical das atividades produtivas, as operações de aquisições e fusões visando ampliar a participação de mercado e os oligopólios baseados em determinados produtos.

A concepção de controle de vendas e marketing volta o foco para o mercado, ou a manutenção e ampliação das fatias de mercado e as estratégias recorrentes são a *“diferenciação dos competidores em termos de qualidade do produto e preço; mais propaganda para aumentar a participação de mercado; novos produtos para estimular o crescimento; e expandir os mercados para produtos existentes, particularmente para além do oceano”* (IDEM, 1990, p.15).

A concepção de controle financeira, *“ênfatisa controle por meio do uso de ferramentas que medem o desempenho de acordo com taxas de retorno”*... *“As estratégias chaves são: diversificação através de fusões e desinvestimentos (em oposição à expansão interna); táticas financeiras para aumentar o preço das ações, dívidas e habilidade para absorver outras empresas; e o uso de controles financeiros para tomar decisões sobre a alocação interna de capital”* (IBIDEM, 1990, p.15).

Fligstein (1990) indicou a forte relação entre os períodos em que o volume de Fusões e Aquisições – F&As (*Mergers and Aquisitions – M&A*) e o surgimento de novas concepções de controle. Quando as F&As intensificam-se há maiores chances de ocorrer mudança de concepção de controle num determinado campo organizacional. A concepção financeira aplica-se principalmente às empresas de capital aberto (*public enterprise*) e que se preocupam com a gestão do valor das suas ações. Fligstein (2001) apresenta a concepção de controle dominante no momento atual do capitalismo como uma variante da concepção financeira. Segundo o autor, durante a década de 1980, o ambiente econômico norte americano (as altas taxas de inflação, o baixo crescimento econômico, baixo desempenho financeiro das grandes corporações, particularmente em termos do valor das ações no mercado de capitais) criou as

condições favoráveis a uma nova onda de fusões . A intensificação do mercado de fusões e aquisições e a ampliação da participação de investidores institucionais no mercado de capitais, particularmente os fundos de pensão, bancos de investimentos e companhias de seguro, foram fatores que contribuíram para o surgimento da concepção de controle “valor para o acionista” (*shareholder value conception of control*). A principal diferença entre a nova e a concepção anterior seria o fato de que, na anterior, os administradores não estariam gerenciando os ativos de modo a maximizar o que veio a ser denominado de “valor para o acionista” (FLIGSTEIN, 2001, p.147). As estratégias resultantes da nova concepção de controle seriam de natureza financeira, mas procuram privilegiar os acionistas e não os gerentes que, na versão anterior, além de muito numerosos, recebiam salários elevados. Uma importante construção da concepção de controle “valor para o acionista” é a governança corporativa.

Neste trabalho foram exploradas as semelhanças entre a abordagem político-cultural de Neil Fligstein e a Sociologia Econômica de Pierre Bourdieu. Primeiro pela relevância que, para ambos, o Estado ocupa na construção dos mercados, seja contribuindo para o desenvolvimento e difusão de novas concepções de controle (Fligstein, 1990; 2001), seja contribuindo decisivamente na produção e difusão das ferramentas de construção de realidade social (Bourdieu, 1996). Segundo, porque se por um lado a noção de campo organizacional de Fligstein (1990) se inspira na de noção de campo de Bourdieu (2001), mais especificamente o campo econômico (Bourdieu, 2005), a ideia de concepções de controle estaria próxima à noção de *habitus*. Uma concepção de controle seria um dos vários “*esquemas de percepção, apreciação e ação*”, indicados por Fligstein (1990), uma vez que para Bourdieu,

uma das funções principais da noção de *habitus* consiste em destacar dois erros complementares cujo princípio é a visão escolástica: de um lado, o mecanismo segundo o qual a ação constitui o efeito mecânico da coerção de causas externas; de outro, o finalismo segundo o qual, sobretudo por conta da teoria da ação racional, o agente atua de maneira livre, consciente e, como dizem alguns utilitaristas, *with full understandings*, sendo a ação o produto de um cálculo de chances e dos ganhos.

Contra ambas as teorias, convém ressaltar que os agentes sociais são dotados de *habitus*, inscritos nos corpos pelas experiências passadas: tais sistemas de esquemas de percepção, apreciação e ação permitem tanto operar atos de conhecimento prático, fundados no mapeamento e no conhecimento de estímulos condicionais e convencionais a que os agentes estão dispostos a reagir, como também engendrar, sem posição explícita de finalidades nem cálculo racional de meios, estratégias adaptadas e incessantemente renovadas, situadas porém nos limites das constrições estruturais de que são o produto e que as definem<sup>22</sup>. (BOURDIEU, 2001, p. 169)

Fligstein (1990) destaca também a relevância da estrutura organizacional que predomina nos campos organizacionais e procura relacioná-la com o papel dos atores e suas ações nos espaços sociais locais. “Estrutura refere-se ao desenho da organização e as linhas de autoridade que liga as divisões da organização e as divisões com o escritório central”. (FLIGSTEIN, 1990, p.16). Nas empresas modernas predominariam dois tipos de estruturas organizacionais. A estrutura funcional, caracterizada pela organização da produção por departamentos que refletem o movimento sequencial dos produtos através dos estágios da produção e a estrutura multi-divisional (*Multi-Divisional Format – MDF*) que, segundo Fligstein (1985), possibilitou reorganizar cada divisão (da empresa) como uma operação independente, com departamentos de produção, finanças e marketing. Esta forma de estrutura organizacional se tornou dominante entre as corporações norte-americanas na década de 1980. Apesar da relativa autonomia para as unidades de negócios, este tipo de estrutura potencializa a concentração do controle nas mãos do presidente executivo (*Chief Executive Officer - CEO*), e mais recentemente, do diretor financeiro (*Chief Financial Officer - CFO*) (FLIGSTEIN, 2001). Os atores que ocupam posições de poder nas empresas podem possuir concepções de controle distintas. Ocupar cargos de diretoria executiva e de alta gerência na estrutura organizacional significa ter acesso a recursos e continuar delineando as estratégias

---

<sup>22</sup> Grifo nosso.

da organização. As estratégias seriam fruto de como os dirigentes entendem suas empresas e o campo organizacional no qual ela participa (FLIGSTEIN, 1990).

De acordo com DiMaggio; Powell (1991), “campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados” (IDEM, 1991, p. 64). O conceito de isomorfismo, “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (IBIDEM, p.66). Ele possibilita uma melhor compreensão desse processo de homogeneização que ocorre porque as organizações “não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica” (IBIDEM, p.66). Na transformação de um campo organizacional o processo isomórfico, de cunho institucional pode ocorrer de três maneiras não excluídas: isomorfismo mimético, normativo e coercitivo.

Zilbovicius (1999) analisou, no espaço organizacional, a difusão dos modelos de gestão empresarial, sobretudo do modelo “japonês”, no final do século XX, com o um processo isomórfico institucional. Para ingressarem em novos espaços, ou mesmo para manterem-se em seus mercados, as empresas adotam instrumentos de gestão que orientaram o comportamento dos seus integrantes no sentido de garantir e ampliar a legitimidade e a confiabilidade da empresa. Atualmente, a Governança Corporativa seria o modelo de gestão empresarial dominante entre os grandes grupos empresariais e um processo análogo ao descrito por Zilbovicius (1999) estaria contribuindo para a sua difusão e institucionalização. Mas, diferente do “modelo japonês” cuja inspiração derivava da lógica industrial, com o indicado por Grün (1999), as “boas práticas” de governança corporativa seria fruto da lógica

financeira (USEEM (1993); GRÜN (2003); BOLTANSKI; CHIAPELLO (2009); DAVIS (2009)).

Um dos aspectos mais valorizados da governança corporativa é seu quadro de executivos, particularmente os que ocupam posição nos conselhos de administração (HEEMSKERK, 2007). Estes atores seriam os responsáveis pela “boa governança”. Os executivos seriam uma espécie de recursos que condensam diversas espécies de capitais, o capital na forma incorporada BOURDIEU (2005). Fligstein (2009) recorre à idéia de atores sociais hábeis para explicar a formação, estabilização e transformação dos diferentes campos organizacionais. A habilidade social entendida como “a habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva”, “que se prova crucial para a construção e reprodução de ordens sociais locais.” (FLIGSTEIN, 2009, p.71).

O Estado seria uma importante força sobre os campos organizacionais, sobretudo nos aspectos jurídicos. As ações econômicas são em grande parte por ele definidas e monitoradas. O Estado interfere diretamente na oferta e na demanda de alguns produtos e na redistribuição da renda por meio dos tributos e ações sociais. Historicamente, o Estado tem desenvolvido política antitruste para controlar o abuso do poder econômico por parte das grandes empresas. Por outro lado, as empresas se adaptam às novas regras e ao mesmo tempo pressionam o Estado no sentido de que seus interesses sejam atendidos. O Estado também pode atuar como um mediador entre os interesses das empresas e os seus próprios interesses, bem como zelar para que não ocorram configurações monopolistas e cartéis, por meio de legislação específica. As práticas que surgiram nas grandes empresas foram uma resposta para a atuação do Estado (FLIGSTEIN, 1990, p.19). Essas práticas não são fruto de um conhecimento prévio da lógica do mercado. Elas podem ser entendidas como o resultado da interação estratégica entre os atores que participam do Estado e das empresas. O mercado é fruto desse processo social

onde as empresas, por meio de seus representantes, interagem entre si e com representantes do Estado.

Para Fligstein (2001), uma nova concepção de controle deriva da interação entre as empresas e o Estado no decorrer do tempo. O Estado age, ora com o um “freio” ao ímpeto predatório da lógica capitalista que tende a desconsiderar as implicações socioeconômicas e culturais para os diferentes grupos sociais, mas também como uma força, nos diferentes campos organizacionais, que procura promover o desenvolvimento econômico dos diversos campos por meio da adoção re-configurada da lógica financeira original. Grupos de representação de interesses também desempenham um papel chave neste processo. Fligstein (2001) sugere que este fenômeno não se restringe ao caso norte-americano e que fenômenos análogos estariam em curso em outros mercados nacionais. Estudando as recentes transformações na indústria sucroalcooleira, procuramos dialogar com os trabalhos de Fligstein, indicando algumas particularidades do caso Brasileiro.

A seguir serão indicados alguns elementos do capitalismo contemporâneo, e em particular o modo de operar dos representantes da indústria de *venture capital* e *private equity*, que passou a ser relevante, também, para o capitalismo brasileiro, em geral, e para a indústria sucroalcooleira, em particular.

### **2.3 Capitalismo Investidor e a lógica da indústria de Capital de Risco**

Segundo Chandler (1990), nos EUA, desde o final do século XIX, o crescimento das corporações e o aumento de sua complexidade, aliados à orientação para produção em larga escala, levou as empresas a adotarem profissionais especializados para se dedicar às questões administrativas: os gerentes profissionais. Este processo ficou conhecido com o “revolução dos gerentes”, ou seja, nas funções administrativas, a substituição de funcionários que eram próximas aos donos ou que tinham adquirido experiência na própria empresa, por aquelas que

tiveram formação especializada e que, nas grandes organizações, passaram a gozar cada vez mais de poder e prestígio.

De acordo com Davis (2009), desde o início do século vinte até a onda de *takeover*<sup>23</sup> dos anos de 1980, a grande corporação era a instituição dominante e símbolo do período que ficou conhecido na literatura como capitalismo gerencial (*managerial capitalism*), caracterizado pelo fato de que os gerentes gozavam de grande autonomia, inclusive para perseguir prioridades diferentes daquelas dos acionistas. Ainda no início do século XX, Berle; Means ([1932]1984) já indicava que nas grandes corporações o controle passava a ser regido por uma força centrípeta, acumulando-se nas mãos dos gerentes, enquanto a propriedade era influenciada por uma força centrífuga, tornando-se crescentemente dispersa entre milhares de acionistas anônimos (BERLE; MEANS, 1984, p.37).

Mas, a crise financeira da década de 1970 e a intensificação das fusões e aquisições de empresas, fundamentalmente as operações de *takeovers* e aquisições alavancadas (*leveraged buyouts*<sup>24</sup>) da década de 1980, anunciaram uma nova fase do capitalismo (DAVIS, 2009). Como indicado por Useem (1993), os investidores institucionais, notadamente os fundos de pensão, a partir dos anos setenta, passaram a desempenhar um papel central no capitalismo norte-americano, uma vez que eles passaram a participar como acionistas de um número cada vez maior de grandes corporações. Assim, os investidores institucionais contrariaram o movimento descrito por Berle; Means (1984), primeiro pelo fato de terem se tornado uma das

---

<sup>23</sup> Expressão que, no mundo dos negócios, significa a compra de uma empresa por meio de aquisição de suas ações. A operação pode ser hostil, quando os membros do conselho de administração da empresa que esta sendo adquirida não concordam, ou amigável, quando há acordo entre as partes. As operações de *takeover* são típicas das economias estruturadas em torno de mercados de capitais (EUA e Reino Unido), onde predomina a cultura da empresa de capital aberto (*public company*). Até a década de 1970, a estrutura acionária das grandes corporações nos EUA tinha como característica o fato das ações estarem pulverizadas entre milhares de acionistas, ou seja, o maior acionista detinha menos que 8% do total de ações da empresa USEEM (1993). Esta configuração que contribuiu para a onda de *takeover* neste países.

<sup>24</sup> Uma operação de *leveraged buyout* é uma operação de aquisição de uma empresa recorrendo-se a financiamento garantido, geralmente, com os ativos da empresa adquirida.

principais vozes a reivindicar os direitos dos acionistas (*shareholders rights*), contrapondo-se à alta gerência. Segundo, porque, pelo fato de acumularem fatias significativas de ações, contribuíram para a formação de grupos de controle, ou seja, grupos constituídos por acionistas detentores de um volume de ações que garante a eles ter representante no conselho de administração da empresa. Assim, os investidores institucionais contribuíram diretamente para o declínio do capitalismo gerencial e ascensão do capitalismo investidor, para utilizar a expressão de USEEM (1993).

De acordo com Davis (2009), o trabalho de Henry Manne<sup>25</sup>, publicado ainda na década de 1960, apresentou a idéia central para a reorganização do capitalismo. Manne teria formulado a idéia de controlar as corporações pelo mercado (*market for corporate control*). Esta idéia sugeria que toda empresa estaria, potencialmente, à venda. Assim, de acordo com Manne, quanto mais baixo o valor das ações de uma empresa, mais ela corria o risco de ser adquirida, contrariando a vontade dos seus administradores do momento (*takeover*). A queda no valor das ações (ou do valor da empresa, no caso de uma empresa de capital fechado) sinalizaria que a empresa poderia ser administrada de maneira mais eficiente. Assim, a desvalorização das ações tornava a empresa alvo de *takeover*. Este modo de operar teria se intensificado, sobretudo, entre os gestores de fundo de participações privadas (*private equities funds*), a partir dos anos 1980. Após a tomada de controle do negócio os gestores de *private equity* procuravam revitalizar a gestão da empresa, para posteriormente, no desinvestimento,<sup>26</sup> realizar grandes lucros.

---

<sup>25</sup> Manne, H.G. 1965. *Mergers and the Market for Corporate Control*. *Journal of Political Economy*, 73: 110-120.

<sup>26</sup> O desinvestimento é uma estratégia de saída do negócio amplamente utilizado pelos atores da indústria de capital de risco. O desinvestimento pode ocorrer por meio da venda dos ativos a investidores, mas segundo a ABVCP, a opção preferida é via abertura de capital da empresa e posterior venda das ações após sua valorização. Desta forma, apesar dos negócios da indústria de capital de risco se caracterizarem pela forma pouco transparente (oposta às empresas de capital aberto) eles também compartilham e contribuem para a institucionalização do capitalismo acionário.

Conforme indicado por Useem (1993), a partir da década de 1970, os investidores institucionais passaram a possuir fatias consideráveis de ações de grandes corporações norte americanas e, assim, passaram a pressionar o quadro gerencial para que seus interesses fossem atendidos. Como consequência desta pressão, os gerentes empenharam-se na reestruturação das empresas, reduzindo os níveis hierárquicos, principalmente os postos das gerências intermediárias. Estas ações visavam resultados imediatos e aumento do lucro no curto prazo, sinalizando a orientação financeira que passava a predominar.

Outro elemento relevante para a análise aqui proposta foi uma nova forma de incentivar e remunerar os gerentes e altos executivos, em alguns casos, também os demais trabalhadores. Trata-se da mudança na estrutura da remuneração, uma vez que, parte cada vez maior dos proventos era variável, ou seja, eram provenientes de gratificações em função dos resultados obtidos. Neste período, grande parte da remuneração variável passou a ser realizada por meio de distribuição de ações da empresa (*stock options*) USEEM (1993), tornando-se um dos principais incentivos para os executivos.

A ideia de “trabalhador acionista” ganha força. Este dispositivo estaria em sintonia com outra mudança cognitiva análoga que ocorrera entre os contribuintes, mas principalmente entre os gestores dos fundos de pensão que, atualmente, estão entre os principais investidores institucionais do capitalismo ((Useem (1996); Froud e Williams (2007); Jardim (2007)). Os contribuintes dos fundos de pensão (a maioria trabalhadores) teriam os recursos de sua contribuição administrados pelos gestores destes fundos, na maioria lideranças do movimento sindicalista. Para garantir o retorno dos investimentos de forma a não comprometer os futuros beneficiários, os gestores dos fundos de pensão buscam constituir um portfólio de investimentos dividido em renda fixa, no qual a taxa de remuneração é conhecida previamente, diminuindo o risco, e renda variável, no qual a remuneração é função do grau de

risco envolvido no negócio. Entre os investimentos em renda variável, segmento com significativo crescimento entre os principais fundos de pensão brasileiros (Jardim, 2007), predominam o aporte direto em empresas por meio da aquisição de participação de ações ou, indireta, nos investimentos em Fundos de Investimentos em Participação – FIPs. Estes últimos, podem contemplar tanto empresas de capital aberto (*public*) como as de capital fechado (*private*). Assim, os contribuintes dos fundos de pensão (historicamente “trabalhadores”) estariam, mesmo que indiretamente, na posição de “acionistas”.

De acordo com Folkman e outros (2006), atualmente, os maiores lucros no capitalismo estariam sendo realizados pelos intermediários do capitalismo contemporâneo, que foram classificados, pelos autores, em dois grupos. No primeiro, os reativos (*responsive functionaries*), encontram-se auditores, consultores, gestores dos fundos de pensão, analistas de mercado, que atuam orientando as decisões nas grandes corporações, facilitando a obediência às regras de governança corporativa e facilitando as comunicações com o mercado de capitais. No outro grupo, os proativos (*proactive initiators*), estariam incluídos os gestores de bancos de investimento, os gestores de fundos de proteção ao risco (*hedge funds*) e os gestores de fundos em participações (*private equities funds*). Eles seriam responsáveis pelas inovações que garantem a valorização dos ativos nos quais participam, especialmente quando assessoram os processos de fusão e aquisição entre as grandes corporações.

Grün (2004) indica a mudança na perspectiva dominante da economia financeira que, até a década de 1960, apoiou a concepção keynesiana de Estado de Bem-Estar Social e passou, então, a postular uma nova forma de administrar as finanças.

A doutrina professada pela economia financeira predica que as riquezas da sociedade se tornam mais produtivas se estiverem nas mãos de particulares, e não do Estado ou das empresas. Afinal, só os indivíduos diretamente interessados na frutificação dos seus capitais são sistemáticos no objetivo de maximizar o lucro de suas aplicações. (GRÜN, 2004, p.10).

De acordo com essa idéia, nas grandes empresas os interesses dos gerentes estariam em conflito com os interesses dos acionistas, os verdadeiros donos. Já no Estado, analogamente, os burocratas prefeririam defender seus interesses ao invés de aplicar de forma eficiente os recursos públicos.

A versão atual da indústria de capital de risco se desenvolveu, sobretudo, nos Estados Unidos e na Inglaterra. As atividades preferidas pelos investidores desta indústria seriam aquelas ligadas à alta tecnologia. O “mito de origem” desta indústria estaria associado à crença de que a tecnologia é sempre uma potencial fonte de melhorias para as sociedades (FROUD; WILLIAMS, 2007). Contudo, nem todas as iniciativas de inovação tecnológica são bem sucedidas. Operar neste espaço implica assumir riscos elevados o que, por outro lado, auxilia na legitimação dos altos ganhos percebidos pelos participantes desta indústria, nas iniciativas bem sucedidas. A indústria de capital de risco é classificada em duas grandes vertentes: a de *venture capital* e a de *private equity*. A modalidade *venture capital* estaria associada aos negócios que recebem investimentos nas fases iniciais de desenvolvimento e a de *private equity* seria aquela destinada a negócios já consolidados e que movimentam somas consideráveis de recursos.

Nesse sentido, o modo de operar dos gestores de capital de risco seria definir o veículo de investimento (características do fundo: estrutura legal, foco setorial, estágio e modalidade dos investimentos, perfil dos investidores, porte do investimento, etc); selecionar negócios (empresas) com alto potencial para valorização; auxiliar a reestruturação do negócio; traçar uma estratégia de saída (desinvestimento), preferencialmente, via abertura de capital da empresa. Então, no momento em que ocorre a valorização das ações, estes investidores se retiram, registrando altos lucros nestes negócios. Os negócios organizados na lógica do capital de risco, *privates equities*, priorizam a maximização dos lucros e os interesses de seus proprietários. Já os negócios públicos, no sentido anglo-saxão (*public corporations*), ou as empresas de capital aberto e listadas em bolsas de valores,

se distinguem dos negócios de capital de risco justamente pela transparência contábil e respeito aos acionistas minoritários. Os gestores de *private equities* preferem a abertura de capital como estratégia de saída do negócio.

Segundo Froud; Williams (2007), apesar da retórica da indústria de capital de risco estar ligada ao financiamento de inovação tecnológica, no Reino Unido, apenas uma pequena parcela (cerca de 5%) do montante total de recursos desta indústria estariam recebendo este destino (*venture capital*). A parte majoritária dos recursos estaria sendo destinada ao segmento de *private equity*, onde grandes volumes são investidos, garantindo aos gestores remunerações que estariam entre as mais elevadas no capitalismo financeiro contemporâneo.

Nos Estados Unidos, o novo *boom* da indústria de *private equities* teria sido motivado pelo excesso de governança corporativa que estaria sendo praticado no espaço empresarial daquele país. Após os escândalos financeiros do final do século XX, o Estado norte-americano, por meio da lei *Sarbanes-Oxley* ampliou a regulação do mercado financeiro. Os arranjos de *private equities* passaram a ser alternativa para aqueles que procuram fugir desse controle “excessivo”, uma vez que os negócios podem ser administrados com maior autonomia em relação aos acionistas. Nesse caso, os gestores não têm a obrigação de publicar os balanços financeiros e nem justificar as decisões administrativas, particularmente aquelas ligadas à dispensa de pessoal. Para seus adeptos, as vantagens dos *private equities* estariam relacionadas à agilidade para a tomada de decisões.

Segundo Grün (2003), a ideia de financeirização das empresas seria responsável pelo deslocamento das preocupações dos gestores das empresas. Elas moveram-se daquelas ligadas às ideias que valorizavam a “comunidade industrial” (*stakeholders*) para aquelas focadas nos acionistas (*shareholders*). A ideia de governança corporativa, no âmbito do simbólico, reforça a valorização do indivíduo, por meio da defesa dos acionistas minoritários, realimentando o

capitalismo “financeirizado”. No âmbito cognitivo, a valorização dos direitos individuais reduz a relevância dos direitos coletivos. Estes dois aspectos seriam traços de uma tendência internacional do capitalismo contemporâneo, ou “a associação do conceito de cidadão ao de acionista minoritário, vinculando a nova representação da empresa à nova representação do Estado” (GRÜN, 2003, p.146).

Para Froud et. al. (2006:4), a idéia em torno daquilo que ficou conhecido como o ‘valor do acionista’ (*shareholder value*) é “*uma retórica social maleável utilizada pelos investidores com requerimentos os quais, no entanto, não tem um conjunto invariante de conseqüências tal como o incremento da distribuição da gestão para os acionistas.*” Os autores argumentam que as mudanças em torno das estratégias organizacionais estariam contidas naquilo que eles entendem por financeirização, “*termo utilizado para denotar as mudanças induzidas pela retórica do ‘valor do acionista’*”. (IDEM) A governança corporativa seria a forma mais elaborada desta retórica. Ela teria surgido em decorrência de problemas relacionados à má prática corporativa e passou a ser apresentada como uma tecnologia central para controlar os gestores em favor dos acionistas. Para os autores, a Governança Corporativa é teoricamente pouco elaborada e empiricamente implausível. (IDEM, p.5).

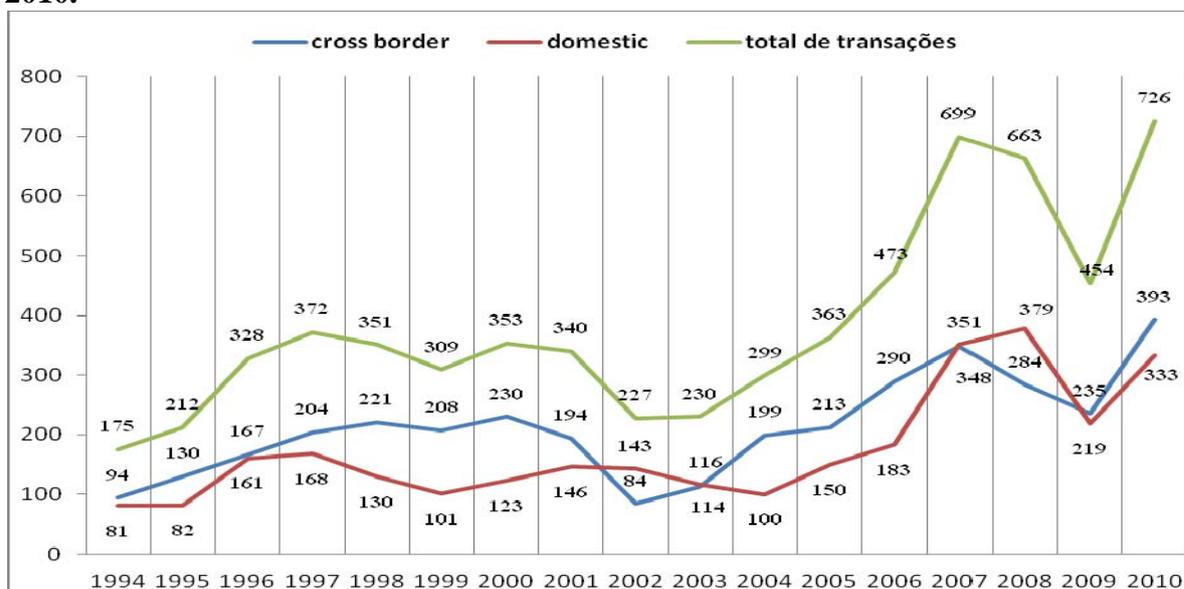
### **3 PARTICULARIDADES DO CAPITALISMO INVESTIDOR NO BRASIL:**

#### **FUNDOS DE *PRIVATE EQUITIES* COM GOVERNANÇA CORPORATIVA.**

De acordo com Donadone (2002), no Brasil, na década de 1990, o aumento das operações de Fusões & Aquisições (F&A) esteve, sobretudo, relacionado ao processo de privatização de grandes estatais e à crescente participação de investidores institucionais na estrutura de propriedade de grandes empresas nacionais. Na primeira década do século 21, principalmente na sua segunda metade, as operações de F&A continuaram a crescer e numa intensidade ainda maior do que na década anterior. No Gráfico-4 estão reunidas as operações

contabilizadas pela KPMG Consultoria (2011), com destaque para as operações envolvendo investidores estrangeiros (*cross border*) que, na maioria dos anos, têm predominado sobre aquelas que envolvem apenas investidores nacionais (*domestic*).

**GRÁFICO 3.1 – Evolução anual das transações de Fusões e Aquisições no Brasil – 1994-2010.**

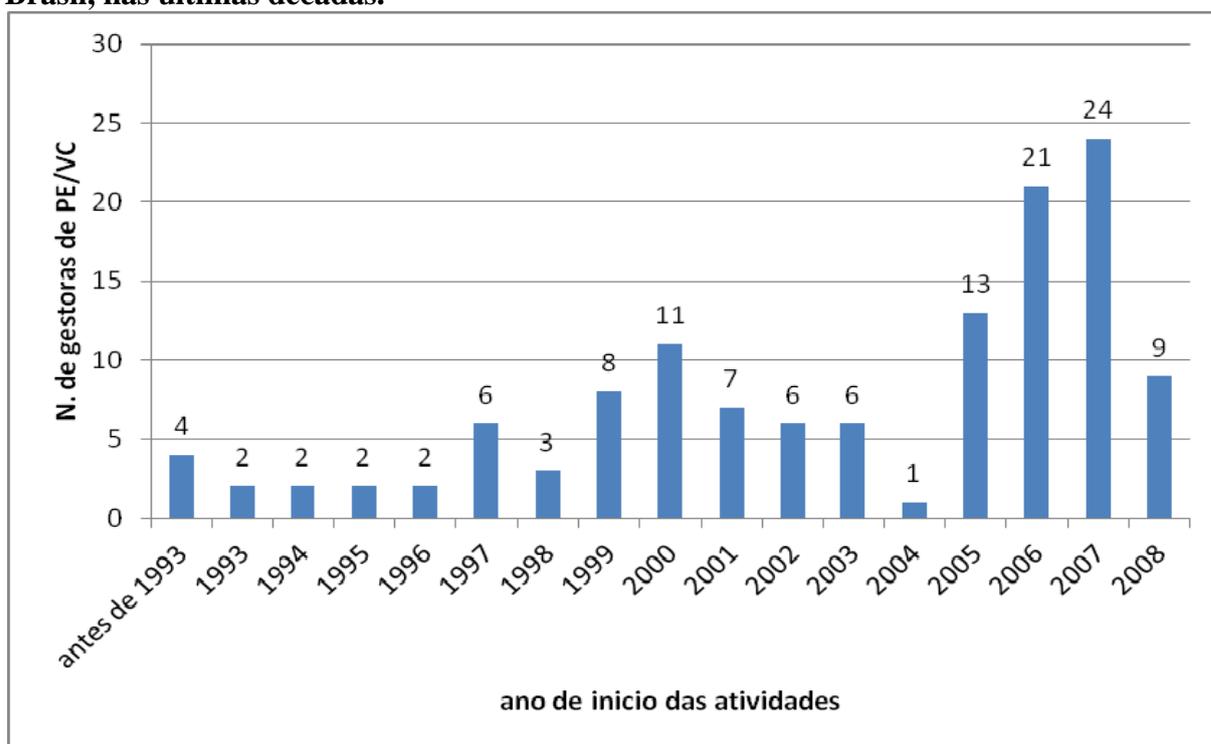


Fonte: elaborado pelo autor com base em KPMG (2011).

Nas últimas duas décadas, além da intensificação das operações de F&A, também é notório o desenvolvimento dos negócios de *private equities*, bem como o aumento do número de empresas gestoras destes fundos de investimento (VALORINVESTE (2007); FGV (2008); ABVCAP (2011)). O crescimento do número de gestores de capital de risco no Brasil está indicado no Gráfico 3.2<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Maiores detalhes sobre a indústria de capital de risco podem ser obtidos no 2º Censo da Indústria realizado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2011).

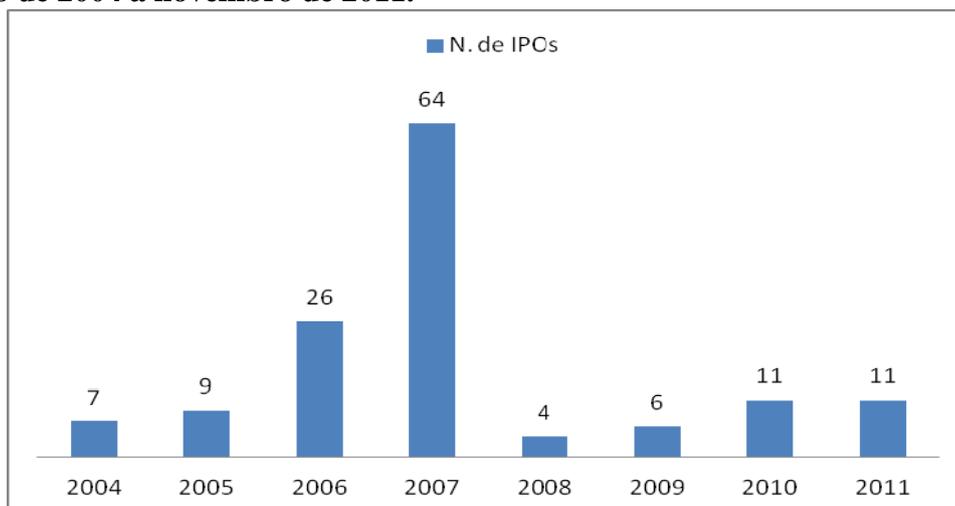
**GRÁFICO 3.2 – Número de Gestoras de *Private Equity* e *Venture Capital* criadas no Brasil, nas últimas décadas.**



Fonte: elaborado pelo autor, com base no Censo da indústria FGV (2011).

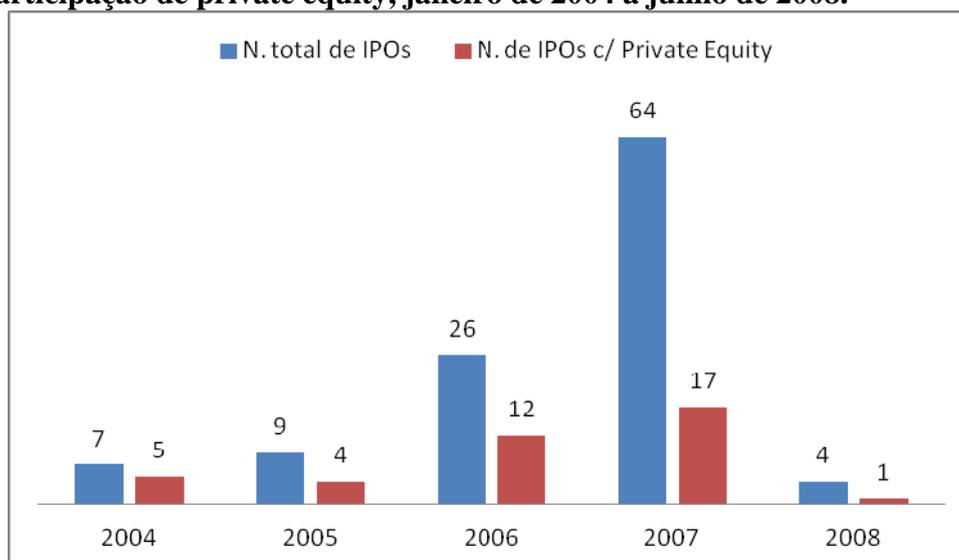
Por outro lado, sobretudo o na primeira década do século 21, percebe-se também um aumento expressivo no número de empresas que optaram por abrir o capital. O Gráfico 3.3 apresenta o número de empresas que realizaram a Oferta Pública Inicial (*Initial Public Offering - IPO*) na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), entre os anos de 2004 a 2011. Um indicador da correlação entre os investimentos em *private equities* e a expansão do mercado de capitais é a frequência de investimentos em *private equities* junto às empresas que realizaram *IPOs*. Esta associação pode ser observada no Gráfico 3.4 que apresenta tanto o número total de *IPOs* realizados, como também aqueles que contaram com participação de recursos de fundos de *private equities*, entre 2004 e junho de 2008.

**GRÁFICO 3.3 – Número de Ofertas Públicas Iniciais (IPOs) na BMF&BOVESPA – janeiro de 2004 a novembro de 2011.**



**Fonte:** elaborado pelo autor com na informações disponibilizada por BMF&BOVESPA (2011).

**GRÁFICO 3.4 - Número de Opertas Públicas Iniciais (IPOs): total anual e total anual com participação de private equity, janeiro de 2004 a junho de 2008.**



**Fonte:** elaborado pelo autor com na informações disponibilizada por BMF&BOVESPA (2011) e FVG (2011).

No caso brasileiro, a intensificação do uso dos fundos de private equities na reestruturação legal das privatizações, foi legalmente instituída pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e operacionalizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). De acordo com Grün (2009), o banqueiro Daniel Dantas teria sido um dos principais difusores das

novas ferramentas da financeirização, em especial o uso intensivo de fundos de *private equities* (FPEs) e outros mecanismos de concentração de recursos e de pulverização de riscos para o capital. Segundo o mesmo autor, a primeira forma que os *private equities* foram adotadas no Brasil, no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, era totalmente restritivas quanto à capacidade de alguns dos seus investidores interferirem na administração dos negócios adquiridos. Nesse sentido, essa ferramenta foi institucionalmente desenhada para conter qualquer veleidade executiva dos fundos de pensão nas empresas recém-privatizadas. O formato de *private equity* proposto por Dantas seguiu o receituário do modelo original, arquitetado nos países anglo-saxões, notadamente os Estados Unidos e Reino Unido, onde a lógica de condução dos negócios (*private*) é oposta à da Governança Corporativa (*public*).

Tendo em vista a memória social em relação aos fundos de *private equities*, bem como os conflitos e disputas existentes entre os dois setores, mesmo quando os *private equities* ganharam visibilidade no campo econômico e das finanças brasileiras, houve uma forte resistência no seu uso pelos fundos de pensão, que alegavam pouca liquidez, falta de transparência e risco desse tipo de investimento. Ao mesmo tempo em que apontava críticas ao desenho institucional dos *private equities*, os fundos de pensão indicavam as possíveis modificações que tornariam aquele tipo de investimento atraente. Os fundos de pensão pontuavam, especialmente, a necessidade de governança e de transparência nos fundos. Para responder a essa demanda, os gestores de fundos de *private equity*, lançam a ideia de “fundos de (boa) governança”.

Grün (2005) analisa a difusão da Governança Corporativa no Brasil como um processo de “convergência das elites”, onde diversos atores, com interesses distintos, contribuíram para que ela ganhasse traços próprios, ou uma “versão” brasileira. Além dos difusores ligados aos teóricos da escola de Chicago, participaram do processo os gestores dos fundos de pensão, que procuram obter “*legitimidade, segurança e investimentos*”, principalmente no cenário

pós-privatizações; os sindicalistas e esquerda sindical, buscando “*ocupar espaços de representação*”; o Governo Lula para conquistar “*legitimidade diante dos mercados*”; a esquerda “*basista*” ou “*artista*” com interesse de “*disseminar boas práticas*” a fim de estabelecer certa “*equivalência entre boas práticas empresariais e boas práticas sociais*” e consultores organizacionais visando atingir o empresariado tradicional. (GRÜN, 2005, p.79).

Este processo contou com a participação decisiva de representantes ligados ao grupo do governo Lula, motivados pela idéia de que o conjunto das “boas práticas de Governança Corporativa” apresentava-se como um instrumento circunstancialmente útil. Aos gestores dos fundos de pensão, em especial, para garantir um correto destino ao enorme volume de capital por eles administrados, sinalizando as diretrizes que passaram a orientar os investimentos destes fundos e, de certa forma, “domesticando” o ímpeto do “capitalismo selvagem” (JARDIM, 2007).

Portanto, o modelo de *private equity* atual é diferente daquele introduzido por Daniel Dantas, no período das privatizações durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Dantas teria seguido a risca o modelo norte-americano, estabelecendo um arranjo contratual com elevada assimetria de poder entre os participantes, gerando insatisfação das partes envolvidas, uma vez que o Citibank e a Previ - fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil -, eram os responsáveis pela maioria dos recursos aportados e ficaram, praticamente, excluídos da gestão dos negócios. (Grun, 2007; Jardim, 2007)

Após a má experiência protagonizada pela Previ com a indústria de *private equity*, a reaproximação entre os dois setores ocorreu somente após 2003, sob coordenação do governo Lula, das agências governamentais e de atores do mercado financeiro. Num cenário com taxa de juros decrescentes, os gestores dos fundos de pensão se viram pressionados a buscar modalidades de aplicações que permitissem manter o nível de remuneração da sua carteira de investimentos. Da

mesma forma, os gestores de fundos de *private equities*, interessados nos recursos dos fundos de pensão, lançam a idéia de “fundos de governança”, tornando-se atraentes para esses últimos. A apropriação dos valores positivos ligados a idéia de governança corporativa ilustra o poder da dimensão cultural, inclusive em termos de vocabulário, conforme indicado por (OCASIO; JOSEPH, 2005) no caso da própria governança corporativa.

De acordo com a Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital* (ABVCP), a indústria de capital de risco tem se desenvolvido no Brasil e ocupado um papel central na expansão e consolidação do mercado de capitais brasileiro. A aliança com os fundos de pensão explica, em parte, o desenvolvimento da indústria de *private equity*.

Conforme afirma Grün (2007), se o mecanismo da indústria de capital de risco não é novo<sup>28</sup>, a “novidade” estaria relacionada à intensificação e a difusão do seu uso para o financiamento de aquisições de empresas. No Brasil, os fundos de *private equities* passaram por uma mutação, ou num sentido sociológico, uma reconversão em direção aos “fundos de boa governança”, de forma a se diferenciar simbolicamente e concretamente dos *private equities* implantados no Brasil na década de 1990, por Daniel Dantas, conforme indicado por Grün (2009; 2010). Isto porque, no modelo original, os gestores de *private equity* se diferenciavam justamente por conduzir os negócios de forma privada (*private*), ou seja, sem governança, em oposição aos negócios de capital aberto (*public*), onde a Governança é praticamente obrigatória. Durante a primeira década deste século, o Estado intensificou os incentivos na indústria de capital de risco, sugerindo e atuando com um modelo de *private equity*, distinto daquele originalmente utilizado nas privatizações.

Atualmente, os fundos de pensão são os principais investidores do mercado nacional de capital de risco, seguindo a tendência do mercado norte-americano e europeu. Conjuntamente, até

---

<sup>28</sup> A idéia de diluir o risco, em negócios onde eles são elevados, segundo Grün (2007), ocorreu, por exemplo, no período das grandes navegações, quando “empreendedores” da época armavam um conjunto de embarcações para explorar novos mares, sabendo que apenas uma pequena parcela delas retornaria. Mesmo assim, estas mantinham a possibilidade de enormes ganhos.

2008, eles detinham 27% de todo capital com prometido nesta indústria (FGV, 2010). Os fundos de pensão passaram a investir em infraestrutura, energia, transporte e meio-ambiente por meio de fundos de *private equities* com um desenho institucional elaborado, em grande medida, com a participação do Estado.

Institucionalmente, o Estado brasileiro regulamenta o mercado de valores mobiliários por meio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), instituição que tem poderes para disciplinar, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado<sup>29</sup>. Em 2003, a instrução CVM 391 instituiu os Fundos de Investimentos em Participações (FIPs), os *privates equities*.

O alinhamento político entre os representantes dos fundos de pensão e representantes do governo Lula e, mais recentemente, o governo Dilma, explicita-se pelo isomorfismo institucional, no sentido apresentado por Di Maggio; Powell (1991), decorrente da instrução CVM 391. Os veículos que seguem as instruções CVM representam 40% do total de veículos no Brasil. Do total dos recursos aplicados em fundos cuja estrutura legal segue as instruções CVM, 49% é recurso de fundos de pensão. As organizações gestoras que almejam administrar os recursos dos fundos de pensão são constrangidas a criar fundos com a estrutura legal prescrita pela CVM. Em 2003, um novo grupo de gestores de fundos passou a incorporar a retórica da governança corporativa entre as estratégias de gestão dos investimentos (JARDIM; MUNDO NETO, no prelo).

O modelo de empresa, focada em gerar valor ao acionista (perspectiva individualista), se contrapõe ao modelo de empresa industrial e a idéia de comunidade industrial (perspectiva coletivista) (GRÜN, 2003). No Brasil, o Estado, passa a priorizar a atividade de monitoramento para zelar pelo bom funcionamento dos mercados, por meio das agências reguladoras, mas também como acionista de um conjunto cada vez mais expressivo de empresas (BNDESPAR, 2010).

---

<sup>29</sup> [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)

Nos últimos anos, o Estado tem compartilhado da concepção de empresa que valoriza o acionista e das idéias em torno da Governança Corporativa. Por meio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do BNDES, o Estado tem regulamentado e incentivado empresas a se preparem para abrir o capital. O objetivo seria fortalecer o mercado de capitais brasileiro. A atuação direta seria por meio da subsidiária BNDES Participações (BNDESPar) que opera na lógica da indústria de capital de risco, tanto na vertente de *venture capital* (negócios em fase inicial) como na de *private equity* (negócios consolidados).

A BNDESPar foi criada em 1974 para fortalecer e dinamizar o mercado de valores mobiliários brasileiro. Apenas na década de 1990, na época das privatizações, a instituição ampliou o volume de capital em participações acionárias de empresas, adquirindo participações em empresas resultantes dos consórcios envolvendo as estatais privatizadas<sup>30</sup>. Na última década, este processo se intensificou por meio dos instrumentos da indústria de capital de risco<sup>31</sup>.

Pela BNDESPar, o Estado atua na indústria de capital de risco, seja na vertente *venture capital*, seja na vertente de *private equity*. O Estado atua não apenas regulando e garantindo os direitos de propriedade, mas, sobretudo, agindo como um gestor de capital de risco. Por meio da BNDESPar, o Estado atua tanto como gestor de *private equity*, e na captação de recursos dos fundos de pensão, que serão utilizados nos projetos do BNDES. Esta característica diferencia o modelo dominante de fundos de *private equity* no Brasil em relação ao modelo original (norte-americano e britânico), uma vez que os fundos de pensão e as agências governamentais incorporam a

---

<sup>30</sup> Mais detalhes disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

<sup>31</sup> “- Fortalecer a estrutura de capital das empresas e apoiar novos investimentos na economia;  
- Apoiar a reestruturação da indústria através de fusões e aquisições;  
- apoiar o desenvolvimento de empresas emergentes;  
- apoiar o desenvolvimento de pequenas e médias empresas;  
- Desenvolver a indústria de fundos fechados de “*private equity*”; e  
- Contribuir para o desenvolvimento do mercado de capitais.” (PROSPECTO BNDESPar, 2008, p.222)

governança corporativa com o exigência para ingressar nos veículos de investimentos propostos pelos demais gestores.

Quando se compara os dados apresentados no relatório anual do mercado de fusões e de aquisições no Brasil, elaborado pela KPMG Consultoria e os dados do censo da indústria de capital de risco no Brasil, verifica-se uma forte relação entre os períodos de aumento do volume de negócios de fusões e aquisições, aumento da taxa de natalidade de organizações gestoras de capital de risco, crescimento do número de IPOs e crescimento de IPOs com participação de gestores de capital de risco, conforme indicados nos Gráficos 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 respectivamente.

A participação da indústria de capital de risco no mercado de fusões e aquisições explica, pelo menos em parte, a ampliação da participação do capital internacional na estrutura de capital das empresas brasileiras. A BNDESPar esteve presente na maioria das grandes operações de fusão e aquisição realizadas nos últimos anos. Em decorrência da crise financeira ou não, desde o final de 2008, um número expressivo de fusões e aquisições envolvendo grandes empresas foram realizadas com participação da BNDESPar, seja pela ampliação da participação na empresa resultante, seja como acionista das empresas envolvidas na operação. Destacam-se as operações envolvendo o Banco do Brasil e o Banco Nossa Caixa (financeira), o Banco do Brasil e o Banco Votorantin (financeira), a Votorantin Papel e Celulose e a Aracruz Celulose (Papel e Celulose), a Louis Dreyfus Commodities e a SantelisaVale (bioenergia), a Perdigão e a Sadia (alimentos) e finalmente, a Totvs e a Datasul (tecnologia de informação).

De acordo com Mundo Neto; Desidério (2010) a estrutura de propriedade dos grupos brasileiros que abriram capital na bolsa de Nova York segue a tendência de grandes grupos econômicos internacionais. Entre os 27 grupos empresariais analisados, 18 cotavam, em 2010, com a participação de fundos de *private equities*; 08 deles possuíam, pelo menos um grande fundo de pensão como acionista e 08 deles contavam com a BNDESPar, demonstrando que a atuação da

subsidiária do BNDES esta presente, com o acionista, nos maiores grupos econômicos brasileiro. Em três dos grupos da amostra analisada pelos autores, havia presença, simultânea, dos três tipos de investidores (*private equity*, fundo de pensão e BNDE SPar) (MUNDO NETO; DESIDÉRIO, 2010, p. 8-9). Desde 2007, o grupo COSAN é o único representante da indústria na *New York Stock Exchange* – NYSE. No início de 2011, o grupo ADECOAGRO, empresa controlada por George Soros, entregou pedido para abrir o capital na NYSE.

Por meio do BNDESPar o Estado participa diretamente e ativamente nas empresas, como acionista, e quando o investimento é expressivo, nomeia um representante do banco para compor o Conselho de Administração (CA) da empresa investida (BNDESPAR, 2008). A profissionalização dos CAs, considerada como boa prática de governança corporativa, tem como efeito a criação de um novo espaço para atuação profissional dos executivos que concorrem para estes cargos, particularmente aqueles que têm no currículo passagem pela esfera governamental (ex-ministros, ex-deputados, ex-BC, ex-CVM, etc) (Mandle e Moreira, 2006). Estes atores “socialmente hábeis”<sup>32</sup> vêm contribuindo para a constituição de campos organizacionais, particularmente o campo da indústria de capital de risco brasileira. Além do capital político, o capital acadêmico também é determinante para o sucesso neste espaço. Segundo o Censo 2008 da FGV, destaca-se o perfil da “mão-de-obra” da indústria, com elevado índice de escolaridade da população (10,0% com nível superior; 61% com mestrado/MBA; 4% com doutorado/PhD).

Por meio da BNDESPar o Estado tornou-se acionista de aproximadamente cento e cinquenta empresas de diferentes ramos e de diferentes portes (BNDESPar, 2010). Na vertente de *private equities*, o setor sucroalcooleiro contou com a participação da BNDESPar

---

<sup>32</sup> Segundo Fligstein (2009) a idéia de habilidade social refere-se a capacidade de determinados atores econômicos de induzir a cooperação dos outros. A habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva é uma habilidade social fundamental na construção e reprodução de ordens sociais locais, ou campos organizacionais específicos.

nas empresas SantelisaVale (atual LDC-SEV), BRESCO (atual ETH Bioenergia) e no grupo SÃO MARTINHO.

Entre os gestores de capital de risco que procuraram aproximação com os fundos de pensão, destaca-se a administradora sob o controle do ex-ministro, ex-deputado federal e economista Antonio Kandir. Em 2003, na época da instituição da instrução CVM 391, Kandir foi um dos primeiros a lançar um “fundo de governança”, por meio de sua empresa, sugestivamente batizada de Governança & Gestão (*Valor Econômico*, 10/11/2003; 22/12/2003). Kandir ilustra essa operação de reconversão de capitais, realizada por importantes atores da indústria de capital de risco brasileira. Enquanto esteve no governo, Kandir participou ativamente das privatizações e da elaboração da nova lei das Sociedades Anônimas. Como Kandir, um conjunto de profissionais ocupou, durante um período, posições de destaque na esfera pública, particularmente nas agências governamentais ligada ao campo econômico e, na última década, tem atuado na indústria de capital de risco. Os capitais, acadêmico e político, tornaram-se um recurso determinante para atuarem na esfera privada.

Gustavo Franco, ex-presidente do Banco Central brasileiro, por meio de sua empresa *Rio Bravo Investimentos*, tem gerenciado recursos provenientes dos fundos de pensão e da BNDESPar. Armínio Fraga, também ex-presidente do Banco Central, atual presidente do conselho de administração da BM&FBOVESPA fundou a *Gávea investimentos*, uma das principais gestoras de capital de risco de origem brasileira. Assim como Kandir, Franco e Fraga, um conjunto significativo de profissionais que, no momento, atuam na indústria de capital de risco, em momentos anteriores, ocuparam posições importantes em agências governamentais, particularmente no BNDES e na CVM. Eles fazem parte dos políticos-profissionais<sup>33</sup> que quando na função de representantes governamentais, participaram da

---

<sup>33</sup>Dezalay e Gauthier, (2000) designou de políticos-profissionais os atores que operaram a importação de ideias do hemisfério norte para o sul, particularmente em termos de economia e direito, durante a década de 1990. Estes atores,

preparação do arcabouço institucional que reestruturou o mercado financeiro brasileiro no final da década de 1990. Na última década, na esfera privada, tornaram-se gestores de investimentos.

A referência em termos de modelo de gestão, para as grandes empresas, no Capitalismo Investidor é a Governança Corporativa (GC). A GC é uma criação do mercado de capitais norte-americano. O modelo original prescreve a transparência contábil por meio de instrumentos de controle computacionais (como os sistemas de gestão integrada do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*); o respeito ao acionista minoritário e a possibilidade de tomado do controle acionário da empresa por meio de compra de suas ações no mercado de capitais (GRÜN, 2005:2).

No início desta década, em 2001, foi instituído o Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), fundamentado em um sistema de classificação para os diferentes níveis de GC adotada pelas empresas. O QUADRO 3.1 apresenta, sinteticamente, cada segmento de GC para o mercado de capitais brasileiro, bem como os demais certificados que estavam disponíveis na bolsa até 2010 BM&FBOVESPA (2010). Na TABELA 3.1 está o conjunto das principais diferenças entre os segmentos de GC da BM&BOVESPA.

### **QUADRO 3.1 - Segmentos que representam os níveis de Governança Corporativa e os certificados disponíveis para empresas listadas na BM&FBOVESPA.**

---

ocupando posições de prestígio em agências governamentais, orientaram a reconfiguração do Estado no sentido das prescrições da ortodoxia econômica dominante: Estado mínimo e zelador do bom funcionamento dos mercados.

O ITAG – Índice de Ações com Tag Along Diferenciado tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que ofereçam melhores condições aos acionistas minoritários, no caso de alienação do controle.

O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

O IBrX50 - Índice Brasil é um índice de preços que mede o retorno de uma carteira teórica composta por 50 ações selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA, em termos de número de negócios e volume financeiro.

O IBrX - Índice Brasil é um índice de preços que mede o retorno de uma carteira teórica composta por 100 ações selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA, em termos de número de negócios e volume financeiro.

O Índice Valor Bovespa - 2ª Linha (IVBX-2) foi desenvolvido em conjunto pela BOVESPA e pelo jornal Valor Econômico, visando mensurar o retorno de uma carteira hipotética constituída exclusivamente por papéis emitidos por empresas de excelente conceito junto aos investidores, classificadas a partir da 11ª posição, tanto em termos de valor de mercado como de liquidez de suas ações.

O MSCI (Morgan Stanley Capital International) índices do Morgan Stanley considerado um benchmark para os investidores institucionais, baseando-se na capitalização de mercado ajustado pelo free-float de cada setor e país.

O IGC - Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. Tais empresas devem ser negociadas no Novo Mercado ou estar classificadas nos Níveis 1 ou 2 da BOVESPA.

Nível 1 – N1 - As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Estão neste nível as empresas que respeitam as regras mínimas da governança corporativa.

Nível 2 – N2 - As Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários, com divulgação de maior volume de informações e de melhor qualidade, facilitando o acompanhamento de sua performance.

NOVO MERCADO – NM - O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

MA - O BOVESPA MAIS é o segmento de listagem do mercado de balcão organizado administrado pela BOVESPA idealizado para tornar o mercado acionário brasileiro acessível a um número maior de empresas, em especial, àquelas que sejam particularmente atrativas aos investidores que buscam investimentos de médio e longo prazo e cuja preocupação com o retorno potencial sobrepõe-se à necessidade de liquidez imediata.

BDR *Brazilian Depositary Receipt* Certificado representativo de valores mobiliários de emissão de companhia aberta, ou assemelhada, com sede no exterior e emitido por instituição depositária no Brasil. O certificado fica em custódia em instituição custodiante, no país de origem dos valores mobiliários. A instituição custodiante deve ser autorizada pelo órgão similar à CVM – Comissão de Valores Mobiliários para prestar serviços de custódia. Dentro do BDR, encontram-se DR1 (BDR de nível 1), DR2 (BDR de nível 2) e DR3 (BDR de nível 3).

**Fonte:** site institucional da BOVESPA – [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br) acessado em 21/09/2009.

Elaborado pelos autores.

**QUADRO 3.2 - Elementos que distinguem os segmentos que caracterizam a Governança Corporativa na BM&FBOVESPA.**

	Bovespa Mais	Novo Mercado	NÍVEL 2	NÍVEL1	TRADICIONAL
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	25% de free float até o sétimo ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra
Características das Ações Emitidas	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações disponibilizadas pela BM&FBOVESPA (2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010), governança corporativa é um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e

Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. A preocupação da GC é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e o monitoramento da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente IBGC (2010).

Diversos atores contribuíram para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, uma vez que ele passou a ser considerado um pré-requisito para uma nação que almejasse o posto de emergente (GRÜN, 2003; 2005). Este movimento seria um desdobramento do processo de transformação que ocorreu na década de 1990, particularmente as privatizações e a intensificação das operações de fusão e aquisições entre empresas brasileiras DONADONE; SZNELWAR (2004). Os investidores institucionais, sobretudo os fundos de pensão (JARDIM, 2007) e os gestores de *private equities* (GRÜN, 2009), os bancos de investimentos, os escritórios de direito corporativo, as grandes empresas de consultoria, as elites industriais (e agroindustriais) e as agências governamentais passaram a ocupar papel central na organização do mercado de capitais brasileiro, contribuindo para a versão brasileira do Capitalismo Investidor.

Com o objetivo de contribuir para o entendimento das atuais transformações na indústria sucroalcooleira recorreu-se, a seguir, a uma abordagem histórica das concepções de controle que predominaram em diferentes momentos desta indústria. Novamente a inspiração é tanto de Bourdieu (2005) que sugere que se estude a economia como uma ciência histórica, como de Fligstein (1990; 2001) que identificou as diferentes concepções de controle durante o desenvolvimento do capitalismo norte americano.

#### **4 HISTÓRICO DAS “CONCEPÇÕES DE CONTROLE” DA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA BRASILEIRA: ENGENHOS, USINAS E GRUPOS SUCROENERGÉTICOS**

As atividades sucroalcooleiras têm ocupado destaque na economia brasileira. Seus representantes, sejam os coronéis da fase do engenho de cana de açúcar sejam os usineiros da fase industrial, historicamente, disputam com outros atores da sociedade brasileira o poder do Estado, resultando em políticas de desenvolvimento e de subsídios para a indústria. A indústria canavieira é uma das pioneiras e mais importantes do país. No período colonial, a produção de açúcar foi a que mais contribuiu para o conjunto das exportações brasileiras e o açúcar o principal artigo do comércio marítimo mundial no século XVII (SIMONSEN, 1978).

As instituições que sustentam a indústria canavieira e o mercado do açúcar e do álcool vêm sendo definidas desde os tempos coloniais. A indústria sucroalcooleira está entre as mais institucionalizadas na economia brasileira e sua modernização ocorreu graças à forte intervenção governamental, desde a transição do sistema de produção pré-industrial, baseado no Engenho de cana de Açúcar, para o sistema industrial, caracterizado pela produção em Usinas. Esta transição, em grande medida, decorreu de transformações mais gerais que impactaram diretamente no sistema de produção canavieiro que perdurava desde o período colonial. A revolução industrial e a nova organização internacional do trabalho colocaram

países como o Brasil na posição de produtor de matéria prima, em particular gêneros alimentares (SINGER, 1968).

Mas, o atraso técnico da indústria açucareira brasileira em relação aos novos centros internacionais de produção, tanto dos concorrentes que utilizavam a cana de açúcar como daqueles que produziam a partir da beterraba, fez com que, ainda no período Imperial, o governo brasileiro tomasse iniciativas para reverter o tradicional quadro da produção açucareira no Brasil (MEIRA, 2010).

Na época, a solução para o problema da produção açucareira seria a implantação de Engenhos Centrais. Conforme indicado por Meira (2010), apesar deles não terem tido vida longa, foram fundamentais para a industrialização da produção açucareira, uma vez que forneceram a tecnologia para a produção em Usinas.

Considerando as diferentes “concepção de controle” apresentada por Fligstein (1990; 2001), pretende-se indicar elementos que permitam identificar, na indústria sucroalcooleira, as diferentes concepções de controle que teriam predominado, em diferentes momentos do capitalismo industrial brasileiro.

As concepções de controle que teriam surgido na indústria norte americana, desde 1880, seriam: Controle Direto da Competição; Controle da Produção (ou da manufatura); Controle de compras e vendas (marketing); Controle Financeiro (FLIGSTEIN, 1990) e Concepção de Controle “Valor para o Acionista”, FLIGSTEIN (2001). Pretende-se indicar, ainda que em momento diferentes e incorporando particularidades da cultura brasileira, que as concepções de controle identificadas por Fligstein (1990; 2001) teriam seu “equivalente” na indústria sucroalcooleira.

#### **4.1 Os Engenhos e a Concepção de Controle “Direto”: herança do período colonial**

O sistema de produção baseado no engenho de cana de açúcar foi um a das marcas do Brasil colonial, retratado pelos clássicos da literatura e da história brasileira. O longo período de destaque do açúcar como um dos principais produtos exportados (SIMONSEN, 1978), não foi isento de crises, ou seja, a “nobreza da terra” ou “elite agrária” brasileira do açúcar passou por dificuldades no plano internacional. De acordo com Cabral de Mello (2003), o episódio conhecido como “a Guerra dos Mascates” teria sido motivado pelo descontentamento de parte dos produtores de açúcar do Estado de Pernambuco (nobreza da terra), sediados em Olinda, em relação ao aumento do poder e do prestígio, econômico e político, dos comerciantes do Recife, propositalmente denominados “mascates”, uma vez que estes comerciantes reinóis<sup>34</sup> almejavam a autonomia do Recife em relação à Olinda. Neste momento os Senhores de Engenho se viam endividados junto aos “mascates”, em decorrência da retirada holandesa e seus investimentos no açúcar brasileiro. As Antilhas passaram a gozar deste privilégio (financiamento holandês) e despontava como o grande exportador de açúcar, colocando os “mazombos<sup>35</sup>” numa situação difícil (CABRAL DE MELO, 2003).

As crises na produção açucareira são, historicamente, relacionadas às oscilações dos preços nos mercados internacionais. O longo período de escravidão, mesmo quando no plano internacional o capitalismo industrial já havia deitado suas raízes, impôs um atraso tecnológico e organizacional, tornando cada vez mais difícil a sobrevivência dos produtores brasileiros nos mercados internacionais. A dependência do mercado interno aumentava, mas a demanda interna crescia a taxas inferiores à aquela que resolveria os problemas dos preços. Sem falar da qualidade dos produtos nacionais quando comparado com a dos concorrentes internacionais (MEIRA, 2010).

---

<sup>34</sup> Naquela época significava aquele nascido em Portugal e estabelecido no Brasil, no caso no Recife.

<sup>35</sup> Denominação dada, pelos escravos, aos descendentes de portugueses nascidos no Brasil.

Mas a crise pela qual passava o setor açucareiro brasileiro, no final do século 19, derivava de um conjunto de fatores, sobretudo técnicos, uma vez que o sistema de produção industrial canavieiro utilizando maquinário desenvolvido nos países que protagonizavam a Revolução Industrial inviabilizava o sistema de produção colonial, já que o que era obtido com a venda dos produtos deste último não era suficiente para cobrir os custos de produção (CANABRAVA, 1997). Contribuiu para tornar o cenário ainda mais desfavorável para o açúcar produzido nos moldes coloniais, os problemas relativos à qualidade do produto tradicional quando comparado com aquela obtida pelos novos métodos de fabricação (MEIRA, 2010).

A constatação da inferioridade tecnológica dos engenhos tradicionais, somada à proximidade do fim da escravidão e o patamar de endividamento dos senhores de engenho, foi determinante para que o Governo Imperial cedesse aos apelos daqueles que defendiam a intervenção do governo para reverter o cenário negativo do açúcar. A principal reivindicação era que fossem tomadas medidas no sentido de implantar, no Brasil, os Engenhos Centrais. Em 1875, por meio de um decreto, o Governo Imperial passou a apoiar a implantação das instalações industriais, inclusive para estrangeiros, mas definiu também a separação entre a produção agrícola e a produção fabril, com objetivo de proteger os fornecedores de cana. Foi justamente esta separação que seria um dos principais fatores da falência dos Engenhos Centrais. Isto porque os fazendeiros, Senhores de Engenho, não abandonaram a produção tradicional, uma vez que ela era uma forma de se contrapor aos Engenhos Centrais quando estes não remuneravam o fornecedor contento. Portanto, mesmo que em menores volumes, os senhores de engenho mantiveram a produção de açúcar, inclusive aqueles engenhos mais rústicos – os bangüês (MEIRA, 2010).

Este período de implantação dos Engenhos Centrais e da transição do regime de trabalho escravo para o regime de contrato de trabalho, formal ou informal, marcaria o ingresso da produção açucareira no sistema capitalista industrial. Na fase embrionária da indústria açucareira, o equivalente à concepção de Controle Direto estaria associado ao comportamento dos senhores de engenho, de não abrirem mão de sua autonomia e poder local. Mantiveram-se como produtores de açúcar, não se sujeitavam à posição de fornecedores de cana. Outro indicador do “Controle Direto”, e que se tornaria uma característica desta indústria, era a capacidade de seus representantes exercerem poder sobre o poder do Estado, no sentido indicado por Boudieu (2005), ou seja, conseguirem desenvolver políticas que atendessem seus interesses, sobretudo o dos Senhores de Engenho do Nordeste.

A transição do sistema açucareiro baseado na tecnologia e organização social do Engenho de cana de açúcar para o sistema industrial das usinas teve um passo intermediário, os Engenhos Centrais. Os Engenhos Centrais foram bem sucedidos em diversas colônias de países que estavam em plena revolução industrial. Eles foram uma solução típica da concepção de controle da manufatura que será o próximo tópico a ser apresentado.

#### **4.2 Engenhos Centrais: a Concepção de Controle “Manufatureira”.**

A adoção de máquinas a vapor, caldeiras e outras maquinarias foi um dos fatores responsáveis pela separação entre a atividade agrícola e atividade industrial, uma vez que a quantidade de cana de açúcar necessária para alimentar as novas instalações não poderia ser suprida apenas pela cana produzida em uma unidade produtiva. A inovação tecnológica rompe com o modelo anterior do Engenho tradicional.

De acordo com Meira (2010),

Indubitavelmente, o plano do Governo Imperial seguiria os moldes de uma experiência bem sucedida, ou seja, escorar-se-ia na experiência dos engenhos centrais antilhanos. Nesse caso, era praticamente impossível desvinculá-la da

implantação dos engenhos centrais no Brasil, a estratégia antilhana de atrair capitais para o setor da fabricação do açúcar e separar as atividades agrícolas e industriais do setor. (idem, p. 48).

Ainda de acordo com a autora, nos períodos que antecederam a implantação dos engenhos centrais, os senhores de engenhos eram favoráveis, sobretudo pela possibilidade de lucrarem tanto quanto os balanços publicados pelos gestores dos engenhos centrais antilhanos demonstravam.

Mas, contrariando as expectativas, inclusive dos próprios senhores de engenho, os Engenhos Centrais fracassaram. Os investimentos nas instalações dos engenhos centrais eram muitos altos e exigiam que estes trabalhassem em plena capacidade. A separação entre a produção agrícola e a produção fabril impôs dificuldades no abastecimento de cana. Trabalhando muito abaixo da capacidade potencial os engenhos centrais não tinham outro destino senão a falência. Acrescenta-se às dificuldades, aquelas ligadas à manutenção dos equipamentos importados, mas também a escassez de técnicos especializados. Na avaliação de um engenheiro, responsável por emitir pareceres sobre os Engenhos Centrais para o Governo do Estado de São Paulo, o insucesso dos Engenhos Centrais estaria relacionado à importação de um modelo bem sucedido, mas em condições sociais, econômicas e históricas distintas da brasileira. Nas palavras de Frederic H. Sawyer,

“Afirmamos que a idéia de cooperação, que motivou o estabelecimento de engenhos centrais neste Estado entre 1877 e 1884, era radicalmente errada, tomando-se em consideração a condição social do país, onde cada fazendeiro vivia solitário em sua propriedade, num isolamento feroz, absolutamente estranho a todo e qualquer espírito de associação, quando não em discórdia com os seus vizinhos. É sempre perigoso transplantarem-se empresas dando resultado em outros países em condições outras, a um meio novo, sem se ter estudado cuidadosamente as novas condições que estas empresas aí acharam. O fato é que tudo fracassou, e estes Engenhos só começaram a trabalhar seriamente, depois de terem sido comprados terrenos para o cultivo da cana, seja diretamente ou por intermédio de colonos a peso” (SAWYER apud MEIRA (2010), p. 102)

Neste período, apesar de ocorrer o entendimento sobre a necessidade de atualização tecnológica, não havia preparação para a separação entre o plantio e processamento da cana de açúcar, conforme sugeria o modelo importado. Apesar do cultivo da cana de açúcar estar ligado à exportação, prevalecia a lógica da agricultura tradicional, onde as unidades produtivas estavam organizadas de forma a depender o menos possível de insumos externos. Inexistiam os mercados de insumos e a produção era rudimentar. A falta de adubação e corretivos para o solo era uma das razões da baixa produtividade dos canaviais até o início do século 20. O desenvolvimento da indústria passava, necessariamente, pelo desenvolvimento da lavoura. Outro obstáculo que contribuiu para inviabilizar a separação da produção agrícola da fabricação do açúcar eram as enormes dificuldades para as atividades de colheita da cana e seu transporte até as instalações industriais.

Os senhores de engenho perceberam que o melhor sistema era o dos engenhos tradicionais, ou seja, era necessário o domínio das partes fabril e agrícola. Assim, imbricaram-se as novas tecnologias trazidas com as centrais e o velho amanho dos nossos bangüês: a cultura e a fábrica novamente reunidas (MEIRA, 2010, p. 103).

As empresas francesas foram beneficiadas pela adoção dos engenhos centrais, uma vez que o maquinário era, majoritariamente, de fabricação francesa, mas também pelo fato de que, no estado de São Paulo, após a falência dos engenhos centrais, todos foram à leilão e arrematados por grupos franceses (ibidem).

Mas, apesar da frustração dos Engenhos Centrais, a sua base tecnológica foi adotada nas usinas. Com a libertação dos escravos, os engenhos tiveram que passar a operar na lógica capitalista, contratando assalariados ou estabelecendo novas formas de organização do trabalho. Na fabricação do açúcar a possibilidade de substituir a mão de obra por máquinas era uma vantagem, uma vez que o fim da escravidão possibilitou novas configurações para o trabalho, como por exemplo, a “morada”, situação em que o trabalhador rural (ex-escravo )

solicitava ao Senhor de Engenho uma área para morar e cultivar a roça de subsistência, em troca, oferecia seu trabalho no Engenho. Mas, o próprio desenvolvimento das instituições do Estado passou a inibir estas iniciativas, uma vez que ficava caracterizada uma espécie de trabalho escravo (GARCIA JR, 1987). Porém, os problemas trabalhistas iriam acompanhar a indústria sucroalcooleira até os seus dias atuais.

Do final do século 19 até a extinção do IAA, a concepção de controle manufatureira seria predominante. A engenharia seria desenvolvida tanto nas instalações fabris como também na parte agrícola.

### **4.3 O Álcool entra em cena: a criação do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA)**

A tecnologia dos Engenhos Centrais foi gradativamente sendo adotada pelos senhores de engenho, surgindo usinas e usineiros. Mas, a necessidade de operar em grande escala fez com que nem todos os senhores de engenho se tornassem usineiros. Alguns migraram para outras atividades, como a pecuária, por exemplo. Isto ocorria quando não se sujeitavam a fornecer para outro, já convertido a usineiro, melhor posicionado no mercado (HEREDIA, 1989). As avaliações solicitadas pelo Governo Imperial sobre o fracasso dos Engenhos Centrais contribuíram para orientar as ações dos senhores de engenho e, sobretudo, do próprio Estado, que passaria a controlar o mercado do açúcar e do álcool.

Uma constante na história da produção açucareira é a oscilação do preço do açúcar no mercado internacional, com alternância de períodos de alta com de baixa nos preços. Para minimizar os efeitos destas oscilações, sobretudo após a crise de 1929, sinalizando qual seria o posicionamento do Estado em relação à indústria para as próximas décadas, em 1931, o governo brasileiro instituiu como obrigatória a mistura de 5% de álcool à gasolina importada e, posteriormente a aquela produzida no país. Assim, o Estado interferiu diretamente a favor

da indústria, criando um mercado garantido para o álcool produzido. Dois anos depois, em 1933 foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA, quando o estado assumiu o papel de controlar o mercado sucroalcooleiro, interferindo diretamente no planejamento das empresas, fixando preços, estabelecendo cotas, controlando as exportação e importação.

A Concepção de Controle que predominou no IAA estaria próxima da Concepção de Controle da Manufatura, uma vez que o Planejamento Centralizado, no formato de uma tecnocracia, foi adotado para administrar o Instituto. De acordo com Garcia Jr. (2002), as formas específicas de gestão da *plantation*, sistema baseado na grande propriedade de terra, monocultora, cuja produção era, fundamentalmente, voltada para o mercado externo, teriam fornecido o arcabouço institucional em torno do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Após a criação do IAA, foi marcante a dependência que parte das unidades produtivas tinha em relação aos subsídios do Estado, uma vez que “a diferença de produtividade dos rendimentos agrícolas entre o Centro-Sul e o Nordeste é uma constante de 1930 a 1990” (GARCIA JR., 2002, p. 46).

O IAA administrava os mercados do açúcar e do álcool por meio de dispositivos de gestão de natureza interventora. Szmrecsányi (1979) indica a abrangência da atuação do IAA e o amplo controle sobre os mercados, passando pelo controle e acompanhamento da área plantada, controle do volume de produção de cada unidade produtiva, da comercialização, por meio do controle dos preços.

Garcia Jr. (1988) chama a atenção para o papel do Estado na passagem do mundo do engenho de cana-de-açúcar, cujas bases estavam nas instituições coloniais, para o da grande escala industrial. Esta transformação,

não ocorreu através de autofinanciamento, através do simples reinvestimento dos lucros dos engenhos mais prósperos, e não resultou assim da ação dos “mecanismos de mercado” capazes de explicar a passagem de uma a outra escala de produção industrial. Ela só se tornou possível graças às subvenções públicas, obtidas através

de lutas políticas, cujo móvel era a legitimidade mesma da intervenção dos poderes públicos neste setor da economia e suas implicações (GARCIA JR., 1988,p.19).

O IAA teria sido o principal instrumento de gestão dos mercados do açúcar e do álcool durante o período de modernização da indústria sucroalcooleira brasileira (LEITE, 2005).

Da década de 1930 até sua extinção, em 1990, o IAA controlou o mercado sucroalcooleiro e fomentou o desenvolvimento da indústria. Se por um lado o Estado interventor marcou este período, por outro a natureza do capital desta indústria, fundamentalmente nacional e sob controle de famílias tradicionais, seria outra marca deste espaço industrial, neste período. Mas a experiência dos Engenheiros Centrais, descrita por Meira (2010), também deixou clara a importância que as empresas estrangeiras, sobretudo as francesas, tiveram no processo de industrialização da produção sucroalcooleira Paulista.

Até o início dos anos de 1990, graças à forte intervenção governamental, o mercado sucroalcooleiro apresentava relativa estabilidade, sobretudo a favor dos grandes grupos industriais. O controle da indústria esteve com famílias representantes da elite agrária e agroindustrial brasileira. Em depoimento a pesquisadores da FGV/CPDOC, João Ometto, membro da FIESP, um dos principais acionistas e Conselheiros do grupo SÃO MARTINHO, reconheceu a importância que o IAA teve para indústria sucroalcooleira, sobretudo seu quadro técnico. Mas frisou também que o IAA operava em sintonia com o Ministério da Indústria e Comércio e não com o Ministério da Agricultura (OMMETO, 2010).

Com o objetivo de promover e operacionalizar a modernização, primeiro da agricultura depois da agroindústria, o Estado também incentivou a criação de cooperativas agropecuárias que, no decorrer do tempo, tornaram-se cooperativas agroindustriais (PANZUTTI, 1997). A mais importante organização de interesses dos usineiros na

modernização sucroalcooleira foi a Cooperativa dos Produtores de Cana de Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (COPERSUCAR).

Além da centralidade do Estado, no processo de modernização da indústria canavieira, ocorreu um deslocamento do centro do poder deste campo organizacional. Durante o período de modernização da indústria sucroalcooleira constituiu-se também a polarização entre os industriais da região Nordeste, pólo histórico que dominou a indústria até a segunda guerra mundial (SZMRECSÁNYI; MOREIRA, 1991), e os da região Centro-Sul, notadamente o Estado de São Paulo, atualmente, responsável por mais de 60% da cana de açúcar produzida no país (UNICA, 2009; 2010). Durante a segunda guerra mundial, a mistura de álcool na gasolina foi excepcional, uma vez que a importação de petróleo ficou comprometida, contribuindo para reforçar a posição do álcool enquanto combustível alternativo.

Na década de 1970, motivado pela grande crise do petróleo, o Estado criou o Programa do Alcool (PROALCOOL) cujo objetivo principal era desenvolver uma fonte de energia alternativa ao petróleo, ou pelo menos à gasolina. Direcionado para o mercado doméstico e operacionalizado pelo IAA, o PROALCOOL teve duas fases bem definidas: de 1975-1979 direcionada para a produção de álcool anidro, aquele que é adicionado à gasolina; de 1979-1989 voltado para a produção de álcool hidratado, substituto da gasolina, com incentivos à produção com o consumo, particularmente via subsídios à indústria automobilística (PAULILLO; MELLO, 2005).

Tanto o IAA como o PROALCOOL foram iniciativas típicas de Estado intervencionista, predominante neste período, mesmo que com regimes políticos distintos. O enfraquecimento do IAA e sua posterior extinção estariam relacionados a um conjunto de fatores: esgotamento do Fundo Especial para Exportação (FEE), financiadora do Instituto; ampliação das possibilidades para o setor e dos atores envolvidos com o ingresso de grande

parte deles no setor de energia; pressões da Cooperativa dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo (Copersucar), principal representante dos industriais no período; carência de infra-estrutura; perda do controle de coordenação do PROALCOOL para uma comissão interministerial (PAULILLO; MELLO, 2005, p.50).

Se por um lado, os desdobramentos do PROALCOOL colaboraram para a extinção do IAA, consumado pelo fortalecimento das idéias de liberalização dos mercados importadas do hemisfério norte (DEZALAY; GARTH, 2000) , por outro, durante a desregulamentação dos mercados, a COPERSUCAR, principal organização de representação dos industriais no período, provou do seu próprio “veneno”, sofrendo baixas significativas em seu quadro de associados. Paulillo;Mello ( 2005) indicam o surgimento das principais organizações de representação dos produtores de cana-de-açúcar e dos industriais que surgiram no período do PROALCOOL. Na última fase de intervenção do IAA a estratégia de diversificação da produção ganha amplitude com o álcool hidratado. De certa forma esta estratégia estaria relacionada à concepção de controle de marketing que irá se manifestar mais plenamente após a extinção do IAA.

Se considerarmos a caracterização dualista do sistema de representação do empresariado nacional apresentada por BOSCHI;DINIZ (2000), na transição de Estado intervencionista para Estado regulador, na indústria sucroalcooleira as esferas oficiais de representação junto ao Estado se enfraqueceram enquanto as esferas de representação alternativas se ampliaram e se fortaleceram. Este aspecto será explorado no tópico seguinte.

#### **4.4 Extinção do IAA e criação da UNICA: orientação para o Mercado e a Concepção de Controle “Financeira”**

Na década de 1990, a sociedade brasileira protagonizou um conjunto de mudanças relacionadas diretamente ao posicionamento do Estado em relação à sociedade como um todo

e, em particular, à economia. Dezalay; Garth (2000) indica como, a partir de 1960, os Estados na América Latina sofreram influências diretas das idéias vinculadas ao modelo de Estado Norte Americano. A configuração de um Estado de Bem-Estar Social, influenciado pela tradição Keynesiana, passa a ser criticada, fundamentalmente, quanto a sua eficiência econômica. A orientação concorrente, e que gradativamente passa a predominar, é derivada das prescrições da teoria econômica neoclássica: a idéia de Estado mínimo (em harmonia com a idéia de mercado perfeito, “leve”, ágil, auto-regulável), regulador e não-intervencionista, contrapõe-se à estrutura hierárquica tradicional (modelo burocrático, “pesado”, lento), caracterizada pelo excessivo intervencionismo governamental. Nesse processo tanto as profissões como o conhecimento técnico, fundamentalmente, em economia e direito, são exportados/importados do Norte para o Sul (DEZALAY; GARTH, 2000, p.163-164). De acordo com Grün (1999), no âmbito organizacional, a lógica financeira estaria predominando sobre a lógica industrial. Nos anos 1990, a reengenharia, enquanto ferramenta de gestão, teve um papel análogo ao que a governança corporativa desempenha atualmente: modelo de referência para a “modernização”. Ou seria possível considerar também que a reengenharia, uma ferramenta de natureza financeira, teria sido incorporada no conjunto das “boas práticas de Governança Corporativa”.

No espaço organizacional estas mudanças estariam fortemente relacionadas às privatizações e seus desdobramentos, como o fortalecimento dos fundos de pensão enquanto investidores institucionais e a uma nova fase do mercado de capitais brasileiro. De acordo com Donadone; Sznelwar (2004), na década de 1990, durante o processo de privatização intensificaram-se as fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras e investidores institucionais, nacionais e internacionais. Este processo seria típico do capitalismo no qual a

lógica financeira estaria predominando na economia, orientando as estratégias dos principais grupos econômicos, nos diversos espaços industriais (FLIGSTEIN, 2001).

De acordo com Fligstein (1990), uma mesma estratégia poderia ser adotada por grupos industriais controlados por indivíduos com diferentes concepções de controle. Por exemplo, a estratégia de ampliar o portfólio de produtos, pode ser justificada como sendo uma estratégia que contribui para a ampliação da participação da empresa no mercado (*market share*), ou seja, típica de uma concepção de controle de marketing. Mas, esta mesma estratégia pode ser justificada como aquela que contribui para a ampliação do faturamento e para diminuir os riscos do empreendimento, tipicamente fruto de uma concepção de controle financeira. E ainda, a mesma estratégia, poderia ser justificada como sendo para aumentar a eficiência da operação produtiva, um modo de justificar a ação estratégica típica da concepção de controle manufatureira. Portanto, para identificar a concepção de controle predominante em determinado espaço industrial é importante considerar o campo no qual a indústria está inserida, sobretudo as orientações do estado em relação à economia.

A orientação do estado (interventor ou regulador) está diretamente relacionada à dinâmica da economia como um todo e de cada mercado, em particular. Desde o início da industrialização as atividades diretamente ligadas à agricultura têm recebido tratamento diferenciado, mesmo nos Estados com orientação reguladora (ABRAMOVAY, 1991).

A desregulamentação dos mercados do açúcar e do álcool seria uma importante mudança institucional que interferiu diretamente nas regras de funcionamento do mercado sucroalcooleiro. Os grupos empresariais passaram a desenvolver estratégias em função da nova configuração. Estratégias com ênfase em explorar novos produtos e novos mercados predominaram na década de 1990, demonstrando que tanto a concepção de controle de marketing como a concepção de controle financeira passaram a predominar entre os grupos

mais importantes da indústria. Na década de 1990, os industriais do setor sucroalcooleiro passaram a desenvolver estratégias para garantir ou ampliar seus mercados de atuação, lançando mão de estratégias de marketing, com destaque para as alianças com as indústrias de alimentos e de bebidas, o lançamento de novos produtos (como o açúcar líquido invertido, matéria prima para indústria de refrigerantes) e a ampliação de produtos destinados ao varejo (marcas próprias de açúcar; açúcar orgânico; açúcar *light*, etc.) (BELIK ET AL., 1998). Mas, a partir da metade da década de 1990, a orientação que passou a predominar foi a que levou a adoção de estratégias tipicamente financeiras. Um dos principais indicadores seria o início das operações de fusão e aquisição de empresas, quesito no qual o grupo COSAN se destacou desde a década de 1980.

Uma das principais mudanças no âmbito da indústria sucroalcooleira foi a criação da União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA). A UNICA foi criada, em 1997, como resultado da fusão de diversas organizações de representação de industriais, após a desregulamentação dos mercados do açúcar e do álcool, no início da década de 1990. De acordo com Paulillo; Mello (2005) ela nasceu da tentativa de conciliar interesses conflitantes entre as antigas organizações de representação, em especial a Associação das Indústrias de Açúcar e Álcool (AIAA) e a Sociedade dos Produtores de Álcool de São Paulo (SOPRAL). Esta última seria uma das principais organizações originadas durante a segunda fase do PROALCOOL para representar os interesses das destilarias independentes e que, pouco depois, congregou também as usinas que se desligaram da COPERSUCAR. Os conflitos giravam em torno da defesa da continuidade da intervenção estatal e do livre mercado. A posição majoritária na UNICA era a favor da liberalização do mercado. Com a liberalização dos mercados do açúcar e do álcool a UNICA se fortaleceu.

Uma das principais ações da UNICA, na época da sua criação, foi realizada em parceria com a Organização dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo (ORPLANA): a criação do Conselho de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (CONSECANA). O CONSECANA é um conselho paritário formado por representantes dos produtores de cana e dos industriais, responsável pela instituição de um sistema de pagamento para a cana crua independente do Estado e que passou a vigorar, primeiro, no Estado de São Paulo e, posteriormente, no restante do país.

Na década de 1990, mudanças institucionais de ordem mais geral, notadamente a redefinição do papel do Estado junto à economia, contribuíram para a reorganização deste espaço. No final da década, grupos internacionais ensaiavam investimentos na indústria sucroalcooleira brasileira. Na década atual, um conjunto expressivo de investidores, nacionais e internacionais, ligados ou não, ao mercado do açúcar e do álcool, ingressou neste espaço industrial. Ocorreu um significativo crescimento da capacidade produtiva da indústria com o tempo. Mudaram também as relações de força entre seus principais participantes.

A UNICA ilustra a força das novas formas de representação do empresariado nacional que caracterizou o período de liberalização da economia da década de 1990, mas também a sobreposição das novas formas de representação com aquelas da tradição corporativa, indicada por BOSCHI; DINIZ (2000), uma vez que, está estruturada no formato prescrito pela governança corporativa, ou seja, um Conselho Deliberativo (análogo ao de Administração) e uma Diretoria Executiva profissionalizada. Seu presidente executivo (designado pela organização como seu CEO) tem ocupado também a presidência tanto do Sindicato da Indústria do Açúcar no Estado de São Paulo (SIAESP) como do Sindicato da Indústria da Fabricação do Alcool no Estado de São Paulo (SIFAESP). Se considerarmos a caracterização dualista do sistema de representação do empresariado nacional, apresentada por BOSCHI;

DINIZ (2000), na transição de Estado intervencionista para Estado regulador, na indústria sucroalcooleira as esferas oficiais de representação junto ao Estado se enfraqueceram enquanto as esferas de representação alternativas (“associações extracorporativas”) se ampliaram e se fortaleceram.

Grün (2003) indica como a idéia de governança corporativa predominou sobre a de câmaras setoriais, enquanto forma de estruturar o desenvolvimento de políticas setoriais para as diferentes indústrias. A UNICA se tornou um modelo de representação de interesses do espaço industrial sucroalcooleiro. Com o que ocorre no âmbito das empresas dominantes no campo sucroalcooleiro, a constituição dos conselhos e das diretorias executivas, requisitos básicos da “boa” governança corporativa, na UNICA, constituiu-se o conselho deliberativo e a diretoria executiva para articular a indústria como um todo, para adequá-la às idéias que garantiriam sustentabilidade das atividades produtivas, fundamental para a aceitação internacional e reconhecimento do etanol como *commodity* energética. Desta forma, a UNICA se propõe a realizar a governança da indústria, justificando suas ações junto à sociedade, particularmente junto a investidores, consumidores e o Estado.

Em 2008, a Cartilha de Sustentabilidade para os biocombustíveis, elaborada com a participação de grandes corporações (Shell, Petrobrás, British Petroleum, Bunge, Toyota), e de Organizações Não Governamentais (ONGs) (WWF e Amigos da Terra-Amazônia Brasileira) foi criticada pela UNICA. UNICA defendeu, em especial, a dimensão econômica da sustentabilidade, ou seja, que os projetos de produção de biocombustíveis fossem avaliados também em função da viabilidade e eficiência econômica (BARROS, 13/08/2008). A UNICA representa o interesse de grandes grupos empresariais que, por sua vez, passaram a operar em mercados de capitais, tendo que apresentar seus resultados financeiros a um enorme número de acionistas e demais agentes que operam neste mercado.

A UNICA encerrou 2010 com 123 associadas, “responsáveis por mais de 50% do etanol e 60% do açúcar produzidos no Brasil.”<sup>36</sup> No Conselho Deliberativo da UNICA predominam representantes dos grupos que dominam o campo. O conselho é composto pelo seu presidente executivo (profissional do mercado) e por vinte e cinco representantes de algumas de suas principais associadas. Grande parte dos conselheiros são executivos dos grupos dominantes no campo, operam na lógica financeira predominante no capitalismo contemporâneo, seja por operarem em mercados de capitais (COSAN/NOVA AMÉRICA, SÃO MARTINHO, GUARANI), ou por serem executivos de subsidiárias de grandes grupos econômicos, dominantes em outros campos, (LDCbioenergia, ETHbioenergia/BRENCO), ou serem executivos envolvidos com operações de fusões e aquisições nas quais participaram grupos internacionais (MOEMA/BÜNGE, EQUIPAV/SHREE RENUKA), ou ainda por estarem ligados à COPERSUCAR (SÃO MANUEL, PIONEIROS, ZILOR, FERRARI, COCAL) (MUNDO NETO, 2009). Os representantes destes grupos industriais seriam os principais responsáveis pela difusão da concepção de controle dominante no mercado de capitais, a concepção de controle de empresa “valor para o acionista” (FLIGSTEIN (2001).

A composição do conselho deliberativo da UNICA reforça a concepção de empresa de acionistas junto à indústria como um todo, na medida em que a governança corporativa torna-se o modelo de gestão virtuoso para os grupos que participam do espaço. No ANEXO – 4 estão as duas últimas formações do Conselho Deliberativo da UNICA, indicando os conselheiros, o grupo que ele representa e a posição que ele ocupa no grupo. Nos últimos dois Conselhos Deliberativos é majoritária e recorrente a participação de representantes dos principais grupos da indústria, assim como da COPERSUCAR e de suas associadas.

---

<sup>36</sup><http://www.unica.com.br/quemSomos/texto/show.asp?txtCode={A888C6A1-9315-4050-B6B9-FC40D6320DF1}>, acessado em 03/01/2011.

Desde a fundação da UNICA, e em 1997, a diretoria executiva (CEO) foi ocupada por apenas três executivos diferentes: João Omotto (1997-2000), Eduardo Pereira de Carvalho (2000-2007) e Marcos Jank (2007-atual). A partir de 2007 a Presidência executiva está a cargo de um profissional do mercado, já que os dois primeiros são representantes de grupos específicos. João Omotto é o atual vice-presidente do Conselho e foi CEO do grupo SÃO MARTINHO até 2009, Eduardo Pereira de Carvalho, contribuiu para a constituição do grupo ETH Bioenergia, subsidiária do grupo Odebrecht, criada em 2007.

O conselho de administração da UNICA é composto pelos “acionistas” mais importantes e sua diretoria é profissionalizada, a exemplo de seu presidente executivo (CEO), Marcos S. Jank<sup>37</sup>, que antes de ser executivo, fez carreira acadêmica como membro de um dos mais influentes grupos de estudos sobre a agro-indústria brasileira. Fligstein (2003) sugere a metáfora “o mercado enquanto política” para que se possa compreender melhor a dinâmica dos campos organizacionais. Bourdieu (1998) indica porque a ciência é uma das principais fontes de força de legitimação das ações no campo político.

O campo político é pois o lugar de uma concorrência pelo poder que se faz por intermédio de uma concorrência pelos profanos ou, melhor, pelo monopólio do direito de falar e de agir em nome de uma parte ou a totalidade dos profanos. O

---

<sup>37</sup> Marcos S. Jank é presidente da UNICA desde junho de 2007. Jank foi idealizador e ex-presidente do Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (ICONE). Durante 20 anos, foi Professor da Universidade de São Paulo, na Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP), no Instituto de Relações Internacionais (IRI) e na Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ). É Livre Docente e Engenheiro Agrônomo pela ESALQ, Doutor pela FEA e Mestre em Políticas Agrícolas no IAM de Montpellier, França. Integrou a divisão de integração, comércio e assuntos hemisféricos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em Washington, e foi professor visitante nas Universidades de Georgetown e Missouri-Columbia, nos EUA. Consultor e coordenador de projetos do Banco Mundial, BID, FAO, PNUD, OCDE, Fundação Hewlett, Agência Suíça para a Cooperação e o Desenvolvimento (SDC) e Departamento para a Cooperação Internacional do Reino Unido (DFID). É conselheiro da Presidência da República no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), membro do conselho consultivo da Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e do conselho consultivo do setor privado (Conex) da Câmara de Comércio Exterior do Governo Federal (Camex). É também membro do Conselho Diretor do Diálogo Inter-Americano e do Brazil Institute do Woodrow Wilson International Center for Scholars, ambos em Washington, DC. Na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Jank é diretor do Departamento do Agronegócio e membro dos conselhos superiores de comércio exterior (COSCEX) e do agronegócio COSAG). Com mais de 200 trabalhos publicados e cerca de 500 palestras realizadas em eventos no País e no exterior, Jank trabalha desde 1987 com temas ligados ao setor sucroenergético. É fluente em inglês, francês e espanhol. <http://www.unica.com.br/quemSomos/equipe/show.asp?teaCode=D71BF703-F4BD-42D8-9ECD-C31925840E85> acesso realizado em 24/03/2010.

porta-voz apropria-se não só da palavra do grupo dos profanos, quer dizer, na maioria dos casos, do seu silêncio, mas também da força desse mesmo grupo, para cuja produção ele contribui ao prestar-lhe uma palavra reconhecida como legítima no campo político. A força das idéias que ele propõe mede-se, não como no terreno da ciência, pelo valor de verdade (mesmo que elas devam uma parte da sua força à sua capacidade para convencer que ele detém a verdade), mas sim pela força de mobilização que elas encerram, quer dizer, pela força do grupo que as reconhece, nem que se já pelo silêncio ou pela ausência de desmentido, e que ele pode manifestar recolhendo as suas vozes ou reunindo-as no espaço. É o que faz com que o campo da política – onde se procuraria em vão uma instância capaz de legitimar as instâncias de legitimidade e um fundamento da competência diferente do interesse de classe bem com preendido – oscile sempre entre dois critérios de validação, a ciência e plebiscito<sup>38</sup>. BOURDIEU (1998, p.185).

A UNICA atua diretamente no campo econômico e no campo político, mas conta com significativas contribuições do campo acadêmico. Além da constituição de uma diretoria executiva profissionalizada, a UNICA tem reunido lideranças, defensoras do etanol, que transitam no campo científico, no campo econômico e no campo político, ampliando significativamente o poder da organização em diferentes esferas da sociedade brasileira e do ambiente internacional. Entre as suas principais ações para ampliar a legitimidade do etanol de cana de açúcar com o fonte de energia sustentável, destaca-se o ETHANOL SUMMIT<sup>39</sup>: fórum de debates internacional sobre o etanol e outras fontes de energias alternativas, reunindo pesquisadores, lideranças políticas, investidores e demais interessados.

O ETHANOL SUMMIT foi instituído como um evento bianual organizado pela UNICA e patrocinado por empresas, associações, representantes de governo que compartilham de interesses em torno dos negócios da indústria em geral e do etanol em específico. Entre as lideranças políticas e econômicas, celebridades, nacionais e internacionais, que participaram das duas edições do SUMMIT, estiveram, em 2007, o mega investidor George Soros que ingressou na indústria canavieira nacional com o grupo ADECOAGRO, associada da UNICA, e o ex-presidente do Brasil, Fernando Henrique

<sup>38</sup> Não é por acaso que a sondagem de opinião manifesta a contradição entre dois princípios de legitimidade antagonistas, a ciência tecnocrática e a vontade democrática, alternando as questões que convidam ao juízo de perito ou ao desejo de militante.

<sup>39</sup> <http://www.ethanolsummit.com.br/>

Cardoso. Na edição do SUMMIT de 2009, esteve presente o ex-presidente norte-americano Bill Clinton que possui investimentos no grupo BRENCO<sup>40</sup>, e o presidente Luis Inácio Lula da Silva, defensor do etanol brasileiro e também, dos industriais<sup>41</sup>.

Entre as celebridades acadêmicas presente no SUMMIT ETHANOL, destaca-se o físico e ex-reitor da Universidade de São Paulo, José Goldemberg, um dos pioneiros na academia a defender o etanol de cana de açúcar e o ex-ministro da agricultura Roberto Rodrigues. Goldemberg, desde a época do PROALCOOL tem atuado em agências governamentais ligadas à energia, defendendo a produção do etanol de cana de açúcar com o uma energia alternativa. Sua avaliação está focada na análise da eficiência energética do etanol de cana, ou seja, quantas unidades de bioenergia são geradas para cada unidade de energia fóssil empregada. Ele foi homenageado na segunda edição do ETHANOL SUMMIT 2009<sup>42</sup> pelas contribuições para o desenvolvimento da indústria sucroenergética. Na ocasião aproveitou para reforçar que há espaço para a expansão do etanol de primeira geração.

De acordo com Grynszpan (2009), Roberto Rodrigues<sup>43</sup>, foi um dos atores centrais no processo de institucionalização da ideia de agronegócio no Brasil, pela atuação direta no

---

<sup>40</sup> O grupo BRENCO, um dos principais arranjos de *private equity* na indústria sucroalcooleira (MUNDO NETO, 2008), é representado no conselho da UNICA pelo Sr. Henri Philippe Reichstul, que é “Conselheiro e Diretor-Presidente Executivo da Brenco, e um de seus sócios-fundadores. Anteriormente, foi Presidente da Petrobras, da Globopar, do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Diretor Vice-Presidente Executivo do Inter American Express Bank S.A. Atuou também como membro do Conselho de Administração da Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S.A. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, do CEF – Caixa Econômica Federal e da Coimbra (Louis Dreyfus – Brasil). É membro do Conselho de Administração da Ashmore Energy International, da Repsol-YPF, da PSA-Peugeot Citroen, do Conselho Consultivo da Lhoist do Brasil.” [www.brenco.com.br](http://www.brenco.com.br) acesso realizado em 21/06/2008.

<sup>41</sup> O presidente Lula, na ocasião da visita do presidente norte-americano (George Bush) ao país, declarou: “Os usineiros de cana, que há dez anos eram tidos como se fossem os bandidos do agronegócio neste país, estão virando heróis nacionais e mundiais, porque todo mundo está de olho no álcool. E por quê? Porque têm políticas sérias. E têm políticas sérias porque quando a gente quer ganhar o mercado externo, nós temos que ser mais sérios, porque nós temos que garantir para eles o atendimento ao suprimento” (FOLHAONLINE, 20/03/2007).

<sup>42</sup> <http://www.ethanolsummit.com.br/> acesso realizado em 12/11/2009.

<sup>43</sup> O conjunto de capitais de Roberto Rodrigues indicado na apresentação dos conselheiros da BM&FBOVESPA quando ocupava o Conselho de Administração, como conselheiro independente: eleito para o cargo em maio de 2008. O Sr. Roberto Rodrigues é Coordenador do Centro de Agronegócio da Fundação Getúlio Vargas, Professor do Departamento de Economia Rural da UNESP - Jaboticabal e Pesquisador Visitante do Instituto de

campo sucroalcooleiro, pela contribuição acadêmica<sup>44</sup>, seja pela ação política, como liderança cooperativista ou ocupando posições de destaque em órgãos governamentais e privados. Conferencista do ETHANOL SUMMIT 2009, recentemente ele passou a atuar como gestor de investimentos em negócios sucroalcooleiros, nos moldes da indústria de capital de risco, por meio da empresa AGROERG, da qual é fundador (JORGE, 04/06/2008). Conforme será indicado a seguir, o etanol passou a fazer parte do portfólio de investimentos de gestores de capital de risco (ABVCAP, 2008; 2010).

#### **4.5 Etanol como nova tecnologia: legitimidade para *private equities* e a difusão da Concepção de Controle “Valor para o Acionista”**

Para atrair investidores as empresas precisam demonstrar viabilidade econômica, mas também são cada vez mais questionadas quanto à compatibilidade de suas ações em relação às dimensões ambientais e sociais. A “sustentabilidade” passa a ser um requisito obrigatório para

---

Estudos Avançados da USP. É autor de três livros e co-autor de diversos outros. Doutor Honoris Causa pela UNESP, ex-membro da Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz - FEALQ, do Conselho Assessor da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, do Conselho Estadual da Ciência e Tecnologia - CONCITE, do Conselho de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP FGV, do Alto Conselho Agrícola do Estado de São Paulo, dentre outros. O Sr. Roberto Rodrigues é Presidente do Conselho Superior do Agronegócio da FIESP e cochair da Comissão Interamericana do Etanol. Foi Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de janeiro de 2003 a junho de 2006, bem como Secretário de Agricultura e do Abastecimento, do Estado de São Paulo. Representando o agronegócio, o Sr. Roberto Rodrigues foi membro de vários conselhos, tais como o Conselho Monetário Nacional - CMN, Conselho de Crédito Rural e Agroindustrial - CCRA, Conselho Nacional do Agronegócio - CONSAGRO, Conselho Nacional de Política Agrícola - CNPA, Conselho Nacional de Comércio Exterior - CONCEX e o Conselho da World Wildlife Foundation - WWF. Foi Presidente da Organização Internacional de Cooperativas Agrícolas e da Aliança Cooperativa Internacional - ACI no período de 1997 a 2001. [www.bovespa.com.br/ri/](http://www.bovespa.com.br/ri/) acesso realizado em 03/03/2009. Seu mandato no conselho da BM&FBOVESPA foi até abril de 2009.

<sup>44</sup> Para ampliar a legitimidade de sua empresa (a AGROERG) algumas destas contribuições são reivindicadas: “Entre os sócios fundadores, a empresa conta a participação de Roberto Rodrigues, que foi Ministro da Agricultura (2003-2006) e atualmente é produtor e fornecedor de cana de açúcar no Estado de São Paulo. Hoje, a Fazenda Santa Izabel, de sua propriedade, localizada em Guariba (SP), é referência em mecanização de plantio e colheita de cana. Na área técnica-rural, Rodrigues foi pioneiro na introdução do conceito do sistema de rotação de cultura soja-cana, que posteriormente deu origem ao sistema Coplana (Cooperativa dos Plantadores de Cana da Zona de Guariba) e ao projeto Cana/Alimentos, desenvolvido pelo Planalsucar (Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar). A partir de convênios com a Unesp (Universidade Estadual Paulista), introduziu novos produtos, variedades e equipamentos que contribuíram para o aumento de produtividade e redução dos custos na Fazenda Santa Izabel. Aliado a isso, criou o sistema de controle de custos de produção, que serviu de base para modelos atualmente utilizados pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) e IEA (Instituto de Economia Agrícola), vinculado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Na área social, foi o primeiro produtor da região a assinar a carteira profissional e pagar benefícios sociais para todos os trabalhadores rurais”. (AGROERG, 2009).

as empresas (SARTORE, 2010). A plasticidade do termo e o embate para definição do conceito de “sustentabilidade” no espaço econômico refletem parte da luta pelo poder no seio da sociedade. Para compreender essa disputa recorreu-se ao conceito de polissemia, apresentado por Bourdieu (1989) e sintetizado por Donadone; Grün (2001), no contexto da teoria das organizações, como sendo o

sentido parcialmente compartilhado para um determinado conceito, sob o qual os entendimentos implícitos em torno de sua definição se fixam. Este compartilhamento apenas parcial garante um mínimo de acordo e evita uma crise na relação entre os contendores, para depois evoluir como conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão específica (DONADONE; GRÜN, 2001, p.113).

Para os estudos sobre sustentabilidade empresarial o espaço sucroalcooleiro fornece material ímpar: de atividade agrícola e industrial objeto de críticas dos movimentos ambientalistas e de direitos humanos, a produção sucroalcooleira passa a ser apresentada como exemplo de produção de energia “limpa”, “renovável”, “sustentável”.

Os grupos sucroalcooleiros, por meio de estratégias orquestradas pelas organizações de representação dos industriais do setor, particularmente a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), procuram cada vez mais se distanciar da imagem de “vilões” ambientais e do histórico negativo em termos de relações sociais, seja nas relações trabalhistas seja naquelas com as comunidades no seu entorno, para se tornarem exemplo de negócios sustentáveis.

No Brasil, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Gestão Ambiental (GA) foram incorporadas às “boas práticas” de Governança Corporativa GRÜN (2005). Portanto, passa a ser importante não apenas desenvolver ações sustentáveis, mas, principalmente, divulgá-las, seja como uma prestação de contas para a sociedade, ou mesmo para reforçar a ideia de transparência organizacional. Nos comunicados institucionais da maioria das empresas do espaço industrial sucroalcooleiro, mesmo daquelas que, até o momento da

pesquisa, não participavam diretamente do mercado de capitais, é destinado um espaço considerável para a divulgação destas práticas. Porém, há uma diversidade de entendimentos sobre o que pode ser enquadrado com o atividades de RSE ou GA. Orientando-se pelas tendências internacionais, a UNICA trabalha no sentido de criar a cultura da RSE e GA, mas também de modelos com métricas que contribuam para a homogeneização e quantificação destas atividades, sobretudo para torná-las mensuráveis no âmbito do mercado financeiro.

Atualmente, a UNICA consolidou-se como a principal organização dos interesses dos industriais<sup>45</sup>. Ela tem atuado em duas grandes frentes: ambiente internacional e ambiente doméstico. Sua missão é “liderar o processo de transformação do tradicional setor de cana-de-açúcar em uma moderna agroindústria capaz de competir de modo sustentável no Brasil e ao redor do mundo nas áreas de etanol, açúcar e bioeletricidade”, e suas prioridades concentram-se em iniciativas para tornar o etanol uma *commodity* e as empresas associadas “modelos de sustentabilidade sócio-ambiental”<sup>46</sup>.

Aqueles que estão à frente da UNICA procuram justamente dar um novo significado à indústria sucroalcooleira, dar um “novo espírito” aos negócios sucroalcooleiros, no sentido indicado por Boltanski; Chiapello (2009). Percebe-se este esforço desde a campanha para substituição do termo álcool combustível para etanol, ou de sucroalcooleiro para sucroenergético, ou ainda na adoção de novas expressões, como bioenergia e biocombustíveis. A defesa apóia-se na diferenciação do etanol de cana de açúcar, muito mais eficiente energeticamente, do que aquele produzido a partir de outras matérias-primas, em

---

<sup>45</sup> Existem outras organizações de representação dos industriais nas regiões produtoras (no estado do Paraná a ALCOPAR, por exemplo, opera em parceria com a UNICA). Em São Paulo a ASSOCIAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DA FABRICAÇÃO DE ÁLCOOL, AÇÚCAR, SIMILARES E CONEXOS – UDOP é uma das principais “concorrentes” da UNICA. Apesar de ter surgido para representar os interesses das destilarias independentes do Oeste Paulista, durante a segunda fase do PROALCOOL, com o surgimento da UNICA, ela perde força. Atualmente a UDOP ampliou sua área de representação para aqueles envolvidos com a produção de Biodiesel.

<sup>46</sup> [www.unica.com.br](http://www.unica.com.br) acesso realizado em 03/02/2009

particular o milho, utilizado pelos Norte Americanos e a beterraba, entre países Europeus (JANK; NAPPO, 2009).

Jank; Nappo (2009) indica que as vantagens ambientais do etanol de cana estariam ligadas à geração de energia elétrica a partir do bagaço e da palha da cana, do uso de resíduos industriais com fertilizantes nas lavouras, diminuindo a dependência de insumos industriais petroquímicos. Diversos exemplos de práticas agrícolas de gestão ambiental são indicados, mas parece haver uma sobrevalorização das vantagens. Por exemplo, considerar a incorporação da palha da cana para enriquecimento do solo e com a prática conservacionista (minimiza a erosão eólica) e ampliar a produção de etanol por meio de biotecnologia transgênica, concorrem pela mesma biomassa, e se somadas simultaneamente superestimam o potencial energético da cana-de-açúcar WEID (2009).

Mas, a insistência em querer demonstrar a eficiência energética da produção sucroalcooleira ganhou um aliado inusitado: o mercado de Crédito de Carbono. O mercado de Crédito de Carbono, criado no âmbito do protocolo de Kyoto, seria uma solução “de mercado” para os problemas ambientais, gerados pela sociedade industrial. Sob esta perspectiva, diversas atividades industriais no Brasil, a indústria sucroalcooleira em particular, teriam potencial para se tornarem produtores de Crédito de Carbono, por meio dos projetos denominados Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL). Os projetos MDL na indústria sucroalcooleira estariam relacionados à co-geração de energia elétrica a partir do bagaço da cana de açúcar, ao tratamento de resíduos industriais e sua posterior utilização como insumos agrícolas, por exemplo.

No novo contexto do capitalismo, capitalismo investidor, para utilizar a expressão de Useem (1993), o encarecimento e esgotamento das fontes fósseis de energia e a pressão para redução dos impactos ambientais fez com que os defensores do etanol passassem a explorar

sua “sustentabilidade”. Apresentada com nova tecnologia energética, se não na técnica, mas pela possibilidade de adoção em grande escala e em âmbito mundial (*ethanol commodity*) e, sobretudo, pelas futuras e promissoras gerações de etanol (celulósico, ou de segunda geração e de algas, ou de terceira geração) frutos da incorporação de biotecnologia (REVISTA FAPESP, 2008), a indústria sucroalcooleira passou a ser designada de sucroenergética. Esta seria uma das estratégias para atrair investidores que operam na lógica da indústria de capital de risco. Estes, por sua vez, se sensibilizaram pelas “potencialidades” da indústria sucroalcooleira. Investidores institucionais, nacionais e internacionais, passaram a investir na indústria sucroenergética, contribuindo para a difusão da concepção de controle “valor para o acionista”, operacionalizada por meio da adoção das “boas práticas” de governança corporativa.

Mas, os investimentos dos representantes do capital de risco na indústria sucroalcooleira, sobretudo na vertente de *private equity*, se diferenciaram do modelo adotado na década de 1990, durante as privatizações. Ao mudar a forma de apresentar a indústria sucroalcooleira, sobretudo explorando a dimensão da inovação tecnológica e suas dimensões “sustentáveis”, estes negócios passaram a ser atraentes (e legítimos) para os gestores de *private equities*. Por outro lado, eles ilustram também a reconversão dos gestores dos fundos de *private equity* à Governança Corporativa, o que, no modelo original anglo saxão, seria um paradoxo.

Como base no que foi apresentado e analisado até o momento deste trabalho, a seguir serão indicados os principais atores da indústria sucroalcooleira na primeira década do século 21, bem como as suas respectivas estratégias corporativas.

## **5 DINÂMICA NA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA BRASILEIRA NA PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI: ATORES E ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS NA CONSTRUÇÃO DO CAMPO SUCROENERGÉTICO.**

Manne (1965) teria indicado o papel central das operações de fusões e aquisições de empresas na sua idéia de “mercado para o controle corporativo” (MANNE, 1965). Sob a ótica da análise institucional das organizações e da sociologia econômica, as fusões e aquisições de empresas seriam indicadores de um processo de transformação e consolidação de determinado campo industrial, momentos oportunos para se analisar as instituições dos mercados em questão. Nestes momentos, ocorreriam “perturbações no campo” Bourdieu (2005), as instituições que sustentam os mercados estariam sendo redefinidas (FLIGSTEIN, 1990; 2001; 2003).

A indústria sucroalcooleira estaria acompanhando a tendência de crescimento das operações de fusões e aquisições no âmbito dos principais segmentos da economia brasileira<sup>47</sup>. A partir de 2007, ano “vice-campeão” da década em operações de fusões e aquisições na indústria sucroalcooleira, conforme indicado no Gráfico 5.1, os estudos da KPMG consultoria passaram a considerar o setor “açúcar e álcool” como uma categoria independente. Até então ele pertencia à categoria “produtos químicos e petroquímicos”.

No caso da indústria sucroalcooleira, tanto as fusões e aquisições de empresas com participação de novos investidores como a estratégia de abertura de capital de grupos tradicionais, desencadearam mudanças que modificaram tanto as instituições como a estrutura deste espaço industrial. Seja para aqueles que participaram de Fusões e Aquisições, seja para aqueles que abriram o capital, os direitos de propriedades foram alterados. Em ambos os casos, as regras das transações também mudaram seja para os grupos tradicionais que

---

<sup>47</sup> Os dados estatísticos sobre fusões e aquisições no Brasil foram obtidos no site da KPMG consultoria. [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br) acesso realizado em 12/03/2010.

passaram a ter que respeitar as regras do mercado de capitais, bem como para os novos investidores que tiveram que considerar as particularidades do mercado sucroalcooleiro (possibilidade de mudança no volume do mix açúcar/álcool, políticas governamentais, etc).

Fligstein (1990; 2001) indica que a intensificação das operações de Fusões e Aquisições, numa determinada economia, amplia a possibilidade de surgir uma nova concepção de controle que passe a predominar entre os grupos que dominam este campo organizacional. No caso da indústria sucroalcooleira, entre os grandes grupos empresariais, sobretudo aqueles que abriram seu capital, a concepção de empresa “valor para o acionista” FLIGSTEIN (2001) estaria predominando entre os dirigentes. Nas empresas de capital aberto a estrutura organizacional ganhou o formato prescrito pelo mercado de capitais<sup>48</sup>, calcado no ideário da Governança Corporativa, notadamente a constituição do conselho de administração, das diretorias executivas e de comitês específicos. Tanto a forma de organizar como controlar os negócios passa a ter forte influência do modelo prescrito pelo mercado financeiro. Este seria um dos aspectos mais gerais e visíveis da dominação financeira no mundo organizacional dos grandes grupos econômicos brasileiros. Por outro lado, conforme indicado por Grün (2005; 2007), estas inovações não são adotadas sem antes sofrerem ajustes, ou seja, os modelos originais das ferramentas financeiras (Governança Corporativa e *Private Equities*) ao serem adotados pelos diferentes segmentos das Elites brasileiras (Empresários, Governo, Investidores Institucionais, ONGs), ganham uma versão “brasileira”.

Uma dimensão menos evidente da financeiraização que será desenvolvida neste capítulo, é a participação dos “intermediários financeiros” do capitalismo contemporâneo FOLKMAN ET AL (2006), notadamente, os gestores de *private equities* e os gestores de

---

<sup>48</sup> A CVM fornece uma cartilha de “Boas Práticas de Governança Corporativa” para as empresas que estão em fase de preparação para a abertura do capital (CVM, 2009). A cartilha serviria também para aquelas empresas que estão na Bolsa, mas ainda se mantêm no modelo tradicional, ou seja, não seguem os padrões de GC do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

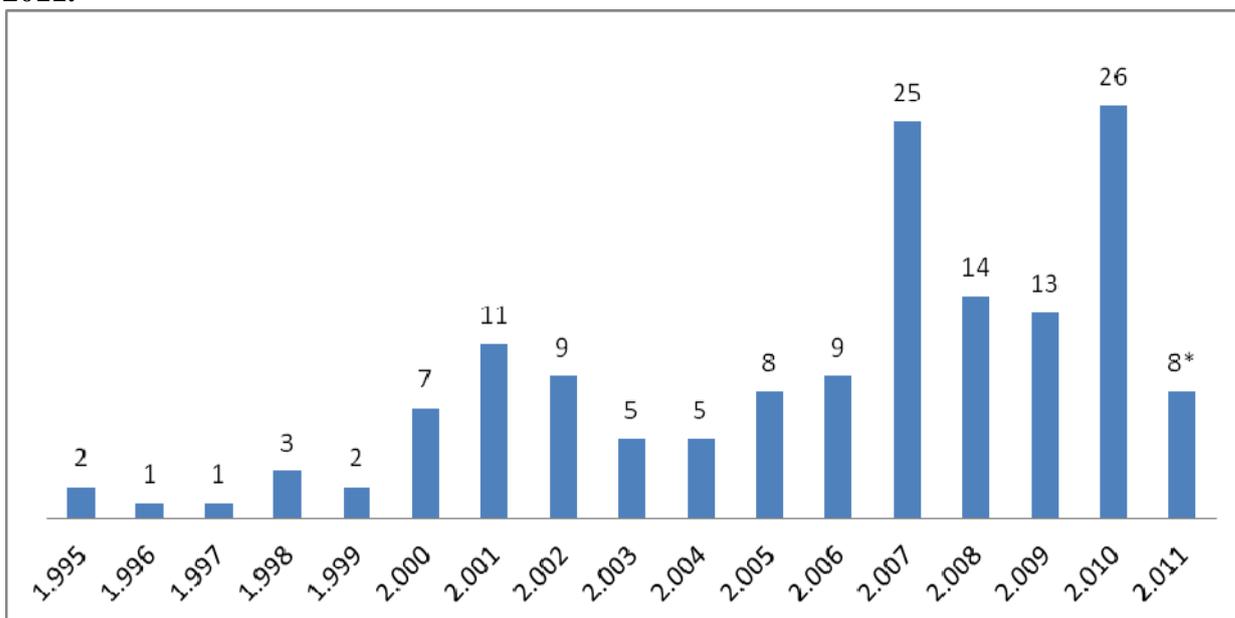
fundos de pensão. Estes agentes têm participado de grande parte das operações de F&As e das preparações para abertura de capital dos grupos empresariais sucroalcooleiros, contribuindo assim para a difusão da concepção de controle de empresa “valor para o acionista”.

A seguir, foram apresentados os atores e analisadas as ações que, no âmbito desta tese, seriam centrais na “financeirização” da indústria sucroalcooleira. Mais especificamente, foram indicados: 1- os grupos sucroalcooleiros e os investidores que participaram das principais operações de Fusão e Aquisição (F&A) na indústria; 2- a abertura de capital (IPOs) de grupos sucroalcooleiros tradicionais e de novos investidores; e 3- a participação de alguns dos principais investidores institucionais na indústria.

### **5.1 Fusões & Aquisições na indústria sucroalcooleira: Consolidação de Grandes Grupos e internacionalização da propriedade**

Na indústria sucroalcooleira, as operações de F&As também se intensificaram, contribuindo para a tendência de crescimento das operações de F&As na economia brasileira como um todo. O aumento seria não apenas no número de transações, mas, principalmente, das somas e dos atores envolvidos. O Gráfico 5.1 apresenta o crescimento das operações de fusões e aquisições na indústria sucroalcooleira, desde 1995 até novembro de 2011. Verifica-se que as transações de fusão e aquisição de empresas sucroalcooleiras ganharam volume na primeira década do século 21.

**GRÁFICO 5.1 – Número de Fusões e Aquisições na indústria sucroalcooleira: 1995 a 2011.**



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados disponibilizados em KPMG (2011).

\*Para o ano de 2011 foram consideradas apenas as operações concluídas no primeiro semestre.

## **COSAN**

O grupo COSAN é o principal grupo industrial sucroalcooleiro do país. O início das atividades foi em 1936, com a unidade Costa Pinto, no interior do Estado de São Paulo, no município de Piracicaba. O grupo nasceu da iniciativa de representantes de uma das mais tradicionais famílias sucroalcooleiras do Estado de São Paulo, a Família Ometto. O grupo está sob o comando de um representante da quarta geração, o empresário Rubens Ometto Silveira Mello, desde 1986. Ele teria assumido o controle do grupo após ganhar um processo judicial movido pela sua mãe, Isaldina, e seus três irmãos, Celso, Mara e Celina. Os quatro não concordavam com a estratégia de profissionalização da empresa e o controle concentrado em Rubens (SALOMÃO, 2007).

A partir da segunda metade da década de 1980, o grupo COSAN iniciou seu processo de consolidação, marcado por um elevado número de aquisições e, em menor número, fusões,

sobretudo nos últimos anos. Na década atual, se tornou o maior grupo sucroalcooleiro do mundo, totalizando vinte e três unidades produtivas, sendo responsável por processar aproximadamente 10% de toda cana de açúcar cultivada no país.

Se por um lado o grupo COSAN apresenta-se como uma das empresas mais dinâmicas da indústria, por outro lado, ela se conserva sob o controle de uma das mais tradicionais famílias da indústria sucroalcooleira. Rubens Ometto dá pistas para o entendimento desta aparente contradição. Na ocasião da criação da empresa COSAN Limited, listada na bolsa de Nova Iorque, fruto de uma polêmica reestruturação societária em 2007, afirma:

Se você pegar a história da Cosan vai perceber que ela se confunde com a maneira de a gente ser. O DNA da empresa é muito parecido com o DNA do criador, do presidente - e quer queira ou não. A Cosan sempre foi empreendedora. Tem vontade de crescer e de criar - sem nunca aceitar as coisas como um pacote fechado. Não vou fazer isso ou aquilo porque estão mandando. O nosso primeiro IPO (Initial Public Offering, termo em inglês para abertura de capital) foi um sucesso. Na época, achávamos que ele seria suficiente. Depois começamos a ver que poderíamos e deveríamos crescer mais. E como fazer para crescer mais? Chegamos à conclusão que o melhor seria fazer uma combinação entre financiamento e capital. Mas eu fiquei quebrando a cabeça, por que tinha dois caminhos: montava uma estrutura que permitisse levantar o capital de forma sadia para fazer tudo que é necessário para a companhia ou via a empresa ser vendida.”... “Na época que fizemos o primeiro IPO, éramos namorados por outros produtores de açúcar, principalmente europeus, como o Südzucker, Nordzucker e Tereos. Em uma segunda fase, veio a turma do agrusiness: Bunge, Cargill, ADM. Olhando para o futuro, acreditamos que o próximo passo será dado pelas empresas de energia, por grandes companhias como as petroleiras. Se eu montasse uma reestruturação em que me tornasse minoritário, em pouco tempo perderia tudo. Há grandes empresas da área de petróleo que faturam três bilhões de dólares por mês - não dá para brincar com elas. Elas compram o que querem. E depois, se não deu certo para elas, basta fechar. Nossos lançamentos têm o objetivo de trazer dinheiro para fazer a Cosan crescer. Pode ter certeza: estamos preparando uma empresa bacana, organizada, com melhoria contínua. E veja bem: não estou criticando, mas apenas analisando. O pessoal do mercado financeiro, por exemplo, não tem o link com os negócios que administra. Trabalham hoje com empresas de va rejo, amanhã de ce rveja. Eles montam um negócio, esperam as ações valorizarem, vendem e viram a página - vão brincar com outro brinquedo. São homens de negócio. Eu também sou um homem de negócio. Tenho veia financista. Do contrário não teria chegado até aqui. Mas também estou comprometido com o meu negócio. Comprometido com o açúcar, o álcool e a energia. Talvez isso seja um defeito, mas não sou uma pessoa que hoje está aqui e amanhã, ali. E as pessoas que compraram ações da nossa empresa também estão casadas com o nosso projeto. Estão casadas comigo. E eu tenho de ficar aqui. (SALOMÃO, 2007).

Na fala de Rubens Ometto fica explícito a idéia de que existiria um “mercado para o controle corporativo”, conforme sugerido por Mamme (1965), ou seja, a idéia de que, no

mercado, haveria duas posições: empresa com pradora ou empresa alvo (*target*). Melhor estar na posição de com prador, mas sempre pronto para receber uma oferta de com pra, pois, no limite, o próprio negócio estaria, sempre, potencialmente à venda. Na mesma entrevista, quando indagado sobre o tema “oferta hostil” (*takeover*), ele reforça a sua propensão às finanças e à lógica de mercado.

Cada caso é um caso. Tem cara que quer cair fora. No nosso setor quem não tiver 51% amarradinho perde o controle da empresa. Até porque eu estou de olho. Imagina! Se a empresa for boa e o cara bobear, eu pego. (IDEM)

As declarações de Ometto não deixam dúvidas de que a orientação estratégica do Grupo COSAN é financeira e de que estaria em sintonia com as operações de capital de risco. Mas ele faz questão de indicar o que o distingue dos “intermediários” do capitalismo: desenvolver relacionamentos duradouros, verdadeiro “casamento” com os negócios.

Antes de “casar” com a COSAN, Rubens Ometto teria trilhado uma trajetória profissional em finanças. Apesar de formado na mais tradicional escola de engenharia do país, Escola Politécnica da USP, sua atuação em finanças, primeiro no UNIBANCO e depois como diretor financeiro do Grupo VOTORATIN daria subsídio para seu posicionamento atual. Mas, ele seria uma espécie de engenheiro “reconvertido” às finanças. Comentando o prêmio de “Engenheiro do Ano” em 2006, explica o seu “*modus operandi*”

Eu não apenas estudei engenharia de produção - e sou um engenheiro de produção. Sou muito racional. Muito direto. Isso incomoda a turma do setor, e muitos têm restrições ao meu jeito de ser. Vou dar um exemplo simples de como eu sou. Estou saindo para jantar fora e toca o telefone. É a minha mãe. O que eu falo? Mãe, eu te ligo em dois minutos. Eu não diminuo o meu ritmo. Sigo o meu caminho natural. Entro no carro e ligo para ela do celular. A minha mulher, não. Se a mãe dela ligar, ela fica no telefone. A gente sai atrasado para o restaurante - mas isso não faz sentido. Outro exemplo. Se vou a Brasília, volto no avião na hora do almoço porque aproveito para comer durante o voo - não perco tempo. Eu sou assim. (IBIDEM)

As declarações de Ometto também nos lembram as recomendações de Benjamin Franklin no discurso imortalizado por Weber (2004) para ilustrar o “espírito” do capitalismo.

Nas operações de fusões e aquisições, a área administrativa das unidades incorporadas estaria entre as que sofreram maiores mudanças, uma vez que grande parte das atividades (contabilidade, finanças, RH, etc.) passou a ser realizada na matriz, no município de Piracicaba-SP, implicando em dispensa de pessoal. O relato de um funcionário da administração de um grupo sucroalcooleiro que havia acabado de ser incorporado pelo grupo COSAN fornece elementos para compreendermos melhor as transformações decorrentes deste tipo de operação.

Numa manhã, no escritório, estávamos todos trabalhando quando chegaram vários carros e um pequeno caminhão, com vários computadores. Eles (representantes da nova controladora) fizeram uma reunião para nos informar e tranquilizar, dizendo que tratava de uma das atividades do projeto de integração entre as empresas. Enquanto explicavam, uma equipe de técnicos copiou os dados que estavam nos nossos computadores para os deles. No final da reunião foi frisado que todos poderiam ficar tranquilos, pois ninguém perderia o emprego. Quando completou o quarto mês do negócio, todos os contratos de trabalho foram rescindidos. A maioria do pessoal da área agrícola foi recontratada, quase todos da área administrativa e vários da parte industrial foram dispensados.<sup>49</sup>

O quase desaparecimento da área administrativa da empresa adquirida seria fruto da concepção de controle que passa a vigorar. Grande parte das atividades administrativas das unidades incorporadas passou a ser realizada na matriz. Uma das ferramentas para operar essa integração, particularmente na padronização dos procedimentos, são os sistemas integrados de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning*), implantados com auxílio de consultorias.

Estes sistemas adquiriram tamanha relevância no meio empresarial que sua adoção passou a ser praticamente obrigatória e parte do conjunto das “boas práticas de governança corporativa”. A COSAN atualmente utiliza o sistema ERP da fabricante alemã SAP, uma espécie de “grife” reconhecida internacionalmente. Na ocasião da implantação do SAP na COSAN, tanto Rubens Omotto, como seu “braço direito”, conselheiro e vice-presidente do

---

<sup>49</sup> Entrevista realizada em novembro de 2007.

grupo, Pedro Mizutami, tiveram papel central, reforçando a importância do novo sistema para Grupo, por meio de um vídeo institucional que foi apresentado a todos os funcionários (COSAN, 2007).

A expansão do grupo COSAN não se restringiu à indústria sucroalcooleira, mas também se estendeu a negócios correlatos, seguindo o modelo dos grandes grupos econômicos internacionais. O portfólio de negócios do grupo COSAN teria se ampliado a partir de 2007. Naquele ano, foi criada a RUMMO Logística para atuar na logística de escoamento de açúcar e álcool por transporte ferroviário. Em 2009, por meio desta subsidiária, foi assinado um termo de compromisso para ingressar no transporte ferroviário, desenvolvendo uma parceria com a América Latina Logística (ALL). Grande parcela dos investimentos, acima de R\$ 1 bilhão, seria financiada pelo BNDES (VALORONLINE, 09/03/09).

Em agosto de 2008 foi criada a empresa RADAR, voltada para o mercado de aquisição de terras em parceria com fundos de investimentos norte-americanos (SCARAMUZZO, 15/01/2009). Também em 2008, foi criada a COSAN COMBUSTÍVEIS e LUBRIFICANTES (CCL) para adquirir a ESSO distribuidora de combustíveis e lubrificantes do Brasil (SCARAMUZZO, 15/09/2008). Com esta aquisição o grupo COSAN tornou-se o único grupo sucroalcooleiro a participar do concentrado mercado de distribuição de combustíveis e lubrificantes no Brasil<sup>50</sup>, uma vez que, o grupo Tavares de Melo, que também operava na indústria sucroalcooleira e na distribuição de combustíveis (marca Ello), se desfez dos ativos sucroalcooleiros, vendendo-os, em 2007, para o grupo LDCbioenergia.

Até o final da presente redação, a última grande operação de aquisição de unidades sucroalcooleiras realizada pelo grupo COSAN foi, em 2009, quando o grupo NOVA

---

<sup>50</sup> Na de distribuição de combustíveis e lubrificantes há não mais do que uma dezena de grupos empresariais atuando no Brasil.

AMÉRICA foi incorporado. Esta operação consolidou o grupo COSAN como líder também no mercado do açúcar destinado ao varejo, pois além da marca Da Barra, tornou-se proprietário da marca UNIÃO, líder no mercado nacional (SCARAMUZZO, 16/03/2009).

O último grande negócio formalizado pelo grupo, a fusão com a SHELL do Brasil (VALENTI; SCARAMUZZO, 01/02/2010). A união de forças com a SHELL potencializou ainda mais o crescimento das exportações de etanol para mercados onde a petrolífera possui grande influência. A fusão com a SHELL do Brasil criou uma nova empresa: a RAÍZEN. A formalização foi noticiada no horário “nobre” da televisão brasileira como uma das maiores operações no setor e foi disponibilizada na página eletrônica da empresa (RAIZEN, 2011). A RAÍZEN está em fase de constituição e sua Governança Corporativa ainda não está formalizada e disponível publicamente. Em relação aos conselheiros e executivos da nova empresa, estaria definido que Rubens Ometto ficará como presidente do Conselho de Administração e Vasco Diaz será o Presidente Executivo (CEO), posição que ocupava, até então, na SHELL do Brasil.

## **LDC-SEV**

As fusões e aquisições também foram responsáveis pela configuração do segundo maior grupo sucroalcooleiro, explicitado no nome da empresa resultante: LDC-SEV. A LDC-SEV é uma subsidiária do grupo francês Louis Dreyfus Commodities (LDC), uma das maiores empresas atuando nos mercados de *commodities* agrícolas, desde 1851. A incorporação do grupo SANTELI SAVALE (SEV), até então, o segundo maior grupo da indústria, foi decisiva para a atual configuração do grupo, mas contribuiu também para reforçar o movimento dos novos investimentos, uma vez que o próprio grupo incorporado

resultou da fusão de dois tradicionais grupos sucroalcooleiros paulistas: os grupos SANTA ELISA e VALE DO ROSÁRIO.

As negociações que resultaram na SANTELISAVALE (SEV) teriam se intensificado no início de 2007, em nome da manutenção do poder e prestígio entre representantes de famílias tradicionais. Um segmento da família Biagi, controladores do grupo Santa Elisa e também com participação no grupo Vale do Rosário, se uniram a representantes da família Junqueira Franco, um dos principais sócios do grupo Vale do Rosário, e a outros sócios com participação minoritária, para evitar uma espécie de compra “hostil”<sup>51</sup> por parte de grandes grupos concorrentes, particularmente o grupo COSAN. Na ocasião, a VALE do ROSÁRIO possuía 109 acionistas. Um grupo de acionistas minoritários reunidos em torno de Pedro de Camargo Neto manifestou interesse em vender as ações, uma vez que a bem sucedida abertura de capital da COSAN, em 2005, teria elevado o valor dos negócios do setor e, portanto, das respectivas participações minoritárias. Camargo Neto seria um dos elos com Rubens Ometto da COSAN, uma vez que eles conviveram durante os estudos universitários (REVISTA ÉPOCA, 2007). Quando indagado sobre a frustração por não ter comprado a VALE do ROSÁRIO, Rubens Ometto afirma: “Não dá para ganhar todas. E não foi só esse que eu perdi. Eu perdi vários outros negócios.” (Idem).

A solução encontrada pelos Biagi, Luiz e André, controladores da SANTA ELISA foi um empréstimo junto ao Banco BRADESCO. Por meio da subsidiária BRADESCO Investimentos (BBI) foi levantado um montante próximo a R\$ 1,35 bilhões para adquirir a participação do grupo interessado na venda. O banco de investimento Goldman Sachs também

---

<sup>51</sup> Análoga às operações denominadas *buyouts*, quando um grupo adquire a maioria acionária de uma empresa de capital aberto e passa a agir sem respeitar o interesse dos demais acionistas e outros interessados. Essa prática se intensificou durante a década de 1980 nos EUA, tendo como caso emblemático a disputa, pela RJR Nabisco, entre os grandes pioneiros da indústria de *private equities* Norte-americana. O caso teve tamanha repercussão que acabou sendo relatado no filme “*Barbarian at the Gates*” dirigido por Glenn Jordan, com base no livro (com mesmo título) de Bryan Burrough e John Helyar.

ingressou no negócio com R\$ 400 milhões, uma forma de abater o empréstimo junto ao BBI (DINEIRO RURAL, 2007). A transação da VALE do ROSÁRIO teria ocorrido com valores superestimados, durante o pico dos investimentos na indústria, acarretando na elevação dos preços dos ativos. A BNDESPar ingressou no negócio com aporte de R\$ 150 milhões (VALORONLINE, 07/01/2008), adquirindo uma participação próxima a 7% do total (MUNDO NETO, 2008). No final de 2008, com crise financeira, o encarecimento do crédito, a longa temporada de baixa no preço do açúcar fez com que as dívidas superassem o valor da nova empresa.

Neste caso, também, a solução seria a venda ou o ingresso de um novo sócio. O BNDES operou como um dos principais negociadores com os potenciais candidatos. Devido a disputas históricas pelo prestígio neste campo organizacional entre representantes das famílias Biagi e Ometto, a fusão com o grupo COSAN foi descartada, abrindo espaço para os demais interessados (MUNDO NETO, 2009c), entre eles o grupo LDC no Brasil, por meio da subsidiária LDCbioenergia.

De acordo com Villette (2011), o operador global leva vantagem sobre os representantes locais. “Ele dispõe de antemão de uma informação exclusiva sobre a evolução dos mercados mundiais e pode, portanto, investir e “desinvestir” antes dos outros” (VILLETTE, 2011, p.319). Para o autor, no caso do grupo LDC, haveria um conhecimento acumulado neste tipo de negócio.

No caso de Louis Dreyfus, esse *savoir-faire* é tradicional. De fato, historicamente, a companhia Louis Dreyfus é a de um armador. Seu *savoir-faire* ancestral consiste em descobrir sempre cargas para seus navios, para a ida e para a volta, mas também saber comprar e vender os navios no bom momento, de maneira a nunca encontrasse com navios inutilizados e sem valor de revenda. Para alcançar esses dois objetivos, o conhecimento detalhado dos movimentos dos navios em todos os grandes portos do mundo é um trunfo. Ele fornece com antecedência a informação exclusiva que permite ficar bem situado no bom momento. (IDEM, p. 320).

O grupo LDC-SEV ficou com um total de 13 unidades em operação, oito unidades produtivas da LDCbioenergia e as cinco do grupo SantelisaVale, tornando-se o segundo maior grupo sucroalcooleiro do país. Cabe destacar que, em 2007, durante a expansão dos negócios sucroalcooleiros da LDCbioenergia, houve investimentos de um fundo liderado pelo mega-investidor Wafic Saïd, proprietário da Saïd Holdings que opera *private equities*. (ADACHI; SCARAMUZZO, 2007). O grupo LDC-SEV tem participado de um importante arranjo *de private equity* que administrou a Companhia Nacional de Açúcar e Alcool (CNAA). A CNAA era “controlada pelo Fundo de Participação em Açúcar e Alcool, com recursos do fundo de investimento Carlyle/Riverstone, Goldman Sachs, Discovery Capital, Global Foods and DiMaio Ahamad” (CNAA, 2010). A BRITISH PETROLEUM incorporou a CNAA em 2011 (MAGOSSI, 2011), mas o grupo LDC-SEV manteve a participação.

Grün (2007) chama atenção para semelhança das estratégias dos armadores, da época do capitalismo mercantil e das grandes navegações, com as estratégias dos representantes da indústria de capital de risco. A diferença estaria na frequência e no volume de negócios, atualmente, operacionalizados. Para se proteger das prováveis baixas nas esquadras armadas era prudente enviar um número de embarcações que garantisse a recuperação dos investimentos, mesmo com o retorno de apenas uma parcela minoritária das embarcações que partiram. Atuar na lógica do capital de risco seria compatível com a estratégia “ancestral” de “armador” que seria predominante no grupo LDC, conforme indicado por Villette (2011).

Nas publicações institucionais do grupo a sustentabilidade ganhou destaque e está apresentada com a seguinte estrutura: Recursos Hídricos, Reciclagem de Subprodutos, Crédito de Carbono, Saúde e Segurança. Não há menção sobre terceirização das atividades de Corte/Carregamento/Transporte de cana de açúcar para empresas de logística. O grupo não atua com marcas próprias no varejo, seja de açúcar seja de álcool. Após a incorporação da SantelisaVale o grupo indicou um executivo do mercado para ocupar a posição de presidente

executivo no Brasil (CEO). A governança corporativa é apresentada pela Matriz do grupo. Mas como não tem capital aberto e em bolsa de valores, a GC resume-se ao Conselho de Administração e os diretores executivos de macro regiões onde o grupo atua no âmbito mundial. O grupo LDC-SEV está representado no Conselho Deliberativo da UNICA por Bruno Melcher, atual CEO da subsidiária brasileira LDC-SEV. A LDC-SEV tem tratamento diferenciado dentro dos negócios do grupo. Dado seu volume e relevância, passou a ser tratada separadamente das atividades alocadas na macro região “Região Norte da América Latina” (*North Latin America Region*), cujo CEO é Kenneth Geld. Melcher, diretor executivo da antiga LDCbioenergia, teria sido elevado ao cargo de CEO, após a LDC incorporar o grupo SANTELISAVALE e criar a LDC-SEV.

Outro componente importante e que pode auxiliar na compreensão do desfecho da crise da SantelisaVale e sua incorporação pela LDC, e não outro grupo, seria o presidente executivo Anselmo Lopes Rodrigues, um ex-executivo do grupo LDC. Após assumir o cargo de CEO da SantelisaVale Rodrigues contratou a consultoria Gradus<sup>52</sup> para realizar a integração das operações, eliminou cargos administrativos, vendeu outros ativos do grupo e investiu em mecanização da colheita e modernização das usinas (SANTELISAVALE, 2007). O conhecimento do negócio e sua trajetória na LDC teriam contribuído para o desfecho das transações com o grupo francês.

## **BÜNGE**

Apesar de ter completado 100 anos de atuação no Brasil, em 2005, o grupo BÜNGE iniciou suas atividades de comercialização de açúcar no país apenas em 2006. Em 2007, adquiriu a primeira usina de cana-de-açúcar em Santa Juliana, no estado de Minas Gerais. Em

---

<sup>52</sup> A consultoria Gradus teria sido a responsável pela integração entre a Antártica e Brahma na fusão que gerou a AMBEV.

2008, assumiu o controle da Usina Monte Verde em Ponta Porã, Estado de Mato Grosso do Sul, e iniciou a construção de uma terceira usina, em Pedro Afonso, Estado de Tocantins. Em 2010, o grupo foi reestruturado no Brasil e passou a ser conduzido pelo ex-ministro Pedro Parente. Neste mesmo ano, no Brasil, o grupo vendeu sua área de Nutrientes e Fertilizantes, para a empresa Vale do Rio Doce, e adquiriu a Moema Par, holding com cinco usinas de cana-de-açúcar, localizadas em São Paulo e Minas Gerais (BÜNGE, 2011). Com a operação se tornou o terceiro maior grupo sucroalcooleiro operando no Brasil.

Historicamente, o grupo MOEMA esteve ligado à família Biagi. No início da década, Maurílio Biagi havia passado o controle do grupo SANTA ELISA para os dois irmãos mais novos, e criou a MAUBISA, holding que passou a controlar o grupo MOEMA. Maurílio continua exercendo importante influência na indústria sucroalcooleira. É considerado uma das principais lideranças tradicionais. Um indicador de seu prestígio é sua permanência como Conselheiro da UNICA, mesmo com ativos muito menos expressivos do que a MOEMA. Diferentemente da posição dos irmãos na incorporação da Santa Elisa Vale, Maurílio se desfez dos ativos num momento mais favorável, negociando com um grupo que estava com interesse em crescer num segmento em que seus principais concorrentes haviam ingressado (LDC, CARGILL, ADM, TEREOS, por exemplo). Maurílio Biagi teria protagonizado um caso bem sucedido de saída de representantes de uma família tradicional do setor sucroalcooleiro. Já seus irmãos, Luiz e André Biagi, não teriam tido a mesma sorte com a Santa Elisa. Apesar de eleita destaque do ano e em fase de preparação para abertura do capital, a Santa Elisa acabou incorporada pelo grupo LDC, conforme apresentado anteriormente. Maurílio perdeu o controle da Santa Elisa, quando os demais herdeiros pressionaram a matriarca a distribuir os 50% das ações da Santa Elisa. Após o controle passar para seus irmãos, Luiz e André, Maurílio se distanciou dos demais. Mas, na ocasião da transação de incorporação da Vale do

Rosário pela Santa Elisa, Maurílio teria sugerido a Luiz que vendessem para a COSAN. A alternativa teria sido completamente desconsiderada (REVISTA EXAME, 15/08/2007).

O grupo BÜNGE é a maior empresa de agronegócio do mundo. Até 2005 ela estava listada na BOVESPA, mas desde então concentrou suas operações financeiras na bolsa de Nova York, onde está listada desde 2001. Assim como a LDC, CARGILL, ADM, o grupo BÜNGE também está presente em uma diversidade de atividades ligadas à produção das principais commodities agroindustriais. Conforme indicado por (HEREDIA ET AL, 2010), no Brasil, estes quatro grupos são líderes (também) da agroindústria da soja.

A BÜNGE apresenta relatório de sustentabilidade desde o fim dos anos 1990. Atualmente, a metodologia adotada é a GRI. Para a presidência da Bunge no Brasil foi contratado, o ex-ministro Pedro Parente, reforçando o peso que o capital político tem no mundo dos negócios. Também compõem o quadro de executivos da subsidiária brasileira, Gilberto Tomazoni (ex-executivo do grupo SADIA) e Paulo Diniz (ex-CFO do grupo COSAN) (LOPES, 07/01/2010). A BÜNGE, apesar de novata na indústria sucroalcooleira brasileira, desde a incorporação do grupo MOEMA, está representada no Conselho Deliberativo da UNICA. O grupo BÜNGE, juntamente com o grupo LDC, além de contribuir para a internacionalização da indústria sucroalcooleira, passaram a ser uma importante referência para os demais grupos que atuam neste espaço industrial, sobretudo em termos de cultura organizacional.

## **SANTA TEREZINHA**

O grupo Santa Terezinha é de origem familiar e suas oito unidades produtivas estão concentradas na região norte e oeste do Estado do Paraná. Até 2009 ocupava, junto com os grupos AÇÚCAR GUARANI, SÃO MARTINHO, ETH, a quarta posição no ranking dos

grupos sucroalcooleiros (BATISTA, 11/02/2010)<sup>53</sup>. Trata-se de um grupo que não é associado da UNICA, mas exerce um papel de liderança no Estado do Paraná e é membro da Associação de Produtores de Álcool e Açúcar do Estado do Paraná (ALCOPAR). A ALCOPAR trabalha em sintonia com as estratégias da UNICA, seja no âmbito do Paraná se já para a indústria como um todo, conforme indicado no site institucional da organização ALCOPAR (2011).

Apesar do grupo SANTA TEREZINHA crescer, sobretudo, por meio de fusão e aquisição, há ainda o predomínio da lógica industrial, no sentido apresentado por Grün (1999), dado a relevância que a Qualidade Total<sup>54</sup> tem para os dirigentes: “Esta é a finalidade de todas as realizações da empresa”.<sup>55</sup>

A responsabilidade social e a responsabilidade ambiental são apresentadas com as estratégias, sinalizando o processo isomórfico em relação às demais empresas que dominam o espaço, e a adoção, mesmo que parcial, da retórica da governança corporativa. O grupo não participa de mercados financeiros e nem cogita em abertura de capital. Predomina a gestão industrial tradicional, com representantes da família controladora à frente dos negócios.

## **SHREE RENUKA**

O grupo Equipav é outro grupo de destaque na indústria que foi alvo de aquisição. Controlado pelas famílias Toledo, Tarallo e Ventorazzo, possui um portfólio de negócios diversificado (sucroalcooleiro, construção civil, revenda de automóveis). Recentemente as famílias venderam 50,9% dos ativos sucroalcooleiros para a indiana SHREE RENUKA, uma

---

<sup>53</sup> A disputa pela quarta posição é acirrada, e os candidatos seriam os grupos AÇÚCAR GUARANI, SÃO MARTINHO, ETH, SANTA TEREZINHA, CARLOS LYRA, todos com capacidade produtiva total muito próximas.

<sup>54</sup> GRÜN (1999) indica que no meio empresarial, na década de 1990, a lógica industrial podia ser identificada pela ênfase nas estratégias ligada à ideia de Qualidade Total, enquanto que a lógica financeira era identificada com a ideia de Reengenharia cuja versão atualizada seria a Governança Corporativa.

<sup>55</sup> <http://www.usacucar.com.br/index.php?op=qualidade>  
acesso realizado em 10/03/2010.

das líderes no mercado mundial de açúcar. O controle das operações sucroalcooleiras passou para o grupo indiano. Este possui capital aberto na bolsa de Londres. Seus executivos estão indicados no ANEXO - 1.

Com a aquisição da Equipav pela SHREE RENUKA o setor sucroalcooleiro nacional ganhou um novo e importante ator internacional. Os grupos mais eficientes e estruturados do setor tornam-se atrativos para os investidores internacionais. Após a consolidação dos negócios, a apresentação institucional do grupo está sendo reformulada. Até o momento da pesquisa, ainda não havia sido divulgado a nova estrutura organizacional e de propriedade do grupo.

Junto com as operações de F&As, uma estratégia que vem se destacando entre os principais grupos da indústria é a abertura de capital. Este será o tema abordado no tópico seguinte.

## **5.2 Concepção de controle “valor para o acionista”, Abertura de Capital e Governança Corporativa**

Outro sinal da mudança na indústria sucroalcooleira e que está relacionado ao tópico anterior é a estratégia de abrir o capital e ingressar em bolsa de valores. Esta estratégia implica no ingresso de novos sócios ou proprietários. Abrir o capital tornou-se uma das principais estratégias de capitalização visando o crescimento e, simultaneamente, diluição de riscos. Aqueles grupos que fazem esta opção se vêem diante da seguinte situação: ter que atuar nos mercados nos quais já está habituado, com os produtos e serviços “originais” e passar a atuar também no mercado de capitais, um espaço relativamente novo, com um produto novo, ou seja, as ações transacionadas em bolsa.

A Governança Corporativa seria a ferramenta, de natureza e linguagem das finanças, que permitiria o entendimento, mesmo que parcial, entre os diferentes atores que participam

como investidores institucionais em grandes empresas, assim como para o entendimento entre os atores pertencentes a espaços industriais com estrutura, culturas distintas e que se encontram no mercado de capitais (GRÜN, 2003; 2005). Daí a sua importância não apenas econômica, mas, sobretudo, simbólica. A seguir, serão apresentadas as estratégias dos grupos sucroalcooleiros que ingressaram na BM&FBOVESPA.

### **COSAN e COSAN LIMITED**

Num dos espaços industriais mais tradicionais do país, grupos sucroalcooleiros controlados por familiares com tradição nos negócios ingressaram na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). O grupo COSAN foi o primeiro a adotar a concepção de empresa “valor para o acionista”, abrindo o capital na BOVESPA em 2005. A operação foi considerada um sucesso e exemplo para todas as empresas com pretensão de seguir a mesma estratégia, não apenas para aquelas da indústria sucroalcooleira. A COSAN foi classificada no mais alto nível de governança corporativa instituído pela BOVESPA, o Novo Mercado (detalhes no QUADRO 3.1), com regras mais rígidas, conforme indicado no QUADRO 3.2.

A estratégia de crescimento do grupo COSAN, além de render a liderança na indústria, resultou numa reestruturação gerando uma estrutura organizacional multi-divisional e a transformação em um portfólio de negócios (logística, terras, distribuição de combustíveis e lubrificantes, alimentos, açúcar e álcool, energia elétrica).

Procurando manter a posição de vanguarda da indústria sucroalcooleira, notadamente em termos de estratégia financeira, em 2007, o grupo COSAN, criou a COSAN Limited que, no mesmo ano, ingressou na bolsa de valores de Nova Iorque (*New York Stock Exchange - NYSE*). Na ocasião, a operação recebeu críticas que estavam centradas no desrespeito às prescrições da governança corporativa e do “Novo Mercado” da BOVESPA, pois, para a

operação na NYSE, a estrutura acionária adotada criava um tipo de ação diferenciada, conferindo maiores poderes aos seus detentores, particularmente ao seu presidente e maior acionista individual, o empresário Rubens Ometto (VALENTI; ADACHI, 27/06/2007). A idéia era, claramente, preservar o controle nas mãos da família, conforme a explicação dada por Rubens Ometto, quando questionado sobre os conflitos existentes entre a operação na BOVESPA, onde todas as ações têm o mesmo poder de voto, e na NYSE, onde algumas ações, sobretudo as de Ometto, teriam maior peso do que as demais ações, na proporção de dez para um (10/1).

Mas eu acho que a Cosan melhorou. É preciso entender que a análise dessa operação varia de acordo com quem analisa. Há quem analise com emoção e quem analise sem emoção. Sob o aspecto da governança, a operação trouxe uma melhora para o acionista. Nós demos a todos acionistas a opção de ter as mesmas regalias que eles acham que eu tive. E agora a empresa está sob a administração da SEC [Securities and Exchange Commission, órgão americano similar à Comissão de Valores Mobiliários, o xerife do mercado], da Bolsa de Nova York e da SOX [a lei Sarbanes-Oxley]. Também tivemos o bom senso de ver quando uma idéia soma ou não soma. Nos questionaram: e se amanhã você não estiver aqui? E se o seu avião cair? Você tem duas filhas, que eu nunca vi mais gordas, e dois netos. O que eu tenho a ver com as suas filhas e seus netos? Atendemos a essa preocupação. Enquanto eu sou o controlador, indico a maioria do conselho - cinco para quatro. Mas se amanhã eu morrer, minhas duas filhas não vão vir aqui queimar o patrimônio delas e de meus netos. Se algo me acontecer, as coisas invertem-se. Minha família passa a ter o direito de indicar quatro conselheiros e os independentes, cinco. Eu estou protegendo os acionistas, e os meus herdeiros, que não têm o meu conhecimento do negócio ou a minha garra. Olha, fizeram de tudo para jogar casquinha de banana nessa operação. O que mais que eles querem que eu faça? Que eu permita que a companhia sofra um takeover [oferta de compra]. Aí seria subestimar a minha inteligência. Eu não nasci ontem. (SALOMÃO, 2007)

As justificativas apresentadas pelo diretor-financeiro (*Chief Financial Officer - CFO*), na época, o Sr. Paulo Diniz (atualmente CFO do grupo BÜNGE no Brasil), complementam as de Ometto e ilustram, na indústria sucroalcooleira, o predomínio da lógica financeira, no sentido indicado por (GRÜN, 2009). Na ocasião da transação na NYSE, ao ser entrevistado pelo jornal Valor Econômico, Diniz se justifica:

Para nós da Cosan, o importante é passar os pontos positivos e negativos das duas opções. E, resumindo, o acionista da Cosan Limited terá todos os benefícios do acionista da Cosan S.A. Mas o inverso não é verdadeiro. A Limited tem um poder de alavancagem via emissões quase que ilimitado e uma estrutura fiscal importante. Por

estar nas Bermudas, em vez de pagarmos imposto de renda de 34%, esse IR se reverte na forma de dividendos. Em 2006, pagamos mais de R\$ 70 milhões de IR, que poderia ser distribuído como dividendos. Além disso, a Limited terá uma governança ainda maior, já que estará na Bolsa de Nova York, seguindo as regras da Sarbanes-Oxley. (CAMBA, 2007)

Se a estratégia de expansão da atividade sucroalcooleira da COSAN, calcada em fusões e aquisições indica o predomínio da concepção financeira de empresa, o recente desenho de sua estrutura organizacional e sua estrutura acionária a consolidam como empresa financeirizada e de acionistas. A estratégia de abertura de capital tanto no mercado nacional como no norte-americano aproximou ainda mais a COSAN de grandes investidores institucionais. Logo depois do agravamento da crise financeira, em outubro de 2008, o grupo GÁVEA Investimentos, uma das maiores empresas gestoras de fundos de *private equities* no Brasil, sob a liderança de Arminio Fraga, ex-presidente do Banco Central, anunciou investimentos na COSAN Limited (VALOR ONLINE, 02/10/2008). Após o aporte, a GÁVEA passou a ocupar posição no Conselho de Administração da COSAN Limited, reforçando a concepção de controle de empresa de acionista. Mas o novo sócio trará também um modelo de operação da indústria de capital de risco que passaria a influenciar as estratégias de ampliação do portfólio de negócios do Grupo COSAN.

Outra forma de defender os interesses da família foi protagonizada por outro grupo sucroalcooleiro que ingressou na BOVESPA e, posteriormente, foi incorporado pelo grupo COSAN. Em 2007, ao ingressar na BOVESPA, o grupo NOVA AMÉRICA teria adotado uma espécie de governança corporativa “familiar”, uma vez que o seu conselho de administração era composto apenas por membros da família controladora (família Rezende Barbosa), contrariando as “boas práticas de governança corporativa” (A com posição do conselho de administração do grupo NOVA AMÉRICA está no ANEXO – 1). Mesmo tendo ingressado no mercado de capitais brasileiro, o grupo não conseguiu equacionar suas dívidas

de curto prazo, acen tuada pelo longo período de baixa no preço do açúcar e pela crise financeira desencadeada em 2008. A solução foi procurar um novo sócio ou um comprador.

Na época da transação, na nova composição acionária do grupo COSAN, a família Rezende Barbosa passou a ter participação de aproximadamente 11% do total da COSAN Açúcar e Alcool, o que lhe garantiu representação no conselho de administração da empresa. Este caso exemplifica como a preservação do prestígio da tradição familiar na indústria cedeu à solução que segue o sentido do “jogo” da lógica financeira. Os representantes da família Rezende Barbosa, destacados usineiros regionais ou nacionais, assumiram a posição de acionista, com participação no grupo de controle, do maior grupo sucroalcooleiro do mundo.

Alguns elementos são apresentados com o diferencial da Governança Corporativa do grupo COSAN. Primeiro, seria o fato de ser o único da indústria que participa do Ibovespa, principal índice da BM&FBOVESPA. Outro ponto estaria ligado à certificação internacional de sustentabilidade padrão GRI<sup>56</sup>. Seguindo a tendência dos grandes grupos internacionais, o grupo COSAN divulgou, em 2010, relatórios de sustentabilidade empresarial seguindo a metodologia do GRI. A sustentabilidade estaria sendo apresentada em quatro diretrizes: a responsabilidade social corporativa, meio ambiente, captura de carbono e qualidade. O grupo aderiu aos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) e ao mercado de crédito de carbono, como alternativa para o tratamento da questão ambiental. Foi um dos primeiros grupos a sinalizar a adoção da terceirização profissional do Corte/Carregamento/Transporte de cana de açúcar para grupos especializados em logística de suprimento de matéria prima. A valorização da Qualidade estaria, possivelmente, ao fato de que grande parte de seus executivos terem formação em engenharia, inclusive o próprio Rubens Ometto<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> *Global Reporting Initiative*

<sup>57</sup> O mini currículo dos executivos estão disponíveis no site do grupo, no link de relação com investidores, na opção governança corporativa. [www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br) acesso realizado em 09/01/2010.

A governança corporativa apresentada pelo grupo também tem sofrido modificações no sentido de maior profissionalização. Um exemplo seria a escolha de um executivo do “mercado” para ocupar a posição de Presidente Executivo (CEO) do grupo. Rubens Ometto acumulava tanto a presidência executiva com o do Conselho de Administração. Seria uma tentativa de se distanciar da governança corporativa “familiar”, ou seja, aquela na qual ainda ocorre uma marcante presença de membros da família controladora no conselho de administração.

## **SÃO MARTINHO**

Em fevereiro de 2007, seguindo a estratégia do grupo COSAN, o grupo SÃO MARTINHO ingressou no mercado de capitais brasileiro. No mesmo ano, foi firmada uma parceria com o grupo Mitsubishi, para construir a nova unidade produtiva no Estado de Goiás (VALOR ECONÔMICO, 26/03/2007). Pouco tempo depois, a parceria foi desfeita, mas o projeto continuou.

O grupo SÃO MARTINHO está vinculado a outro ramo da família Ometto. Em 1937, com a aquisição da Usina Iracema, em Iracemápolis (SP), iniciaram as atividades sucroalcooleiras em escala industrial. Em 1949, a família adquiriu a Usina que veio dar nome ao grupo, a São Martinho, em Pradópolis (SP). Em 2000 ocorreu a unificação dos negócios da família. Além das duas unidades citadas, atualmente, o grupo possui a unidade sucroalcooleira Boa Vista, em Quirinópolis (GO) e uma unidade de negócios em Biotecnologia, a Omtek<sup>58</sup>, também, em Iracemápolis.

---

<sup>58</sup> A OMTEK é uma “unidade industrial da São Martinho localizada em Iracemápolis (SP), está em operação desde 1990 e produz derivados de levedura através de avançados processos biotecnológicos voltados para os mercados de alimentação humana e animal. A fábrica é uma das únicas no mundo a produzir e exportar o RNA (sal sódico do ácido ribonucleico), utilizado na indústria alimentícia como matéria-prima para realçadores de sabor.” SÃO MARTINHO (2010).

Em 2009 o grupo GP investimentos, maior gestora de *private equities* do país, teria se aproximado do grupo São Martinho para estudar aquisições de unidades produtivas. A BNDESPar possui uma pequena parcela das ações do grupo. A governança corporativa “familiar” seria resultado da própria concentração da propriedade nas mãos da família, uma vez que mais de 60% do total de ações está sob o controle da família. Para fugir desta classificação, no início de 2009 e, portanto, antes do grupo COSAN, o presidente executivo, Joao Guilherme Sabino Omotto, até então um representante da família controladora, fora substituído por um profissional do “mercado”, Fábio Venturelli (mudança indicada ANEXO – 5).

As experiências citadas acima teriam contribuído para o desenvolvimento da lógica financeira no grupo. Em 2010, a PETROBRÁS ingressou como sócia, em quase 50% dos ativos da nova unidade de Goiás que ainda teria etapas do projeto a serem concluídas.

O grupo São Martinho ainda não participa do IBOVESPA, mas assim como o grupo COSAN, está classificado no Novo Mercado da BVM&FBOVESPA, segmento que representaria o maior nível de qualidade de governança corporativa no mercado de capitais brasileiro. Depois da abertura do capital, o grupo consolidou a implantação do ERP da fornecedora alemã SAP. O grupo São Martinho é reconhecido como um dos mais eficientes na indústria sucroalcooleira brasileira. Para melhorar sua governança corporativa, incorporou conselheiros independentes com experiência profissional em direito corporativo e assuntos políticos.

A sustentabilidade tem recebido destaque e a ênfase está em projetos ambientais (preservação e recuperação), em processos industriais (na reutilização de resíduos industriais, torta de filtro, vinhaça, água, bagaço de cana) e em projetos sociais (educação, cultura, etc).

Ainda não divulga relatório de sustentabilidade seguindo a norma internacional GRI, sugerida pela UNICA.

Recentemente, firmou parceria com o grupo GP Investimentos, um dos maiores da indústria de *private equity* no Brasil, para investir em aquisições na indústria sucroalcooleira. Ambos estavam na disputa pelas usinas do grupo EQUIPAV que foram adquiridas pela indiana SHREE RENUKA (SCARAMUZZO, 22/02/2010). A GP Investimentos é uma das gestoras de capital de risco que administra recursos das fundações gestoras dos maiores fundos de pensão brasileiros.

## **AÇÚCAR GUARANI**

O grupo AÇÚCAR GUARANI, fundado em 1976, foi adquirido, em 2001, pela Béghin-Say, subsidiária do grupo italiano Edison. Em 2002, a cooperativa francesa Union SDA, atual Tereos, adquiriu 68% do capital do grupo e, em 2004, assumiu o restante do capital, ficando com o controle total.

O grupo TEREOS, acionista controladora do grupo AÇÚCAR GUARANI, acumula experiência na produção de açúcar e álcool a partir da beterraba, da cana-de-açúcar e de cereais, na França e no mundo. Apresenta-se como a quarta maior produtora de açúcar, a terceira maior produtora de álcool do mundo, bem como a terceira maior em produtos à base de amido da Europa. Possui unidade sucroalcooleira também em Moçambique<sup>59</sup>. Participou como investidor institucional no grupo COSAN, com direito a representante no conselho de administração até 2007, quando o grupo AÇÚCAR GUARANI ingressou no mercado de capitais brasileiro. De acordo com Villette (2011) os resultados positivos do grupo Tereos

---

<sup>59</sup> <http://www.acucarguarani.com.br/ri/> acesso realizado em 03/03/2010.

estariam, em grande medida, ligados aos ganhos na movimentação com a Bolsa Brasileira, seja no grupo Cosan seja na abertura de capital da subsidiária Açúcar Guarani.

A participação do grupo AÇÚCAR GUARANI no grupo COSAN merece ser destacada, pois ilustra como grandes corporações passaram a atuar na lógica da indústria de capital de risco. O investimento de 30 milhões de euros realizado na COSAN garantiu 6,5% de participação, no início de 2005, portanto, antes da abertura de capital. O desinvestimento foi realizado após a abertura de capital do grupo COSAN e num momento em que as ações da COSAN estavam sobrevalorizadas, rendendo ao grupo TEREOS EU\$ 160 milhões. Desta forma, o valor investido foi multiplicado por mais de cinco vezes, num período de aproximadamente dois anos. Esta operação ilustra o *modus operandi* da indústria de capital de risco e aquilo que Folkman ET AL (2006) denominaram de “extração de riqueza” no capitalismo contemporâneo.

Este tipo de operação tem se tornado recorrente entre os grandes grupos brasileiros que ingressaram na bolsa de valores. Mundo Neto (2011) indica como a AIG seguradora teria multiplicado em até dez vezes os investimentos realizados na empresa GOL, desde a preparação para a abertura de capital, em 2003, até o desinvestimento em 2006. A ABVCAP apresenta uma lista de casos de sucesso, protagonizados por investidores que participaram da estruturação de empresas que ingressaram na BM&FBOVESPA, e que também realizaram lucros fabulosos, análogos ao do grupo TEREOS na COSAN, ou da AIG na empresa GOL. Para Folkman ET AL (2006) esta seria a forma como os “intermediários financeiros” “extraem” riqueza no capitalismo financeirizado.

O grupo AÇÚCAR GUARANI também apresentava uma governança corporativa com forte ênfase em sustentabilidade. Esteve entre os primeiros grupos que passaram a desenvolver os potenciais da indústria sucroalcooleira em termos de crédito de carbono,

valorizando os Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL). Os conselheiros são representantes da controladora e os diretores executivos são profissionais do mercado sucroalcooleiro, com experiência nas respectivas áreas de atuação. Possui representante “permanente” no conselho da UNICA.

Recentemente, em 2010, o grupo Açúcar Guarani recebeu o maior investimento da subsidiária da Petrobrás, a Petrobrás Biocombustíveis S.A., que desde sua criação, em 2006, estudava projetos nos quais poderia ingressar. A Petrobrás Biocombustível adquiriu 46% do capital do grupo Guarani, num plano de investiu R\$ 1,6 bilhões para os próximos anos. O montante total equivale a quatro vezes o investimento do grupo Petrobrás Biocombustível, realizado meses depois, no grupo São Martinho (conforme citado anteriormente).

## **COPERSUCAR**

A COPERSUCAR, apesar de sua natureza cooperativista, recentemente adotou uma estratégia típica de empresa capitalista: criou uma subsidiária, a PRODUPAR S/A, cuja natureza jurídica é de uma Sociedade Anônima (S/A). Apesar de ainda não ingressar em Bolsa de Valores e esta iniciativa indica mudanças significativas numa das mais tradicionais organizações sucroalcooleiras brasileiras.

A COPERSUCAR,

Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo foi criada como cooperativa central em 1959 com o objetivo de comercializar a produção de seus associados. Inicialmente, era formada por dez usinas paulistas e duas entidades cooperativas regionais, a Coopira e a Coopereste.<sup>60</sup>

Segundo Panzutti (1997), no Estado de São Paulo, as cooperativas agrícolas tiveram papel crucial no desenvolvimento da agricultura, notadamente a adoção de insumos

---

<sup>60</sup> <http://www.copersucar.com.br/hotsite/2010/historico.html> Acesso realizado em 02/04/2010.

industriais e mecanização. Num segundo momento elas se transformam em cooperativas agroindustriais, contribuindo então para o desenvolvimento da agroindústria.

A COPERSUCAR contribuiu para o desenvolvimento de pesquisas na área agrônômica, para o melhoramento da produção vegetal da cana de açúcar com o para a consolidação da indústria sucroalcooleira no Brasil. Durante muito tempo, particularmente no período do PROALCOOL, ela exerceu o papel de principal organização de representação dos industriais, período em que contou com mais de uma centena de associadas. Até o momento da pesquisa o número de associados é de quarenta e três unidades, pertencente a vinte cinco grupos industriais diferentes. (ANEXO – 4)

Recentemente a cooperativa adotou uma estratégia que estaria em sintonia com as transformações da indústria sucroalcooleira. A estratégia parece seguir as orientações estratégicas indicadas por Zylbersztjan (2002)<sup>61</sup> para as cooperativas agrícolas. Destaca-se a adoção da governança corporativa com o instrumento de gestão inspirado no modelo norte-americano de cooperativismo.

Após a desregulamentação do mercado sucroalcooleiro, os grandes grupos passaram a operar independentemente ou em parcerias envolvendo um número pequeno de participantes. Aos poucos a COPERSUCAR foi se transformando numa cooperativa de pequenas e médias unidades industriais sucroalcooleiras, caracterizadas pela propriedade concentrada em famílias tradicionais. Numa primeira aproximação, parece que este fato deriva de uma ação estratégica de seus associados. No âmbito local ou regional, estes industriais conservam seu prestígio e poder, enquanto que no mercado nacional e internacional, por meio da cooperativa, eles podem se posicionar melhor no espaço, agindo nos moldes dos grandes grupos, inclusive

---

<sup>61</sup> O autor desta publicação, Décio Zylberstajan, é professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, e um dos fundadores do PENSA que conforme indicado por GRYNSPAN (2009) foi resultado dos esforços para difundir a idéia de agronegócio no Brasil.

contribuindo para definir as “boas práticas de governança corporativa” para a Cooperativa e para o setor como um todo, uma vez que a COPERSUCAR tem ocupado mais de uma posição no Conselho Deliberativo da UNICA.

Se entre os grandes grupos sucroalcooleiros estaria predominando o modelo de empresa de acionista, em 2008, a COPERSUCAR anunciou a criação da Produpar S.A.

O atendimento aos padrões de excelência dos clientes motiva a Copersucar à permanente superação de desafios e à busca de novas conquistas. Esta postura empresarial e a ambição de antecipar-se às expectativas de crescimento de seus parceiros comerciais e de oferecer soluções diferenciadas orientaram a Copersucar a adotar uma nova estratégia de crescimento, na qual a criação da Copersucar S.A. é um fator determinante. A Copersucar S.A. nasce como a maior empresa brasileira e uma das maiores exportadoras mundiais de açúcar e bioenergia. A empresa foi criada pelos mesmos produtores de açúcar e álcool que integram a Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo e passam a ser acionistas da Produpar, holding que detém o controle da Copersucar S.A. Com a nova natureza societária, a empresa terá maior capacidade e flexibilidade para alavancar investimentos para ampliar parcerias estratégicas no Brasil e no Exterior, consolidar sua liderança no mercado interno e ampliar sua atuação global. (COPERSUCAR, 2009).<sup>62</sup>

A criação da COPERSUCAR S.A. é uma estratégia de inspiração financeira, que menciona com os princípios cooperativistas “clássicos”. As “ferramentas” de gestão adotadas no modelo de empresa estariam estreitamente relacionadas à concepção de controle de predomínio nos grandes grupos privados. No formato de uma cooperativa tradicional não seria possível uma “Gestão Moderna”, ou a

Gestão por resultados, racionalização de custos e despesas, foco na agregação de valor para *acionistas*<sup>63</sup> e clientes, agilidade na tomada de decisão e profissionalização das atividades executivas são as práticas adotadas pela Cooperativa nos últimos anos e incorporadas pela Copersucar S.A. Para adotar a gestão de processos, a Cooperativa foi uma das primeiras empresas brasileiras a implantar o SAP para informatizar e integrar suas operações, aumentando a eficiência e a produtividade na prestação de serviços aos clientes e aos produtores acionistas. Entre outras ferramentas de gestão, adotou o *value based management*, que orienta as decisões do negócio para a geração de valor, e instrumentos de gestão de riscos que avaliam de aspectos estratégicos aos operacionais, em todas as etapas da cadeia. O desempenho dos funcionários, avaliado segundo o *balanced score card*, reforça o

<sup>62</sup> [www.copersucar.com.br](http://www.copersucar.com.br) acesso realizado em 05/04/2009.

<sup>63</sup> Grifo nosso, para chamar a atenção pela substituição do sócio/membro, típico do vocabulário do cooperativismo, por acionista, termo vigente nos mercados de capitais.

comprometimento dos colaboradores com a missão e os objetivos da organização.  
(IDEM)

Para os grandes grupos econômicos, adotar o SAP seria adquirir uma espécie de capital simbólico, uma espécie de “selo”, indicando que a empresa estaria em sintonia com “boas práticas” de governança corporativa, assim como a “gestão baseada no valor” (*Value Based Management*), e o *Balanced Score Card* (BSC), que pode fornecer indicadores de produtividade e outros indicadores de natureza financeira. Desta forma, mesmo ainda não atuando no mercado de capitais, a COPERSUCAR S.A. reforça o modelo de empresa de acionistas. As cooperadas da COPERSUCAR tornaram-se acionistas da COPERSUCAR S.A. Esta estratégia pode também ser entendida como uma forma dos grupos tradicionais (cooperadas) se converterem às tendências do momento e, simultaneamente, conservarem o prestígio no âmbito de seus respectivos negócios.

### **5.3 Investidores Institucionais e a expansão da Indústria Sucroalcooleira**

Os investidores institucionais que ingressaram na indústria sucroalcooleira constituem um conjunto heterogêneo. Neste trabalho, o objetivo não foi esgotar o universo destes investidores, mas identificar os grandes grupos econômicos internacionais e os principais atores ligados à indústria de capital de risco, notadamente os gestores de *private equities*, que ingressaram na indústria.

Entre os grandes grupos econômicos, dois grupos distintos de atores se sobressaem entre os novos investidores. O primeiro deles é constituído pelos investidores pertencentes à indústria do petróleo, com destaque para a SHELL e PETROBRAS, cujas participações foram detalhadas anteriormente. A britânica BRITISH PETROLEUM (BP) ingressou na indústria, em 2008, em parceria, na época, com os grupos SantelisaVale (antes de ser incorporado pelo

grupo LDC) e grupo Maeda <sup>64</sup>, constituindo a TROPICAL Bioenergia, com sede no município de Edéia, Goiás. Além de participar diretamente da indústria sucroalcooleira, o grupo PB é uma das líderes em investimentos em biocombustíveis de segunda geração, em parceria com empresas norte-americanas, como o grupo DUPONT. Também possui investimentos em biotecnologia para produzir biodiesel a partir da cana de açúcar (SCARAMUZZO, 26/10/2009).

O outro subconjunto de grandes grupos econômicos é formado por grandes multinacionais que participam de diferentes mercados de *commodities* agrícolas. Além do grupo BÜNGE, do grupo LDC e do grupo TEREOS, apresentados entre os principais grupos que atuam na indústria, o grupo norte-americano Archer Daniels Midland (ADM), um dos líderes mundiais na produção de etanol a partir do milho, ingressou na indústria sucroalcooleira. A entrada foi por meio de investimentos, em 2008, em parceria com o grupo CABRERA, pertencente ao ex-ministro da agricultura Antonio Cabrera. (VALOR ONLINE, 04/11/2008). Completa a lista o grupo CARGILL, que ingressou na indústria ao adquirir participação majoritária (63%) na Central Energética do Vale do Sapucaí Ltda. (CEVASA), em Patrocínio Paulista, SP. A participação na CEVASA foi adquirida do grupo MAUBISA, pertencente ao empresário Maurílio Biagi, o mesmo que, posteriormente, vendeu outros ativos (grupo MOEMA) ao grupo BÜNGE.

Em estudo recente sobre a evolução da agroindústria da soja no Brasil, Heredia e outros (2009), indicam o processo de internacionalização e concentração desta indústria. Os quatro grandes grupos econômicos internacionais (batizados pelos autores de ABCD – ADM,

---

<sup>64</sup> O Grupo Maeda é um grupo familiar que ocupou a posição de liderança no complexo agroindustrial do algodoeiro brasileiro. Na ocasião da transação e ingresso no setor sucroalcooleiro, o entusiasmo com o negócio pode ser traduzido na expressão do Presidente do grupo Maeda Jorge Maeda: “Essa aliança com tradicionais usineiros, significa ganhar tempo e alavancar o crescimento do grupo. Vamos produzir algodão doce”. Em 2010, num negócio surpresa, grande parte dos ativos do grupo Maeda foi adquirida pelo fundo de private equity Arion Capital. (D’Ambrosio; Scaramuzo, 28/05/2010)

BÜNGE, CARGILL e LDC), gradativamente transferiram suas unidades industriais de processamento para a região Centro-Oeste, acompanhando a migração da cultura da soja da região Sul-Sudeste. A expansão da cana-de-açúcar certamente contribuiu para este processo. Assim como ocorreu com a soja, a cana concorre com outras atividades. No caso do Estado de São Paulo fica evidente a competição com o complexo da laranja e de papel e celulose. Apesar da expansão e concentração na indústria sucroalcooleira não depender apenas da investida destes grandes grupos, os dados empíricos demonstram a crescente participação do ABCD da soja, também na indústria sucroalcooleira, contribuindo para as transformações aqui analisadas. Cabe lembrar que o grupo LDC-SEV é, atualmente, o segundo maior da indústria e o grupo BÜNGE, o terceiro.

O grupo ADECOAGRO, criado em 2002 e controlado por George Soros, opera na América Latina, com diferentes culturas e agroindústrias. Ele ingressou na indústria sucroalcooleira em 2007 (MUNDO NETO, 2007). O grupo ADECOAGRO tem estreitas relações com as finanças, dado que seu principal acionista é um bilionário e renomado financista. Em janeiro de 2011, o grupo solicitou à NYSE a autorização para abrir seu capital. Sua forma de atuar estaria em sintonia com a indústria de capital de risco que é a próxima categoria de investidores analisada.

### **5.3.1 *Private Equities* na indústria sucroalcooleira**

Como visto anteriormente, entre os grandes grupos sucroalcooleiros até aqui analisados, foram identificadas a presença de representantes da indústria de capital de risco. No grupo COSAN, participa o grupo Gávea Investimentos, no grupo BRENCO o grupo TARPON investimentos, além de investidores internacionais. Foi destacado também, a participação da BNDESPar nos grupos SÃO MARTINHO, BRENCO e LDC-SEV.

Durante a segunda metade da primeira década do século XXI, um conjunto expressivo de gestores de *private equities* anunciou ter interesses em investir em biocombustíveis, sobretudo no etanol. Os grupos com maior exposição na imprensa de negócios apareceram no período de negociação da fusão entre os grupos Vale do Rosário e Santa Elisa. Entre os grupos mais cotados na época estavam o Governança & Gestão, liderado pelo ex-ministro Antônio Kandir, e o grupo Gávea, controlado pelo ex-presidente do Banco Central Armínio Fraga. Outro grupo de *private equity* que anunciou ter interesse em investir na indústria sucroalcooleira é o grupo Rio Bravo, controlado pelo, também, ex-presidente do Banco Central Gustavo Franco. De acordo com Franco, “O Brasil tem um charme especial do ponto de vista ambiental...”, “Estamos olhando oportunidades neste segmento” (SCARAMUZZO, 27/04/2007). Mas dos três grupos citados, apenas o Gávea ingressou no setor, investindo na COSAN Limited, conforme indicado acima.

Mas, além dos investimentos de *private equities* relacionados aos grandes grupos da indústria já indicados no trabalho (COSAN, LD C-SEV), a seguir serão apresentados outros importantes arranjos de *private equities* presentes na indústria sucroalcooleira.

O grupo ODEBRECHT, um dos principais grupos econômicos brasileiros, com inserção internacional, ingressou na indústria sucroalcooleira em 2007 por meio da subsidiária ETHbioenergia. A ETH adquiriu a *Brazil Renewable Energy Company* - BRESCO (Companhia Brasileira de Energia Renovável), um dos principais arranjos de *private equities* na indústria sucroalcooleira. A operação entre a ETH e o grupo BRESCO corrobora com a idéia de que um novo ator, em determinado campo, raramente é pequeno, mas, geralmente, fruto da associação de desafiadores e outros atores, dominantes em outros campos, que pretendem explorar oportunidades em um novo campo Bourdieu (2005).

O grupo BRENCO ha via se tornado um a das principais referências do modelo de empresa para a indústria, seja pela retórica da governança corporativa e da sustentabilidade, seja pela experiência em finanças trazida pelos seus investidores (MUNDO NETO, 2008). O grupo BRENCO foi criado em 2007 a partir da reunião de um conjunto de investidores nacionais e internacionais que ingressaram nos negócios do etanol. Esse conjunto de atores se aglutinou em torno de Henri Phillippe Reichstul<sup>65</sup> e não de grupos sucroalcooleiros tradicionais. Os capitais de Reichstul, no sentido de Bourdieu, determinam a sua posição no campo da empresa (BRENCO) bem como sua capacidade de interagir e interferir em negócios de campos correlatos (campo da indústria de energia, campo da indústria de capital de risco, esfera governamental). Enquanto profissional da indústria petrolífera, Reichstul tem projeção no mercado de capitais internacional e legitimidade para ingressar nos negócios de energias alternativas ou complementares ao petróleo.

Reichstul foi o principal responsável pela estruturação da diretoria executiva do grupo BRENCO. Mesmo não sendo empresa de capital aberto, a BRENCO estruturou-se como tal. Antes de ser incorporada pela ETHbioenergia, seu conselho de administração era composto por profissionais com experiência no mercado de capitais e representantes dos principais investidores (*Amber Capital, Ashmore Energy International, The Yucaipa Companies, Tarpon investimentos, Vinod Khosla, Ron Burkle, Bill Clinton*) (MUNDO NETO, 2008). A Governança Corporativa era explicitada, mesmo antes da abertura do capital da empresa, diferentemente do que ocorre com as empresas sucroalcooleiras tradicionais. Mesmo antes de ser incorporado pela ETH, o grupo BRENCO já tinha representante no Conselho da UNICA. Este fato demonstra o reconhecimento dos seus pares.

---

<sup>65</sup> Seu currículo ilustra como os executivos podem ser considerados recursos que concentram diferentes tipos de capitais para a empresa. Detalhes disponíveis no ANEXO – 1.

Os investimentos do grupo estiveram relacionados a projetos que partem do zero (*greenfields*) e localizados na principal área de expansão das atividades sucroalcooleiras, região centro oeste do país. Para minimizar as críticas relacionadas às questões trabalhistas, em particular aquelas da colheita manual da cana-de-açúcar, os projetos previam colheita 100% mecanizada. A dimensão ambiental era tratada segundo a proposta derivada das discussões em fóruns ambientais, focada na ideia dos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (projetos MDL).

Na sua apresentação institucional, o grupo BRENCO criticava o modelo sucroalcooleiro tradicional e sugeria sua proposta para a indústria.

Para nós, a Sustentabilidade baseia-se em um novo modelo de gestão de negócios, onde a atuação nas dimensões social e ambiental, aliada a uma rígida política de governança corporativa, interfere positivamente na dimensão econômica do negócio, agregando valor à companhia. Entendemos que para uma atividade produtiva ser efetivamente sustentável, é necessário alcançar um bom resultado financeiro sem comprometer as necessidades das pessoas e sem agredir os recursos naturais. Só assim é possível garantir as melhores condições de vida para as gerações futuras. BRENCO (2008)<sup>66</sup>

A BRENCO prescrevia um modelo de sustentabilidade cujos pilares seriam a responsabilidade social (acompanhar o IDH nos municípios onde possui unidades produtivas, interagir com ONGs, valorizar mão-de-obra local, diálogo entre as partes interessadas), o meio ambiente (rastreadabilidade do etanol e geotecnologias, programas de gestão ambiental, inventário e monitoramento de Gases de Efeito Estufa, conservação e restauração da biodiversidade), a segurança e saúde ocupacional e a governança sustentável (núcleo interdisciplinar para a sustentabilidade, sistema de gestão para saúde, segurança e meio ambiente, manual de sustentabilidade para parceiros, relatório de sustentabilidade).

O grupo BRENCO seria um caso de *private equity* à “brasileira”, no sentido indicado por Grün (2009), dado a ênfase conferida à retórica da governança corporativa. Para os

---

<sup>66</sup> [www.brenco.com.br/brenco/Sustentabilidade.aspx](http://www.brenco.com.br/brenco/Sustentabilidade.aspx) acesso realizado em 09/07/2008.

criadores do grupo BRENCO, o desinvestimento (saída do negócio) seria apenas após alguns anos e, preferencialmente, via abertura de capital. Mas, tanto os baixos preços do açúcar e do álcool como a crise financeira de 2008 fizeram os planos serem antecipados, resultando na transação com a ETHbioenergia.

Os grupos, COSAN e ETHbioenergia, estão ampliando o uso da estratégia de terceirização das atividades de Corte, Carregamento e Transporte (CCT) de cana-de-açúcar. Os altos investimentos exigidos em equipamentos para a colheita mecanizada da cana levou estes grupos a considerarem a possibilidade de terceirizar estas operações. Desta forma, são liberados os capitais que estavam imobilizados nas atividades de CCT para serem aplicados em negócios mais rentáveis e, ao mesmo tempo, contribui para minigar as críticas relativas à colheita manual. Recentemente, empresas de logística, especializadas em atividades semelhantes, mas aplicada ao corte, carregamento e transporte de eucalipto para a indústria de papel e celulose, particularmente os grupos JULIO SIMÕES e GAFOR, passaram a disponibilizar este serviço para a indústria sucroalcooleira (MANECHINI, 20/04/2009).

Outro importante arranjo de *private equity* na indústria sucroalcooleira resultou no grupo INFINITY BIO ENERGY, criado em 2006, a partir da associação de um conjunto de investidores, entre os quais merece destaque os grupos *Merrill Lynch, Stark e Och-Ziff Management*, que somaram 10% de participação, e o fundo *Kidd & Company*, com aproximadamente 25% de participação. (SCARAMUZZO, 12/12/2006). O grupo INFINITY BIO ENERGY abriu seu capital na bolsa de Londres em maio de 2006 e, na BOVESPA, em 2008. Assim como o grupo BRENCO, o INFINITY foi constituído com um típico investimento de *private equity*. Mas uma das principais diferenças é a relevância dada à estratégia de abertura de capital.

A principal aquisição do grupo foi a Usinavi, uma ex-cooperativa agropecuária (Coopernavi) de Naviraí, no estado do Mato Grosso do Sul. Mas o grupo também realizou investimento nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo. Entre os investidores nacionais destaca-se a Worldinvest, consultoria fundada por Sérgio Thompson-Flores, que, além de conselheiro, foi também o presidente executivo do grupo desde a sua criação.

Entre os conselheiros, destaca-se a presença de Eduardo Bom Ângelo devido a sua forte ligação com fundos de pensão, particularmente a Brasilprev da qual foi presidente executivo<sup>67</sup>.

Mas com a crise financeira de 2008, o grupo passou a enfrentar dificuldades financeiras que acabaram culminando com a formalização de seu pedido de recuperação judicial, junto a BOVESPA. No início de 2010, o grupo BERTIN adquiriu os ativos da INFINITY BIO ENERGY. O grupo BERTIN, renomado no ramo de frigoríficos, teria optado por redirecionar seus investimentos. Pouco antes de incorporar o grupo INFINITY, o grupo BERTIN havia vendido sua área de alimentos para o grupo JBS-FRIBOI. Além de investir no setor sucroalcooleiro, o BERTIN também ingressou no setor de infraestrutura. Foi um dos integrantes que venceu o leilão para a construção da usina hidroelétrica de Belo Monte (GOULART; TEIXEIRA, 08/04/2010).

O grupo AGROERG é “uma empresa de agroenergia gerida por um grupo de sócios com ampla experiência em agronegócios e no setor financeiro”. (AGROERG, 2010). Já na apresentação da empresa fica explicitada a parceria entre as forças ligadas ao agronegócio, sobretudo na figura do ex-ministro Roberto Rodrigues, e as das finanças, pela lógica do capital de risco. Roberto Rodrigues seria outro exemplo de profissional que acumulou capital

---

<sup>67</sup> Detalhes sobre os conselheiros e demais executivos estão disponíveis no ANEXO – 1.

cultural, seja na academia seja como político, e, na iniciativa privada, utiliza seu prestígio para aglutinar investidores internacionais, em torno dos negócios sucroalcooleiros.

A proposta da AGROERG é produzir apenas energia elétrica e etanol. Sua vantagem competitiva viria da experiência de Roberto Rodrigues, considerado o criador do sistema COPLANA (Cooperativa dos Plantadores de Cana da Região de Guariba) de produção de cana-de-açúcar que adotou a rotação da cana-de-açúcar com outras culturas, sobretudo o amendoim, visando os benefícios agrônômicos da técnica e a produção de alimentos. A técnica de rotação sugerida por Roberto Rodrigues à COPLANA se transformou num argumento em defesa a uma das principais críticas à produção de etanol, já que a cana-de-açúcar concorre por terras com as culturas destinadas à produção de alimentos. Mesmo a COPLANA tendo se tornado uma das líderes brasileira no comércio de amendoim, o ciclo de produção da cana-de-açúcar<sup>68</sup>, relativamente longo, impõe limites à produção de alimentos pelo sistema de rotação indicado. Mas independentemente da efetividade do sistema COPLANA no sentido de conciliar produção de cana-de-açúcar e culturas destinadas à produção de alimentos, o fato é que Roberto Rodrigues se apropriou desta ideia para ampliar a legitimidade de seus empreendimentos, conforme indicado na apresentação institucional da empresa na internet.

Cabe destacar que entre os sócios da AGROERG está o sócio fundador da EMPRAL, fornecedor de instalações industriais sucroalcooleira, Carlos Tambellini. Dentre os executivos destacam-se os profissionais com formação e experiência em finanças, com o que é o caso do diretor financeiro (CFO) do grupo, Nelson Tartuce Neto, com experiência em mercados financeiros internacional, atuando no banco WestLB, e nacional, no BNDES; e do Presidente

---

<sup>68</sup> A cana-de-açúcar é considerada uma cultura semi-perene. Após o plantio a planta suporta, em média cinco cortes, ou seja, somente após a quinta colheita a área é reformada e o plantio com a cultura de rotação é realizado. Há casos em que a cana-de-açúcar suporta até dez cortes, como indicado por um produtor e cooperado da COPLANA em entrevista realizada durante a pesquisa de campo.

Executivo (CEO), Carlos Baptista Pereira de Almeida, ex-diretor do Banco Chase Manhattan (mais detalhes no ANEXO – 1).

O grupo CLEAN ENERGY BRAZIL (CEB) é fruto de outro típico investimento de *private equity* na indústria sucroalcooleira. É resultado da parceria entre o banco de investimento Numis, com sede em Londres, a Czarnikow (consultoria, líder mundial de serviços para o mercado de açúcar) e da Agropecuária Orlando Prado Diniz Junqueira – AGROP (empresa de consultoria e serviços na área agrícola). Tanto o Banco Numis com o a AGROP tem como foco o potencial do setor sucroalcooleiro para o mercado de carbono. Marcelo Junqueira que em 2008 ocupou a posição de Conselheiro e Presidente Executivo do CEB, concluiu sua pesquisa de mestrado sobre o mercado de carbono e a indústria sucroalcooleira. Sua empresa, a AGROP, é especializada em consultoria para desenvolvimento de projeto MDL para os grupos sucroalcooleiros (CEB, 2010).

Outro recente investidor em negócios sucroalcooleiros é o Fundo de Investimento em Participações (FIP) “Terra Viva”, gerido pela DGF investimentos. O “Terra Viva” é um arranjo de *private equity* diferenciado na indústria sucroalcooleira, uma vez que reúne entre seus participantes, o Estado, por meio da BNDESPar e da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, e um conjunto de gestores de fundos de pensão brasileiros, PREVI, PETROS, BANESPREV, o fundo de previdência do Santander, a FACHESF (Fundação Chesf Assistência e Seguridade Social) e a Fundação Itaipu (DGF (2011); (BATISTA, 11/03/2010)).

Os sócios da DGF são executivos com experiências em finanças e trajetória acadêmica em grandes escolas de administração e engenharia do país. Também possuem trajetória profissional em empresas e bancos, nacionais e internacionais. Seu fundador, Sidney Chameh, é apresentado pela empresa como vice-presidente da Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital – A BVCAP (DGF, 2011). Um dos gestores do fundo e sócio da DGF,

Humberto Casagrande, em entrevista ao jornal Valor Econômico, fez questão de frisar a preocupação com a Governança, não apenas dos negócios avaliados para potenciais investimentos, mas que uma das principais contribuições que a DGF pode oferecer aos seus parceiros é, justamente, a profissionalização da gestão e desenvolvimento da Governança Corporativa. "*Queremos parceiros que enxerguem além do nosso dinheiro. Que nos vejam como oportunidade de profissionalismo e governança*" BATISTA (11/03/2010). Esta orientação estaria em sintonia com os interesses dos principais cotistas dos fundos TERRA VIVA: a BNDESPAR e os Fundos de Pensão.

A seguir serão analisadas, justamente, as recentes formas de participação do Estado na indústria, notadamente por meio da subsidiária do BNDES a BNDESParticipações.

### **5.3.2 Estado Interventor e Estado Investidor: política dos biocombustíveis e os investimentos da BNDESPAR.**

Duas décadas após o início do processo de desregulamentação do mercado do açúcar e do álcool, movimentações dentro deste campo organizacional indicam novas formas de estruturação dos atores no campo e do campo com a esfera externa, em particular a esfera governamental.

O caso dos biocombustíveis ilustra como, no Estado brasileiro, se desenvolveram instituições distintas para tratar da realidade da agricultura: o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Segundo LEITE (2005), este fato sinaliza a dualidade da agricultura brasileira, fruto de um processo histórico de desenvolvimento, marcado pela conservação das desigualdades sociais e econômicas na sociedade brasileira.

O MAPA atua no sentido de promover a agricultura ligada às grandes *commodities* agrícolas, produzidas, em grande medida, pela agricultura patronal<sup>69</sup> e que, historicamente, estaria associada diretamente ao processo de desenvolvimento dos complexos agroindustriais, inspirados nas idéias de *agribusiness*, e, mais recentemente, na versão brasileira, o agronegócio. Já o MDA apóia as atividades da agricultura familiar e dos assentados pela reforma agrária, ou seja, a parcela mais numerosa da agricultura brasileira, menos capitalizada, com menor inserção nos mercados mais dinâmicos, sejam os mercados de insumos seja naqueles de comercialização da produção (MUNDO NETO, 2005).

No caso dos biocombustíveis há uma divisão distinta entre o programa do Biodiesel, voltado para a agricultura familiar, e o apoio ao etanol, atividade típica da agricultura patronal.

A criação da EMBRAPA Bioenergia, em 2006, seria uma tentativa de tratar essas atividades num mesmo segmento. Diferentemente do que a EMBRAPA significou para a atividade do agronegócio brasileiro, a mesma, ou mesmo para as outras atividades agropecuárias na qual a empresa pesquisa, historicamente, para a indústria sucroalcooleira a EMBRAPA teve um papel coadjuvante e não de principal. Coube ao CTC, criado e por muito tempo vinculado à COPERSUCAR e, mais recentemente, como instituto privado, o papel de desenvolver as pesquisas para a cana de açúcar. João Ometto, um dos principais acionistas do Grupo SÃO MARTINHO, ex-presidente da COPERSUCAR, ex-presidente da UNICA, membro da FIESP e importante liderança sucroalcooleira, em depoimento a pesquisadores da FGV, afirmou que a EMBRAPA não teve uma atuação forte no setor e que o Ministério da

---

<sup>69</sup> Desde 1995, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), a classificação das unidades de produção agropecuárias tem sido feita em termos da agricultura familiar, (caracterizada pela gestão das atividades produtivas e predomínio da mão-de-obra familiar sobre a mão de obra contratada, nas atividades operacionais) e da agricultura patronal, definida em contraposição à primeira (MUNDO NETO, 2004).

Indústria e Comércio, historicamente, foi aquela que trabalhou diretamente as questões ligadas à indústria sucroalcooleira, sobretudo no quesito exportações (OMETTO, 2010).

A criação da PETROBRÁS Biocombustíveis também, em 2006, é outro esforço governamental para incentivar os dois principais segmentos de biocombustíveis produzidos no país. Ela vem atuando como uma espécie de “coordenadora” do programa do Biodiesel e, recentemente, ingressou de forma significativa nas atividades sucroalcooleiras, ao investir em dois dos maiores grupos sucroalcooleiros do país: AÇÚCAR GUARANI e SÃO MARTINHO, conforme indicado em tópico anterior.

A PBIO, de pois de um início de operações dedicado praticamente ao biodiesel e a agricultura familiar e, também, um longo período de espera para ingressar na indústria sucroalcooleira, ingressou logo em dois grandes grupos sob controle de tradicionais empresários da indústria e outro de capital e controle internacional. As operações ocorreram, justamente, no momento em que Miguel Rosseto, ex-ministro do Desenvolvimento Agrário, liderança do Partido dos Trabalhadores, e defensor do programa do Biodiesel para agricultura familiar. O trânsito de Rosseto no governo LULA, passando do MDA para a PBIO, indicaria que, na cúpula governamental, as diferenças e disputas entre os biocombustíveis não impedem que aquele que, num primeiro momento, controlava o programa de Biodiesel tratando, fundamentalmente, dos interesses dos produtores de matérias primas para biodiesel, sobretudo daqueles que pertencem ao universo da agricultura familiar, num momento seguinte assume a presidência da PBIO e realiza os dois maiores investimentos em etanol.

Por outro lado, no Brasil, no âmbito federal, duas instituições governamentais se destacaram e passaram a ser de fundamental relevância para a indústria de capital de risco, o BNDES, por meio de sua subsidiária BNDESPAR e a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP que se apresenta com a missão de

Promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do País. (FINEP, 2011)

Propositalmente sublinhado, esta uma das principais atividades da FINEP, no contexto atual do capitalismo brasileiro, uma vez que ela seria, por excelência, uma organização que integra os potenciais projetos de inovação tecnológica às finanças. A FINEP organiza o portal do capital de risco, reunindo de um lado os investidores interessados em negócios promissores e de outro os empreendedores e seus planos de negócios.

Uma das formas de operar da FINEP é por meio dos Fundos Setoriais. A indústria sucroalcooleira pode ser beneficiada diretamente pelo Fundo para o Setor de Agronegócios, cujo foco

é a capacitação científica e tecnológica nas áreas de agronomia, veterinária, biotecnologia, economia e sociologia agrícola, entre outras; atualização tecnológica da indústria agropecuária; estímulo à ampliação de investimentos na área de biotecnologia agrícola tropical e difusão de novas tecnologias. (FINEP, 2011)

No âmbito dos estados, existem instituições análogas à FINEP. No estado de São Paulo, onde ocorre concentração de grandes grupos da indústria sucroalcooleira, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP - lançou recentemente dois projetos típicos de *venture capital*: o projeto BIOEN e o convênio FAPESP/DEDINI indústria de base. O primeiro tem como objetivo financiar pesquisas tanto para aperfeiçoar a tecnologia do etanol de primeira geração (obtido a partir da sacarose) com o para o desenvolvimento da tecnologia do etanol de segunda geração (obtido a partir da celulose) (MARQUES, 2008). Já o convênio FAPESP/DEDINI S.A. Indústria de Base é para apoiar as pesquisas sobre processos industriais para a fabricação de etanol de cana-de-açúcar (Revista FAPESP, 2008).

A subsidiária do BNDES, a BNDESPAR, atua nas duas modalidades da indústria de capital de risco: *venture capital* e *private equity*. Em ambas, ocorrem investimentos ligados à

indústria sucroalcooleira. Na modalidade *venture capital*, os investimentos na Votorantim Novos Negócios (Votorantim Ventures), mais especificamente nas empresas *Alellyx* e *CanaVialis* foram emblemáticos. Essas empresas desenvolvem pesquisas em biotecnologia, a primeira focada nas culturas da laranja, eucalipto e cana-de-açúcar e a segunda, exclusivamente, em cana-de-açúcar. Ambas, têm como mentor e diretor executivo o pesquisador Fernando Reinach<sup>70</sup>. O processo de conversão do capital acadêmico em capital econômico nem sempre é evidente com o caso de Reinach. Em 2008, a apresentação institucional da Votorantim Novos Negócios indicava a subsidiária como

Braço de Venture Capital e Private Equity do Grupo Votorantim, a VNN investe em negócios com grande potencial de criação de valor, oferecendo às empresas do portfólio a rede de relacionamento e a filosofia de gestão de negócios do grupo. (<http://www.vventures.com.br/empresa.asp>).

A estratégia do Grupo Votorantim ilustra como os grandes grupos empresariais passaram a integrar o conjunto dos investidores institucionais que seguem a lógica financeira da indústria de capital de risco. Essa estratégia seria um sinal de fortalecimento da concepção financeira de controle entre seus dirigentes.

Após a crise financeira de 2008, a VNN vendeu as empresas de biotecnologia para a MONSANTO, líder mundial neste novo segmento. Estas empresas foram constituídas com financiamento das instituições de fomento, desde as fases iniciais de *venture capital*. Portanto, nas fases iniciais do projeto, os recursos, financiados pelo estado, são a fundo perdido. Após a maturação e transformação do projeto em negócio, as empresas passam a ser alvo de investimento do capital de risco. Fligstein (2001) ilustra, justamente, como a indústria de biotecnologia vai se constituindo em um novo campo industrial e os dominantes na indústria

---

<sup>70</sup> O capital acadêmico de Fernando Reinach obtido no site <http://www.reinach.com/Curriculum.htm>, contribui para compreendermos a posição por ele ocupada neste espaço. O mini currículo de Reinach está no ANEXO 3.

química e farmacêutica seriam os candidatos mais prováveis a investirem nesta nova atividade, uma vez que as exigências em termos de institucionais para a nova atividade poderiam ter como referência as instituições que sustentam as indústrias nas quais já atuam.

Na modalidade *private equity*, a BNDESPar participava de três grandes grupos sucroalcooleiros: Grupo São Martinho, grupo LDC-SEV (SantelisaVale) e grupo ETHBioenergia (BRENCO) (VALOR ONLINE, 14/08/2008), todos entre os maiores grupos da indústria. Pela BNDESPar, o Estado passa a ser sócia de empresas, mas com a condição de que elas adotem os padrões de governança corporativa instituído pelo Novo Mercado da Bovespa. A CVM disponibiliza uma cartilha com as “boas práticas de Governança Corporativa” para as empresas que pretendem ingressar no mercado de capitais (CVM, 2009).

Pela Petrobrás Biocombustíveis e pela BNDES Biocombustíveis o Estado também atua no sentido de expandir a indústria e, concomitantemente, catalisa novos negócios ligados ao aumento da capacidade da indústria ou de negócios correlatos. Entre estes últimos, se destacam as atividades de infraestrutura, a exemplo do financiamento de estrutura de armazenamento para etanol e de sua distribuição (transporte ferroviário, fluvial, marítimo, alçodutos, armazenamento, logística), todos concorrendo pelos investimentos disponibilizados pelo Programa de Aceleração do Crescimento, instituído pelo governo Lula em 2006. É importante frisar que as atividades de infraestrutura estão entre as preferidas entre aqueles que operam na indústria de capital de risco, conforme indicado pela ABVCAP (2008).

No Programa de Aceleração do Crescimento (PAC I) fica evidente o incentivo à produção de energia como um todo, uma vez que metade dos recursos do PAC teve este destino (BNDES, 2010). Vale lembrar que assim como nas privatizações, o BNDES tem sido o principal operacionalizador do PAC. O Estado, além de financiar de forma tradicional os diversos ramos industriais, tem participado em um conjunto de empresas de diferentes

indústrias, majoritariamente, como acionista minoritário (BNDES (2010); MUNDO NETO; DESIDÉRIO; DONADONE (2011)).

Nos últimos anos, o BNDES tem investido em empresas de diversos segmentos, tanto na vertente de *venture capital* como na de *private equity*. BNDES, totalizando mais de 150 participações (PROSPECTO BNDES SPAR, 2010). Os arranjos nos moldes da indústria de capital de risco, mas com governança corporativa, foram adotados como alternativa para o Estado participar diretamente dos mercados industriais. Diferentemente da época das grandes estatais do período anterior às privatizações, o Estado vem atuando com o acionista minoritário, ou seja, como típico investidor do capitalismo acionário.

Em 2007, com a visita de George Bush ao Brasil, foi firmado um acordo de colaboração entre o Brasil e os Estados Unidos para consolidação do mercado internacional do *ethanol*. Na ocasião, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva demonstrou o esforço no sentido de apagar arestas entre tradicionais rivais políticos, em favor da promoção do etanol,

Os usineiros de cana, que há dez anos eram tidos como se fossem os bandidos do agronegócio neste país, estão virando heróis nacionais e mundiais, porque todo mundo está de olho no álcool. E por quê? Porque têm políticas sérias. E têm políticas sérias porque quando a gente quer ganhar o mercado externo, nós temos que ser mais sérios, porque nós temos que garantir para eles o atendimento ao suprimento (FOLHAONLINE, 20/03/2007)

Outro aspecto que ilustra a aproximação do Estado e setor sucroalcooleiro foi o consenso sobre o apoio ao desenvolvimento da indústria entre adversários políticos e candidatos à sucessão presidencial (VALORONLINE, 10/11/2008).

A PETROBRÁS e o BNDES ilustram como no caso brasileiro o Estado estaria atuando, concomitantemente, como Interventor e Investidor, dificultando o enquadramento do Estado brasileiro na classificação canônica Interventor/Regulador indicada por FLISGTEIN (1995). Historicamente predomina a orientação interventora. Nos anos 1990 a orientação foi radicalmente para a regulação. Com o início do governo Lula há o retorno à orientação

interventora e desenvolvimentista, como ilustra o programa do Biodiesel, mas também uma orientação reguladora, por exemplo, o fortalecimento das agências de regulação (CVM, ANP, ANAC, ANEEL, ANATEL, etc). Mas, o “novo”, na forma de agir do governo, poderia ser descrito como uma ação interventora utilizando instrumentos de mercado, como é o caso da participação da BNDESPAR em grandes grupos econômicos brasileiros.

#### **5.4 “Grupo de Controle”: análise das estratégias corporativas das dez maiores plantas industriais sucroalcooleiras.**

Levando em consideração que a indústria sucroalcooleira caracteriza-se pela produção em larga escala, no sentido empregado por Chandler (1990), os mais eficientes seriam aqueles que operam com plantas industriais com as maiores capacidades de processamento. Para complementar a seleção dos grupos analisados nesta pesquisa e seguindo o critério “tamanho”, mas também considerando a eficiência por planta industrial, foram considerados os grupos que possuíssem uma das dez maiores plantas industriais sucroalcooleiras em operação no Estado de São Paulo, estado responsável pelo processamento mais de 60% de toda a produção na safra de 2008/2009, e não fizessem parte do quadro de associados da COPERSUCAR.

Conforme indicado no Quadro 5.1, das dez maiores plantas industriais em operação no Estado de São Paulo, apenas três não foram considerados até o momento da análise. As outras sete foram consideradas, seja nas operações de fusão e aquisição seja nos processos de abertura de capital, sendo que a maior planta industrial do país, Usina São Martinho, pertence ao grupo SÃO MARTINHO, duas plantas pertencem ao grupo COSAN, Usina Da Barra e Bonfim, duas ao grupo LDC-SEV, Vale do Rosário e Santa Elisa (2) e uma do grupo BÜNGE, a Usina Moema.

**QUADRO 5.1 – Dez maiores plantas industriais sucroalcooleiras do Estado de São Paulo. Dados referentes à safra 2008/2009.**

Posição	Nome da Unidade Industrial	Produção de cana de açúcar (t)
1º	SÃO MARTINHO	8.004.221
2º	DA BARRA (COSAN)	7.378.408
3º	EQUIPAV (Shree Knuda)	6.518.126
4º	<b>COLORADO</b>	<b>6.103.406</b>
5º	VALE DO ROSÁRIO (LDC-SEV)	5.922.940
6º	SANTA ELISA (LDC-SEV)	5.585.370
7º	<b>COLOMBO</b>	<b>5.152.190</b>
8º	BONFIM (COSAN)	4.785.973
9º	<b>ALTA MOGIANA</b>	<b>4.751.584</b>
10º	MOEMA (BÜNGE)	4.608.925

Fonte: elaborado pelo autor a partir das estatísticas publicadas pela UNICA (2011).

O grupo Colorado é um grupo com mais de 40 anos atuando no setor. Apesar das atividades sucroalcooleiras serem as mais importantes, o grupo possui um portfólio de negócios diversificado, atuando no setor de transportes (Menca transportadora), revenda de máquinas agrícolas e condomínio agropecuário.

No setor sucroalcooleiro tem uma das plantas industriais mais eficientes de toda a indústria. Como a maioria dos grupos que não abriu capital, o grupo Colorado não divulga a estrutura de propriedade do grupo, quais são os acionistas majoritários, nem os principais executivos. Também não está como cada negócio contribui para o resultado do grupo. Não informações sobre operações de fusões e aquisições com participação do grupo. Na apresentação institucional do grupo, recebem destaque a responsabilidade social e a gestão ambiental, tratadas como prioridades do grupo, indicam a adesão às novidades gerenciais ligada à governança corporativa. As ações indicadas como parte da gestão ambiental destacam-se

“O Grupo **Colorado**, seguindo rigorosamente os princípios do manejo e alternância de cultura em áreas de cultivo de cana-de-açúcar, implementa ações que preservam o solo, pratica a fertirrigação, ou seja, aplicação de vinhaça em substituição a adubos

químicos, utiliza resíduos industriais como torta de filtro nas operações de adubação orgânica e produz energia elétrica a partir da biomassa em caldeiras dotadas de lavadores de gases, entre inúmeras ações, empreendendo o que na administração moderna representa a ecoeficiência.<sup>71</sup>”

Nenhuma informação é fornecida sobre seus executivos. O grupo Colorado é um dos poucos grupos que não são associados à UNICA.

Desde a década de 1940, o grupo COLOMBO é controlado pela família Colombo. O negócio está concentrado em uma das principais regiões produtoras do Estado de São Paulo. A família Colombo tem controle total do grupo. A divisão da propriedade segue o crescimento da família. O grupo já tem membros da terceira geração da família à frente dos negócios. Caracteriza-se pela estratégia de integração vertical. De acordo com um de seus gerentes de unidade industrial, “nada é terceirizado, somos responsáveis por todas as atividades produtivas<sup>72</sup>”.

A questão de sucessão familiar impôs aos dirigentes atuais a discussão sobre a profissionalização da gestão no nível da diretoria. Em 2008, uma empresa de consultoria foi contratada para fazer o diagnóstico dos negócios do grupo e propor alternativas, em termo de gestão. A opção de não terceirizar serviços está em sintonia com a opção por crescimento orgânico, construindo nova unidade (*greenfields*) ao invés de aquisição de plantas já em operação (*brownfields*).

Além da questão de sucessão do controle do grupo, outro elemento que contribui para as reestruturações em curso, é a adoção de elementos da governança corporativa, seria a participação de representantes do grupo COLOMBO no Conselho Deliberativo da UNICA que, conforme indicado no capítulo anterior, estaria no papel de exercer a Governança Corporativa no âmbito da indústria. A conviência com representantes dos grupos que

---

<sup>71</sup> Disponível em <http://www.colorado.com.br/>. Acesso realizado em 12/10/2009.

<sup>72</sup> Depoimento obtido na ocasião de uma visita a unidade industrial da Matriz do grupo Colombo.

dominam a indústria sucroalcooleira potencializa um aprendizado sobre as novas formas de administrar os negócios que estariam predominando entre os dominantes deste campo. O fenômeno de participar de mais de um Conselho de Administração, análogo ao tratado aqui, é estudado na literatura sobre teoria das organizações como *interlocking directores* (MIZRUCHI, 1996).

Sinais das mudanças podem ser percebidos na apresentação institucional do grupo, uma vez que nela há uma mistura da forma e visão tradicional dos negócios com elementos da nova forma que estaria predominando na indústria. A forma tradicional privilegia a lógica industrial, focada na produção, nos produtos, na qualidade, ou modelo de mundo orientado pela idéia da “Qualidade Total”, como explicado por GRÜN (1999). Por outro lado, há sinais das novas tendências, explicitadas na apresentação do Balanço Social<sup>73</sup>, responsabilidade social (envolvendo os acionistas, comunidade, colaboradores, fornecedores, clientes) e preocupação com recursos naturais. Mesmo que parcialmente as idéias ligadas a governança corporativa e sustentabilidade empresarial, estariam ganhando relevância nas publicações do grupo.

O grupo Lyncoln Junqueira, ou grupo ALTO ALEGRE, como é mais conhecido no meio sucroalcooleiro foi fundado em 1978, no início do PROACCOOL, pelo empresário Oscar Figueiredo Filho. Seu fundador esteve à frente do grupo até 2004. Após sua morte, os filhos (três) assumiram a gestão dos negócios da família. Possui unidades industriais no estado do Paraná (Santo Inácio, Colorado e Florestópolis) e no Estado de São Paulo, onde fica a sede do grupo (Presidente Prudente, São Joaquim da Barra).

---

<sup>73</sup> Na página eletrônica da empresa estão disponíveis os balanços sociais de 2006, 2007 e 2008.

Apesar de do grupo Alto Alegre não apresentar a governança corporativa, na apresentação institucional do grupo, a ênfase está na responsabilidade social e ambiental. Em relação à última, o enfoque é o mercado de carbono, conforme indicado no site do grupo:

“A Unidade Floresta da Usina Alto Alegre já teve seus créditos de carbono certificados pela ONU e desta forma já tem contribuído para a preservação do meio ambiente.”<sup>74</sup>

O grupo ALTO ALEGRE também não é associado à UNICA. Como em grande parte dos grupos que não abriram capital, um sinal da influência do novo modelo de organizar, controlar e justificar a indústria é a preocupação em divulgar a gestão ambiental.

Entre os grupos do “grupo de controle” predomina a administração familiar, ainda que com iniciativas de no sentido de seguir as empresas líderes. As últimas operações de fusão e aquisição envolveram grandes grupos internacionais que se associaram a grupos tradicionais, indicando uma alternativa para aqueles interessados em crescer e permanecer controlando os negócios.

Neste capítulo os dados analisados indicaram a origem dos investimentos na indústria sucroalcooleira. Eles foram agrupados em cinco grandes segmentos: representantes da indústria; grandes operadores internacionais de *commodities* agroindustriais; representantes da indústria petrolífera; representantes da indústria de *private equities* e o Estado, sobretudo como investidor na indústria de capital de risco. As reestruturações societárias nos maiores grupos da indústria estiveram, pelo menos em parte, ligadas a problemas de sucessão familiar, conforme indicado no caso da COSAN e VALE DO ROSÁRIO. A adoção da GC e preparação para abertura de capital passou a ser a “receita” a ser seguida pelos que pretendem operar entre os maiores da indústria sucroalcooleira. Selecionar Executivos com prestígio passou a ser recorrente entre as empresas. Alguns destes profissionais se destacam pela

---

<sup>74</sup> <http://www.altoalegre.com.br/responsabilidade/creditocarbono.aspx>

“semelhança” de trajetória, ou seja, caracterizam-se por sólida formação acadêmica, uma ou mais atuações na esfera governamental e vasta experiência profissional, sobretudo em finanças. O QUADRO 5.2, reúne alguns dos principais executivos, responsáveis em grande medida, pela recente expansão da indústria. No capítulo 7, o perfil dos Conselhos de administração dos grupos que ingressaram no mercado de capitais serão apresentados.

**QUADRO 5.2 - Dirigentes recrutados pelos grupos sucroalcooleiros, na primeira década do século 21, para compor os respectivos Conselhos de Administração ou o equivalente, no caso de empresas de capital fechado. As dimensões consideradas indicam, ainda que parcialmente, os capitais (cultural, político e organizacional) acumulados por estes indivíduos.**

Nome/Grupo Sucroalcooleiro	Curso de Graduação/Inst.; Pós/Instituição	Atuação na esfera governamental	Experiência em Finanças	Trajетória Profissional em outras áreas
Armínio Fraga Neto / COSAN	Ph.D em Economia pela Universidade de Princeton e B.A. e M.A. em Economia pela Universidade Católica do Rio de Janeiro.	Ex-Presidente do Banco Central do Brasil de Março de 1999 a Dezembro de 2002.	Atual Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA. Sócio fundador da Gávea Investimentos. Anteriormente, foi Diretor-Gerente da Soros Fund Management em Nova York, Diretor de Assuntos Internacionais do Banco Central do Brasil, Vice-Presidente da Salomon Brothers, em Nova York e Economista-Chefe e Gerente de Operações do Banco Garantia.	Foi professor do curso de mestrado da Universidade Católica do Rio de Janeiro, da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas, da School of International Affairs da Universidade de Columbia e da Wharton School. Acionista da COSAN Limited, representado pelo Conselheiro Helio Franca Filho.
Eduardo Pereira de Carvalho / ETHbioenergia	Formado pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo;	Ex- Diretor da Cia Vale do Rio Doce 1977-79. Ex-Secretário de Agricultura do Estado de São Paulo Secretário-Geral no Ministério da Fazenda de 1980-81 e Substituto do Ministro da Fazenda Foi Presidente do BANESPA.	Foi Coordenador da Assessoria Econômica do Ministério da Fazenda de 1970-74. Diretor Financeiro da SAFRON-TEIJIN S/A - Indústria Brasileira de Fibras.	Professor Catedrático da mesma Escola que se graduou. Foi presidente da ÚNICA de 2000 a 2007. É o atual Presidente da PREVER - Previdência Privada (Associações dos Bancos Nacionais BAMERINDUS e UNIBANCO). Conselheiro ETH Bioenergia até 2010
Henri Philippe Reichstul / BRENCO	Graduou-se em economia e administração de empresas USP. cursou pós-graduação em Hertford College na <u>Oxford University</u>	Ex-Presidente da Petrobrás, do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Trabalhou no ministério do	Ex- Diretor Vice-Presidente Executivo do Inter American Express Bank S.A. Ao lado de Sayad e Francisco Vidal Luna fundou o Banco	Conselheiro e CEO da BRENCO e sócio-fundador. Atuou também como membro do Conselho de Administração da Eletrobrás, do BNDES, do CEF – Caixa Econômica

		Planejamento com João Sayad.	SRL, depois comprado pelo grupo American Express	Federal e da Coimbra (Louis Dreyfus – Brasil), da Globopar. É membro do Conselho de Administração da Ashmore Energy International, da Repsol-YPF, da PSA-Peugeot Citroen, do Conselho Consultivo da Lhoist do Brasil.
Humberto Casagrande / Terra Viva (TONON)	Engenheiro de Produção pela UFSCAR. Mestre em Administração de Empresas pela PUC – SP.	Ex-secretario adjunto da SEST/SEPLAN na gestão do ministro João Sayad.	Ex-diretor de Bancos (Citibank, Sudameris, Credibanco).	Ex-presidente da APIMEC nacional (2001-2004). Ex-conselheiro da BOVESPA (2002-2004). Professor de Mercado de Capitais com livros publicados.
Mailson Ferreira da Nóbrega/ COSAN		Ministro da Fazenda entre 1988 -90. Carreira no Banco do Brasil e no setor público, se destacam as seguintes posições: Consultor Técnico e Chefe do Departamento de Análises de Projetos do Banco do Brasil; Coordenador Chefe Assuntos Econômicos do Ministério da Indústria e Comércio e Secretário Geral do Ministério da Fazenda.	Atuou como Diretor Presidente do Banco Europeu Brasileiro - EUROBRAZ -, em Londres.	Conselheiro COSAN e COSAN Limited desde 2007. Foi membro do Conselho de Administração das seguintes companhias: Abyara Planejamento Imobiliário, CSU Cardsystem SA, Grendene SA, Portobello S.A., Rodobens Negócios Imobiliários SA, Tim Participações SA e Veracel Celulose SA.
Marcus Vinicius Pratini de Moraes/ COSAN	Graduado em economia pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul (1963) e pós-graduado em Administração Pública pela Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer – Berlin (1965) e Administração de Empresas pela Pittsburgh University & Carnegie Tech - Carnegie Institute of Technology (1966).	Ministro Interino do Planejamento e Coordenação Geral (1968-1969), Ministro da Indústria e do Comércio (1970-1974), Ministro de Minas e Energia (1992) e Ministro da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (1999-2002), além de um mandato de Deputado Federal pelo Estado do Rio Grande do Sul (1982-1986).	Membro do Conselho da FIC – International Finance Corporation	Membro do Conselho de Administração da COSAN desde 2005. Foi fundador e presidente da – FUNCEX (1976-1985), Presidente do Conselho Consultivo do Center of Brazilian Studies – School of Advanced International Studies – The John Hopkins University (1977-1981), Presidente da Associação do Comércio Exterior do Brasil – AEB (1988-1999), Presidente do Conselho (2003), Membro do Conselho de Supervisão do Banco ABN-AMRO – Amsterdã (2003); Membro do Conselho Consultivo da – BM&F (2003); Presidente do Conselho da ABIEC (2003),

				Membro do Conselho Empresarial Brasil - China – (2004), Presidente do Conselho Empresarial Brasil – Rússia – (2004), Membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial – (2005-2007) e Vice-Presidente do Serviço de Informação da Carne – SIC – (2005).
Pedro Pullen Parente / BÜNGE	Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília	Funcionário de carreira do Banco Central, onde se aposentou em 2010. Ex-Ministro (1999-2002), coordenador da equipe de transição do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso para o Presidente Lula.	Foi consultor do Fundo Monetário Internacional e de instituições públicas no País, incluindo Secretarias de Estado e a Assembléia Nacional Constituinte de 1988, tendo atuado em diversos cargos na área econômica do Governo.	Atuou também como Presidente da Câmara de Gestão da Crise de Energia de 2001/2002. No período de 2003 até 2009 foi Vice-Presidente Executivo (COO) do Grupo RBS. É Presidente e CEO da Bunge Brasil desde janeiro de 2010. Atualmente é membro dos conselhos da AMCHAM Brasil, RBS, FNQ e da BM&FBOVESPA;
Roberto Rodrigues / AGROERG	Formou-se em Engenharia Agrônoma com aperfeiçoamento em administração rural pela Escola Superior de Agricultura da Universidade de São Paulo em 1965.	Ministro da Agricultura (2003-2006)	Ex-Conselheiro da BM&FBOVESPA.	Produtor e fornecedor de cana de açúcar no Estado de São Paulo. Professor Emérito do Departamento de Economia Rural da Unesp de Jaboticabal. Professor da FGV-SP. É membro dos conselhos da Fundação de Estudos Agrários "Luiz de Queiroz" (FEALQ), da Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV) e da Fundação Bunge. Ex-presidente da Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG) e membro do Comitê Empresarial de Comércio Exterior do Itamaraty, além de participar de vários conselhos ligados ao agronegócio no Brasil como o Conselho Nacional do Agronegócio do Ministério da Agricultura. Ex-presidente da Organização Internacional de Cooperativas Agrícolas.
Sergio Thompson-Flores / INFINITY BIO ENERGY	Bacharel e mestre em Relações Internacionais pelo Instituto Rio Branco.	Foi diplomata no Serviço Exterior Brasileiro, em um posto sênior no Ministério da Fazenda. Foi diretor de um banco oficial de desenvolvimento	Entre 1996 e 2006, dirigiu a Worldinvest, assessoria financeira e de desenvolvimento de negócios no Brasil, da qual foi o principal sócio e fundador.	membro do Conselho de Administração e diretor-presidente da Infinity Bio-Energy desde março de 2006.

		brasileiro (FINEP) com atividade em private equity e financiamento de projetos.		
--	--	---	--	--

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base nas publicações institucionais publicadas pelas organizações às quais estes executivos estão filiados.

De certa forma, o papel de Roberto Rodrigues na AGROERG é similar ao de Reichstul na BRENCO e ao de Thompson-Flores na INFINITY, assim como dos ex-ministros (Mailson, Pratini de Moraes, na COSAN e Pedro Parente, na BÜNGE), nos grandes grupos que vêm dominar a indústria. Eles seriam “atores sociais hábeis”, no sentido indicado por Fligstein (2009) ou, uma fonte particular de capital para as empresas, no sentido de Bourdieu (2005), ou seja, eles reuniriam diferentes tipos de capitais, capital na forma incorporada, sobretudo o capital político e o capital simbólico.

Mas esta nova estruturação e representação da indústria não estaria isento de críticas, pelo contrário, ainda que com muito menos exposição à sociedade, as críticas apontam que as fraquezas da indústria sucroalcooleira continuariam relacionadas a questões socioambientais, conforme será apresentado no próximo capítulo.

## **6 CRÍTICAS À INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA**

As críticas à indústria sucroalcooleira caminham juntas com o desenvolvimento da própria indústria, com o, por exemplo, na transição dos engenhos para as usinas, as críticas concentravam-se no fato da técnica de processamento da cana de açúcar estar obsoleto, resultando em baixa produtividade e produtos de qualidade inferior. A baixa qualidade das lavouras também era apontada como limitante nos períodos iniciais da indústria sucroalcooleira.

Atualmente, os esforços dos representantes da indústria em mudar a imagem negativa do setor fizeram parecer que as críticas à indústria inexistassem ou que tenham sido respondidas. Trata-se, sobretudo, de uma questão de disponibilidade de recursos e exposição à grande mídia. Enquanto a exaltação do etanol ganhou cada vez mais aliados de peso, seja do setor privado seja do próprio estado, os críticos não dispõem do mesmo arsenal de recursos, sobretudo de marketing. Mas, a natureza da crítica engloba questões sociais, ambientais, econômicas e políticas.

Dentre os principais críticos das atividades sucroalcooleiras destaca-se a Organização Não-Governamental PLATAFORMABNDES. A PLATAFORMABNDES foi criada em 2007 por um conjunto de organizações que representam diferentes setores da sociedade civil organizada. O objetivo da PLATAFORMABNDES é analisar criticamente a política de investimentos e as ações do BNDES, uma vez que, historicamente, o banco tem desempenhado papel central no processo de desenvolvimento do país. Também se posiciona propondo políticas para as ações do banco.

Com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), iniciado pelo governo federal em 2006, o volume de projetos e de investimentos colocou o BNDES em evidência no cenário econômico nacional. As atividades sucroalcooleiras estariam entre as que têm recebido tratamento diferenciado no BNDES. A criação do departamento de biocombustíveis seguiu a tendência das políticas governamentais para o setor, conforme indicado anteriormente.

Nos últimos anos, além do enorme investimento destinado à indústria, o histórico de contenciosos trabalhistas e ambientais colocou a indústria sucroalcooleira entre aquelas que vêm recebendo monitoramento periódico da PLATAFORMABNDES e de mais ONGs coligadas. Em fevereiro de 2011, a ONG Repórter Brasil, integrante da PLATAFORMABNDES, junto com o Centro de Monitoramento dos Agrocombustíveis

(CMA) publicaram um documento criticando a política socioambiental do BNDES, uma vez que este financia projetos que não respeitam critérios socioambientais. Um dos pontos centrais seria a falta de rigor com que os projetos sucroalcooleiros estariam sendo analisados. Empresas com problemas trabalhistas junto a órgãos governamentais ou com denúncias sobre irregularidades ambientais, mesmo assim teriam recebido recursos do banco.

## 6.1 Críticas de natureza social: “novas” questões do trabalho

Os problemas trabalhistas na indústria sucroalcooleira estão presentes desde o início da indústria. A herança da escravidão ainda perdura, por mais “moderna” que pareça a indústria. De acordo com os dados levantados pela Comissão Pastoral da Terra foram resgatados trabalhadores tanto nos Estados do Nordeste quanto nos Estados do Centro-Sul do país (REPORTER BRASIL, 2009, p52). No Quadro 6.1 está o ranking das atividades agropecuárias que mais empregavam trabalhadores em regime equivalente ao de escravidão. Até 2010 o setor sucroalcooleiro acumulou mais de 10mil libertações (REPORTER BRASIL, CMB, 2011).

### QUADRO 6.1 Ranking das atividades agropecuárias com número de trabalhadores resgatados na condição de trabalho escravo.

Ano	Atividades com mais trabalhadores resgatados (total e %)		
	1ª	2ª	3ª
2007	Cana (3.060 / 51%)	Pecuária (1.430 / 24%)	Outro & N.I. (538 / 9%)
2008	Cana (2.553 / 48%)	Pecuária (1.029 / 20%)	Out. lavouras (731 / 14%)
2009	Cana (1.911 / 45%)	Out. lavouras (804 / 19%)	Pecuária (603 / 14%)
2010	Out. lavouras (1.014 / 33%)	Pecuária (784 / 26%)	Cana (535 / 18%)
2003-06	Pecuária (6.510 / 40%)	Out. lavouras (3.415 / 21%)	Cana (1.605 / 10%)
2003-10	Pecuária (10.357 / 30%)	Cana (10.010 / 29%)	Out. lavouras (6.359 / 18%)

*Fonte: Dados SIT, MPT & CPT; processamento CPT até 31/12/2010. REPORTER BRASIL (2009). O Brasil dos Agrocombustíveis – Cana 2008: impactos das lavouras sobre a terra, o meio e a sociedade. ONG Repórter Brasil – Centro de Monitoramento dos Agrocombustíveis, janeiro de 2009.*

No Quadro 6.2 está uma síntese dos problemas socioambientais causados por grupos sucroalcooleiros citados no documento da PLATAFORMABNDES e que também foram abordados nesta pesquisa. Mas, após apelo jurídico ou pagamento de multas ou indenizações, as empresas voltaram a operar normalmente com o banco (ONG Repórter Brasil; CMA, 2011). No conjunto dos problemas trabalhistas, se destaca aqueles relacionados a uma típica estratégia financeira: a terceirização. Os terceiros seriam os responsáveis pelos crimes trabalhistas e não os contratantes. Mas, não tem sido esta a posição do poder legislativo, mas sim a colocar os contratantes (grupos industriais) como solidários às empresas terceirizadas e, portanto, passíveis de punição.

#### **QUADRO 6.2 - Empresas sucroalcooleiras e seus respectivos investidores internacionais que sofreram multas trabalhistas (sociais) e/ou ambientais, no período de 2001 – 2011.**

**British Petroleum** (Inglaterra) – alvo de uma ação civil pública por parte do Ministério Público porque não efetuou pagamento de compensação por “significativo impacto ambiental, prevista pelo art. 36 da Lei Federal nº 9.985/2000 durante o trâmite”. Acionista controlador da CNAA.

**Bunge** (EUA) – Detém 60% da usina Monte Verde (MS), que se abastece de cana-de-açúcar de ao menos três fazendas (Santa Luzia, Guarida e Três Marias) que estão ilegalmente no interior da Terra Indígena Jatayvary, reconhecida pela Funai em 2004. Também adquiriu a usina Moema, onde, em junho de 2008 (antes da compra pela Bunge), 63 trabalhadores foram flagrados em situação degradante. Em 2010, a usina Moema foi recordista de multas ambientais na região de Ribeirão Preto, com três autuações que somam R\$ 885 mil. A maioria das multas está relacionada a queimadas da palha da cana-de-açúcar sem autorização. A Bunge também é dona da usina Guarairoba, autuada em 2009 por problemas trabalhistas como alojamento irregular, jornada aos domingos, banheiro sem higiene, equipamentos de proteção individual irregulares, e falta de avaliação de risco e ações de segurança. Em 2010, a usina foi multada em R\$ 6.300 por “explorar ou danificar floresta ou qualquer tipo de vegetação nativa ou de espécies nativa plantadas, localizada fora de área de reserva legal averbada de domínio público ou privado”. Em 2009, o Ministério Público do Trabalho impetrou uma ação civil pública com pedido de antecipação de tutela contra a Bunge Alimentos, proprietária da usina Santa Juliana, onde foram flagradas “graves violações à legislação trabalhista e aos direitos fundamentais dos trabalhadores, que vão desde o descumprimento em larga escala de normas de saúde e segurança até a manutenção de práticas discriminatórias”. Entre as práticas ilegais, destacam-se: jornadas diárias excessivas (superior a quatro horas extras, em certos casos), ausência de registro de ponto, irregularidade na concessão de descanso semanal, transportes inseguro dos trabalhadores, demora na emissão de Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT), retenção da carteira de trabalho além do prazo permitido em lei, mantendo-se dezenas de trabalhadores em uma inatividade forçada e não remunerada, sem garantia sequer de alimentação. Pelos danos causados à coletividade, a Procuradoria requereu a condenação da empresa, com o pagamento de indenização no valor de R\$ 10 milhões.

**Cosan** (holandesa Shell, chinesa Kuok e a francesa Sucden são investidoras do Grupo Cosan) Em junho de 2007, uma fiscalização na Usina Junqueira, em Igarapava (SP), pertencente à Cosan, libertou 42 trabalhadores escravos. Em 31 de dezembro de 2009, a Cosan teve seu nome incluído na “lista suja” do trabalho escravo pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), mas através de liminar a empresa foi retirada do cadastro em 8 de

janeiro de 2010. Nos últimos anos, porém, os problemas trabalhistas na Cosan não se limitaram à prática de trabalho escravo:

- Em 2010, a empresa foi obrigada a firmar dois acordos com o Ministério Público do Trabalho - PRT 15, de Campinas (um de R \$ 2,5 milhões e outro de R \$ 900 mil) referentes a problemas trabalhistas e também descumprimento de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) anteriores;

- Em julho de 2010, uma fornecedora da Cosan em Santa Cruz do Rio Pardo (SP) foi flagrada pelo Ministério Público do Trabalho com trabalhadores em condições degradantes, com salários atrasados e sem água potável na frente de trabalho;

- Em 2009, a Usina Diamante, da Cosan, na região de Jaú (SP), recebeu 22 autos de infração do grupo de fiscalização rural do Ministério do Trabalho. Foram fiscalizados 2.628 trabalhadores, sendo 464 mulheres, e houve autos de infração para falta de registro (6 trabalhadores), generalizada falta de controle de jornada, desrespeito ao descanso semanal nos domingos e feriados, corte de sete ruas em vez de cinco, banheiro sem higiene, Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) e PPRA sem avaliação dos riscos ao trabalhador, falta de plano para atender acidentado, alojamento com irregularidades, empresas terceirizadas para o transporte não tinham sanitários e locais para refeição;

- Na safra de 2008, trabalhadores da Usina Diamante já haviam entrado em greve exigindo melhores condições de trabalho;

- Nas safras de 2007 e 2008, trabalhadores da Usina Gasa, da Cosan, em Andradina (SP), entraram em greve por melhores condições de trabalho. O sindicato dos trabalhadores disse que grevistas foram demitidos após as manifestações, violando o direito à greve garantido constitucionalmente.

A Cosan também é dona da Usina Nova América, em Caarapó (MS). A Nova América é arrendatária da fazenda Santa Claudina, de propriedade do deputado estadual e agropecuarista José Teixeira (DEM), e que incide na terra indígena Guyraroça (a área já foi vistoriada pela Funai e teve o resumo de identificação e delimitação publicado no Diário Oficial).

**Clean Energy Brazil** (Inglaterra) – Detém 33% da Unialco, dona das usinas Alcoolverde, Dourados Açúcar e Álcool e Canavale, em Aparecida do Taboado, Dourados e Ponta Porã, no Mato Grosso do Sul. A usina Dourados Açúcar e Álcool compra cana em fazendas que ocupam ilegalmente a área indígena Guyraroça, em Dourados.

**ETH (Sojitz acionista majoritário)** (Japão) – Dona de 33% da usina Rio Claro Agroindustrial, onde uma fiscalização do Ministério Público do Trabalho em fevereiro de 2008 encontrou 17 trabalhadores em “situação de degradância”. Ao se associar à ETH, que comprou a Brenco, a Sojitz também assumiu o passivo do grupo, que teve libertação de 17 trabalhadores em situação análoga à escravidão em fevereiro de 2008 e cuja inclusão na “lista suja” do trabalho escravo ainda é aguardada.

**Infinity Bio-Energy** (Inglaterra) – Em dezembro de 2010, a Infinity Itaúnas Agrícola S.A. (Infisa), uma subsidiária da Infinity Bio-Energy responsável pela produção de cana que abastece uma usina do grupo em Conceição da Barra (ES), entrou na “lista suja” do trabalho escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego, por ter mantido 64 trabalhadores em condições análogas à escravidão. Em fevereiro de 2011, a empresa obteve liminar para deixar a lista até novo julgamento de mérito. Em 2008, fiscalizações do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) encontraram 89 cortadores de cana-de-açúcar em condições análogas à escravidão nas duas usinas do grupo no Espírito Santo (Disa e Cridasa). O Ministério Público Federal (MPF) instaurou inquéritos criminais na Justiça para apurar os referidos casos. Em julho de 2010, inspeção do Ministério Público do Trabalho (MPT) autuou outra usina do grupo em Minas Gerais (Cepar) por problemas que caracterizam a escravidão contemporânea como o excesso de jornada, alojamentos e condições de trabalho em situação precária, além de aliciamento ilegal de trabalhadores em outros Estados. Em março de 2010, 71% das ações da Infinity foram compradas pelo Bertin, tradicional grupo empresarial de exportação de carne bovina e dono de frigoríficos – inclusive na região amazônica – e que também já se envolveu em problemas ambientais e trabalhistas.

**Louis Dreyfus Commodities**, a LDC (forneceu etanol para Holanda, Suíça, Japão e Argentina) – Em 2009, uma fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público do Trabalho em seis fazendas da LDC (Laranjeiras, Ponte, Campo Alegre, Olhos D’água, Pastinho e Camargo) na região de Lagoa da Prata (MG) encontrou condições de trabalho no “limiar da degradância”. Nas frentes de trabalho, não havia fornecimento de água potável. Os trabalhadores também não tinham acesso a instalações sanitárias ou locais adequados para as refeições. Não havia ainda intervalos para repouso e alimentação regular. E os cortadores terceirizados

chegavam a cumprir jornada de 12 horas diárias, duas vezes por semana. A empresa não efetuava o pagamento das horas-extras trabalhadas. O fornecimento de Equipamento de Proteção Individual (EPIs) era insuficiente, principalmente entre os terceirizados. Os operadores de tratores não tinham a Carteira Nacional de Habilitação (CNH). O relatório da fiscalização destaca ainda a ocorrência de dois acidentes de trabalho fatais: o primeiro, em 2007, após o tombamento de um dos tratores; e o segundo, em 2008, quando um funcionário foi arrastado por uma das máquinas e bateu a cabeça.

**São Martinho** – que, sob o nome de Vale do Mogi Empreendimentos Imobiliários (o CNPJ da São Martinho e da Vale do Mogi é o mesmo), teria exportado etanol também para Holanda, Suíça, Inglaterra e EUA, de acordo com a relação do MDIC. Em junho de 2009, a Justiça de Limeira, no interior do Estado de São Paulo, condenou a São Martinho a melhorar as condições de trabalho dos operadores de caça, “fornecer, gratuitamente, equipamentos de proteção individual em perfeito estado, ferramentas adequadas ao trabalho, abrigos contra intempéries, local para refeição, instalações sanitárias compostas por vaso sanitário e lavatório, realizar exames médicos periódicos com posterior emissão de Atestado de Saúde Ocupacional e avaliações de risco ocupacional, efetuar pagamento de salários até o 5º dia útil, deixar de exigir hora-extra infundada quando justificada, não ultrapassar duas horas e conceder descanso entre duas jornadas com duração mínima de 11 horas”. A usina foi fiscalizada nas safras de 2007 e 2008, “ocasiões em que foram constatadas diversas irregularidades no meio ambiente de trabalho”, segundo relatório elaborado pelo Grupo Móvel de Fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério Público do Trabalho. “Mesmo depois de autuada várias vezes, a empresa continuou a descumprir normas de higiene e segurança do trabalho. Além disso, os seus representantes se recusaram a ajustar voluntariamente sua conduta trabalhista. Esgotadas as possibilidades de promover a adequação, os procuradores acionaram a São Martinho judicialmente”, concluiu o relatório.

**Shree Renuka Sugars** (Índia) – Dona da usina Vale do Ivaí, condenada a pagamento de R\$ 125 mil em multas trabalhistas em 2008.

**Tereos** (França) – Em 2008, a Usina Guarani, de Olímpia (SP), foi multada três vezes pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e consta do ranking dos grandes crimes ambientais que tiveram a firme atuação (e autuação) da companhia na região. Somadas, as multas atingem o valor de R\$ 215.804,64.

**Umoe (Cooperada Copersucar)** (Noruega) – Em 2008 e 2010, a destilaria Paranapanema, de propriedade da Umoe, foi autuada por praticar terceirização irregular. Em junho de 2009, a Justiça do Trabalho denunciou a empresa Leandra Cristina Teixeira Prado, prestadora de serviços da Destilaria Paranapanema, de cometer “irregularidades trabalhistas relacionadas aos limites legais de jornada de trabalho e períodos de descanso, além de não efetuar corretamente o pagamento de verbas rescisórias e realizar pagamentos salariais por fora”. Em janeiro de 2010, trabalhadores da empresa Robson Antônio Mongentale, também terceirizada pela Destilaria Paranapanema, denunciaram ao MPT que não haviam recebido o pagamento de verbas rescisórias. Em agosto de 2010, o juiz José Roberto Dantas Oliva, da 1ª Vara do Trabalho de Presidente Prudente, em São Paulo, concedeu liminar contra a Destilaria Paranapanema, obrigando a empresa a encerrar a terceirização de áreas de produção, com a suspensão imediata das atividades de empreiteiros contratados. Além disso, a decisão determina que a usina deixe de contratar pessoas físicas e jurídicas para prestar serviços relacionados às atividades-fim da empresa.

---

**Fonte:** REPORTER BRASIL; CMB (2011) a partir das informações levantadas junto ao Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério Público do Trabalho.

De acordo com o relatório Reporter Brasil; CMB (2011), os grupos autuados, por questões trabalhistas ou ambientais, estariam em plena atividade de exportação, para inúmeros países, indicando que, no mercado internacional, as restrições ao açúcar ou etanol produzido irregularmente são pouco efetivas.

Outra questão social que atinge os trabalhadores rurais ligados ao corte de cana de açúcar é o aumento crescente do número de casos de usuários de crack. Para conseguir um bom desempenho na atividade os trabalhadores se submetem a outro tipo de “escravidão”. Existem denúncias que indicam a gravidade e complexidade deste problema social que extrapola as fronteiras das empresas e repercute diretamente na sociedade, uma vez que há suspeita de que, em alguns casos, os trabalhadores estariam sendo incentivados a consumir a droga para “produzir mais” (RADIO CAMARA, 2011). Pelo simples fato do consumo de crack estar crescendo entre os cortadores de cana, este problema já deveria estar sendo objeto de discussão e acompanhamento por parte das empresas e das diferentes esferas governamentais.

## **6.2 Mercado de Crédito de Carbono: encontro das finanças e das questões ambientais**

Apesar das forças em torno da defesa do etanol como energia sustentável, as críticas persistem. Weid (2009) faz uma síntese das principais críticas atuais disparadas à indústria sucroalcooleira. De acordo com Goldemberg (1998) o etanol de cana seria mais eficiente energeticamente, pois seria aquele que para cada unidade de energia fóssil consumida em seu processo produtivo, gera oito unidades de bioenergia. Mas, há trabalhos científicos sobre a eficiência energética do etanol de cana de açúcar que apresentam resultados diferentes, e menos otimista, do que aqueles apresentados pelos defensores. Questiona-se a metodologia para medir a eficiência energética do etanol, uma vez que há controvérsias sobre como são computados, por exemplo, os gastos de energia fóssil envolvidos na produção de máquinas e equipamentos utilizados no processo de produção e não apenas a energia fóssil consumida na produção do etanol.

Weid (2009) também indica com o equívoca a percepção de que a indústria do petróleo é a principal adversária dos “agro combustíveis”, pois os grandes grupos desta

indústria vêm investindo em fontes de energia alternativa, particularmente no etanol de primeira e de segunda geração<sup>75</sup>. Outro ponto apresentado é a alta dependência da indústria canavieira dos insumos derivados do petróleo (fertilizantes nitrogenados, combustíveis e lubrificantes). O autor indica ainda os impactos dos combustíveis sobre a produção de alimentos, mais evidente no caso do milho e, pelo menos indiretamente, no caso da cana de açúcar.

De acordo com Sachs (2009) há os que acreditam que biocombustíveis só poderão ser sustentáveis se forem produzidos de forma a incluir os agricultores cuja base social de produção é familiar e não na lógica da indústria moderna dominante, organizadas segundo a lógica da agricultura patronal e do capitalismo financeiro.

No espaço sucroalcooleiro, a dimensão ambiental tem sido medida, fundamentalmente, em função das emissões de gases que provocam efeito estufa. O foco está no balanço do ciclo do elemento Carbono, valorizado a partir do Protocolo de Kyoto. O mercado de crédito de carbono ilustraria o que GRÜN (2009) denomina de “financeirização”, ou a dominação das finanças sobre outras esferas da sociedade, inclusive espaços, historicamente, distante do mercado financeiro, como, por exemplo, as questões socioambientais. O mercado de crédito de carbono seria uma solução de “natureza” financeira para parte dos problemas ambientais do capitalismo contemporâneo. Para viabilizá-lo operacionalmente há incentivos para que as empresas adotem Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL), ou melhor, que criem e executem projetos MDL: aqueles que explorariam o potencial das atividades produtivas em termos de geração de créditos de carbono.

---

<sup>75</sup>A britânica British Petroleum investe no etanol brasileiro de primeira geração, mas também no desenvolvimento da tecnologia de segunda geração, visando futuramente fornecer-lá para os grupos industriais sucroenergético (SCARAMUZZO, 26/10/2009).

Por outro lado, há críticas que indicam questões ambientais que estariam sendo ignoradas ou desconsideradas pelos representantes da indústria sucroalcooleira. De acordo com Mundo Neto; Baraldi (2010), uma prática considerada ecológica e que vem sendo amplamente adotada por representantes da indústria sucroalcooleira está relacionada ao destino dado aos seus resíduos industriais. Um dos principais resíduos é a “torta de filtro”<sup>76</sup>, utilizado como substituto de insumos agrícolas industriais convencionais. De acordo com Ramalho (2001) o uso descontrolado da “torta de filtro” acarretou em um aumento significativo de zinco, cobalto, cromo, cobre, níquel e estanho. Estes metais pesados apresentaram-se em concentrações acima de 65% de formas químicas pouco móveis, ou seja, não disponível para a absorção desses elementos pelas plantas, mas com alto potencial de contaminação de águas subterrâneas.

Segundo Cardoso (2008) o processo de adubação que, anualmente, incorpora macronutrientes como enxofre, nitrogênio, fósforo e potássio no solo acabou com o balanço igual a zero para esses elementos. Isto resulta em outros ciclos biogeoquímicos alterados, como ocorre com o ciclo do nitrogênio, desconhecido pela indústria sucroalcooleira. De acordo com Cardoso (2008), no cultivo da cana-de-açúcar adiciona-se em média 100 Kg por ano de fertilizantes nitrogenados por hectare de solo. Parte dele fica perdida no ambiente podendo ser levado a  $N_2$  (sua forma inerte), pela ação de microrganismos, e liberados na atmosfera. Outra parte, arrastada pela chuva, chega aos rios. O que fica no solo pode, através do processo de combustão, que gera calor, sofrer reação com  $O_2$  atmosférico originando nitrogênio ativo ( $NO$  e  $NO_2$ ). E, ainda, estima-se que no Estado de São Paulo a queima da palha da cana libera 46 mil toneladas de nitrogênio ativo para a atmosfera por ano. Segundo

---

<sup>76</sup> Resíduo industrial do processo de clarificação do açúcar.

Cardoso (2008), os impactos do desequilíbrio do nitrogênio, diferentemente do elemento carbono, terá impactos local e regional, mas, cujos efeitos ainda são pouco conhecidos.

Apesar de todos os esforços para justificar a sustentabilidade da indústria sucroalcooleira, até o momento da redação desta pesquisa, nenhum dos grupos listados na Bolsa obteve o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), “selo” de sustentabilidade criado por agentes, direta e indiretamente, ligados ao mercado financeiro. O capítulo seguinte indica alguns elementos da nova forma como os grupos empresariais sucroalcooleiros vêm respondendo as críticas destinadas à indústria como um todo.

## **7 GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL SUCROALCOOLEIRA: UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAR E JUSTIFICAR AS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA**

O mundo das organizações e o *management* seriam guiados por ondas organizacionais e econômicas que, em determinados períodos, assume um caráter mais “coletivista”, como na onda da Qualidade Total, em outros, um caráter mais “individualizante”, como no modelo anglo-americano da Governança Corporativa. A Governança Corporativa seria uma “novidade organizacional” que, após os escândalos financeiros, extremo da ação “individualizante”, passa a se “corrigir”, incorporando as idéias da responsabilidade social e ambiental, reintroduzindo “idéias da família argumentativa hierárquica/coletivista, sendo assim capaz de absorver a onda contrária” GRÜN (2011). De acordo com Grün (2005), a Governança Corporativa no Brasil se difundiu com a participação de diferentes atores que, apesar de terem interesses distintos, contribuíram para que a Governança Corporativa brasileira ganhasse “traços próprios”, num processo de “Convergência das Elites”.

No âmbito da indústria sucroalcooleira a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), na posição de principal organização de representação de interesses da indústria,

tem desempenhado um papel central na difusão do ideário da Governança Corporativa seja no plano nacional, entre os industriais, sobretudo nas questões ligadas às dimensões sociais e ambientais, seja no plano internacional, apresentando as vantagens competitivas dos produtos brasileiros e defendendo os interesses da indústria, em parceria com o governo federal (MUNDO NETO, 2010).

A UNICA estaria realizando uma espécie de Governança Corporativa na esfera da indústria como um todo (MUNDO NETO, 2009(b)). A Governança Corporativa da UNICA é apresentada a partir da ideia de abordagem *multistakeholder*, promovendo o “Grupo de Diálogo da Cana-de-açúcar” (GDC) entre as empresas e a sociedade, seria a forma de discutir e encaminhar as soluções para as críticas. No GDC,

a sociedade civil é representada pela Federação dos Trabalhadores Rurais Assalariados do Estado de São Paulo (FERAESP), Instituto Observatório Social, o Global Reporting Initiative (GRI), Conservação Internacional (CI), The Nature Conservancy (TNC), World Wildlife Fund (WWF), SOS Mata Atlântica e Amigos da Terra – Amazônia Brasileira (JANK; NAPPO, 2009, p.38).

A articulação entre a indústria e a sociedade é sugerida e “facilitada” pelo Instituto para o Agronegócio Responsável (Instituto ARES), criado em 2007 (INSTITUTOARES, 2011).

#### O Instituto ARES

é uma ampla iniciativa de organização e coordenação pró-ativa do agronegócio brasileiro com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do setor de forma responsável pelas vias do conhecimento, do diálogo e da comunicação e de levar ao conhecimento amplo da sociedade, seja no Brasil ou no exterior, informação consistente, isenta, legítima e de qualidade sobre a realidade dos processos produtivos do setor no país. (IDEM)

Marcos Sawaya Jank, presidente do Conselho Deliberativo e Presidente Executivo da UNICA, é vice-presidente do Conselho Deliberativo do Instituto ARES, presidido por Carlo Fillipo M. Loyatelli. Além da presidência do ARES, Loyatelli é o atual Diretor de Assuntos Corporativos da Bunge Brasil, é Presidente da ABAG - Associação Brasileira de

Agribusiness; da ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais e da Câmara Setorial de Oleaginosas e Biodiesel do CONSAGRO/MAPA. Accumula também, a Vice-Presidência da Fundação Bunge; da *Round Table on Responsible Soy* (RTRS); da FIESP/CIESP e da ABI A - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Participa, ainda, como membro do Conselho Diretor do CEAL - Conselho de Empresários da América Latina.

Loyatelli e Jank representam os dois maiores segmentos do agronegócio brasileiro: o da soja e o da cana. O grupo BÜNGE ocupa posição de liderança em ambos. Recentemente, seu Presidente Executivo no Brasil, o ex-ministro Pedro Parente, estaria cotado para ocupar a Presidência do Conselho Deliberativo da UNICA (BATISTA, 28/12/2011). Assim, ocupando posições de liderança tanto no complexo agroindustrial da soja como no complexo da cana de açúcar e nas respectivas instâncias de representação de interesses, o grupo BÜNGE, com apoio e consentimento das demais lideranças do agronegócio, vem se tornando um dos principais difusores da nova forma de organizar e coordenar o agronegócio brasileiro em geral, e dos biocombustíveis em particular. Cabe lembrar que a Argentina tornou-se um dos principais produtores e exportadores de biodiesel devido aos investimentos realizados pelo grupo naquele país (BÜNGE, 2011).

Entre as “boas práticas” socioambientais, a iniciativa de antecipar o fim da queimada de cana de açúcar em relação ao prazo estipulado pela legislação, ganhou destaque. A solução apresentada para os problemas centrais do corte manual de cana de açúcar (queimada e trabalho precário) seria a colheita mecanizada. A solução para o problema do desemprego em massa, devido à mecanização do plantio e da colheita, seria a qualificação profissional e a recolocação do pessoal nas atividades do corte mecanizado, como motoristas e operadores de máquinas.

A UNICA vem participando das negociações em torno da normatização do trabalho de corte de cana manual (VALOR ONLINE, 01/06/2009). Agora, para as associadas e coligadas à UNICA, a relação trabalhista deverá ser regida por um contrato formal de trabalho entre as indústrias ou proprietários rurais e os trabalhadores do corte de cana, sem a participação dos “gatos”.<sup>77</sup> Cabe ressaltar que essa possibilidade ganha força e adesão dos industriais no momento de intensificação da mecanização da colheita e de diminuição expressiva do número de trabalhadores envolvidos no corte manual de cana de açúcar.

Para garantir que suas associadas desenvolvam práticas sustentáveis, a UNICA tem investido na “certificação socioambiental de biocombustíveis” a partir dos “três pilares da sustentabilidade (*triple bottom line*): ambiental, social e econômico<sup>78</sup>.” (JANK; NAPPO, 2009, p.48). Para auxiliar suas associadas no processo de adequação ao modelo exigido para obter a certificação, a UNICA possui uma consultoria interna de sustentabilidade.

Outra grande frente explorada sob a perspectiva da sustentabilidade são os projetos enquadrados como Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (projetos MDL). A geração de energia elétrica a partir do bagaço de cana de açúcar tem sido considerada exemplo de projeto MDL para a indústria sucroalcooleira e apresentada como exemplo de estratégia sustentável ((Meneguello; Alves de Castro (2007); Fava Neves; Conejero (2007); Jank; Nappo (2009)).

Os grupos sucroalcooleiros, por meio de estratégias orquestradas pelas organizações de representação dos industriais do setor, particularmente a UNICA, procuram cada vez mais se distanciar da imagem de vilões ambientais e do histórico negativo em termos de relações sociais (seja nas relações trabalhistas seja naquelas com as comunidades no seu entorno) para

---

<sup>77</sup> Agentes que fazem a intermediação entre a mão de obra contratada para trabalhar no corte de cana e os proprietários das lavouras canavieiras. Os “gatos” contribuem para agravar ainda mais as condições de trabalho uma vez que não respeitam a legislação trabalhista seja em termos de salários seja em relação às condições de trabalho propriamente ditas.

<sup>78</sup> Considerados como equivalente de *People, Planet, Profit* (pessoas, planeta e lucro).

tornarem-se exemplo de negócios sustentáveis (MUNDO NET O, 2009; 2010). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Gestão Ambiental (GA), conforme indicam os dados empíricos, passaram a ser incorporadas, por diferentes mecanismos ou mesmo apenas no âmbito da retórica. Segundo a UNICA (2010) praticam entre todas as suas associadas desenvolvem ações de Responsabilidade Social e de Gestão Ambiental, mesmo aquelas que não participam diretamente do mercado de capitais.

### **7.1 Elementos da Governança Corporativa dos grupos sucroalcooleiros: perfil dos Conselhos de administração e das Diretorias Executivas.**

A Governança Corporativa de uma empresa, em grande medida, está relacionada à composição do Conselho de Administração (CA) e aos seus principais Diretores Executivos, notadamente o Presidente Executivo (CEO - *Chief Executive Officer*) e o Diretor Financeiro (CFO - *Chief Financial Officer*). Os acionistas que possuam um montante expressivo de participação têm direito a pelo menos um representante no CA. Geralmente, uma quota acima de 5% das ações de uma empresa garante uma cadeira no Conselho. Os acionistas minoritários são representados pelos Conselheiros “independentes”. Os Conselheiros “independentes” seriam executivos que, teoricamente, não têm ligação direta com a empresa (vínculo empregatício, participação acionária, prestação de serviço, etc), mas que, por outro lado, trazem na “bagagem” uma ampla experiência no mercado financeiro.

Os grupos COSAN e SÃO MARTINHO estão ligados a ramos diferentes de uma das mais tradicionais famílias que, historicamente, tem atuado na indústria sucroalcooleira paulista, a família Ometto. Antes de ser incorporado pelo grupo COSAN, o grupo NOVA AMÉRICA apresentava uma “governança corporativa familiar”, uma vez que seu Conselho de Administração continha apenas membros da família controladora. Ainda que em menor

medida, tanto o grupo COSAN como o grupo SÃO MARTINHO apresentaram elementos da “Governança Familiar”. No grupo COSAN, desde 2005 até meados de 2009, Rubens Omotto ocupou, simultaneamente, a presidência do Conselho de Administração e a Presidência Executiva (CEO). No SÃO MARTINHO, desde 2007 até início de 2009, a presidência do Conselho e a Presidência Executiva foram ocupadas por Luiz Omotto e João Omotto, respectivamente. Portanto, primeiro que no grupo COSAN, no grupo SÃO MARTINHO a Presidência Executiva passou a ser ocupada por um profissional do “mercado” e com experiência em finanças, atendendo às prescrições das “Boas Práticas de Governança Corporativa”.

Na ocasião da abertura de capital da COSAN Limited na NYSE, o caso do executivo Paulo Diniz ilustrou o valor que os executivos financeiros passaram a ter no espaço das grandes empresas operando no país e, também, o tipo de ligação que estes executivos estabelecem com as empresas por onde passam. Diniz ingressou no grupo COSAN para participar do *projeto* (no sentido indicado por Boltanski; Chiapello (1999)) de preparação e abertura de capital do grupo, primeiro, na BOVESPA, e, posteriormente, na NYSE. O desgaste sofrido com a COSAN Limited não diminuiu seu prestígio no “mercado de executivos”. Após se desligar do grupo COSAN, Diniz ingressou no grupo BÜNGE do Brasil para ser o Diretor Financeiro (CFO) dos negócios sucroalcooleiros do grupo no Brasil. Este episódio envolvendo Diniz ilustra a ideia de empregabilidade no capitalismo contemporâneo, ou seja, a capacidade de um indivíduo para ingressar em novos projetos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) e o prestígio dos executivos das finanças.

O conselho de administração do grupo COSAN S/A e do COSAN Limited é composto por executivos consagrados. Destacam-se os Conselheiros que trazem enorme capital político para o grupo, como os ex-ministros Mailson da Nóbrega e Marcus Vinícios Pratini de Moraes,

além de George Pataki, ex-governador do Estado de Nova York, Estados Unidos. Helio França representa a Gávea Investimentos no Conselho de Administração da COSAN Limited.

Cabe destacar que o grupo COSAN é um dos que mais possui representantes no Conselho Deliberativo da UNICA<sup>79</sup>. Estes “executivos políticos”, participando do Conselho de Administração do grupo COSAN, indicam como o capital político, no sentido utilizado por Bourdieu (1996), passou a ser incorporado ao conjunto dos capitais da organização, contribuindo para garantir uma determinada posição do agente tanto no seu espaço industrial de origem, mas, sobretudo, no espaço financeiro.

A reconversão de capital operada por estes atores nem sempre fica evidente como no caso do grupo COSAN. Mas ela está presente também em outros grupos analisados neste trabalho. No grupo BRENCO, na figura de Henri P. Reichstul; no grupo INFINITY BIO ENERGY, na figura de Sérgio Thompson-Flores; no grupo AGROERG, fundado e presidido por Roberto Rodrigues e no grupo BÜNGE do Brasil, presidido por Pedro Parente. Estes casos também poderiam ser entendidos como uma espécie de “*pantouflage*”<sup>80</sup>, ou seja, quando estes atores assumem cargos governamentais acumulam determinados capitais que os acompanham, mesmo após a saída do governo.

A empresa RAÍZEN (COSAN + SHELL do Brasil) está em fase de constituição e sua Governança Corporativa ainda não está formalizada e disponível publicamente. Em relação aos futuros executivos da nova empresa, foi definido Rubens Omotto como Presidente do Conselho de Administração e Vasco Diaz, CEO da SHELL no Brasil, assumirá a Presidência Executiva do grupo RAÍZEN.

---

<sup>79</sup> Dos vinte e cinco Conselheiros representantes de grupos industriais que formam o Conselho Deliberativo da UNICA, quatro são do Grupo COSAN (mais detalhes no ANEXO – 4).

<sup>80</sup> *Pantouflage*: o fato de um funcionário público prosseguir sua carreira em uma empresa privada. (BOURDIEU, 1998, p.19). Ao se retirar do governo, o profissional carrega os capitais, políticos e culturais, acumulados no período.

O grupo Açúcar Guarani (agora TEREOS Internacional) é subsidiária de uma importante organização cooperativista francesa, formada por produtores de beterraba para a produção de açúcar e etanol. Trata-se de uma organização cooperativista que teria incorporado as novas tendências das empresas capitalistas, sobretudo a Governança Corporativa.. Em 2010 a sede dos negócios internacionais do grupo Tereos foi transferida para o Brasil, acarretando mudanças no Conselho de Administração da subsidiária Açúcar Guarani.

Até o momento da pesquisa, mesmo após o investimento realizado pela PBIO, nem para o grupo SÃO MARTINHO nem para o grupo TEREOS foi indicado representante da empresa, para os respectivos Conselhos de Administração. Assim como no caso da BNDESPar, a PBIO não possui uma política clara de participação na gestão dos investimentos realizados, sobretudo se haverá ou não a participação nos Conselhos de Administração das empresas investidas e os critérios de seleção dos conselheiros. O espaço criado pelas estatutas (PETROBRÁS/PBIO e BNDES/BNDESPar, por exemplo) para que funcionários participem de Conselhos de Administração das empresas investidas, contribui para que, cada vez mais, agentes que ocuparam cargos na esfera governamental em um determinado período, num momento seguinte, passem a ocupar posições privilegiadas na esfera privada.

O caso protagonizado, recentemente, pelo ex-ministro Antonio Palocci é ilustrativo, uma vez que, após ter sido afastado do cargo de ministro, renunciou ao cargo de membro eleito do Conselho de Administração da PETROBRÁS. Na imprensa, durante o período de denúncias, Palocci justificou o aumento de seu patrimônio alegando ter atuado como consultor, após ter colhido informações com ex-ministros, dentre os quais o Conselheiro do grupo COSAN, o ex-ministro Mailson da Nóbrega. Para completar sua justificativa, Palocci afirmou

ainda que ocupar um cargo importante no governo seria "uma experiência única que dá enorme valor a esses profissionais no mercado" (GUERREIRO; GUIMARÃES, 2011).

O quinto grupo da amostra que operou na BM&FBOVESPA, grupo INFINITY BIO ENERGY, foi constituído como um típico investidor de *private equity*, envolvendo, principalmente, investidores norte-americanos (MUNDO NETO, 2011). Em 2009, após o agravamento da crise financeira, o grupo INFINITY ingressou com pedido de recuperação judicial junto à BM&FBOVESPA. Em 2010, o grupo INFINITY foi adquirido pelo grupo BERTIN (IDEM)). Desde então, a Governança Corporativa deixou de ser atualizada, uma vez que o grupo comprador não opera na BM&FBOVESPA.

Em 2009, considerando a incorporação do grupo NOVA AMERICA pelo grupo COSAN e a venda do grupo INFINITY BIO ENERGY para o grupo BERTIN ocorreu uma redução do número de empresas sucroalcooleiras operando na BM&FBOVESPA. A redução dos grupos operando na Bolsa, gerou dois subconjuntos de dados, referentes a períodos distintos. O primeiro, compreendido entre 2005 a 2008, com informação dos cinco grupos que ingressaram na BM&FBOVESPA e o período compreendido entre 2009 e 2011, apenas com os grupos COSAN, SÃO MARTINHO e TEREOS.

De acordo com Useem; Liang (2011) após a empresa chinesa LENOVO ter incorporado o setor de computadores pessoais da IBM, o bom relacionamento entre os membros do Conselho de Administração e os altos executivos foi determinante no sucesso da internacionalização da empresa tanto do ponto de vista da percepção das tendências do mercado internacional como na reestruturação interna da empresa, sobretudo na integração das unidades internacionais. De forma semelhante, a indústria sucroalcooleira se internacionaliza e adota a ideia de que a "boa" Governança Corporativa seria indicada pela qualidade dos membros do Conselho de Administração, dos Diretores Executivos e da relação

entre eles. Por outro lado, estes profissionais passaram a ser disputados pelas grandes empresas (MANDLE; MOREIRA, 2006). Quanto mais capital cultural acumula o executivo (formação acadêmica, experiência internacional, trajetória em finanças) e capital político (passagem pelo governo ocupando posições de destaque, como a de ministro, presidente do Banco Central, do BN DES, da PETROBRÁS, et c.), mais valorizado ele se torna para o mundo corporativo.

Com base nas publicações oficiais dos grupos sucroalcooleiros listados na BMFBOVESPA foi gerada uma base de dados com as informações relativas à formação acadêmica, trajetória profissional, experiência internacional e funções políticas de cada um de seus conselheiros, Presidentes Executivos e Diretores Financeiros. A síntese destes dados estão nos Quadros 7.1, 7.2, 7.3 e 7.4.

Na “boa” governança corporativa, os Conselhos de Administração seriam responsáveis por garantir confiabilidade à organização. Os executivos seriam uma fonte de recursos que concentram diferentes capitais, o capital na sua forma incorporada (Bourdieu, 2005), fundamentais na redefinição das forças no campo interno à empresa e dela em relação ao campo que a engloba. Experiência em mercados financeiros, experiência na esfera governamental, formação acadêmica diferenciada, ter inserção internacional tornaram-se atributos desejáveis para um executivo, sobretudo para os Conselheiros Independentes, teoricamente, os representantes oficiais dos acionistas minoritários.

Com exceção do Grupo NOV A AMERICA, cujo Conselho de Administração era composto apenas por membros da família controladora (Rezende Barbosa), entre os grupos sucroalcooleiros, grande parte dos membros dos Conselhos de Administração e, mais recentemente, os cargos de Presidente Executivo e Diretor Financeiro passaram a ser ocupada por profissionais do mercado.

No Quadro 7.1 estão indicados os percentuais de membros dos Conselhos de Administração que pertenciam às famílias tradicionais em contraposição a aqueles que eram profissionais do “mercado”, sendo que, entre os últimos, prevaleceu aqueles com experiência no mercado financeiro sobre os com experiência na agroindústria. Além da presença expressiva de representantes das famílias controladoras, sobretudo no grupo NOVA AMÉRICA e SÃO MARTINHO.

A menos do grupo NOVA AMÉRICA, em todos os grupos sucroalcooleiros que ingressaram no mercado de capitais havia pelo menos um conselheiro com prestígio neste espaço. Destacam-se os executivos que acumulam experiência profissional, preferencialmente em finanças, sólida formação acadêmica e experiência internacional.

Conforme indicado no Quadro 7.2 e Quadro 7.3, a maioria dos conselheiros concluíram o curso de graduação em instituição de ensino públicas, com destaque para a Universidade de São Paulo (USP). O elevado percentual de indivíduos formados em instituições de ensino estrangeiras está relacionado à presença de representantes de investidores internacionais nestes conselhos. Este seria um indicador da internacionalização deste espaço, sobretudo no período de 2005-2008. Quanto às habilitações dos executivos, destaca-se a formação em Engenharia, não apenas pela tradição industrial, mas porque, no Brasil, a Engenharia, consagrada na área de “exatas”, capacita profissionais para atuarem na área financeira. Este fato é recorrente tanto no grupo COSAN quanto no grupo SÃO MARTINHO. Tanto os representantes das famílias que ocuparam a Presidência Executiva, Rubens Ometto e João Ometto, como os executivos do “mercado” que os sucederam, Marcos Lutz e Fábio Venturelli, respectivamente, são Engenheiros, formados pela Universidade de São Paulo. As habilitações em Administração de Empresas e Economia completam o conjunto das habilitações dominantes.

Cabe destacar a importância que os grupos empresariais passaram a dar para o profissional com experiência em Direito Corporativo, confirmando as tendências indicadas, ainda no final dos anos 1990, por Dezalay; Garth (2000). Além de valorizar profissionais formados em importantes escolas de ensino superior, os cursos de pós-graduação, sobretudo em gestão e finanças, estão presentes em praticamente metade da amostra analisada<sup>81</sup>.

**QUADRO 7.1 - Percentagem dos membros das famílias tradicionais nos Conselhos de Administração da indústria sucroalcooleira listados na BM&FBOVESPA. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes.**

	2005-2008	2009-2011
Membros da família fundadora	25,7%	26,9%
Profissionais do mercado	74,3%	73,1%

Fonte: elaborado pelo autor.

**QUADRO 7.2 – Instituições de Ensino Superior onde os conselheiros dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA concluíram o curso de graduação. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes.**

	2005-2008	2009-2011
USP e UNESP	29%	31%
FEDERAIS e Instituto Rio Branco	11%	15%
Instituições Privadas (FGV, PUC, outras)	20%	27%
Instituições estrangeiras	31%	19%
Não Informado	09%	08%

Fonte: elaborado pelo autor.

**QUADRO 7.3 – Habilitação de graduação dos Conselheiros dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA. Foram considerados os períodos de 2005 a 2008, com total de 35 dirigentes, e de 2009 a 2011, com 26 dirigentes.**

	2005-2008	2009-2011
Administração de Empresas	23%	31%

<sup>81</sup> Maiores detalhes sobre a formação acadêmica de cada um dos conselheiros estão disponíveis nos Anexos.

Agronomia	9%	8%
Direito	9%	12 %
Economia	20%	15%
Engenharia	29%	27%
Outros	6%	4%
Não informado	6%	4%

---

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo TEREOS Internacional, após transferir sua sede financeira para o Brasil, encerrou as operações da subsidiária AÇÚCAR GUARANI e ingressou na BM&FBOVESPA. Desde então seu Conselho de administração foi significativamente reformulado, predominando membros das demais subsidiárias do grupo. A Presidência Executiva passou ser compartilhada pelo antigo CEO, Jacyr S. Costa Filho, e pelo vice-presidente de Conselho de Administração, Alex Duvall.

No grupo São Martinho, desde a abertura de capital, não houve mudança no Conselho de Administração. Já no grupo COSAN, a mudança principal foi a troca do CEO e CFO. Tanto no grupo COSAN como no grupo INFINITY BIO ENERGY, os executivos (CEOs e CFOs) participam também do Conselho de Administração, uma configuração semelhante a aquela identificada por Useem; Liang (2011) no caso da empresa LENOVO, onde os autores denominaram de “Gestão de Parceria”, entre Conselheiros e Diretores Executivos.

**QUADRO 7.4 Composição dos Conselhos de Administração, CEOs e CFOs dos grupos sucroalcooleiros listados na BM&FBOVESPA e as respectivas mudanças na composição dos Conselhos e das Diretorias Executivas.**

---

**Grupo COSAN e COSAN Limited (2005-2011).**

**CONSELHEIROS**

**COSAN**

**2009-2011**

Nome

Rubens Ometto Silveira Mello

Pedro Isamu Mizutani

**2005-2009**

Nome

Rubens Ometto Silveira Mello.

Pedro Isamu Mizutani

**Marcelo Eduardo Martins**

Serge Varsano

Burkhard Otto Cordes

Marcelo de Souza Scarcela Portela

**Roberto de Rezende Barbosa**

**Mailson Ferreira da Nóbrega**

**Pedro Luiz Cerize**

**Paulo Sérgio de Oliveira Diniz**

Serge Varsano

Burkhard Otto Cordes

Marcelo de Souza Scarcela Portela

**Hélio Nicoletti.**

**Marcus Vinicius Pratini de Moraes**

**COSAN Limited**

**2007-2011**

Rubens Ometto Silveira Mello

Marcus Vinicius Pratini de Moraes

**Marcelo Eduardo Martins (2008, no lugar de Diniz)**

Marcos Marinho Lutz

Pedro Isamu Mizutani

George E. Pataki

Marcelo de Souza Scarcela Portela

José Alexandre Scheinkman

Mailson Ferreira da Nóbrega

Burkhard Otto Cordes

**Helio Franca**

**2009-2011**

**Marcos Lutz**

**Marcelo Eduardo Martins**

**CEO e CFO**

**2005-2009**

**Rubens Ometto Silveira Mello**

**Paulo Sérgio de Oliveira Diniz**

**Grupo SÃO MARTINHO (2007-2011).**

**CONSELHEIROS**

**2009-2011**

Luiz Antonio Cera Ometto

João Guilherme Sabino Ometto

Nelson Ometto

Homero Corrêa de Arruda Filho

Marcelo Campos Ometto

Luis Olavo Baptista

Murilo César Lemos dos Santos Passos.

**2007-2009**

Luiz Antonio Cera Ometto

João Guilherme Sabino Ometto

Nelson Ometto

Homero Corrêa de Arruda Filho

Marcelo Campos Ometto

Luis Olavo Baptista

Murilo César Lemos dos Santos Passos.

**CEO e CFO**

**Fábio Venturelli**

João Carvalho do Val.

**João Guilherme Sabino Ometto**

João Carvalho do Val.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Grupo ACUCARGUARANI / TEREOS (2007-2011).**

**CONSELHEIROS**

2010-2011

Alexis Duval

Philippe Duval

Jeremy John Austin

2007-2010

Alexis Duval

Philippe Duval

Jeremy John Austin

Maria Heloísa de Andrade Mura  
**Alan Ployart**

Maria Heloísa de Andrade Mura  
**Renaud Wattinne**  
**Jean Claude Religieux**  
**João Carlos de Figueiredo Ferraz**

**CEO-CFO**

Jacyr S. Costa Filho  
Reynaldo Ferreira Benitez

---

**Grupo NOVA AMERICA(2007-2009).**

---

**CONSELHEIROS**

Roberto de Rezende Barbosa  
Renato Eugenio de Rezende Barbosa  
José Eugênio de Rezende Barbosa Sobrinho

**CEO – CFO**

Roberto de Rezende Barbosa  
Alberto Asato

---

**Grupo INFINITY BIO ENERGY (2008-2009)**

---

**CONSELHEIROS**

Andrew Lipman  
William Kidd  
Sérgio Thompson-Flores  
John R. Walter  
Domenic DiMarco  
Lawrence Hershfield  
Eduardo Bom Ângelo  
Dimitri Pauwels  
Alberto Tepedino

**CEO-CFO**

Sérgio Thompson-Flores  
Alberto Tepedino

---

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## **7.2 Grupos Sucroalcooleiros e os índices da BM&FBOVESPA: indicadores de “boa governança”**

A construção da sustentabilidade sucroalcooleira estaria estreitamente associada à reconstrução da imagem da indústria, a partir de mudanças nas atividades de produção agrícola e industrial, mas, também, ao ingresso dos negócios sucroalcooleiros no “cardápio” dos negócios da indústria de capital de risco (MUNDO NETO, 2008). Para que as práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) fossem mensuradas pelo mercado financeiro, as

empresas passaram a adotar os modelos que transformam a RSE em indicadores para os Investimentos Socialmente Responsáveis (ISR). O modelo internacional, e pioneiro, é o *Global Reporting Initiative* (GRI) (SATORE, 2010, p.50). O GRI é adotado tanto no grupo COSAN como no grupo BÜNGE. Nos grupos sucroalcooleiros que ingressaram na bolsa há preocupação em adotar padrões de documentação para as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, codificando-as de forma a auxiliar as decisões de ISRs. Os negócios sucroalcooleiros, transformados em sucroenergéticos, passariam a constar da lista dos potenciais Investimentos Socialmente Responsáveis (ISR), e os seus defensores, estariam contribuindo para a construção do campo do ISR, sobretudo, aqueles atores ligados aos gestores de *private equities*.

Conforme indicado no Quadro 7.5, uma análise inicial dos dados permite identificar uma forte semelhança das estratégias de sustentabilidade dos quatro maiores grupos sucroalcooleiros, ocorrendo atributos “unânimes”, ou seja, presente em todos os grupos, como por exemplo, Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social. Também ocorreram situações em que todos os atributos estão presentes na empresa, como no grupo Cosan e no grupo Bunge. Tanto a utilização da Torta de Filtro como da Vinhaça foi citada como prática sustentável nos quatro maiores grupos. A captação de carbono destaca-se entre as estratégias sustentáveis mais específicas, demonstrando o viés da justificativa da sustentabilidade sucroalcooleira.

**QUADRO 7.5 – Atributos da sustentabilidade divulgados pelos sete maiores grupos sucroalcooleiros privados e pela maior cooperativa sucroalcooleira, em operação no Brasil, no ano de 2010. Dados coletados no segundo semestre de 2010.**

<b>GRUPOS</b>								
	<u>Cosan</u>	<u>LDC</u>	<u>Bünge</u>	<u>S. Mart.</u>	<u>Guarani</u>	<u>ETH</u>	<u>S. Ter.</u>	<u>Coper.</u>
<b>Atributos da Sustentabilidade</b>								
Resp. Ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X
Red. Queimadas/Mecan.	X	X	X	X	X			X
Torta de filtro	X	X	X	X				
Vinhaça	X	X	X	X				
Preservação/ Rec. Amb.	X	X	X	X	X	X	X	X
Captação de carbono	X	X	X	X	X			X
Qualidade/certificações	X	X	X	X	X		X	X
Educação ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X
Resp. Social (RSC)	X	X	X	X	X	X	X	X
Seg. Trab. como RSC	X	X	X	X	X			
Investimento Cultura	X		X	X				
Ongs/fundação (parceria)	X	X	X	X	X	X		X
Gov. Corporativa	X	X	X	X	X			X
Metodologia GRI	X		X					

Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os grupos recém chegados no espaço industrial, o grupo ETHBioenergia destaca-se pela pouca importância dada à temática da sustentabilidade, quando comparada com os demais grupos líderes e “novatos” na indústria, principalmente pelo fato dela ter incorporado o grupo BRESCO, arranjo de *private equity* que se destacou também pela crítica ao setor sucroalcooleiro tradicional e pelo modelo de sustentabilidade focado na captação de carbono, na mecanização e em considerar a saúde e segurança no trabalho com o prática de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (MUNDO NETO, 2008).

Três dos oito grupos estudados investem em cultura como prática sustentável e apenas dois adotam a Metodologia GRI, certificação de amplitude internacional, divulgada na indústria sucroalcooleira brasileira, sobretudo pela UNICA. As ONGs e Fundações passaram a ter enorme relevância para que a indústria sucroalcooleira operacionalizasse suas ações de RSE. Destaca-se também a heterogeneidade das ações de RSE entre os diferentes grupos

sucroalcooleiros, ilustrando a polissemia em torno da definição do termo “sustentabilidade” neste espaço industrial.

Dos três grupos que permaneceram listados na BM&FBOVESPA, COSAN, SÃO MARTINHO e TEREOS, apenas o primeiro tem participado da composição do IBOVESPA, principal índice financeiro da BM&FBOVESPA. Apesar dos esforços para demonstrar a sustentabilidade da indústria sucroalcooleira, nenhum dos grupos listados participou, até momento, da constituição do Índice de Sustentabilidade (ISE) organizado pela BM&FBOVESPA.

O Quadro 7.6 contém a síntese das principais estratégias e atributos desenvolvidos pelos sete maiores grupos sucroalcooleiros e pela COPERSUCAR. Os dados empíricos confirmam o predomínio das estratégias financeiras, sobretudo as fusões e aquisições associadas a gestores de *private equities*. A internacionalização da propriedade ocorreu em cinco dos sete grupos analisados.

**QUADRO 7.6 - Dados relativos às estratégias ou atributos de cada dimensão analisada, para os sete maiores grupos sucroalcooleiros e a maior Cooperativa Agroindustrial sucroalcooleira. Dados coletados no segundo semestre de 2010.**

---

DIMENSÕES	GRUPOS	COSAN	LDC-SEV	BÜNGE	S. Martinho	TEREOS	ETH	S. Terezinha	COPERSUCAR
	<b>Atributos/Estr.</b>								
<b>Financeira</b>	F & A	1986	2000	2006	2010	2000	2007	2000	
	<i>Private Equity</i>	2008	2003		2007		2007		
	C. internacional	2000	2000	2006		2000	2007		
	IPO BOVESPA	2005			2007	2007			
<b>Tecnológica</b>	10 + Un. Ind.**	2	5	10	1				
	ERP/SAP/...	2005		2000	2007				2008
	Mecanização	X	X	X	X	X	X		
	CCT	X					X		
<b>Mercadológica</b>	Marca Própria	X				X			
	Distr. Combust.	2008							
	Co geração	X	X	X	X	X	X		
	MDL	X	X	X	X	X	X		
<b>Simbólica</b>	G. Corporativa	2005	2009	2001	2007	2007	2009		2008
	Sustentabilidade	X	X	X	X	X	X		X
	Ibovespa Subsidiária Corp.	2008				X	X		
<b>Cultural</b>	Estr. Mult-Div.	X	X	X	X	X	X		
	Pres. CA mer.		2009	2001		2007			
	CEO mer.	2009	2009	2009*	2009	2007	2007		2008
	CFO mer.	2004	2009	2009	2007	2007	2007		2008
<b>Política</b>	Cons. Político	2005		2009*	2007		2009		
	Cons. ÚNICA	X	X	X	X	X	X		X
	Tempo Ind.	1930	2000	2007	1930	2000	2007	1960	1959
	BNDESPAR		2007		2007		2007		

\* trata-se do mesmo indivíduo, o ex-ministro Pedro Parente, nomeado, em 2009, CEO da BÜNGE no Brasil e membro do Conselho de Administração da BÜNGE Limited. \*\* ranking das mais eficientes unidades produtivas, referente à safra 2008/2009, disponibilizado pela UNICA (2010).

Fonte: elaborado pelo autor.

## 8 CONCLUSÕES

Os dados empíricos levantados pela pesquisa confirmou, na industria sucroalcooleira, as transformações dos agronegócios brasileiros indicadas por Wilkinson (2010), em particular a internacionalização dos grupos que atuam nos mercados das principais commodities

agroindustriais. Os dados confirmam também a presença de elementos das transformações do capitalismo contemporâneo, indicadas por Fligstein (2001) e a presença dos “intermediários” financeiros do capitalismo, indicados por Folkm an e outros (2006), e por Froud; Williams (2007), agindo também na indústria sucroalcooleira. As fusões e aquisições, enquanto estratégias financeiras<sup>82</sup>, compartilhadas tanto pelos empresários tradicionais como pelos investidores institucionais, nacionais e internacionais, indicam uma possível versão brasileira do “capitalismo investidor”, no sentido indicado por USEEM (1993), mais evidente, sobretudo, na segunda metade da primeira década do século XXI.

A pesquisa também indicou a pertinência do referencial teórico, sobretudo a noção de campo, habitus, capital e espaço social da sociologia econômica de Pierre Bourdieu utilizada em conjunto com as noções de campo organizacional, concepções de controle e atores sociais hábeis sugeridas por Neil Fligstein. Este estudo permitiu analisar como o campo sucroalcooleiro, cristalizado e institucionalizado desde o início dos anos 1990, estaria se transformando em um novo campo: o campo sucroenergético. As forças que estariam na posição dominante do campo sucroenergético seriam, em grande parte, formada pelos dominantes do campo sucroalcooleiro, por grandes investidores ligados aos mercados de commodities agroindustriais, petróleo e energia, e pelo Estado.

A “quase unanimidade” em torno do etanol indicaria as relações de força neste novo subcampo econômico. Nos últimos anos, os críticos da indústria sucroenergetica praticamente não têm tido espaço na grande mídia e, conseqüentemente, o acesso ao grande público quase não ocorre ou, quando ocorre, é imediatamente respondida pelos dominantes, como ilustram

---

<sup>82</sup> Fligstein (1990) adverte sobre a importância entre estratégia e concepção de controle. A primeira pode ser fruto de concepções de controle distintas. Neste caso, fusões e aquisições poderia ter sido concebida por aqueles em que prevalece a concepção de controle de marketing, visando ampliar *market share*, ou ampliar portfólio de produtos. Mas, a mesma estratégia poderia ser fruto da concepção de controle financeira, para quem as aquisições seria uma forma mais rápida de crescimento se confrontada com a opção de construção de novas plantas industriais.

os casos de denúncias sobre prática de trabalho escravo e danos ambientais causados por grandes grupos industriais.

Os grupos sucroalcooleiros tradicionais, ao abrirem o capital, não deixaram de imputar suas contribuições nas novas formas de administrar os negócios, criando uma espécie de governança corporativa “familiar”. Este fato pode ser identificado de forma exemplar na composição do Conselho de Administração do grupo NOVA AMÉRICA, incorporado pelo grupo COSAN, em 2009, e, em menor grau, no grupo SÃO MARTINHO. No primeiro, apenas representantes da família (Rezende Barbosa) compunham o Conselho de Administração, até a incorporação. Já no segundo, a família detém algo próximo a 65% das ações, formando o grupo de controle.

No grupo SÃO MARTINHO, em 2009, a presidência executiva (CEO) deixou de ser ocupado por um representante da família e passou para um profissional do “mercado”, com experiência em finanças. Meses depois, a mesma operação iria ocorrer também no grupo COSAN, quando o presidente do Conselho, Rubens Ometto, deixou a presidência executiva (CEO) para um executivo do “mercado”, também com experiência em finanças corporativas.

À medida que as empresas passaram a apresentar a governança corporativa, elas se reorganizaram em busca de desenvolver formas estabilizadas de organização interna, mas também como uma fonte de legitimidade externa. Concentração de poder não seria uma “boa prática” de governança corporativa. Das duas principais empresas familiares com capital aberto terem quase ao mesmo tempo mudado o perfil de seu CEO. Além do CEO os diretores executivos financeiros (CFO) passaram a ocupar uma posição de destaque. Estes profissionais passaram a ser recrutados no “mercado”, como exemplificado pela COPERSUCAR e pela BÜNGE. Além disso, os CFOs tornaram-se candidatos “naturais” ao

cargo de CEO, semelhante ao que aconteceu no capitalismo investidor norte-americano (USEEM, 1993).

A adesão às novidades gerenciais ocorre também porque elas apresentam soluções para problemas historicamente enfrentados pelos grupos tradicionais, particularmente a questão da sucessão hereditária dos negócios e do seu controle, como ilustrado no processo de fusão entre os grupos Vale do Rosário e Santa Elisa, posteriormente incorporados pelo grupo LDC-SEV.

Se por um lado os dados indicam como representantes da indústria sucroalcooleira estariam se convertendo às finanças e passando a adotar as estratégias e as organizações prescritas pelo mercado financeiro, por outro, alguns dos novos entrantes tiveram que superar as especificidades desta indústria, como ilustrou o pedido de recuperação judicial do grupo INFINITY BIO ENERGY e a aquisição da BRENCO pela ETH.

Para se apresentarem conforme os padrões exigidos pelo mercado financeiro, os grupos empresariais passaram a adotar ferramentas de gestão, a exemplo dos sistemas ERPs e dos padrões internacionais de relatórios socioambientais. Os ERPs tornaram-se ferramentas centrais para a operacionalização da dominação financeira. Estes sistemas derivam dos antigos MRP (*Material Requirements Planning*), softwares de gestão de estoque, típica atividade da administração da produção. Atualmente, no âmbito das grandes empresas, os ERPs contribuem, fundamentalmente, para a governança corporativa, sobretudo para facilitar o acompanhamento “online” dos relatórios financeiros. Tanto no grupo COSAN com o no grupo SÃO MARTINHO e também na COPERSUCAR o software de gestão integrada (ERP) é o SAP. Este fato não seria coincidência e sim indicador de isomorfismo institucional mimético, mas também normativo e coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1991), seja pelo fato do SAP ter se tornado uma espécie de “grife” dos ERPs, recomendado pelas principais

consultorias internacionais, seja pelo fato de que poderia facilitar o entendimento com novos investidores, uma vez que contempla as regras contábeis de outros países, a exemplo do grupo COSAN na bolsa de Nova Iorque.

O SAP seria responsável pela interface com o mercado financeiro e teria caráter performático, uma vez que grande parte das plantas industriais que operam no país, inclusive aquelas do grupo COSAN, utilizam um módulo da concorrente brasileira de software ERP, a empresa TOTVS. A TOTVS se tornou a maior empresa do setor no Brasil e nona do mundo, após adquirir a empresa DATASUL, em 2008 (FOLHA ONLINE, 24/07/2008). Esta última havia incorporado a empresa PRÓXIMA, maior fornecedora de software para informatização da indústria sucroalcooleira, seja na parte agrícola como industrial. A TOTVS e DATASUL cresceram a partir de fusões e aquisições. A TOTVS contou com o BNDESPAR como investidor tanto na modalidade venture capital como na de private equity. Atualmente a BNDESPAR possui pouco mais de 5% de participação na empresa (TOTVS, 2012). Os ERPs que “rodam” nas empresas seriam uma espécie de softwares “híbridos”, com componentes de diferentes fornecedores de ERPs ou “módulos” ERPs.

De acordo com os dados levantados nesta pesquisa foi possível constatar a internacionalização da propriedade na indústria sucroalcooleira, seja pelos investimentos de grandes grupos especializados em *commodities* agrícolas, como os grupos BÜNGE e LDC ou por investimentos realizados por representantes da indústria de capital de risco ligados a investidores internacionais, como o grupo BRESCO, incorporado pelo grupo ETHbioenergia, o grupo INFINITY BIO ENERGY incorporado pelo grupo BERTIN, o grupo AGROERG, o grupo CLEAN BRAZIL ENERGY e a CNAA adquirida, em 2011, pela BRITISH PETROLEUM.

O caso do fundo de investimentos TERRA VIVA ilustra como os fundos de pensão vêm utilizando os arranjos de *private equities* com Governança Corporativa, para “terceirizar” os investimentos na indústria sucroalcooleira à gestora DGB investimentos.

Zilbovicius; Dias (2005) chamam a atenção para o processo de “financeirização da produção” que estaria ocorrendo no capitalismo contemporâneo subordinando as formas tradicionais de organização da produção. No caso do campo sucroalcooleiro a terceirização das atividades de corte, carregamento e transporte de cana-de-açúcar, transferidos para grandes empresas de logística, ilustraria a tendência de “financeirização da produção”, ou pelo menos parte dela. Ainda que a terceirização impacte nos custos, com aumento nas despesas de serviços, ela é uma estratégia que possibilita a liberação de recursos que estariam imobilizados nos ativos necessários à colheita mecanizada, para serem investidos em outras atividades mais rentáveis. O caso do grupo COSAN ilustra a questão: terceirização das operações de CCT de cana de açúcar e investimentos em transporte ferroviário de açúcar e álcool, em distribuição de combustíveis e lubrificantes, etc. Mas a força desta estratégia não se restringe aos potenciais ganhos financeiros, pois ela é apresentada também como uma forma de minimizar as críticas e os problemas trabalhistas envolvidos na colheita manual de cana de açúcar.

A presença de investidores institucionais ligados à indústria de capital de risco é marcante, particularmente a BNDESPar, com participação nos grupos SantelisaVale (atual LDC-SEV), BRENCO (atual ETH Bioenergia) e no grupo São Martinho<sup>83</sup>. Empresas criadas por meio de arranjos de *private equities*, o grupo BRENCO e o INFINITY BIO-ENERGY, após a crise de 2008 e o longo período de preços baixos para o açúcar e álcool, anteciparam o

---

<sup>83</sup> No grupo São Martinho a participação foi modesta, segundo informação fornecida pelo setor de atendimento ao cliente do BNDES, atendendo à solicitação do autor.

desinvestimento, procurando compradores ou novos sócios, contribuindo para o processo de consolidação e concentração da indústria. De certa forma, este seria um sinal da reestruturação do próprio campo e a consolidação da indústria ocorre, sobretudo, por meio das incorporações de grupos que ocupam posição dominante na indústria, seja os menores grupos tradicionais ou aqueles que se posicionam como dominados/desafiados, sobretudo os negócios criados por gestores de *private equities*.

O grupo COSAN ilustra a coexistência de valores tradicionais e “modernos”. Por um lado, a empresa reúne os atributos que a colocam numa posição de liderança da indústria, não apenas em termos de fatia de mercado, mas, sobretudo, no âmbito da inovação e apresentação de novas formas de operar e organizar os negócios da indústria. Por outro lado, é possível constatar estratégias tradicionais que refletem o desejo de representantes da família em permanecer no controle dos negócios do grupo, conforme ilustrou o episódio da COSAN Limited.

Enquanto organização de representação da corrente dominante, a UNICA tem atuado no sentido de reverter uma imagem negativa da indústria sucroalcooleira, acumulada nas décadas anteriores. Apoiando nas “boas práticas” agrícolas/industriais e de gestão ela tem ocupado uma posição de liderança, procurando mudar o “espírito do capitalismo” das atividades sucroalcooleiras. O modelo de sustentabilidade e a argumentação da indústria sucroalcooleira estão ancorados na ideia de que a produção sucroalcooleira contribui positivamente no ciclo do elemento químico Carbono, portanto, a sustentabilidade estaria vinculada a ideia de crédito de carbono.

Por outro lado, não há pronunciamento dos grupos empresariais e nem mesmo dos órgãos governamentais sobre os efeitos negativos que a atividade sucroalcooleira gera no ciclo do elemento Nitrogênio. De acordo com CARDOSO ET. AL. (2007), o uso intensivo de

insumos industriais nitrogenados na agricultura, e em geral, e na produção de cana de açúcar em particular, têm contribuído negativamente no ciclo do Nitrogênio. Diferentemente do desequilíbrio do Carbono cujos impactos seriam, notadamente, de âmbito global, a exemplo do efeito estufa, o desequilíbrio do Nitrogênio teria impactos locais e regionais. Portanto, se do ponto de vista do ciclo do Carbono, a produção de biocombustíveis seria considerada sustentável, o mesmo não ocorre quanto em relação ao ciclo do Nitrogênio e de outros elementos.

Os esforços dos defensores do álcool combustível estariam concentrados em justificar sua sustentabilidade e elevá-lo à categoria de *commodity*. Nos postos das redes de distribuição de combustíveis, o termo álcool vem sendo substituído por etanol, como parte da campanha pró *ethanol*. O esforço para transformar o álcool combustível na *commodity ethanol* ilustra como a teoria econômica dominante ignora a importância das dimensões não econômicas dos mercados, uma vez que, a ideia de *commodity* que está fortemente ligada ao pressuposto de produtos “substitutos perfeitos”, do qual a formalização econômica clássica e neoclássica depende, tem sido socialmente construída, mesmo no que diz respeito aos aspectos jurídicos.

De acordo com os dados empíricos, também ficou comprovada a participação direta do Estado na indústria sucroalcooleira. O Estado tem apoiado o processo de consolidação da indústria de forma convencional, ou seja, financiando as operações de incorporações e aquisições e, de forma menos convencional, participando como acionista e, em alguns casos, com representante no conselho de administração das empresas nas quais possui participação significativa. Por meio da BNDESPar o Estado apóia e participa diretamente da indústria sucroalcooleira, mas também contribui para a difusão da lógica financeira no meio

empresarial brasileiro e para a legitimação do predomínio das finanças na sociedade brasileira contemporânea.

A dominação financeira na indústria sucroalcooleira pode ser percebida na medida em que a imagem negativa do setor foi sendo substituída por aquela onde a indústria aparece como portadora de soluções energéticas que não comprometem o equilíbrio da natureza. Conforme indicado pelos dados empíricos, na reestruturação da indústria os instrumentos de natureza financeira (Fusões e Aquisições; *Private Equities*; Abertura de Capital; Governança Corporativa; Sustentabilidade Empresarial; ERPs; etc) passaram a ser adotados de forma recorrente pelos grupos que passaram a dominar a indústria. Mesmo que as críticas persistam e as denúncias sobre lucros extraordinários auferidos pelos industriais, sobre condições desumanas de trabalho e sobre práticas de degradação ambiental continuem, elas perdem força e repercutem relativamente pouco na sociedade, quando comparada com a propaganda a favor do etanol. Mesmo quando o etanol não está viável economicamente para o consumidor brasileiro, devido, por exemplo, às decisões recentes de se produzir mais açúcar do que álcool, dado o preço favorável para o açúcar, os consumidores não se revoltam ou exigem o fim de subsídios e apoio governamental. Pelo contrário, geralmente, os problemas decorrentes da alta do preço do etanol são atribuídos, sobretudo pelos próprios industriais, a alguma falha de política de governo.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Paradigmas do capitalismo agrário em questão. HUCITEC, 1991.  
\_\_\_\_ (Org.). Biocombustíveis: a energia da controvérsia. São Paulo: Editora Senac, 2009.

ADACHI, V.; SCARAMUZZO, M. “Investidores compram 15% da Louis Dreyfus Bioenergia”. *Valor Econômico*, 03/07/2007.

ALCOPAR (2011). <http://www.alcopar.org.br/> .

ARAÚJO, N.B. de.; WEDEKIN, I.; e PINAZZA, L.A. (1990). *Complexo agroindustrial: o “agribusiness” brasileiro*. 1ª. Ed. São Paulo: Agroceres.

BATISTA, F. “Paranaense Santa Terezinha chega ao time das maiores usinas do país.” *Valor Econômico*, 11/02/2010.

\_\_\_\_\_. “Pedro Parente deve assumir presidência do conselho da Única”. *Valor Econômico*, 28/12/2011.

BELIK et al. Mudanças institucionais e seus impactos nas estratégias dos capitais do Complexo agroindustrial canavieiro no Centro-Sul do Brasil. **In: ANAIS do 36. Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, 1998, Vol1, p. 519-532.

BERLE, A.A.; MEANS, G.C. *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOSCHI, R. R.; DINIZ, E. Empresariado e Estratégias de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 18 n. 52, 2003, PP. 15-33.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero Limitada, 1983.

\_\_\_\_\_. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **Meditações Pascalianas**. Rio de Janeiro: O Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

\_\_\_\_\_. O Campo Econômico. **Política & Sociedade**, n. 6, 2005, pp. 15-57.

CAMPBELL, J.; LINDBERG, L. *Property rights and the organization of economic action by the State*. **American Sociological Review**, 55, 1990, p.634-647.

CAMPOS, E. “Bertin compra Infinity Bio-Energy”. **Valor Econômico**, 10/03/2010.

CHANDLER Jr., A.D. *The emergency of managerial capitalism*. IN: ZUKIN, A.;

CARDOSO, A. A.; MACHADO, C.M.D; PEREIRA, E. A. Biocombustível, o mito do combustível limpo. *Química da Nova Escola*, no. 28, maio, 2008.

CREDENDIO, J.E.; BALAZINA, A. Setor sucroalcooleiro: Usinas lideram ranking de multas por poluição em SP. **Folha de S.Paulo**, 01/06/2008.

D'AMBROSIO, D; SCARAMUZZO, M. Família Maeda vende controle do grupo. *Valor Econômico*, 28/05/2010.

DAVIS, G. F. *Managed by The Markets: How Finance Re-Shaped America*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DEZALAY, Y; GARTH, B. A Dolarização do Conhecimento Técnico Profissional e do Estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do Estado, 1960-2000. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.15, n. 43, 2000, pp. 163-176.

DGF Investimentos (2011). DGF investimentos <http://www.dgf.com.br>.  
[http://www.dgf.com.br/equipe\\_tviva.php](http://www.dgf.com.br/equipe_tviva.php)

DIMAGGIO, P. J. *Structures of capital: the social organization of economy*. Cambridge University Press, 1990.

DIMAGGIO, P. **The twenty-first-century firm**: changing economic organization in international perspective. Princeton, N.J.: Princeton University Press. 2001. Viii, 275p.

DIMAGGIO, P.J. **Aspectos culturais da ação e da organização econômica**. In: MARQUES, R.; PEIXOTO, J. (org.). *A Nova Sociologia Econômica*. Oeiras: Celta editora, 2003.

DIMAGGIO, P.J. e POWELL, W.W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*. In: POWELL W.W.; DIMAGGIO, P.J.(org.). *The Neo-institutionalism in organization analysis*. Chicago: Chicago Press, 1991.

DINEIRO RURAL (2007). Wall street e rio ribeirão  
Banco de investimentos Goldman Sachs entra na sociedade da Santa Elisa Vale S/A. Edição n. 34, agosto de 2007. Disponível em :  
<http://www.terra.com.br/revistadinheirorural/edicoes/34/artigo58800-1.htm> acesso realizado em nov/2008.

DONADONE, J.C. Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

DONADONE, J.C.; SZNELWAR, L.I. Dinâmica Organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção** v. 14 n.2, 2004.

DUNN, E. C. Privatizing Poland: baby food, big business, and the remaking of labor. Cornell University Press, 2004.

FAMA, E.F. Agency Problems and Theory of Firm. *Journal of Political Economy*, 1980, v.88, n.2, p.288-307.

FAMA E.F, JENSEN M.C. Separation of ownership and control. *Journal Law Economics*, 1983, 26: 301-25.

**FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.M.** Competitividade: Mercado, Estado e Organizações. **São Paulo: Editora Singular, 1997.**

FAVA NEVES, M.; CORENEJO, M. A. Sistema Agroindustrial da Cana: cenário e agenda estratégica. *Economia Aplicada*, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 587-604., outubro-dezembro, 2007.

FIORI, José Luiz. Estado de Bem-Estar Social: Padrões e Crises. *PHYSIS, Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 7 (2): 129- 147, 1997.

FLIGSTEIN, N. *The spread of the multidivisional form. American Sociological Review* 50: 377-391.

\_\_\_\_\_. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first-century*. Princeton University Press, 2001.

\_\_\_\_\_. **O mercado enquanto política: Uma abordagem político-cultural às instituições de mercado.** In: MARQUES, R.; PEIXOTO, J. (org.). *A Nova Sociologia Econômica: uma antologia*. Oeiras: Celta Editora, 2003.

\_\_\_\_\_. *Theory and Methods for the Study of Strategic Action Fields*. University of California, Berkeley, 2008.

\_\_\_\_\_. **Habilidade social e a teoria dos campos.** In: MARTES, A.C.B. (org) *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

FLIGSTEIN, N.; CHOO, J. *Law and Corporate Governance. Annual Review of Sociology*, 2005, 1:61-84.

FLIGSTEIN, N.; DAUTER, L. *The Sociology of Markets. Annual Review of Sociology*, 2007. 33: 6.1-6.24.

FOLKMAN ET. AL. *Working for themselves?: Capital market intermediaries and present day capitalism. CRESC, The University of Manchester*. November 2006.

<http://www.cresc.ac.uk/publications/documents/wp25.pdf>

FROUD, J.; WILLIAMS, K. *Private equity and the culture of value extraction. CRESC, The University of Manchester*. Version 2 – February 2007.

<http://www.cresc.ac.uk/publications/documents/wp31.pdf>

FROUD, J.; JOHAL, S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. *Financialisation, strategy and governance: or what management has become. Stream #7: Critical Accounting. School of Accounting and Finance, University of Manchester, Crawford House, Oxford Road, Manchester M13 9PL, UK. 2003.*

FROUD, J.; JOHAL, S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. *Financialization and Strategy: narrative and numbers. Routledge: New York, 2006.*

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV (2008). Panorama da Indústria Brasileira de Private Equity e Venture Capital. GVcepe – Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da FGV-EAESP.

GARCIA JR. Libertos e sujeitos: sobre a transição para trabalhadores livres do nordeste. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.3, n. 7, 1988, pp. 6-41.

\_\_\_\_\_. A Sociologia Rural no Brasil: entre escravos do passado e parceiros do futuro. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 19, outubro, 2002: 40-71.

GOLDEMBERG, J. Energia e Desenvolvimento. *Estudos Avançados* 12 (33), 1998.

GOULART, J.; TEIXEIRA, F. Grupo Bertin forma consórcio para Belo Monte. **Valor econômico**, 08/04/2010.

GUERREIRO, Gabriela ; GUIMARÃES, Larissa. “Palocci justifica seu patrimônio citando ex-ministros de FHC.” Folha de São Paulo 18/05/2011. Disponível em : <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/poder/po1805201102.htm>

GUILLEN, M. Corporate Governance and Globalization: is there convergence across countries? *Advances in Comparative International Management*, v.13, p.175-204. 2000.

GRÜN, R. Modelos de Empresa, Modelos de Mundo: Sobre Algumas Características Culturais da Nova Ordem Econômica e da Resistência a Ela. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.14, n. 41, 1999, pp. 121-140.

\_\_\_\_\_. (2003). Atores e Ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.18, n. 52, pp. 139-161.

\_\_\_\_\_. A sociologia das finanças e a nova geografia do poder no Brasil. **Tempo Social**, Nov 2004, vol.16, no.2, p.151-176.

\_\_\_\_\_. (2005). Convergência das Elites e Inovações Financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.20, n. 58, 2005, pp. 67- 90.

\_\_\_\_\_. Escândalos, Marolas e Finanças: Para uma Sociologia da Transformação do Ambiente Econômico. **DADOS**, vol.51, n.2, 313-351, 2008.

\_\_\_\_\_. Difusão dos fundos de private equities (PES) e transformações do capitalismo no Brasil recente. In: CARLETTO et. al. **Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

\_\_\_\_\_. A Crise Financeira, a Guerra Cultural e as Transformações do Espaço Econômico Brasileiro em 2009. DADOS, vol.53, n2, 255-297, 2010.

GRYNSZPAN, M. A afirmação do agronegócio: novos agentes e representações do rural. 33º Encontro Anual da ANPOCS, de 26 a 30 de outubro de 2009, Caxambu, MG;

HEREDIA, B. Formas de dominação e espaço social. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; e LEITE, S.P. Sociedade e Economia do “Agronegócio” no Brasil. 33º Encontro Anual da ANPOCS, de 26 a 30 de outubro de 2009, Caxambu, MG;

HIRSH, P. M.; DE SOUCEY, M. *Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural*. **Annual Review of Sociology**, p.171-189, 2006.

JARDIM, M. A. C. **Entre a solidariedade e o risco: sindicatos e fundos de pensão em tempos de governo Lula**. Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar, 2007.421f.

JARDIM, M. A. C.; MUNDO NETO, M. O Estado enquanto categoria central: contribuição à teoria sociológica contemporânea. (em análise para publicação).

JANK, M. S.; NAPPO, M. “Etanol de cana-de-açúcar: uma solução energética global sob ataque.” IN: ABRAMOVAY, R. (Org.). Biocombustíveis: a energia da contraversia. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2009, pp. 19-57.

LEBARON, Frédéric. O campo dos economistas franceses no fim dos anos 90: lutas de fronteira, autonomia e estrutura. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, abr. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-93132001000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132001000100002&lng=pt&nrm=iso)>.

LEITE, S. P. Estado, padrão de desenvolvimento e agricultura: o caso brasileiro. Estudos Sociedade e Agricultura, outubro 2005, vol.13, no.2, p. 280-332.

LOPES, F. “Infinity Bio-Energy pede recuperação judicial.” **Valor Econômico**, 20/05/2009.

\_\_\_\_\_. “Pedro Parente vai presidir a revigorada Bunge Brasil”. **Valor Econômico**, 07/01/2010.

MANDLE, Carolina; MOREIRA, Talita. Companhias montam conselhos estrelados. **Valor Econômico**, 20/11/2006.

MANECHINI, G. “Julio Simões entra no setor sucroalcooleiro.” **Valor Econômico**, 20/04/2009.

MARQUES, F. Vias para avançar como líder do etanol. *Ciencia e Tecnologia no Brasil PESQUISA FAPESP* 149, pg.20-25, JULHO DE 2008.

MIZRUCHI, M.S. 'What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates.' *Annual Review of Sociology* 22:271-299.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias. Desregulamentação da Agroindústria Canavieira: novas formas de atuação do Estado e desafios do setor privado. In: MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias; SHIKIDA, Pery Francisco Assis (Org.). **Agroindústria Canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNDO NETO, M. Crédito para agricultura familiar: um estudo no município de São Carlos. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.

\_\_\_\_\_. Setor Sucroalcooleiro e espaço financeiro: a construção do mercado de "bioenergia". **I Seminário Temático Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI**, na UFSCar, de 19 a 21 de novembro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento do mercado do etanol: aproximação da indústria sucroalcooleira e da indústria de capital de risco no Brasil**. 32º Encontro Anual da ANPOCS, de 27 a 31 de outubro de 2008, Caxambu, MG;

\_\_\_\_\_. Transformações no campo sucroalcooleiro: uma análise das relações com o Estado. **I Seminário Nacional De Sociologia Econômica**. UFSC, Florianópolis, 19 a 22 de maio de 2009a.

\_\_\_\_\_. Atores na construção do mercado do etanol: a UNICA com foco da análise. **XIV – Congresso Brasileiro de Sociologia** 28 a 31 de julho, Rio de Janeiro (RJ), 2009b.

\_\_\_\_\_. De sucroalcooleiro a sucroenergético: a construção de um campo organizacional. **33º Encontro Anual da ANPOCS**, de 26 a 30 de outubro, Caxambu, MG, 2009c.

MUNDO NETO, M.; BARALDI, E. A.. Aspectos da Sustentabilidade Empresarial: a construção de um modelo dominante na indústria sucroalcooleira. **Revista Interface Tecnológica**, v.7, n. 2, 2010.

MUNDO NETO, M.; DESIDÉRIO, W. A.;. Investidores Institucionais e Estratégias Corporativas: empresas operando na BM&FBOVESPA e na NYSE. **XVII Simpósio Nacional de Engenharia de Produção – SIMPEP**, de 08 a 10 de novembro, Bauru, SP, 2010.

MUNDO NETO, M.; DESIDÉRIO, W. A.; DONADONE, J.C. **Fundos Privados com Governança: a recente atuação da BNDESPAR na construção do modelo "brasileiro" de private equities**. *Revista Interface Tecnológica*, v. 8, n. 1, 2011.

NYSE (2011). **Adecoagro Visits the New York Stock Exchange to Celebrate IPO**. 28/01/2011. <http://www.nyse.com/about/newsevents/1296213539832.html>

OCASIO, William; JOSEPH, John. “Cultural Adaptation and Institutional Change: The Evolution of Vocabularies of Corporate Governance, 1972 – 2003”. *Poetics*, vol. 33,n.3-4.

ONG Repórter Brasil; CMA (Centro de Monitoramento dos Agrocombustíveis). **O Brasil dos Agrocombustíveis – Cana 2008: impactos das lavouras sobre a terra, o meio e a sociedade.** Janeiro de 2009.

\_\_\_\_\_. **O etanol brasileiro no mundo: Os impactos socioambientais causados por usinas exportadoras.** Maio de 2011.

PANZUTTI, R. Transformações do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e intervenção do Estado. *Informações Econômicas*, SP, v.27, n.9, set. 1997.

PAULILLO, L. F.; MELLO, F. T. O. Metamorfoses da rede de poder sucroalcooleira paulista e desafios para autogestão setorial. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.52, n.1, p. 41-62, jan/jun 2005.

PEDROSO NETO, A. A privatização do setor elétrico paulista: o suicídio de um grupo Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, 2005.

POLANYI, K. (1941). *The Economy as Instituted Process*. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. “*The Sociology of Economic Life*.” Perseus Books, 2001.

\_\_\_\_\_. (2000) *A Grande Transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

PREVI (2010). Relatório Anual 2010. Disponível em <http://www.previ.com.br/quemsomos/relatorio2010/> acesso realizado em 15/07/2011.

PETROS (2010). Relatório Anual 2010: Resultados & Perspectivas. Disponível em <https://www.petros.com.br/idc/groups/comunicacao/documents/anexo/wcm037605.pdf> acesso realizado em 15/07/2011.

RADIO CAMARA (2011) <http://www.camara.gov.br/internet/radiocamara/?lnk=2112-DEPUTADA-DENUNCIA-O-USO-DE-CRACK-POR-CORTADORES-DE-CANA-QUE-TRABALHAM-NA-ZONA-DA-MATA-DE-ALAGOAS-0335&selecao=MAT&materia=127110&programa=41> acesso realizado em 19/12/2011.

RAÍZEN (2011). Cosan e Shell anunciam a Raízen | *Jornal Nacional* | 14/02/2011. <http://www.raizen.com.br/pt/imprensa/noticias/2/na-midia-destaque-no-jornal-nacional.aspx> acesso realizado em 29/11/2011.

RAMALHO, J. F., AMARAL SOBRINHO, N.M. (2001) *Metais pesados em solos cultivados com cana de açúcar pelo uso de resíduos agroindustriais*, *Revista Floresta e Ambiente* v.8, n.1 jan/dez.

SALOMÃO, Alexa (2007). Por que ele desafiou a bolsa. Revista Época. Edição 9 - Novembro de 2007 | <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79854-8374-9-2,00-POR+QUE+ELE+DESAFIU+A+BOLSA.html> 21/11/2007 - 15:32. Acesso realizado em 12/12/2007.

SALTORATO, P.; MUNDO NETO, M. A dinâmica financeira no setor sucroalcooleiro ou quando a transparência vira moda. In: I Seminário Temático: Centralidades e Fronteiras das Empresas do Século XXI. São Carlos, de 19 a 21 de novembro de 2007.

SCARAMUZZO, M. “Perto de rebaixamento, Cosan avalia estratégia para compra da Esso”. **Valor Econômico**, 15/09/2008.

\_\_\_\_\_. “BP trará etanol celulósico ao Brasil em 2013.” **Valor Econômico**, 26/10/2009.

\_\_\_\_\_. “GP Investimentos volta a avaliar ativos em açúcar e álcool no país”. **Valor Econômico**, 21/08/2009.

\_\_\_\_\_. “Cosan mira aquisição de terras e novas usinas” **Valor Econômico**, 15/01/2009.

\_\_\_\_\_. “Cosan obtém 10% do mercado com aquisição”. **Valor Econômico**, 16/03/2009.

\_\_\_\_\_. “GP Investimentos volta a avaliar ativos em açúcar e álcool no país”. **Valor Econômico**, 21/08/2009.

\_\_\_\_\_. “Bunge já está entre as três maiores exportadoras de açúcar do mundo.” **Valor Econômico**, 24/09/2009.

\_\_\_\_\_. “Shree Renuka compra usinas da Equipav.” **Valor Econômico**, 22/02/2010.

SILVA JÚNIOR, A. “Fundo de R\$ 300 mi investe em etanol”. **Valor Econômico**, 04/03/2009.

SINGER, P. Desenvolvimento econômico e evolução urbana. São Paulo: Edusp, 1968.

SZMRECSÁNYI, T. **O planejamento da agroindústria canieira do Brasil (1930-1975)**. São Paulo: HUCITEC, Universidade Estadual de Campinas, 1979.

SZMRECSÁNYI, T.; MOEIRA, E.P. O Desenvolvimento da Agroindústria Canieira do Brasil desde a Segunda Guerra Mundial. **Estudos Avançados**, 11(5), 1991.

USEEM, Michael. **Executive defense. Shareholder power and corporate Reorganization**. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1993.

USEEM, Michael; LIANG, Neng. Globalizando o Conselho de Administração: Lições da empresa chinesa Lenovo. IN: DONADONE, Júlio Cesar; JARDIM, Maria Aparecida Chaves. As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21. Bauru: Edusc, 2011.

VALENTI, G.; ADACHI, V. “Cosan enfrenta resistência no mercado”. **Valor Econômico**, 27/06/2007.

VALENTI, G.; SCARAMUZZO, M. “Cosan e Shell se unem no etanol e na distribuição”. **Valor Econômico**, 01/02/2010.

VALOR ECONÔMICO . “São Martinho fecha acordo para fornecer etanol e vende 10% de usina à Mitsubishi”. **Valor Online**, 26/03/2007 13:55.

\_\_\_\_\_. “BNDESPar desembolsará R\$ 150 milhões para ter participação acionária na usina Santaelisa Vale Valor Online 07/01/2008 19:02

\_\_\_\_\_. “Cosan, gigante do etanol, corteja Armínio Fraga para crescer no exterior”. **Valor Online** 23.05.2007 - 17:34.

\_\_\_\_\_. “Cosan Limited consegue US\$ 180 milhões com fundos da Gávea e Ometto.” **Valor Online**, 02/10/2008.

\_\_\_\_\_. “BNDESPar será sócia de usinas da Brenco”. **Valor Online**, 14/08/2008.

\_\_\_\_\_. “ADM e Grupo Cabrera investirão US\$ 500 milhões em etanol no Brasil”. **Valor Online**, 04/11/2008.

\_\_\_\_\_. ALL e Cosan aliam-se em projeto de R\$ 1,2 bilhão. **Valor Online**, 09/03/2009.

\_\_\_\_\_. “Joint venture de Cosan e Shell terá faturamento de R\$ 40 bilhões.” **Valor Online**, 01/02/2010, 14:31.

\_\_\_\_\_. “Cosan e Shell se unem no etanol e na distribuição.” **Valor Econômico**, 01/02/2010.

VALOR FINANCEIRO Especial: *Private Equity e Venture Capital*-Como o mercado ajuda a alavancar as empresas. **Valor Econômico**, ano-6, setembro, 2007.

VILLETTE, M. O comércio das em presas, territórios e insegurança social. Reflexões preliminares ao estudo dos investimentos europeus no setor do bioetanol no Brasil. **Cadernos do Desenvolvimento** vol 6. (8), maio 2011.

WEBER, M. A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WILKINSON, J. Sociologia Econômica e Agroindústria. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 6, julho 1996: 81-90.

\_\_\_\_\_. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. *R. Bras. Zootec.*

[online]. 2010, vol.39, suppl. [citado 2012-05-30], pp. 26-34 . Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-35982010001300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-35982010001300004&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1806-9290. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-35982010001300004>

ZANATTA, M. “BB terá fundo para investir em ativos do agronegócio”. **Valor Econômico**, 03/09/2009.

ZYLBERSZTJAN, D.; FAVA NEVES, M. (org). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTJAN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Working Papers, 02/017. PENSA, 2002. Disponível em: [http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/532007101732\\_QuatroEstrat%C3%A9giasFundamentais\\_Zylbetsztajn\\_02-017.pdf](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/532007101732_QuatroEstrat%C3%A9giasFundamentais_Zylbetsztajn_02-017.pdf).

ZILBOVIVIUS, M. **Modelos para a Produção, Produção de Modelos: Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês de Organização da Produção**. São Paulo, FA PESP / Annablume, 1999.

ZILBOVIVIUS, Mauro; DIAS, Ana Valéria Carneiro. *Working for value creation: some issues on financialisation and new forms of work organization. 13<sup>th</sup> GERPISA International colloquium*. Proceedings, paris, junho 2005, p.16-17.

## 10 ANEXOS

**ANEXO 1- Relação dos mini currículos dos Conselheiros (*Board members*), Diretores-Presidentes Executivos (*Chief Executive Officer*) e Diretores-Financeiros (*Chief Finance Officer*) dos grupos sucroalcooleiros. Nem todos os grupos disponibilizam estas informações, ou em alguns casos apenas citam os nomes de seus executivos e os respectivos cargos. As informações foram coletadas nas respectivas páginas eletrônicas de cada grupo, desde o final de 2005.**

### GRUPO COSAN (2005)

**Rubens Ometto Silveira Mello.** O Sr. Mello é Presidente do Conselho de Administração da COSAN e seu Diretor Presidente desde 2000. É graduado em Engenharia Mecânica de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1972). O Sr. Rubens tem mais de 30 anos de experiência na gestão de grandes empresas, acumulada nas áreas administrativa e financeira. É também Diretor Geral e Presidente do Conselho de Administração da Costa Pinto S.A. desde 1980, Diretor Vice-Presidente da Pedro Ometto

S.A. – Administração e Participações desde 1980, Diretor e Conselheiro da Cosan Operadora Portuária S.A. desde 1998, Presidente do Conselho de Administração da FBA – Franco Brasileira de Açúcar e Alcool desde 2001, e Diretor Presidente e Conselheiro da Da Barra desde 2002. Ocupa também a posição de Conselheiro na ÚNICA – União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo. Antes de ingressar no Grupo COSAN, Sr. Rubens atuou de 1971 a 1973 com o Assessor da Diretoria do UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros S.A. e de 1973 a 1980 como Diretor Financeiro da Indústrias Votorantim S.A..

**Pedro Isamu Mizutani.** O Sr. Mizutani é membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2000, e seu Diretor Superintendente desde 2001, ocupando atualmente o cargo de Diretor Vice Presidente Geral. O Sr. Mizutani é pós-graduado em Finanças pela UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba (1986) e possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas – FGV com extensão pela Ohio University (2001). É graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1982). O Sr. Mizutani possui mais de 20 anos de experiência na área administrativa e financeira desenvolvida em empresas do setor sucro-alcooleiro. Além disso, atuou na Costa Pinto S.A., como Supervisor de Planejamento, de 1983 a 1987, com o Gerente Financeiro, de 1987 a 1988, e com o Superintendente Administrativo e Financeiro, de 1988 a 1990. De 1990 a 2001 atuou como Diretor Administrativo e Financeiro do Grupo. A partir de 2001 assumiu a posição de Diretor Superintendente do Grupo, onde tem como atribuição a coordenação geral das atividades estratégicas e operacionais das áreas comercial, administrativa, financeira, agrícola e industrial.

**Paulo Sérgio de Oliveira Diniz.** O Sr. Diniz é membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2005 e seu Diretor Financeiro desde 2003, ocupando atualmente o cargo de Diretor Vice Presidente Financeiro e de Relações com Investidores. É mestre em Administração de Empresas pela IMD – International Management Development Institute, na Suíça (1985), graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1980), e pós-graduado com especialização em Recursos Humanos, pela Insead, França (1994). O Sr. Diniz possui mais de 20 anos de experiência na área financeira tanto no âmbito corporativo como no âmbito operacional, tendo ocupado posições executivas em diferentes áreas financeiras, tais como tesouraria, **controller**, desenvolvimento de negócios, fusões e aquisições de empresas, relações de investimento e chefe de departamento financeiro. Em sua carreira profissional, atuou na Hoffman La Roche e no Banco Francês e Brasileiro no Brasil, na United Technologies nos Estados Unidos e no Banco de Montreal, no Canadá. Atuou no Grupo Telecom Itália Móvel – TIM Brasil S.A., de 1998 a 2003, como Diretor Financeiro, sendo responsável pelas atividades de finanças, planejamento e controle do grupo para a América Latina. De 1992 a 1998, atuou no Grupo Suíço Keramik Holding AG Laufen, como Tesoureiro, sendo responsável pelas atividades corporativas de tesouraria, fusões e aquisições na sede do grupo na Suíça. De 1991 a 1992, trabalhou para a Carrier Corporation, como **Controller**, onde respondia pelas atividades de planejamento e controle das operações na América Latina, com base nos Estados Unidos.

**Hélio Nicoletti.** O Sr. Nicoletti é membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2005. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (1967). O Sr. Nicoletti atuou como Consultor Geral para a filial brasileira do First National Bank of Boston (1969). É sócio de Pinheiro Neto Advogados desde 1973, onde coordena um

dos grupos de trabalho da área empresarial; membro do Comitê Diretivo, Diretor Vice-presidente do Comitê Jurídico da Câmara Ítalo-Brasileira de Comércio e Indústria – SP, Vice-presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), coordenador do Conselho de Câmaras da ACSP, e conselheiro da Câmara de Comércio de São Paulo.

**Marcus Vinicius Pratini de Moraes.** O Sr. Pratini de Moraes é membro do Conselho de Administração da COSAN desde 2005. É graduado em economia pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul (1963) e pós-graduado em Administração Pública pela **Deutsche Stiftung fur Entwicklungsländer** – Berlin (1965) e Administração de Empresas pela **Pittsburgh University & Carnegie Tech - Carnegie Institute of Technology** (1966). O Sr. Pratini de Moraes exerceu os cargos de Ministro Interino do Planejamento e Coordenação Geral (1968-1969), Ministro da Indústria e do Comércio (1970-1974), Ministro de Minas e Energia (1992) e Ministro da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (1999-2002), além de um mandato de Deputado Federal pelo Estado do Rio Grande do Sul (1982-1986). Foi também fundador e presidente da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX (1976-1985), Presidente do Conselho Consultivo do **Center of Brazilian Studies – School of Advanced International Studies – The John Hopkins University** (1977-1981), Membro do Conselho da **FIC – International Finance Corporation**, em Washington D.C., Estados Unidos (1987-1997), Presidente da Associação do Comércio Exterior do Brasil – AEB (1988-1999), Membro do Conselho do **Center for Advanced Studies in Management – The Wharton School University of Pennsylvania** (1999), Membro do Conselho da SOLVAY do Brasil (1998-1999) e Presidente do Conselho (2003), Membro do Conselho de Supervisão do Banco ABN-AMRO – Amsterdã (2003); Membro do Conselho Consultivo da Bolsa de Mercadorias e Futuros – BM&F (2003); Presidente do Conselho da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes Industrializadas – ABIEC (2003), Membro do Conselho Empresarial Brasil - China – (2004), Presidente do Conselho Empresarial Brasil – Rússia – (2004), Membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial – (2005-2007) e Vice-Presidente do Serviço de Informação da Carne – SIC – (2005).

**Burkhard Otto Cordes.** O Sr. Cordes é membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2005. É graduado em Administração de empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado (1997), e pós-graduado (MBA em finanças) pelo IB MEC, em São Paulo (2001). O Sr. Cordes atua no mercado financeiro há sete anos. Trabalho no Banco BBM SA, empresa do Grupo Mariani, atuando na área comercial com o foco em **middle market** e **Corporate**. Atualmente ocupa o cargo de gerente financeiro. Anteriormente, trabalhou na área financeira da IBM Brasil.

**Marcelo de Souza Scarcela Portela.** O Sr. Portela é membro do Conselho de Administração da COSAN desde 2005. É graduado em direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (1983), mestre em direito comercial pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (1988) com especialização pela McGill University Law School em Montreal, Canadá (1990). Prestava serviços à Companhia nas áreas societária, contenciosa, contratual e consultiva, além de prestar assistência no campo do Direito Comercial e Civil em geral.

**Serge Varsano.** O Sr. Varsano é membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2005. É graduado pela Business School of the University of Southern California. O Sr. Varsano começou sua carreira como **Trader** no Grupo **Sucres et Denrées** em 1976, sendo

nomeado Diretor Geral da divisão de comércio de açúcar do Grupo em 1980 e, em 1986, tornou-se Diretor Presidente dessa empresa. Em 1988, passou a Diretor Presidente do Grupo **Sucres et Denrées**, um dos líderes mundiais no comércio de açúcar, cuja filial no Reino Unido é uma das maiores corretoras na área de mercados futuros em Londres, com uma experiência de mais de 30 anos.

**CEO - Rubens Ometto Silveira Mello – presidente do conselho de administração**  
**CFO - Paulo Sérgio de Oliveira Diniz – conselheiro.**

**COSAN e COSAN Limited** (incluindo as mudanças mais recentes, sobretudo aquelas a partir de 2009, após a incorporação do grupo NOVA AMÉRICA)

***Rubens Ometto Silveira Mello.***

***Pedro Isamu Mizutani.***

***Marcelo Eduardo Martins.*** O Sr Martins é o nosso Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Secretário e é membro do Conselho de Administração desde março de 2009. Ele é bacharel em administração de negócios pela Fundação Getúlio Vargas, especializado em finanças. O Sr. Martins ingressou no grupo Cosan em julho de 2007, com o executivo da Aguassanta Participações S.A. e atualmente trabalha como Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Diretor de Aquisições e Fusões da nossa subsidiária Cosan S.A. Indústria e Comércio. O Sr. Martins foi Diretor Financeiro e de Desenvolvimento de Negócios de Votorantim Cimentos entre julho de 2003 e julho de 2007. Antes disso, comandou o departamento de Renda Fixa Latinoamericana do Salomon Smith Barney em Nova Iorque.

***Serge Varsano.*** Graduado pela Business School of the University of Southern California, e membro do Conselho de Administração da Companhia desde 2005. Varsano começou sua carreira como trader no Grupo Sucres et Denrées, um dos líderes mundiais no comércio de açúcar, tornando-se, depois, diretor presidente. Em 1988, passou a comandar o Grupo todo.

***Burkhard Otto Cordes***

***Marcelo de Souza Scarcela Portela.***

***Roberto de Rezende Barbosa.*** Nascido na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 26 de junho de 1950. Efetuou estágio no Banco Halle's e na Revenda de Automóveis Dacon. Posteriormente assumiu os negócios da Família em 1975. Industrial e Administrador de Empresas, foi Presidente do Grupo NovAmérica, e é Presidente e Conselheiro Administrativo do CTC – Centro de Tecnologia Canavieira, Conselheiro da SCA – Sociedade Corretora de Alcool, Conselheiro do IEDI – Instituto de Estudos de Desenvolvimento Industrial e Conselheiro da UNICA – União da Agroindústria Canavieira de São Paulo.

**Mailson Ferreira da Nóbrega.** O Sr. Nóbrega é membro de nosso Conselho de Administração desde novembro de 2007. É economista e ocupou o cargo de Ministro da Fazenda entre 1988 e 1990 após construir uma extensiva carreira no Banco do Brasil e no setor público, nos quais se destacam as seguintes posições: Consultor Técnico e Chefe do Departamento de Análises de Projetos do Banco do Brasil; Coordenador Chefe Assuntos Econômicos do Ministério da Indústria e Comércio e Secretário Geral do Ministério da Fazenda. Atuou como Diretor Presidente do Banco Europeu Brasileiro - EUROBRAZ -, em Londres. O Sr. Nóbrega também é membro do Conselho de Administração das seguintes companhias: Abyara Planejamento Imobiliário, CSU Cardsystem SA, Grendene SA, Portobello S.A., Rodobens Negócios Imobiliários SA, Tim Participações SA e Veracel Celulose SA.

**Pedro Luiz Cerize.** O Sr. Pedro é fundador e co-gestor do Skopos e é responsável pela alocação principal dos ativos do fundo. Previamente, Pedro trabalhou na Corretora Socopa, Fator e Banco BBA Creditanstalt onde ele era responsável pela mesa proprietária de ações, administrando mais de US\$100 milhões. Além de administrar o Fundo, Pedro é membro do conselho de administração das Indústrias Romi S.A. (ROMI4 BZ). Formou-se, com honras, recebendo o prêmio Gastão Vidigal por desempenho acadêmica, em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getúlio Vargas - São Paulo) em 1991 e concluiu seu MBA em finanças em 1993 pelo Ibmecc.

**Marcus Vinicius Pratini de Moraes.**

**José Alexandre Scheinkman.** O Sr. Scheinkman é membro do nosso Conselho de Administração desde agosto de 2007. O Sr. Scheinkman é Professor de Economia Theodore A. Wells 29 da Universidade de Princeton. O Sr. Scheinkman é bacharel em economia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (1969), mestre (1973) e doutor (1974) em economia pela University of Rochester e mestre em matemática pelo Instituto de Matemática Pura Aplicada (Brasil) (1976). É membro da Academia Americana de Artes e Ciências, Membro da Sociedade Econômicista e recebeu uma “docteur honoris causa” da Université Paris-Dauphine. Em 2002 ele foi Professor de Pesquisas da Blaise Pascal (França). O Professor Scheinkman é membro do Conselho Científico do Institute Europe de Finance (Paris) e membro do Conselho Acadêmico da IBMEC (São Paulo). Anteriormente, foi Alvin H. Baum Distinguished Service Professor e Presidente do Departamento de Economia da Universidade de Chicago, Vice Presidente do Grupo de Estratégias Financeiras de Goldman, Sachs & Co., co-editor do Journal of Political Economy e membro do grupo de consultas econômicas à Sloan Foundation.

**Marcos Lutz.** O Sr. Lutz é mestre em Administração de Empresas pela Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, e graduado em Engenharia Naval pela Escola Politécnica. Antes de ingressar na Cosan, o Sr. Lutz atuou como Diretor Executivo de Infra-estrutura e Energia na CSN durante quatro anos, foi membro do conselho de administração da MRS Logística, CFN Railways e Ita Energética. Antes disso, foi diretor de Operações da Ultracargo S.A., a afiliada de logística do Grupo Ultra.

**George E. Pataki.** O Sr. Pataki é membro do nosso Conselho de Administração. É bacharel pela Yale University (1967) e formado em direito pela Columbia Law School (1970). O Sr. Pataki foi sócio do escritório de advocacia Plunkett & Jaffe, de Nova York, até 1987. Foi eleito prefeito de Peekskill, Nova York, em 1981, e serviu na New York State Legislature como membro da assembléia e depois como senador de 1985 a 1994. Em 1994, o Sr. Pataki se

tornou o 53º Governador do Estado de Nova York e foi reeleito em 1998 e 2002, tendo ocupado o cargo de governador do Estado de Nova York de janeiro de 1995 a 1 de janeiro de 2007. O Sr. Pataki é conselheiro na Chadbourne & Parke LLP.

**Helio Franca Filho.** Membro do conselho de administração da Cosan desde agosto de 2009, se juntou ao Illiquid Strategies Group, no Geneva, em abril de 2007, com foco primário no setor de commodities. Tem mais de 20 anos de experiência no setor de commodities, tendo começado sua carreira profissional trabalhando para o grupo Sucrê & Denrees de 1984 a 1985, negociando café, açúcar e cacau. Em seguida, se juntou ao grupo Louis Dreyfus em Nova York, onde, de 1985 a 1996, era encarregado do mercado de açúcar e álcool da América Latina. De 2000 a 2007, foi diretor das operações brasileiras para o grupo Noble, uma trading de commodities listada na bolsa da Inglaterra e Singapura. Graduado em Economia pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ).

**CEO – Marcos Lutz (conselheiro)**

**CFO - Marcelo Eduardo Martins. (conselheiro.)**

### **GRUPO São Martinho (2007)**

**Luiz Antonio Cera Ometto.** Graduado em Agronomia pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo – Piracicaba (1958). O Sr. Luiz Antonio iniciou sua carreira profissional atuando como Membro do Conselho de Administração da Copersucar, sendo também Conselheiro Fiscal e ainda Diretor da Cia. União dos Refinadores e Presidente do Conselho de Administração da Usina São Martinho de 1999 a 2006. Atualmente, além de Presidente do Conselho de Administração da Companhia, ocupa também o cargo de Diretor-Presidente das sociedades: Santa Cruz S.A. – Açúcar e Alcool, Agro Pecuária Boa Vista S.A., Agropecuária Vale do Corumbataí, Luiz Ometto Participações S.A. e Companhia Agrícola Debelma e o cargo de Diretor da Agropecuária Cachimbo.

**João Guilherme Sabino Ometto.** Graduado em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo (1963). Iniciou sua carreira profissional como sócio da Tropicuco – Indústria de Suco de Laranja, tendo atuado como Diretor-Presidente da APAE de Santa Bárbara D'Oeste. Foi o fundador da Brastoft – Indústria de Máquinas Agrícolas conjuntamente com a Case Corporation, momento em que ocupava o cargo de membro do Conselho Fiscal das Indústrias Romi. Além disso, foi Diretor-Presidente da STAB – Sociedade dos Técnicos Açucareiros e Alcooleiros do Brasil, no período de 1981 a 1987, e Presidente da Asociación Civil de Técnicos Azucareros de América Latina y del Caribe, no período de 1983 a 1986. Foi Membro do Board of Trustees – International Society of Sugar Cane Technologists, no período de 1983 a 1989 e Presidente da UNICA, no período de 1998 a 2000. Também atuou como Presidente da Copersucar, no período de 1991 a 1997, cooperativa na qual de 1997 a 2001 fez parte do Conselho de Administração e, atualmente, é membro do Conselho Consultivo, com mandato até 2009. Paralelamente, além de ser Diretor-Presidente e Vice-Presidente do Conselho de

Administração da Usina São Martinho, exerce também o cargo de Diretor-Presidente da Usina São Martinho, ocupando também o cargo de Vice-Presidente da Ometek e da Mogi Agrícola. Complementarmente, o Sr. João Guilherme Sabino Ometto ocupa o cargo de Segundo Vice-Presidente da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, atua como coordenador do Sindicato da Indústria de Açúcar do Estado de São Paulo – SIAESP; coordenador do Sindicato da Indústria de Fabricação do Alcool no Estado de São Paulo – SIFAESP, bem como Conselheiro Consultivo da Associação Comercial de São Paulo e do CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola e da Associação de Comércio Exterior do Brasil.

**Nelson Ometto.** Graduado em Engenharia Industrial (modalidade química) pela Escola de Engenharia Mackenzie da Universidade Mackenzie (1955). O Sr. Nelson Ometto iniciou sua carreira profissional atuando como Prefeito do município de Pradópolis, estado de São Paulo, ocupando também a Diretoria como Diretor Superintendente e a Diretoria da Usina São Martinho. Foi também membro do Conselho Fiscal da Copersucar; Presidente do Lions Clube de Limeira, estado de São Paulo e, ainda, Diretor do Instituto Ítalo Brasileiro de Limeira, estado de São Paulo. Atualmente, além de membro do Conselho de Administração, exerce também o cargo de membro dos Conselhos de Administração da Copersucar, da Usina São Martinho e da Ometek.

**Homero Corrêa de Arruda Filho.** Graduado em Engenharia Agrônoma, com especialização em Fitotecnia, pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo – Piracicaba (1963) e em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração de Empresas de Ribeirão Preto (1971), se especializando em Finanças, Produção e Mercadologia. Iniciou sua carreira profissional em 1964 na Usina São Martinho, atuando como Engenheiro Agrônomo e posteriormente como Gerente Agrícola e Diretor Agrícola. Também exerceu cargos de Diretor da STAB – Sociedade dos Técnicos Açucareiros e Alcooleiros do Brasil; Presidente da Câmara Municipal de Pradópolis durante dez anos; Vice Presidente da Câmara Municipal de Pradópolis durante dez anos; e Vereador da Câmara Municipal de Pradópolis, cargo que ocupou durante 20 anos. Além disso, foi Presidente da SIAESP – Sindicato das Indústrias do Estado de São Paulo, no período entre 1991 e 1994; Superintendente da AIAA – Associação das Indústrias de Açúcar e de Alcool do Estado de São Paulo, no período entre 1991 e 1997; Diretor Vice-Presidente do Conselho Diretor da UNICA, entre 1997 e 2000; Diretor da Copersucar, entre 1991 e 1997; Presidente Executivo e do Conselho de Administração da Companhia Auxiliar de Armazéns Gerais, entre 1991 e 2003; Presidente Executivo e do Conselho de Administração da Refinaria Piedade, entre 1991 e 2003; Presidente da Brasil Alcool S.A., entre 1999 e 2000; Presidente Executivo e do Conselho de Administração da Companhia União dos Refinadores Açúcar e Café, entre 1991 e 2003; Presidente Executivo e do Conselho de Administração da Copersucar, entre 1997 e 2003; Membro Fundador do Conselho da Global Alliance Sugar Trade Reform and Liberalisation; Diretor da Dacalda Açúcar e Alcool Ltda. e da Agropecuária Vale do Jacaré Ltda., Presidente do Conselho da Brastof Máquinas e Sistemas Agroindustriais de Piracicaba – SP; Diretor Agrícola e Diretor Superintendente da Agropecuária Monte Sereno S.A.; Diretor 1º Secretário do SIAESP – Sindicato das Indústrias do Estado de São Paulo; e por fim, Superintendente da Usina São Martinho. Atualmente, atua como Vice-Presidente, Membro do Conselho de Administração e Membro do Comitê de Gestão da Copersucar; Vice-Presidente da Companhia Auxiliar de Armazéns Gerais da Refinaria Piedade e como Diretor Vice-Presidente da Companhia.

**Marcelo Campos Ometto.** Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Ribeirão Preto (1988) e realizou o Curso de Especialização em Administração para Graduado pela Fundação Getúlio Vargas - São Paulo (1990), onde se especializou em Administração Agrícola. Iniciou sua carreira na Usina São Martinho S/A – Açúcar e Alcool, atuando como Gerente Executivo no período de 1984 a 1997. Na Usina São Martinho S/A ocupou os cargos de Gerente Executivo de 1997 a 1998 e a partir de 15 de outubro de 1999, ocupou os cargos de Diretor Agrícola, Diretor de Unidade e atualmente ocupa o cargo de Diretor Agroindustrial. Na Luiz Ometto Participações S/A, foi eleito Diretor em 1986 e a partir de 1987 passou a exercer o cargo de Diretor Vice-Presidente. Em 2006 passou a ocupar o cargo de Diretor Presidente da Dimas Ometto Participações S/A., foi Membro do Conselho Consultivo do Centro de Tecnologia Copersucar no período de 2001 a 2004 e é Membro do Conselho de Administração da ABAG – Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto – SP desde 2001.

**Luis Olavo Baptista.** Sócio sênior do escritório L. O. Baptista Advogados, onde ele concentra sua prática no Direito Empresarial e Arbitragem. Doutor em Direito Internacional pela Universidade de Paris II. Professor Titular da disciplina Direito do Comércio Internacional da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Ele é membro do Órgão de Apelação da Organização Mundial do Comércio, desde 2001. Ele é também membro da Corte Internacional de Arbitragem e da Comissão sobre Práticas Comerciais Internacionais da Câmara Internacional de Comércio (ICC), desde 1999. Árbitro do Protocolo de Brasília, desde 1993, para o Mercosul. Presidiu durante anos, o Painel E4A da Comissão de Compensações das Nações Unidas (UNCC), onde ele decidiu mais de 5.000 casos do Kuwait. Membro do Conselho de Administração da Vallourec S/A (companhia de capital aberto com sede na França).

**Murilo César Lemos dos Santos Passos.** Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1971). O Sr. Murilo César Lemos dos Santos Passos iniciou sua carreira profissional exercendo cargos no Ministério da Indústria e Comércio, no Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI) de assessor de Ministro, Secretário Executivo da Comissão Executiva para Papel e Celulose, coordenador de grupos setoriais do Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), no período de 1971 a 1977. Atuou também na Companhia Vale do Rio Doce como Diretor da Área de Madeira, Celulose e Meio Ambiente, e exerceu cargos de superintendente (Madeira e Celulose), gerente de Departamento de Estudos e Projetos, gerente de assessoria (Vice Presidência e Diretoria), no período de 1977 a 1989, e, posteriormente, como Diretor da Área de Produtos Florestais, Meio Ambiente e Metalurgia (Siderurgia e Alumínio), no período de 1990 a 1993. Neste período em que exerceu a função de Diretor da Companhia Vale do Rio Doce, foi membro do Conselho de Administração das empresas: Florestas Rio Doce S.A.; Alunorte – Alumina do Norte do Brasil S.A.; Aluvale – Vale do Rio Doce Alumínio S.A.; Itabira Internacional Co. Ltda; Bahia Sul Celulose S.A.; Celma S.A. Indústria de Celulose e Papel; Mineração Rio do Norte S.A.; Rio Capim Química S.A.; Usiminas S.A. e da Companhia Siderúrgica de Tubarão; bem como membro do Conselho Consultivo das Empresas: Celulose Nipo-Brasileira S.A. – Cenibra e Cenibra Florestal S.A.; Albrás – Alumínio Brasileiro S.A.; Companhia Docas do Espírito Santo S.A. – Codesa; Rio Doce Geologia S.A. – Dcegeo e Portocel – Terminal de Exportação de Porto do Riacho S.A. Na Celulose Nipo-Brasileira S.A. e Cenibra Florestas do Rio Doce S.A. exerceu, cumulativamente, a função de membro do Conselho Consultivo, e de Diretor-Presidente, durante o período de 1989 a 1990. Na Bahia Sul Celulose S.A. foi Diretor

Superintendente no período de 1993 a 2001. Atualmente, além de membro do Conselho de Administração da São Martinho, atua, também, como membro do Conselho de Administração da Usina São Martinho, como o membro do Conselho Curador da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e como o membro do Conselho da PROGESA/FIA, conveniada à FEA/USP. Por fim, ocupa cargo de Diretor Superintendente da Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A., desde 2001.

#### **CEO – João Guilherme Sabino Ometto – vice-presidente do conselho de administração**

**CFO - João Carvalho do Val.** Graduado em Engenharia Mecânica de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1969) e pós-graduado em Administração pela Universidade de São Paulo (1976). Iniciou sua carreira profissional como analista de investimentos no Unibanco – União de Bancos Brasileiros S.A., no período de 1971 a 1974. No período de 1975 a 2005, exerceu o cargo de Diretor Superintendente atuando em planejamentos econômico-financeiros, diversificação de atividades, estudo de subprodutos e associações com empresas estrangeiras na João Ometto Participações S.A., e empresa atuante no setor sucroalcooleiro. Atualmente, atua como Diretor Financeiro e de Relações com Investidores da Companhia e como Diretor Financeiro da Usina São Martinho, da Omtek e da Usina Boa Vista, cargos que ocupa desde 2000.

#### **GRUPO SÃO MARTINHO (2009-2011)**

##### **Conselho de Administração – IDEM ao Conselho de 2007.**

**CEO - Fabio Venturelli.** Venturelli, nascido em 25 de outubro de 1965, é graduado em Engenharia de Produção pela Politécnica da USP - (1988), com MBA da FIA/FEA In-house - (1991). Possui mais de 18 anos de experiência nas áreas de Gestão Corporativa, Gerenciamento de Negócios Globais e Gerenciamento Comercial - Marketing e Vendas, na indústria de produtos químicos e plásticos. Venturelli traz na bagagem experiência internacional e muita familiaridade com gestão de empresas nacionais e internacionais. Sua carreira foi construída na Dow Chemical, onde ocupou cargos no Brasil e nos Estados Unidos, entre eles o de diretor comercial para a América Latina, diretor global de negócios e diretor corporativo de desenvolvimento estratégico, no período de 1989 à 2007. Atualmente, é Presidente do Grupo São Martinho e tem como missão, ampliar a atuação da empresa, nos mercados interno e externo, e buscar alternativas de novos negócios que complementem a sazonalidade da indústria de açúcar e álcool.

**CFO- João Carvalho do Val** (Idem 2007)

#### **GRUPO NOVA AMÉRICA (2007 – 2009)**

**Roberto de Rezende Barbosa (57)** Nascido na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 26 de junho de 1950. Efetuou estágio no Banco Halles e na Revenda de Automóveis Dacon. Posteriormente assumiu os negócios da Família em 1975. Industrial e Administrador de Empresas, atualmente é Presidente do Grupo Nova América, Presidente e Conselheiro Administrativo do CTC – Centro de Tecnologia Canavieira, Conselheiro da SCA – Sociedade Corretora de Álcool, Conselheiro do IEDI – Instituto de Estudos de Desenvolvimento Industrial e Conselheiro da UNICA – União da Agroindústria Canavieira de São Paulo.

**Renato Eugenio de Rezende Barbosa (59)** Nascido na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 22 de maio de 1948. Bacharel em Ciências Econômicas, pela Universidade Mackenzie de São Paulo em 1973. Iniciou sua carreira profissional com o estagiário em instituições financeiras em São Paulo (1973). Assumiu parte dos negócios da família em 1974, nas áreas agrícola e pecuária da Fazenda Campanário no Mato Grosso do Sul, como Diretor Geral. Já exerceu junto às associações ligadas ao setor pecuário algumas funções; na ANCA – Associação Nacional do Cavalo de Apuração, Sócio Fundador – 1989, Diretor de Patrimônio – 1989 e Vice Presidente – 1995

**José Eugênio de Rezende Barbosa Sobrinho (43)** Nascido na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 27 de fevereiro de 1964. Graduiu-se como Engenheiro Agrônomo pela UNESP – Universidade Estadual Paulista de Jaboticabal, assumiu os negócios da família em 1988, nas áreas agrícola, pecuária e industrial (laranja); Atualmente presidente da Nova América Citrus e Nova América S.A. – Industrial Citrus, e acionista do Grupo Nova América.

**CEO – Roberto de Rezende Barbosa** - presidente do Conselho

**CFO - Alberto Asato (51)** Nascido na Cidade de Cafelândia, Estado de São Paulo, em 11 de outubro de 1955. Graduiu-se em Administração de Empresas nas Faculdades Integradas de Marília em 1978. Exerceu sempre atividades no agronegócio; iniciando a carreira em 1976 na indústria de óleos vegetais e entre os anos de 1980 a 2002 atuou como Diretor de empresas rurais ligadas ao Grupo Nova América, na implantação e desenvolvimento de projetos agropecuários no Brasil, Paraguai e Bolívia. Entre 2001 e 2003 foi membro do Conselho Consultivo da Lagoa da Serra S.A. Desde 2002 ocupa a função de Diretor Superintendente

## **GRUPO AÇÚCAR GUARANI (2007 - 2010)**

**Alexis Duval**, administrador de empresas, trabalha para o Grupo Tereos no Brasil desde 2002. Foi membro do Conselho de Administração da Cosan S.A. Indústria e Comércio de agosto 2005 a maio 2007, na condição de representante do Grupo Tereos. É graduado em Administração de Empresas pela *Hautes Études Commerciales* (HEC), na França (2001). Atua como Conselheiro da UNICA. Em outubro de 2007, Alexis Duval empossou o cargo de Diretor Internacional do Grupo Tereos, na França e Presidente do Conselho de Administração da Açúcar Guarani, no Brasil.

**Philippe Duval**, graduado em administração de empresas, pela *Hautes Études Commerciales*, na França, atuou durante toda a sua carreira profissional na indústria açucareira. Substituiu seu pai na presidência da antiga cooperativa Union SDA (atual Tereos). Desde 1984, administrou o estabelecimento e o desenvolvimento da cooperativa Union SDA, bem como o crescimento do Grupo Tereos na França e no exterior. É pai do Diretor Presidente e Presidente do Conselho de Administração, Alexis Duval.

**Renaud Wattinne**, começou sua carreira na Béghin-Say em 1974 ocupando vários cargos relacionados às finanças da empresa, até ser nomeado Diretor Financeiro da Béghin-Say em

1992 e em 2002 assumiu também o cargo de Diretor Geral. Atualmente é o Diretor Geral e Diretor Financeiro do Grupo Tereos.

**Jean Claude Religieux**, graduado em Engenharia de Tratamento de Água e Meio Ambiente pela Escola ENGEES de Estraburgo na França (1973), possui 32 anos de experiência na indústria de açúcar e etanol de beterraba e cana-de-açúcar. Já ocupou os cargos de Diretor Técnico e Geral em usinas na França. Em 2000, no Brasil, assumiu o cargo de Diretor da FBA - Franco Brasileira S.A., uma joint venture com o grupo Cosan. Em 2005, foi nomeado Presidente do Conselho de Administração da Companhia, cargo que ocupou até 2007, quando passou a ocupar o cargo de conselheiro sem designação específica.

**Maria Heloísa de Andrade Mura**, graduada em Odontologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (SP), atualmente cursa MBA em Gestão de Empresas na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) em Ribeirão Preto. Iniciou sua carreira no setor sucroalcooleiro em 1995 assumindo o cargo de Diretora Agrícola na Andrade. De 2002 a 2006, passou a fazer parte do Conselho de Administração da Andrade e da São José. A partir de 2006, passou a ser acionista da Companhia e membro do Conselho de Administração. É cooperada da Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus, da Canaeste em Bebedouro (SP) e da Copercana em Sertãozinho (SP).

**Jeremy John Austin**, completou mestrado em Artes pela Universidade de Oxford na Inglaterra (1985). Iniciou sua carreira na Sucden, na França, em 1985, e em 1989 começou a trabalhar com o mercado de açúcar brasileiro. Em 1994 foi nomeado responsável pela Sucden do Brasil, e em 2003 mudou-se de Paris para o Brasil para maior envolvimento com a indústria de açúcar brasileira. Atualmente, é presidente da Sucden do Brasil. Foi membro do Conselho de Administração da FBA - Franco Brasileira S.A. Açúcar e Alcool de 2000 a 2005.

**João Carlos de Figueiredo Ferraz**, graduado em Economia pela Universidade Mackenzie (1977). Possui 28 anos de experiência no setor sucroalcooleiro. Fundador, em 1997, da Destilaria Jardinópolis S.A. - Jardest, depois Jardest S.A. Açúcar e Alcool, onde exerceu os cargos de Diretor Superintendente, Vice-Presidente e Presidente. No período de 1979 a 1993 foi Diretor e membro do Conselho de Administração da Sopral - Sociedade dos Produtores de Açúcar e Alcool. Fundador, em 1997, da Crystalsev Comércio e Representações Ltda., onde exerceu o cargo de Presidente da Diretoria até março de 2007. Fundador, em 1999, da extinta Brasil Alcool S.A., onde ocupou o cargo de Vice-Presidente. Fundador, em 1999, da extinta Bolsa Brasileira de Alcool, onde ocupou o cargo de Presidente. Fundador, em 2000, da SCA, onde ocupou o cargo de Presidente do Conselho de Administração. De abril a setembro de 2001, foi Coordenador-Presidente do Conselho da UNICA, e membro do Conselho até abril de 2007. Foi ainda Secretário e membro do Conselho Deliberativo e Fiscal do Sindicato da Indústria do Açúcar no Estado de São Paulo e membro do Conselho Deliberativo e Fiscal do Sindicato de Fabricação do Alcool no Estado de São Paulo.

**CEO – Jacyr S. Costa Filho**, é graduado em Engenharia Civil (1979) e Administração de Empresas (1981) com especialização em Marketing pelo International Institute for Management Development – IMD, em Lausanne, Suíça (1995). Possui 23 anos de experiência no setor sucroalcooleiro, com ampla atuação no mercado de etanol. Entre as empresas podemos citar a Açúcar Guarani, no período de 1984 a 1997, a Brasil-Alcool S.A. e a Bolsa

Brasileira de Álcool em 1999 e a SCA, no período de 2000 a 2006. Atualmente, é Diretor Presidente da Companhia.

**CFO - Reynaldo Ferreira Benitez**, graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1980), e com especialização “*Advanced Management Program*” no INSEAD na França (2000). Trabalhou na empresa Duratex, na área de finanças e controladoria ocupando o cargo de Gerente Geral de Estudos Econômicos e Planejamento, e posteriormente na ALSTOM, como responsável financeiro para o Brasil do setor de transporte metro-ferroviário. Nos últimos três anos, foi Diretor Financeiro de unidade de negócios da ALSTOM na França. Desde fevereiro de 2007 na Companhia, é Diretor Financeiro, acumulando o cargo de Diretor de Relações com Investidores a partir de 30 de maio de 2007.

### **TEREOS INTERNACIONAL ( 05/2010 até 05/2012)**

#### **Membros**

#### **efetivamente**

#### **eleitos:**

**Philippe Jean Charles Duval**, graduou-se na escola de Hautes Études Commerciales (HEC). De 1966 a 1967, foi responsável por pesquisa econômica no BMCE Bank em Casablanca. Em 1968, tornou-se secretário-geral da Sucrerie -Distillerie d'Origny Sainte-Benoîte e foi nomeado diretor presidente em 1984. Em 1996, ele foi nomeado presidente do conselho de administração da Union SDA e tornou-se CEO da Beghin-Say em 2002. Desde 2004, ele é presidente da Diretoria Executiva da Tereos. Além disso, ele é presidente do conselho de administração da Syral, CEO de BENP, membro do conselho de administração da Guarani, presidente do conselho de supervisão da TTD (República Tcheca) e membro do conselho de administração da Sucrerie de Bois-Rouge, sendo que a atividade principal de tais empresas é o ramo das cooperativas agrícolas. Philippe Duval é chevalier da Légion d'Honneur e diretor de Mérite Agricole. O seu endereço profissional é 11 rue Pasteur, 02390 Origny-Sainte-Benoîte, França.

**Alexis François Eric Duval**, graduou-se na escola de Hautes Études Commerciales (HEC). Iniciou sua carreira no grupo Sucres et Denrées, e entrou para o grupo Tereos em 2002 na qualidade de representante da Companhia na joint venture FBA - Franco Brasileira S.A. Açúcar e Álcool. Em 2003 ele passa a fazer parte da administração da Guarani, ocupando o cargo de CEO da Guarani até julho de 2007. Desde setembro de 2007, ele passou a ser Presidente do Conselho de Administração da Guarani e diretor internacional e financeiro do grupo Tereos. Ele é membro do conselho de administração da Syral, BENP e Bois Rouge, assim como membro do conselho de supervisão da TTD, sendo que a atividade principal de tais empresas é o ramo das cooperativas agrícolas. O Sr. Alexis Duval foi indicado também, para o cargo de CEO da Companhia e aguarda processo de visto para assumir o cargo efetivamente. O seu endereço profissional é Tour Lilleurope - 11 parvis de Rotterdam, 59777 Lille, França.

**Jeremy John Austin**, completou mestrado em Artes pela Universidade de Oxford na Inglaterra (1985). Iniciou sua carreira na Sucden, na França, em 1985, e em 1989 começou a trabalhar com o mercado de açúcar brasileiro. Em 1994 foi nomeado responsável pela Sucden do Brasil, e em 2003 mudou-se da França para o Brasil para maior envolvimento com a indústria de açúcar brasileira. Atualmente, é presidente da Sucden do Brasil. Foi membro do Conselho de Administração da FBA - Franco Brasileira S.A. Açúcar e Álcool de 2000 a 2005 e da Guarani de 2007 a 2010, todas em presas que atuam no mercado de açúcar. O Sr. Jeremy John Austin tem endereço comercial na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Juscelino Kubitschek, nº 1726, 6º andar, CEP 04543-000.

**Maria Heloísa de Andrade Mura**, graduada em Odontologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (SP), atualmente cursa MBA em Gestão de Empresas na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) em Ribeirão Preto. Iniciou sua carreira no setor sucroalcooleiro em 1995 assumindo o cargo de Diretora Agrícola na Andrade. De 2002 a 2006, passou a fazer parte do Conselho de Administração da Andrade e da São José. A partir de 2006, passou a ser acionista da Guarani e membro do conselho de administração da Guarani. É cooperada da Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus, da Canaóeste em Bebedouro (SP) e da Copercana em Sertãozinho (SP), todas cooperativas agrícolas. A Sra. Maria Heloísa de Andrade Mura tem endereço comercial em Via de Acesso Guerino Bertoco, Km. 5-paralela, localizada na altura do Km. 155 da Rodovia Assis Chateaubriand, CEP 15400-000, Olímpia, Estado de São Paulo.

**Alain Jean-Émile Ployart**, graduou-se na École Centrale de Paris em 1974. Iniciou sua carreira como engenheiro na empresa Beghin-Say (que posteriormente foi adquirida pela Tereos) e ocupou o cargo de gerente industrial desde 1992 até outubro de 2009 nas unidades Artenay e Buoy, cooperativas agrícolas. Em 1º de setembro de 2009 passou a exercer o cargo de Assessor Técnico Industrial da Guarani. O seu endereço profissional é na Via de Acesso Guerino Bertoco, Km. 5-paralela, localizada na altura do Km. 155 da Rodovia Assis Chateaubriand, CEP 15400-000, Olímpia, Estado de São Paulo.

**Etienne Christian Fernand van Dyck**, graduou-se na Université Catholique de Louvain e Ecole Supérieure des Sciences Fiscales, onde obteve mestrado em direito comercial e graduação em impostos e finanças. Após iniciar sua carreira com o advogado comercial, ele entrou para o Grupo Carrefour em 1988, onde se tornou secretário geral. Em 2006, ele entrou para a Veolia Environnement, que atua no mercado de serviços ambientais, na qualidade de gerente de operações para o secretário executivo geral. Em 2009, entrou para a Tereos na qualidade de secretário geral e membro do conselho de administração. O seu endereço profissional é Tour Lilleurope - 11 parvis de Rotterdam, 59777 Lille, França.

**Thierry Wilfrid Joseph Lecomte**, formou-se no Institut Supérieur d'Agriculture onde obteve graduação em engenharia agrícola. Ele é presidente do conselho de supervisão da Union SDA, onde também atuou como membro do conselho de administração, membro do conselho de supervisão e presidente da cooperativa agrícola. Ele é também presidente do conselho de supervisão da Tereos, e nos últimos 5 anos atuou como fazendeiro. O seu endereço profissional é 4, Rue Octroi - Pont-à-Bucy, 02270 Nouvion-et-Catillon, França.

**Denis René Lecart**, é presidente da cooperativa agrícola la Coopérative Société Betteravière Marne et Aube. Ele também é vice-presidente do conselho de supervisão da Tereos, e nos últimos 5 anos atuou como fazendeiro. O seu endereço profissional é 131 avenue Doumer 51700 Port à Binson, França.

**Gérard George Paul Emile Clay**, é presidente da cooperativa agrícola SDHF (Coopérative Sucrière-Distillerie des Hauts de France ). Ele também é vice-presidente do conselho de supervisão da Tereos e nos últimos 5 anos atuou como fazendeiro. O seu endereço profissional é Saint-Pol-sur-Ternoise 62000, França.

**Dominique Thierry Roger Bamas**, graduou-se na Ecole Supérieure de Commerce de Nantes (Audencia) e é contador público certificado. De 2006 a 2009, ele foi presidente da divisão agrotécnica do grupo Roullier, que atua no mercado agrícola. Em 2009, ele entrou para a Axaréal, a união cooperativa criada pela Agralys and Epis-Centre, na qualidade de diretor presidente. O seu endereço profissional é c/o Axereal - 5, rue Léonard de Vinci - 45100 La source.

**Martial René Louis Bertrand**, é engenheiro agrônomo com graduação em ISARA Lyon. Ele entrou para a cooperativa agrícola la Brie em 1991 na qualidade de diretor de operações. Em 1996, ele entrou para a cooperativa agrícola ALPHA 2 na qualidade de diretor presidente, e em 2002 foi nomeado diretor presidente da CERENA, cooperativa agrícola francesa com base nos departamentos Aisine e Nord. O seu endereço profissional é c/o Cerena - Route de Thenelles - 02390 THENELLES.

**CEO Jacyr S. Costa Filho**, formado em Engenharia Civil (1979) e Administração de Empresas (1981), pela Universidade Mackenzie, e com especialização em Marketing pelo *International Institute for Management Development* - IMD, em Lausanne, Suíça (1995). Possui 23 anos de experiência no setor sucroalcooleiro, com ampla atuação no mercado de etanol. Entre as empresas podemos citar a Companhia, no período de 1984 a 1997, a Brasil-Álcool S.A. e Bolsa Brasileira de Álcool em 1999 e a SCA, no período de 2000 a 2006. Atualmente, é Diretor Presidente da Guarani e Diretor Presidente da IETHA - Associação Internacional do Comércio de Etanol. O Sr. Jacyr S. Costa Filho tem endereço comercial na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 201, 13 Andar, Cj. 132, 05426-100.

**CEO - Alexis Francois Eric Duval**, (vice presidente do Conselho de Administração).

**CFO - Reynaldo Ferreira Benitez**, graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1980), e com especialização "Advanced Management Program" no INSEAD na França (2000). Trabalhou na empresa Duratex S/A, na área de finanças e controladoria ocupando o cargo de Gerente Geral de Estudos Econômicos e Planejamento, e posteriormente, na ALSTOM, como responsável financeiro para o Brasil do setor de transporte metroferroviário. Foi Diretor Financeiro de unidade de negócios da ALSTOM na França, e atualmente ocupa a função de diretor estatutário da Guarani. O Sr. Reynaldo Ferreira Benitez tem endereço comercial na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 201, 13 Andar, Cj. 132, 05426-100.

## **Grupo BRENCO**

### **Jorge de Pablo**

Conselheiro

É o principal responsável pelo portfólio de *public and private equity* da América Latina na Amber Capital, desde fevereiro de 2007. De 2004 a 2007, Jorge foi Analista Sênior na Sandell Asset Management, em Nova York, onde iniciou as operações e gerenciou o portfólio de multiestratégias da América Latina e Península Ibérica, com enfoque em valor relativo, eventos, arbitragem de risco, *private equity* e investimentos retidos. De 2000 a julho de 2004, foi Analista de Investimento no Departamento de *Equities* do Goldman Sachs, em Londres e Nova York, com ênfase em arbitragem de Risco Latino-Americano, do departamento de Estratégias Principais do Goldman Sachs. É graduado em Administração de Empresas e Finanças pelo Colégio Universitário de Estudios Financieros (CUNEF) em Madrid, Espanha.

### **Brent de Jong**

Conselheiro

É o Diretor-Presidente Executivo da Ashmore Energy International (AEI). A AEI administra e opera usinas geradoras de energia e fornece energia elétrica e gás a mais de 8 milhões de pessoas em países de mercados emergentes. O Sr. de Jong elaborou a estratégia da AEI em 2005, com a aquisição de diversas empresas latino-americanas de energia, e conduziu subsequentemente a aquisição e a fusão da Prisma na AEI. O Sr. de Jong continua ainda a desempenhar funções na Ashmore, em Londres, como membro do comitê de investimento para investimentos em condições especiais. Fora da AEI, foi responsável por mais de US\$ 1 bilhão em investimentos da Ashmore, desde 2002, e reestruturou, com sucesso, mais de 25 empresas no período de reorganização financeira. Antes disso, trabalhou no Financial Institutions Group do JPMorgan, em Londres, com ênfase em fusões e aquisições em países emergentes da Europa, do Oriente Médio e da África, e no Structured Finance Group, em Nova York. É graduado em economia pela Georgetown University.

### **W. Gerald McConnell**

Conselheiro

Representa os investidores norte-americanos fundadores da Brenco. É sócio de The Yucaipa Companies, uma empresa de *private equity* com sede nos Estados Unidos, onde é responsável por investimentos em energia alternativa e renovável. Tem mais de 15 anos de experiência no setor de *private equity*, como executivo e banqueiro de investimentos. Possui, também, experiência em investimentos no Brasil e é membro do conselho da Spring Global Participações S.A., uma fabricante brasileira de produtos têxteis para casa. Além disso, é membro do conselho de duas outras empresas em expansão no setor de biocombustíveis, Cilion Inc. e Hawaii Bioenergy LLC.

### **José Carlos Reis do Magalhães**

Conselheiro

Representa os investidores brasileiros, fundadores da Brenco, e é o fundador e Diretor Executivo de Investimentos da Tarpon. Tem mais de 10 anos de experiência como administrador de ativos. Foi administrador de fundos no JP Morgan/Chase, e da GP investimentos, como Diretor Superintendente, voltado para Desenvolvimento de Negócios no Grupo Semco. É membro do conselho de administração da BrasilAgro e formado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

### **Henri Philippe Reichstul**

Conselheiro

É Conselheiro e Diretor-Presidente Executivo da Brenco, e um de seus sócios-fundadores. Anteriormente, foi Presidente da Petrobrás, da Globopar, do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Diretor Vice-Presidente Executivo do Inter American Express Bank S.A. Atuou também como membro do Conselho de Administração da Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras S.A., BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, do CEF – Caixa Econômica Federal e da Coimbra (Louis Dreyfus – Brasil). É membro do Conselho de Administração da Ashmore Energy International, da Repsol-YPF, da PSA-Peugeot Citroen, do Conselho Consultivo da Lhoist do Brasil.

### **CEO - Henri Philippe Reichstul**

**CFO – Alfredo Freitas** – diretor financeiro do grupo BRENCO. Ex diretor financeiro do grupo Suzano Papel e Celulose; ex- CFO do grupo Suzano Petroquímica. Formado pela Faculdade de Economia São Luiz. MBA- Gestão Empresarial – FEA-USP.

### **COPERSUCAR**

#### **Board of Directors (2006 - 2009)**

##### **Chairman**

Hermelindo Ruete de Oliveira

##### **Vice Chairman**

Carlos Dinucci

##### **Members**

Alexandre Pirillo Franceschi

Antonio José Zillo

Carlos Ubiratan Garms

Cesar Krug Ometto

Clésio Antonio Balbo

João Luiz Quagliato Neto

José Carlos Morelli

José Luiz Zanette

José Marcio Cavalheire

José Roberto Lorenzetti

José Pilon

Leopoldo Titoto

Norberto Bellodi

Paulo Roberto Nunes

Pedro Biagi Neto

Renata Dantas Bellodi Duarte dos Santos

Roberto de Oliva Mesquita

Sandro Henrique Sarria Cabrera

Valdemir Antonio Furlan

**Chief Executive Officer**

Luís Roberto Pogetti

**Chief Financial Officer**

Marcos Tadeu de Oliveira Andrade

**COPERSUCAR (2009-2011)**

Luís Roberto Pogetti  
**Presidente (Chairman)**

**Conselheiros**

Antônio Eduardo Toniolo  
Antonio José Zillo  
Carlos Dinucci  
Carlos Ubiratan Garms  
Clésio Antonio Balbo  
Geraldo José Carbone (Membro Independente)  
Hermelindo Ruete de Oliveira  
José Luciano Duarte Penido (Membro Independente)  
Leopoldo Titoto  
Norberto Bellodi

**Diretoria Executiva**

**CEO Paulo Roberto de Souza**

**CFO Luis Felipe Schiriak**

**GRUPO INFINITY BIO ENERGY (2008- 2010)**

**Andrew Lipman.** É um dos fundadores da Kidd & Company, LLC; participou da empresa que a antecedeu - Kidd, Kamm & Company, desde 1994. Anteriormente foi consultor de estratégia e operações na Andersen Consulting e no The George Group. É formado em Engenharia Elétrica pelo Union College.

**William Kidd.** Um dos fundadores da Kidd & Co e daquela que a antecedeu (Kidd, Kamm & Co). Vem investindo em companhias de capital fechado desde 1976. Trabalhou na SEC (Security and Exchange Commission) e no Morgan Guaranty Trust. Obteve seu bacharelado e mestrado em Administração de Empresas pela Cornell University.

**Sergio Thompson-Flores.** Sérgio Thompson-Flores é membro do Conselho de Administração e diretor-presidente da Infinity Bio-Energy desde março de 2006. Entre 1996 e 2006, dirigiu a Worldinvest, assessoria financeira e de desenvolvimento de negócios no Brasil, da qual foi o principal sócio e fundador. Antes, foi diretor de um banco oficial de desenvolvimento brasileiro (FINEP) com atividade em private equity e financiamento de projetos. Anteriormente, foi diplomata no Serviço Exterior Brasileiro, em um posto sênior no Ministério da Fazenda. É bacharel e mestre em Relações Internacionais pelo Instituto Rio Branco.

**John R. Walter.** John R. Walter foi presidente e Diretor de Operações da AT&T, na qual foi responsável pelas operações de longa distância, local, serviços sem fio e on-line, além dos negócios de cartão de crédito e terceirização da empresa. Atualmente é Presidente do

Conselho da Ashlin Management Company, uma empresa de consultoria com foco em planejamento estratégico corporativo e desenvolvimento de cultura organizacional e de gestão. John Walter teve uma carreira longa e de sucesso na R.R. Donnelley & Sons, onde foi Presidente e Presidente do Conselho, além disso, tem ocupado, desde de então, posição nos conselhos da Abbott Laboratories, Deere & Company, Manpower, Inc. Vasco Data Securities International, Inc. e SNP Corporation of Singapore. John Walter é bacharel em Administração pela Miami University of Ohio, recebeu o Prêmio de Destaque Executivo da Universidade de Purdue, além de ser membro ativo de uma série de universidades e organizações profissionais.

**Domenic DiMarco.** Domenic DiMarco, atuou como Presidente das Operações da Ford na América do Sul e, atualmente, é Diretor Executivo da Ford no México e Canadá. Ele também atua como conselheiro do Comitê de Educação da Holy Name Parish and School em Michigan. O Domenic é bacharel cum laude em Finanças e Administração pela Kent State University.

**Lawrence Hershfield.** Lawrence Hershfield, é fundador e presidente da Ranch Capital LLC, uma empresa de private equity localizada em San Diego, Califórnia. Desde sua fundação em 2002, a Ranch Capital investiu mais de US\$800 milhões em diversas transações, incluindo US\$75 milhões na Infinity Bio-Energy. Antes de formar a Ranch Capital, Lawrence passou 17 anos junto à Leucadia National Corporation, desempenhando diversas funções. O Sr. Hershfield formou-se summa cum laude pela Bucknell University e tem um MBA pela Stanford University.

**Eduardo Bom Ângelo.** Eduardo Bom Ângelo atua como consultor de diversas empresas. Nos últimos dez anos foi presidente da Brasilprev S.A. (2003-2007) e CIGNA Previdência & Investimentos (1998-2002), ambas focadas no ramo de planos de pensão. De 2004 a 2007, também foi membro do conselho da AMCHAM (Câmara Americana de Comércio) no Brasil. Bom Ângelo é graduado em Economia pela Universidade de São Paulo e pós-graduado em Marketing e Finanças pela Fundação Getúlio Vargas.

**Dimitri Pauwels.** Foi sócio da Virgin Green Fund, um dos principais fundos de investimento em energias alternativas e eficiência energética, Dimitri Pauwels foi Diretor de Desenvolvimento Corporativo da Virgin Management, onde desenvolveu a estratégia de entrada do Grupo em energias alternativas. Antes da Virgin, atuou em desenvolvimento corporativo e de investimentos no Morgan Stanley, CMGI e GE Capital. Antes disso, foi consultor de estratégia da McKinsey & Co. Dimitri detém um MBA pelo INSEAD e é Mestre em Engenharia pela Universidade de Antuérpia.

**Alberto Tepedino.** Atual vice-presidente financeiro da Infinity Bio-Energy, foi Diretor de Finanças e Administração da Parmalat Brasil S/A, tendo participado da recuperação e venda da empresa. Foi também Diretor Financeiro e Administrativo da Brasil Ferrovias, da Cia. de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro, do Grupo Líbira de Navegação e Presidente do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Rio de Janeiro. Tepedino é formado em Engenharia Civil e se especializou em Engenharia Econômica e Administração Industrial na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Sergio Thompson-Flores. (CEO)**

Alberto Tepedino. (CFO)

### GRUPO AGROERG (2007-2011)

- Entre os sócios fundadores, a empresa conta com a participação de **Roberto Rodrigues**, que foi Ministro da Agricultura (2003-2006) e atualmente é produtor e fornecedor de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo. Hoje, a Fazenda Santa Izabel, de sua propriedade, localizada em Guariba (SP), é referência em mecanização de plantio e colheita de cana. Na área técnica-rural, Rodrigues foi pioneiro na introdução do conceito do sistema de rotação de cultura soja-cana, que posteriormente deu origem ao sistema Coplana (Cooperativa dos Plantadores de Cana da Zona de Guariba) e ao projeto Cana/Alimentos, desenvolvido pelo Planalsucar (Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar). A partir de convênios com a Unesp (Universidade Estadual Paulista), introduziu novos produtos, variedades e equipamentos que contribuíram para o aumento de produtividade e redução dos custos na Fazenda Santa Izabel. Aliado a isso, criou o sistema de controle de custos de produção, que serviu de base para modelos atualmente utilizados pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) e IEA (Instituto de Economia Agrícola), vinculado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Na área social, foi o primeiro produtor da região a assinar a carteira profissional e pagar benefícios sociais para todos os trabalhadores rurais.
- Na área industrial, a AGROERG conta com a experiência e o conhecimento de seu diretor, **Carlos Tambellini**. Sócio fundador da Empreal Desenvolvimento de Equipamentos Ltda., empresa de engenharia especializada em processos de produção de açúcar e etanol, possui mais de 20 anos de experiência executando projetos *greenfield*, de expansão e de aumento de produtividade. Com mais de 80 projetos executados, Tambellini é conhecedor das tecnologias e processos mais atualizados que vêm sendo utilizados pelos mais importantes grupos do setor. Cabe destacar sua experiência internacional, com projetos em países como Equador, Bolívia, Argentina, Venezuela, Colômbia, Estados Unidos, Alemanha e Noruega.
- A gestão da AGROERG está a cargo de **Carlos Baptista Pereira de Almeida** (COO), profissional com experiência no mercado público e privado, tendo sido diretor do banco Chase Manhattan e presidente da Companhia Paulista de Ativos, empresa criada no governo Mario Covas quando do processo de desestatização. Mais recentemente, Baptista ocupou o cargo de CEO da Ragla, empresa de logística responsável pelo entreposto da Zona Franca de Manaus em Resende (RJ), recentemente vendida para a McLane Company.
- Nelson **Tartuce Neto** (CFO) é o responsável pela gestão financeira da AGROERG, incluindo a responsabilidade pelo relacionamento institucional com o mercado financeiro e com os acionistas. Tartuce foi diretor da área internacional do banco WestLB, e responsável pelo relacionamento do mesmo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Mais recentemente, Tartuce

realizou várias operações de fusões e aquisições como assessor financeiro, incluindo operações com fundos de investimento no Brasil e no exterior.

## **GRUPO CLEAN ENERGY BRAZIL**

### **Eitan Milgram, Non-Executive Director (aged 30)**

Eitan has worked at Weiss Capital LLC since April 2000 as a Portfolio Manager, Head of Trading and Head of Operations. He is an Executive Vice President of Weiss Capital LLC. He graduated summa cum laude from Boston University where he won the Prize for Excellence in Economics. He has served on the board of directors of eight publicly traded corporations and has advised numerous corporations on reorganizations and restructurings.

### **Josief (Yossi) Barath, Non-Executive Director (aged 59)**

Josief has more than 25 years experience in the management of high-tech companies in Israel, the USA and the UK. He served on the Corporate Board of management of Elbit Ltd, an international NASDAQ listed company, and was the founder, president and CEO of, Elbit Vision Systems Ltd, a NASDAQ listed company, taking the company from inception through to its initial public offering. Mr. Barath has a diverse background in: corporate finance and business management; business development; and the establishment of strategic partnerships and alliances.

### **Josef (Yossi) Raucher, Non-Executive Director (aged 37)**

Josef is an Analyst at Weiss Capital LLC. Before joining Weiss, Mr Raucher worked for five years at McKinsey & Company as a Senior Engagement Manager. At McKinsey, Mr Raucher was part of the Private Equity and Financial Institutions Practices, where he served Fortune 100 clients on international strategy development, operations and investment due diligence. He has an MBA with Honors from Columbia Business School, as well as a LLB in Law and Bachelors in Accounting from Tel Aviv University.

### **Tim Walker, Non-Executive Director (Chairman of the Audit Committee) (aged 53)**

Tim is a chartered accountant and an Isle of Man resident. He is the former finance director of Swallow/Vaux Group plc, Strix Group and Burtonwood Brewery plc. Tim is currently a non-executive director of AIM listed Ishaan Real Estate plc and a number of private companies in the leisure and property industries.

### **Philip Scales, Company Secretary (aged 59)**

Philip is managing director of IOMA Fund and Investment Management Limited, part of the Isle of Man Assurance Group. IOMAFIM specialises in the provision of third party fund administration and investment management services. Prior to this, Philip spent nearly 18 years as managing director of Northern Trust International Fund Administration Services (Isle of Man) Limited (formerly Barings (Isle of Man) Limited). He has over 30 years' experience working offshore, primarily in corporate and mutual fund administration and currently holds a number of directorships of listed companies. Philip is a Fellow of the Institute of Chartered Secretaries and Administrators.

## **GRUPO SHREE KNUDA SUGAR (2009)**

Comprises the following Directors and officers of the Company, who monitor price fluctuations and review financial and risk management policies of the Company

Mr. Narendra M. Murkumbi, Managing Director  
Mr. Nandan V. Yalgi, Director (Commercial)  
Mr. Robert Taylor, Independent Director  
Mr. K. K. Kumbhat, CFO  
Mr. Abhay Deshpande, VP (Biofuels and Sales)  
Mr. Rajshekhar Charantimath, DGM (Finance)  
Mr. Nitin Bhandari, Senior Manager (Futures)

### **DGF Investimentos**

#### **Sidney Chameh - Sócio Fundador**

Sidney possui experiência de 23 anos em mercado de capitais como analista de investimentos e administrador de renda variável. Atuou na Emerging Markets Co./Washington-DC e nos Bancos Sudameris, Multiplic, FAR e Crefisul. Sidney é o vice-presidente da ABVCAP, gestor responsável pelos fundos da DGF perante a CVM e administrador de Empresas com MBA em Finanças pela Universidade McGill em Montreal e pela FGV/SP.

#### **Frederico Greve - Sócio - Diretor**

Possui dez anos experiência na gestão de fundos de Private Equity e Venture Capital como analista e gestor. Iniciou carreira na área TI, posteriormente ingressando como analista investimentos na Fator Adm. de Recursos (FAR) dedicado ao seus fundos de Private Equity. Posteriormente atuou na BPE Investimentos, como associado, participando da gestão de fundos de Private Equity locais e internacionais. Frederico é Engenheiro de Produção pela USP e gestor autorizado CVM.

#### **Eduardo Pamplona - Sócio**

Economista pela UFRJ, com MBA pela Universidade de Michigan. Experiência profissional superior a 15 anos. Trabalhou como consultor na McKinsey. Atuou também na área de M&A da GE nos EUA analisando transações em diversos segmentos. Foi vice-presidente da GE Capital, responsável por vários investimentos de sucesso.

#### **Humberto Casagrande - Sócio**

pela UFSCAR. Diversos cursos de especialização no Brasil e no exterior. Ex-diretor de Bancos (Citibank, Sudameris, Credibanco). Ex-secretário adjunto da SEST/SEPLAN na gestão do ministro João Sayad. Ex-presidente da APIMEC nacional (2001-2004). Ex-conselheiro da BOVESPA (2002-2004). Professor de Mercado de Capitais com livros publicados

### **TERRA VIVA DGF investimentos**

### **Humberto Casagrande – Diretor Geral**

Mestre em Administração de Empresas pela PUC – SP e Engenheiro de Produção pela UFSCAR. Diversos cursos de especialização no Brasil e no exterior. Ex-diretor de Bancos (Citibank, Sudameris, Credibanco). Ex-secretário adjunto da SEST/SEPLAN na gestão do ministro João Sayad. Ex-presidente da APIMEC nacional (2001-2004). Ex-conselheiro da BOVESPA (2002-2004). Professor de Mercado de Capitais com livros publicados.

### **Antonio J. L. Duarte – Diretor Executivo**

Bacharel em economia e especialização em Administração pela FEA – USP. Ex-Diretor do Banco Credibel. Foi Superintendente Corporate Banking no Sudameris, trabalhou na Enron América do Sul como Superintendente de Soluções Energéticas. No Credibanco foi Diretor Adjunto onde montou e geriu a Área de Structured Finance. Trabalhou três anos em Nova York no The Bank of New York, na Área “International Corporate Finance”. Especialista em “project e corporate finance” . Foi adviser/arranger em concessão e privatização de saneamento básico, rodovias, telecom e energia.

### **Badri Kazan – Diretor Técnico**

Engenheiro Mecânico pela POLI – USP e Economista pela FEA – USP, com pós graduação pela FGV e Análise de Regressão pelo IME - USP. Foi professor da ESPM e desenvolve palestras e cursos de gestão empresarial, foi controller do Grupo multinacional Blomaco, participou da diretoria de Expansão e posteriormente assessor da Presidência do Grupo Dedini, assessor de planejamento do Centro de Tecnologia da Copersucar (CTC), presidente e proprietário da Destilaria de Álcool Nova Esperança -SP. Atualmente é sócio-diretor da Kazan & Associados Ltda, membro de Conselhos de Administração e consultor de Empresas de Açúcar e Álcool, com experiência no segmento de mais de 30 anos.

### **Aline Camargo - Analista de Investimentos**

Formada em Economia pela Unicamp. Iniciou sua carreira na FCStone do Brasil, Consultoria em Futuros e Commodities, no departamento de Planejamento e Pesquisa, como analista de mercado de commodities, com foco em gerenciamento de risco para açúcar e etanol. Ingressou na DGF em dezembro de 2009.

### **Ricardo Casagrande – Engenheiro Agrônomo**

Ricardo Casagrande é engenheiro agrônomo formado pela FFALM/ PR 1986, possui diversos cursos de especialização em agronegócios, e grandes culturas (cana de açúcar, algodão e grãos). Foi Gerente de Crédito Rural do Banespa (10 anos), Gerente Comercial Bunge Fertilizantes (9 anos), onde foi responsável pelo atendimento das usinas de açúcar e álcool no estado de São Paulo, Diretor LC Masiero Engenharia Industrial (3 anos).

## **ANEXO 2 - Unidades produtoras associadas à COPERSUCAR (até 23/01/2011).**

- 1- Aralco (Santo Antonio do Aracangua, Araçatuba, Buritama, General Salgado) (4 un.)
- 2- Batatais (Batatais, Lins) (2 un.)
- 3- Cerradão
- 4- Clealco (Clementina, Queiroz) (2 un.)
- 5- Cocal (Paraguaçu Paulista, Narandiba) (2 un.)
- 6- Da Pedra (Serrana, Buritizal, Santa Rosa do Viterbo, Nova Independência) (4 un.)
- 7- Ferrari
- 8- Furlan (Santa Barbara do Oeste, Avaré) (2 un.)
- 9- Iacanga
- 10- Ipiranga ( Descalvado, Mococa) (2 unidades)
- 11- Jacarezinho
- 12- Melhoramentos
- 13- GVO<sup>84</sup> (Monções, Itapira, Ariranha, José Bonifácio) (4 un.)
- 14- Pioneiros (Sud Mennucci)
- 15- Santa Adélia (Jaboticabal, Pereira Barreto) (2 un.)
- 16- Santa Lúcia (Araras)
- 17- Santa Maria (Cerquillo)
- 18- Santo Antonio (Sertãozinho)
- 19- São Francisco (Sertãozinho)
- 20- São José da Estiva (Novo Horizonte)
- 21- São Luiz SA. (Ourinhos)
- 22- São Manuel
- 23- Uberaba
- 24- Umoe Bioenergy (Narandiva, Sandovalina) (2 un.)
- 25- Zilor (Lençóis Paulista, Macatuba, Quata) (3 un.)

### **ANEXO 3 – Mini currículo Fernando Reinach**

Diretor Executivo, Votorantim Novos Negócios,

#### **Educação, Títulos e Cargos Universitários:**

- 1974-1978 - Bacharelado em Ciências Biológicas, Instituto de Biociências, Universidade de São Paulo.
- 1978-1980 - Mestrado em Histologia e Embriologia, Instituto de Ciências Biomédicas, Universidade de São Paulo.
- 1980-1982 - Pós-graduação no Dept. Cell Biology and Anatomy, State University of New York, Downstate Medical Center, New York, NY, USA. Orientador: Dr. D.A. Fischman.
- 1982-1984 - Pós-graduação no Dept. Cell Biology and Anatomy, Cornell University Medical College, New York, NY, USA. Orientador: Dr. D.A. Fischman

---

<sup>84</sup> Compõem o Grupo Virgolino de Oliveira (VGO)

- 1984 - Ph.D - Cornell University Medical College, New York, USA. Premio "Melhor tese de 1984".
- 1984-1986 - Pos-doutoramento, Dr. A.R. MacLeod, Ludwig Inst. Cancer Res., Medical Research Council Centre, Cambridge, Inglaterra.
- 1989 - Livre Docente, Departamento de Bioquímica, Instituto de Química, Universidade de São Paulo.
- 1992 - Professor Titular - Departamento de Histologia e Embriologia, ICB, Universidade de São Paulo
- 1993-2006 - Professor Titular - Departamento de Bioquímica, IQ, Universidade de São Paulo
- 1990 -1997 - Biotechnology Research Fellow, Rockefeller Foundation, USA.
- 1997 - 2001 - Research Scholar of the Howard Hughes Medical Institute.
- 1998 - Membro da Academia Brasileira de Ciências
- 1999 - Secretario de Desenvolvimento Científico, Ministerio da Ciência e Tecnologia
- 1999 - Presidente CTNBio - Comissão Técnica de Biosegurança

#### ANEXO 4 - Composição dos últimos dois Conselhos Deliberativos (atual e anterior) da UNICA.

##### Conselheiros (UNICA) dezembro/ 20100

---

**Marcos Sawaya Jank**  
*Presidente e CEO*

.....  
**Conselho Deliberativo**  
.....

**Antonio Carlos Previte**  
Diretor Administrativo Financeiro  
[Ferrari](#)

**Antonio José Zillo**  
Diretor Presidente  
[Zilor](#)

**Carlos Dinucci**  
Diretor Presidente  
[São Manoel](#)

**Celso Torquato Junqueira Franco**  
Diretor Presidente  
[Pioneiros Bioenergia](#)

**Fredy Assis Colombo**  
Gerente de Logística  
[Colombo](#)

**Hermelindo Ruete de Oliveira**  
Presidente do Cons. Administrativo  
[Grupo Virgolino Oliveira](#)

**Antonio Eduardo Toniolo**  
Diretor  
[Viralcool / Santa Inês](#)

**Bruno Melcher**  
Diretor Executivo  
[LouisDreyfus Commodities Bioenergia](#)

**Carlos Ubiratan Garms**  
Diretor Executivo  
[Cocal](#)

**Eduardo Pereira de Carvalho**

**Hermínio Ometto Neto**  
Presidente  
[São João](#)

**Jacyr S. da Costa Filho**  
Diretor Presidente  
[Açúcar Guarani](#)

**José Carlos Grubisich**

**Homero Corrêa Arruda Filho**  
Conselheiro  
[São Martinho](#)

Presidente  
[ETH Bioenergia](#)

**José Carlos Escobar**  
Diretor Superintendente  
[Clealco](#)

**Luciano Sanches Fernandes**  
Presidente  
[Cerradinho](#)

**José Carlos Toledo**  
Diretor Presidente  
[Equipav](#)

**Marcos Marinho Lutz**  
Diretor-Presidente da Cosan S.A.  
[Cosan](#)

**Luiz Roberto Pogetti**  
Diretor Presidente Executivo  
[Copersucar](#)

**Maurílio Biagi Filho**  
Presidente  
[Maubisa](#)

**Pedro Isamu Mizutani**  
Vice-Presidente Geral  
[Cosan](#)

**Ricardo Brito Santos Pereira**  
Presidente  
[Moema](#)

**Roberto de Rezende Barbosa**  
Presidente Acionista  
[Nova América Agroenergia](#)

**Rubens Ometto S. Mello**  
Presidente  
[Cosan](#)

**Werther Annicchino**  
Conselheiro  
[Copersucar](#)

---

## Conselheiros (UNICA) setembro/2008.

---

**Marcos Sawaya Jank**  
*Presidente e CEO*

.....  
**Conselho Deliberativo**

**André Biagi**  
Presidente do Conselho de  
Administração  
[Santelisa Vale](#)

**Antonio Carlos Previte**  
Diretor Administrativo  
Financeiro  
[Ferrari](#)

**Antonio Eduardo Toniolo**  
Diretor  
[Viralcool / Santa Inês](#)

**Antonio José Zillo**  
Diretor Presidente  
[Zilor](#)

**Bruno Melcher**  
Diretor Executivo  
[Louis Dreyfus Commodities](#)  
[Bioenergia](#)

**Carlos Dinucci**  
Diretor Presidente  
[São Manoel](#)

**Carlos Ubiratan Garms**  
Diretor Executivo  
[Cocal](#)

**Eduardo Pereira de Carvalho**  
Diretor de Relações  
Institucionais  
[ETH Bioenergia](#)

**Henri Philippe Reichstul**  
Presidente  
[Brenco](#)

**Hermínio Ometto Neto**  
Presidente  
[São João](#)

**Jacyr S. da Costa Filho**  
Diretor Presidente  
[Açúcar Guarani](#)

**José Pilon**  
Diretor Presidente  
[Santa Maria](#)

**Luis Lacerda Biagi**  
Acionista – Conselheiro  
[Santelisa Vale](#)

**Maurílio Biagi Filho**  
Presidente  
[Maubisa](#)

**Robert Lyra**  
Diretor Executivo  
[Grupo Carlos Lyra](#)

**Rubens Ometto S. Mello**  
Presidente  
[Cosan](#)

**Fredy Assis Colombo**  
Gerente de Logística  
[Colombo](#)

**Hermelindo Ruete de Oliveira**  
Presidente do Cons.  
Administrativo  
[Grupo Virgolino Oliveira](#)

**Homero Corrêa Arruda Filho**  
Conselheiro  
[São Martinho](#)

**José Pessoa de Queiroz Bisneto**  
Presidente  
[Grupo J. Pessoa](#)

**Luciano Sanches Fernandes**  
Presidente  
[Cerradinho](#)

**Luiz Guilherme Zancaner**  
Presidente  
[Unialco](#)

**Pedro Isamu Mizutani**  
Vice-Presidente Geral  
[Cosan](#)

**Roberto de Rezende Barbosa**  
Presidente Acionista  
[Nova América Agroenergia](#)

**Werther Annicchino**  
Conselheiro  
[Copersucar](#)