

# RECURSOS DE PODER E CAPACIDADE DINÂMICA DE APRENDIZADO DOS ATORES SUCROALCOOLEIROS PAULISTAS PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO ESTATAL<sup>1</sup>

Fabiana Ortiz T. de Mello<sup>2</sup>  
Luiz Fernando Paulillo<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

A estrutura de oportunidades de um setor ou cadeia produtiva é consequência, principalmente, das relações de poder que ocorrem nesses entornos econômicos. Nessas relações estão atores econômicos e políticos, como o Estado e suas agências públicas, associações e grupos de representação de interesses, agentes parlamentares, organizações não-governamentais etc. O principal objetivo de cada ator é elevar o poder de negociação no interior de cada entorno, ou seja, a capacidade de influenciar os resultados econômicos e políticos. É por isso que a concorrência entre as grandes empresas não só impõe a presença do Estado nos negócios, mas envolve a disputa por sua capacidade reguladora e a luta pela captura de recursos fiscais, fazendo com que os mercados se intrometam na política (BELLUZZO, 2002).

Nos processos de concorrência, os recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos, constitucionais e simbólicos determinam a posição de uma empresa sobre a(s) outra(s), influenciando assim seus processos de decisão (PAULILLO, 2000).

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar essa contribuição teórica e, através de um estudo de caso, identificar os recursos de poder - sobretudo os financeiros, tecnológicos e organizacionais - controlados pelos industriais do açúcar e do álcool e pelos fornecedores paulistas

de cana, bem como as novas habilidades e competências desenvolvidas por esses atores após a desregulamentação do setor nos anos 90s. Pretende-se mostrar que as discrepâncias de recursos de poder entre os atores de um entorno produtivo fazem com que diferenças de negociação ou barganha se estabeleçam. Essas diferenças mostram a intensidade do poder de negociação de cada ator envolvido em um entorno organizacional. Para Paulillo (2000), setores e cadeias produtivas são entornos organizacionais típicos para a análise de redes de recursos de poder, uma vez que essa abordagem institucional trata a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder.

O segundo item, seguindo esta introdução, mostra que os recursos de poder são as variáveis relevantes para a análise dos processos de concorrência, de políticas públicas e de tomada de decisões estratégicas em um entorno produtivo ou não-produtivo. Com isso, pretende-se ampliar a perspectiva de análise incorporando a concepção de estratégias pautadas em recursos e em capacitação dinâmica. O terceiro item aplica esta abordagem teórica ao caso do setor sucroalcooleiro paulista, o que permite identificar os principais recursos de poder controlados pelos atores desta agroindústria (sobretudo os financeiros, tecnológicos e organizacionais) diante da nova estrutura de oportunidades dos anos 90s. As informações que embasaram o estudo de caso foram colhidas em fontes secundárias e em entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a alguns industriais do setor.

<sup>1</sup>Este artigo é resultado da Dissertação de Mestrado intitulada "As Metamorfoses da Rede de Poder Agroindustrial Sucroalcooleira no Estado de São Paulo: da regulação estatal para a desregulamentação", defendida pela primeira autora no Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e orientada pelo segundo autor. Registrado no CCTC IE-74/2004.

<sup>2</sup>Economista, Mestre (e-mail: fabianaortiz@uol.com.br).

<sup>3</sup>Economista, Doutor, Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar (e-mail: dlfp@power.ufscar.br).

## 2 - ESTRATÉGIAS PAUTADAS EM RECURSOS E EM COMPETÊNCIAS DINÂMICAS

Sabe-se que as organizações lucrativas e não-lucrativas desejam alcançar recursos financeiros, constitucionais, políticos, jurídicos, tecnológicos, organizacionais e simbólicos, pois estes recursos de poder permitem colher melho-

res resultados (econômicos e políticos) e evitar uma possível dependência de outros atores.

Neste contexto, as teorias da estratégia pautada em recursos e da estratégia pautada em competências dinâmicas apresentadas por Penrose (1959), Teece; Pisano; Shuen (1992 e 2002), mostram-se bastante úteis para explicar o comportamento estratégico das organizações que operam em redes de poder<sup>4</sup>.

O ponto fundamental dessas teorias é a ênfase na construção de vantagens competitivas através da eficiência, sendo que a perspectiva pautada em recursos destaca as capacidades e ativos específicos da firma<sup>5</sup> e a existência de mecanismos isolados como determinantes fundamentais de seu desempenho. Já a abordagem da competência dinâmica tem como foco de análise a construção de distintas competências ao longo do tempo pelas organizações.

De acordo com a perspectiva da estratégia baseada em recursos, os ativos ou recursos específicos da firma são fundamentais ao seu desempenho, pois permitem capturar ganhos e eficiência e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva (PENROSE, 1959). A integração vertical e a diversificação, por exemplo, são ações estratégicas, pois ambas permitem capturar valor sobre recursos específicos da firma, das quais vantagens são dificilmente vendidas em mercados intermediários. Assim, o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, sendo que esses recursos podem ser políticos, constitucionais, tecnológicos, financeiros, organizacionais e simbólicos.

Teece; Pisano; Shuen (2002) argumentam que os lucros econômicos não vêm da posição que a firma ocupa no mercado, mas do controle sobre seus recursos escassos e de sua

<sup>4</sup>A rede seria o *locus* no qual podem ser elaboradas e administradas as políticas públicas e os processos de concorrência, porque daí se gesta a interação estratégica dos atores e organizações, que são dependentes de recursos de poder. Esta abordagem permite ampliar a perspectiva de análise para vários setores ou regiões, pois uma rede de poder pode apresentar diversas estruturas de governança, seja mais fechada, integrada e institucionalizada até uma mais aberta, menos integrada e menos institucionalizada (PAULILLO, 2000).

<sup>5</sup>São recursos específicos da firma que são difíceis de serem imitados, como é o caso das patentes, marca registrada e certas facilidades de produção e tecnologias específicas. Estes ativos são difíceis de serem transferidos entre firmas devido aos custos de transação e ao fato de conterem conhecimento tácito (TEECE; PISANO; SHUEN, 2002, p. 516).

habilidade em encontrar ou criar uma competência. As firmas são lucrativas não porque adotam estratégias de investimento que impedem a entrada de concorrentes e colocam seus preços abaixo dos custos de produção de longo prazo, mas porque elas possuem baixos custos, ou porque oferecem produtos de elevada qualidade. Portanto, o que uma firma pode fazer é função não apenas das oportunidades que possui, mas também dos recursos que pode reunir e das capacidades que pode desenvolver.

Diante de uma nova situação relacional ou da decisão de entrada em novos mercados, a exploração de seus recursos próprios e de suas capacidades e a troca de recursos com outras organizações tornam-se estratégias fundamentais para um ator que opera em um entorno tecnológico ou produtivo. De acordo com Teece; Pizzano; Shuen (2002), essas estratégias são formuladas de acordo com a seguinte seqüência: 1) identificação dos recursos específicos da firma; 2) decisão pelas melhores oportunidades; e 3) utilização efetiva dos ganhos proporcionados por cada recurso, seja na disputa ou na cooperação com firmas relacionadas.

Para a abordagem pautada em recursos, as firmas ou organizações possuem dotes diferenciados, ou seja, detêm pacotes de recursos e capacidades heterogêneas. Isso ocorre porque algumas firmas apresentam pouca capacidade de organização e coordenação para desenvolver novas competências e também porque muitos recursos não são comercializáveis, como é o caso da reputação e do *know how*.

Diante desta análise, acabamos indo além da visão da firma como um nexo de contratos, ou como uma função de produção. Neste caso, se for necessário definir a firma, devemos tratá-la como um pacote de recursos heterogêneos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1992, p. 19-23) ou como organizações que possuem habilidades e capacidades específicas que, caso sejam exploradas com eficiência, podem fazer a diferença no mercado em que atuam.

O quadro 1 apresenta os tipos e os significados dos recursos de poder.

A abordagem da competência dinâmica também está focada na construção de vantagens competitivas através da eficiência. Entretanto, este modelo move-se adiante para analisar os mecanismos pelos quais as firmas acumulam e dissipam novas habilidades e capacidades, e as

QUADRO 1 - Tipos de Recursos de Poder

Recursos de poder	Descrição
Constitucionais	Regras e normas legitimadas.
Políticos	Status público atribuído pelo Estado, poder de representação de um ator coletivo, poder de aglutinação de um ator coletivo.
Financeiros	Financiamento adequado; incentivo fiscal modificado ou concedido, subsídio modificado ou concedido, postergação de pagamentos; suspensão de retenções; comissões sobre escala de produção; cotas promocionais, crescimento da demanda; crescimento da produção; ganhos de produtividade agrícola e/ou industrial; redução nos custos de produção e/ou transação; aumento das exportações etc.
Tecnológicos	Conhecimento adquirido, emprego de tecnologias agrícola, industrial, gerencial e da informação; intensificação de manutenções; controle de processos e/ou de matérias-primas específicas; elevados investimentos em P & D; certificação etc.
Organizacionais	Infra-estrutura institucional (institutos de pesquisa, centros de treinamento, agências de marketing etc.); informações compartilhadas e propagandas; parcerias, consórcios, informações ocultadas; proximidade de fornecedores e/ou de consumidores; terceirização e sub-contratação; utilização de marca; concentração técnica e econômica da produção; integração para frente e/ou para trás; controle do mercado interno e/ou externo; condições edafoclimáticas e de logística favoráveis; maior aproveitamento de subprodutos do processo produtivo; diferenciação do produto; formação de <i>pools</i> de comercialização; elaboração de contratos de fornecimento etc.
Jurídicos	Direitos de propriedade intelectual, recursos sobre <i>anti-dumping</i> , ajuizamento de ações etc.
Simbólicos	Educação, aspectos familiares, estrutura social, crenças, instituições, valores espirituais e materiais transferidos e rotina setorial.

Fonte: Paulillo (2000) e Mello (2004).

forças que limitam a razão e a direção desse processo.

O ponto central desta perspectiva de análise é de que as gestões das diferentes competências da firma podem conduzi-la a um caminho que proporciona as bases para vantagens competitivas em um mercado ou em diferentes mercados. Por competências, Teece; Pisano; Shuen (1992) entendem um conjunto de diferentes habilidades (econômicas e políticas), ativos complementares e rotinas organizacionais, que levam a firma a organizar, administrar e coordenar um conjunto particular de ativos e de atividades. São essas competências que fazem com que algumas firmas ganhem maiores rendimentos do que outras.

Entretanto, para uma organização manter sua competência frente à competição e frente ao processo político, ela deve ser capaz de adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades econômicas, políticas e organizacionais e rever seus recursos de poder, de forma a encontrar congruência com as mudanças institucionais e com as mudanças do mercado. Este processo de adaptação a um novo ambiente ou a uma nova estrutura de oportunidades é que representa a

capacidade dinâmica de uma firma, e é o que distingue uma organização de outra em relação às vantagens competitivas. As bases das capacidades dinâmicas são organizadas em três blocos: a) o aprendizado de novas habilidades; b) as forças internas e externas à firma que conduzem ao processo de aprendizado e adaptação; e c) o meio ambiente de seleção no qual a firma compete por maiores recursos (políticos, constitucionais, organizacionais, financeiros, tecnológicos etc.).

O aprendizado de novas habilidades leva ao acúmulo de competências nas organizações, pois capacitam as tarefas a serem realizadas melhor e com maior rapidez, além de possibilitar a identificação de novas oportunidades. Em relação às forças internas e externas à firma, são elas que conduzem o processo de aprendizado. Teece; Pisano; Shuen (1992, p. 515) argumentam que as escolhas sobre as competências são influenciadas por escolhas passadas, ou seja, as firmas seguem a trajetória de rotas de competências já desenvolvidas. Isso porque decidir quais caminhos seguir sob um contexto de incerteza é o problema estratégico central confrontado pela firma. Esta é a noção de *path dependence*, que

reconhece a importância da trajetória histórica no comportamento futuro da organização. Em relação ao meio ambiente de seleção, o próprio processo de competição garante a mudança nas capacidades dos competidores, através da seleção (somente o mais apto sobrevive) ou através da adaptação (os menos aptos tentam se reajustar às mudanças organizacionais).

### 3 - RECURSOS DE PODER E CAPACIDADE DINÂMICA DE APRENDIZADO DOS ATORES SUCROALCOOLEIROS PAULISTAS

O setor agroindustrial paulista é um dos mais importantes da economia brasileira, representando aproximadamente 8% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola nacional e 35% do PIB agrícola paulista, dinamizando a economia de 350 municípios do Estado de São Paulo. Com crescimento das exportações contribuindo para a balança comercial, e do álcool, como forma de combustível alternativo, esta agroindústria gera aproximadamente 1,2 milhão de empregos diretos no país e 600 mil postos de trabalho no Estado de São Paulo, de acordo com dados fornecidos pelo chamado "Pacto pelo Emprego no Agronegócio Sucroalcooleiro", em agosto de 1999.

Na safra 2003/04, São Paulo foi responsável por 70% da cana moída na região Centro Sul, 74% do açúcar produzido e 67% do álcool total. A importância dessa agroindústria também se verifica em nível mundial, sendo São Paulo o maior fabricante de açúcar de cana do mundo e o principal exportador do produto, o que demonstra o controle sobre recursos financeiros relevantes (INFORMAÇÃO, 2004).

Nos últimos 30 anos, a agroindústria sucroalcooleira paulista expandiu consideravelmente sua produção, atingindo na safra 2003/04 a soma de 207 milhões de toneladas de cana moída e 8,8 bilhões de litros de álcool. Do açúcar produzido, cerca de 60% foi destinado ao mercado externo. Na produção de álcool, o destaque é para o crescimento da produção de anidro, cujo volume atingiu 5,9 bilhões de litros na safra 2003/04. A produção de hidratado também cresceu na última safra, em função do aumento do consumo interno (INFORMAÇÃO, 2004).

O Estado de São Paulo apresentou na década de 1990 um aumento considerável na

produtividade agrícola, tendo seus números ficado num patamar acima da média nacional. Quanto à produtividade industrial, o bom desempenho do estado pode ser verificado através dos dados apresentados na tabela 1 para a Região Sudeste, que também se situa acima das demais regiões produtoras do país. A melhoria nesses indicadores evidencia o controle sobre recursos de poder financeiros por parte dos produtores paulistas, já que uma elevada produtividade agrícola e industrial reduz custos de produção, gera vantagens competitivas e amplia os lucros econômicos.

O volume de açúcar brasileiro produzido na safra 1999/00 foi o triplo do volume de açúcar produzido há dez anos, embora a área plantada de cana de açúcar tenha reduzido em 10% (INFORMAÇÃO, 2000), o que reforça a importância dos ganhos de produtividade agrícola conquistada nos últimos anos.

Com a desregulamentação do setor na década de 1990<sup>6</sup>, as empresas sucroalcooleiras passaram a ter que se posicionar no mercado com suas próprias competências, tendo que capacitar-se para concorrer com substitutos, como a isoglucose de milho ou HFCS (*High Fructose Corn Syrup*), produzido principalmente pelos Estados Unidos, com outros adoçantes naturais e sintéticos e com o açúcar produzido pelos demais países competidores. Além dessas produções contarem com forte apoio estatal, geralmente com subsídios explícitos, as restrições de cotas e tarifas para a entrada de produtos de países concorrentes são consideráveis.

O fato do açúcar brasileiro ter o preço mais competitivo do mundo, devido aos baixos custos de produção na parte agrícola, na logística e no processamento industrial (recursos tecnológicos e organizacionais), contribui para que as barreiras internacionais sejam mantidas. De acordo com pesquisa elaborada por Barros (2000), o custo de produção do açúcar na safra 1999/00 foi de 7,5 cents/libra, ou seja, metade do custo do segundo exportador mais eficiente. Portanto, um recurso financeiro considerável.

<sup>6</sup>A desregulamentação representa o fim da administração de preços, da fixação de cotas de produção, da garantia de mercado e subsídios, do controle das exportações e das restrições ao capital estrangeiro.

TABELA 1 - Rendimento da Lavoura Canaveira em Regiões Produtoras e Brasil, 1970/71 a 1990/00 (t/ha)

Região	1970/71	1980/81	1989/90	1999/00
Brasil	46,23	57,18	56,45	69,25
Norte/Nordeste	42,47	46,72	43,19	50,47
Centro-Sul	48,46	64,11	60,93	74,63
São Paulo	58,30	73,03	72,03	78,85

Fonte: Vian (2002, p. 89)

TABELA 2 - Produtividade Industrial nas Regiões Produtoras, Brasil, 1977/78 a 1995/96 (l/t)

Região	1977/78	1985/86	1991/92	1995/96
Nordeste	50,6	63,7	-	-
Centro-Oeste	53,7	69,5	81,99	81,56
Sudeste	61,6	73,8	75,61	82,06
Sul	55,1	69,3	88,12	62,42

Fonte: Vian (2002, p.89)

Além das barreiras protecionistas externas, as acentuadas restrições relativas ao recurso de poder financeiro, concedido pelo Estado, a descontinuidade nas políticas específicas para o setor, o exaurimento do antigo sistema de proteção e o surgimento de novas regras e normas (principalmente na questão ambiental), levou os atores sucroalcooleiros a um processo de adaptação e ao aprendizado de novas habilidades. Diante da nova estrutura de oportunidades pós-desregulamentação, esta rede agroindustrial assume uma nova dinâmica, tanto no âmbito concorrencial quanto na questão relacional do poder.

Até meados da década de 1990, o Estado intervia para equilibrar os mercados, evitando o desabastecimento e as variações bruscas de preços. Como os preços eram calculados com base nos custos médios de produção, estes deixavam de ser um instrumento de competição eficiente. Como consequência do planejamento estatal sobre o setor sucroalcooleiro, as empresas possuíam estruturas produtivas, *mix* de produtos (não diferenciados) e formas de inserção no mercado bastante semelhantes. Até então, não investiam na diferenciação de seus produtos ou na diversificação da produção, ocorrendo poucas ações no sentido de especializarem-se na produção dos seus produtos tradicionais como o açúcar e o álcool (VIAN, 2002). Até a década de 1990, pouca importância era dada às estraté-

gias pautadas na busca por recursos de poder, pois estes recursos (principalmente os financeiros) eram assegurados pelo Estado, fosse através da concessão de créditos subsidiados, da postergação de pagamentos, das suspensões de retenções, dos juros e carências paternalistas para os empréstimos etc.

Com a saída do Estado da regulação, o setor sucroalcooleiro sofreu transformações, intensificando, por parte das empresas, a busca por estratégias que permitam capturar valor sobre seus recursos específicos, desenvolvendo vantagens competitivas que permitam ampliar seus mercados e seu poder de negociação frente aos demais atores sucroalcooleiros. Tanto os industriais quanto os fornecedores de cana buscam adaptar e re-configurar suas habilidades, tornando seus recursos mais congruentes com as mudanças institucionais vigentes. Neste contexto, obter acessos alternativos para viabilizar os recursos necessários para investir na modernização agrícola e industrial e em novas formas de organização e administração da produção tornam-se ações fundamentais.

Dentre as estratégias empregadas pelos industriais sucroalcooleiros a partir da década de 1990 encontra-se a de diferenciação do produto (BELIK et al., 1998 e VIAN, 2002), que consiste em oferecer ao mercado consumidor um diferencial a mais no produto até então fornecido, seja em termos de qualidade, marca, prazo de

entrega ou embalagem, um recurso organizacional que viabiliza a ampliação das vendas da empresa (recursos financeiros).

A principal manifestação dessa estratégia, de acordo com Assumpção (2001), tem sido a produção, pelas usinas paulistas, de insumo para a indústria alimentícia (doces, refrigerantes, sucos e biscoitos), especialmente através da oferta de açúcar líquido e invertido<sup>7</sup>. A Usina São Luiz, de Pirassununga, de propriedade do Grupo Dedini, foi a pioneira na produção de açúcar líquido, usando a marca Gludex. Outras usinas como a Guarani (Olimpia/SP) e a Nova América (Assis) também produzem esse insumo para a indústria de alimentos e refrigerantes. Outro caso é o da Usina da Barra (Barra Bonita/SP), que realizou investimentos da ordem de US\$4 milhões para produzir o açúcar invertido. Essa empresa passou a diferenciar sua produção com o apoio da *Com Product Brasil*, tornando-se fornecedora exclusiva do produto para essa transnacional.

Segundo a análise de Assumpção (2001), essas alianças entre usinas e transnacionais do setor alimentício trazem os seguintes benefícios para as usinas: 1) a aliança permite obter recursos financeiros para investir na diversificação produtiva industrial, em recursos tecnológicos e na melhoria das atividades logísticas; 2) diante da ausência de políticas de apoio à reestruturação do setor após a desregulamentação, essas alianças representam uma solução para a questão dos recursos das usinas, pois as transnacionais dispõem de recursos a juros mais baixos que os internos (captados no exterior); e 3) as usinas conseguem multiplicar sua linha de produtos e inovar em operações de serviços de entrega, além de internacionalizarem sua atuação.

Outro exemplo de associação entre empresas nacionais e transnacionais foi o da aquisição da Usina Fermenta (antiga Matarazzo) pela inglesa Tate & Lyle. Quando adquirida, esta empresa, que é a única produtora de ácido cítrico dentre as usinas brasileiras, foi transformada na Mercocitrus, tendo adaptado seus recursos tecnológicos para produzir ácido cítrico em escalas elevadas<sup>8</sup>.

<sup>7</sup>Quando o açúcar é transformado em xarope de glicose e passa de insumo direto à bem intermediário para a indústria alimentícia.

<sup>8</sup>Este item é produzido por um fungo que se alimenta do açúcar invertido (fermentação), sendo utilizado para preservação de alimentos, além de dar sabor aos mesmos. Também serve para limpeza de equipamentos industriais e fabricação de de-

Portanto, com a saturação no mercado de *commodities*, a produção do açúcar invertido representa uma nova habilidade desenvolvida pelas usinas paulistas, já que este produto pode ser utilizado em processos tecnologicamente mais complexos, como na produção de ácido cítrico ou sua composição com outros insumos para fornecimento à indústria de bens de consumo final.

Belik et al. (1998) mostra que a produção de açúcares com menor teor calórico e os chamados orgânicos também representa uma nova competência das empresas sucroalcooleiras. O açúcar *light*, baseado na mistura com adoçantes artificiais, está sendo produzido pelas usinas Albertina e Nova. O açúcar orgânico, um produto inicialmente voltado para exportação, passou a ser comercializado internamente em 1999. Atualmente, três usinas paulistas fabricam esse produto (Univalem/Valparaíso, São Francisco/Sertãozinho e Albertina/Sertãozinho), sendo o potencial de crescimento no mercado externo bastante elevado, em função das preocupações ecológicas e com a saúde no mundo atual.

Através da diferenciação do produto, as empresas do setor conseguem aumentar o valor agregado de seu produto tradicional, o açúcar, o que se reverte em recursos financeiros relevantes. Esta estratégia apresenta-se como uma solução para o setor enfrentar o crescimento lento do consumo do açúcar no varejo, devido às mudanças no perfil do consumidor final, que busca cada vez mais conveniência nos produtos já processados industrialmente.

Buscando, também, construir vantagens competitivas no ambiente pós-desregulamentação, as empresas sucroalcooleiras paulistas têm diversificado sua produção (BELIK et al., 1998 e VIAN, 2002). Diante da estagnação da demanda dos produtos tradicionais (açúcar e álcool), essa estratégia permite às usinas e destilarias aproveitarem seus ativos, muitas vezes subutilizados, para a produção de outros bens e para a atuação em novos mercados.

O uso mais intensivo de subprodutos do processamento industrial constitui uma alternativa para as empresas sucroalcooleiras diversificarem sua produção. A levedura, por exemplo, pode ser empregada como insumo na indústria de ração animal e na indústria de alimentos, servindo para enriquecer alimentos com baixo valor protéico. O ácido nucléico, extraído da levedura, pode servir

tergentes e outros produtos de higiene e limpeza.

como saborizante para a indústria de alimentos e matéria-prima para a farmacêutica. A Usina da Barra já desenvolveu toda a tecnologia necessária para aproveitar esse sub-produto do processo produtivo (PAULILLO e ALVES, 2002, p. 132).

O bagaço da cana, por outro lado, pode ser utilizado como combustível nas unidades geradoras de vapor (caldeiras), sendo uma importante fonte de energia para o consumo industrial. Aproveitando-se dessa estratégia, pode-se citar o caso das usinas Santa Elisa, Vale do Rosário (Morro Agudo/SP) e Nova América.

O bagaço da cana também pode ser empregado na produção de ração animal e serve como insumo para a produção de papel. Na Univallem, o bagaço misturado com outros insumos é usado como forragem animal. Através da associação com multinacionais do segmento alimentício, essa empresa tem ampliado a produção do subproduto melaço rico, destinado à fabricação de glutamato monossódico para a japonesa Ajinomoto. A planta industrial da multinacional foi instalada próxima da usina, além dos investimentos em sistemas logísticos.

Até a década de 1990, os industriais sucoalcooleiros estavam acostumados a valerem-se dos benefícios do apoio estatal diante de qualquer dificuldade que ameaçasse as atividades do setor (SZMRECSÁNYI, 1979). Por outro lado, a própria estrutura familiar de comando existente na maioria das agroindústrias paulistas impedia a formação de uma visão sistêmica de empreendimento e a adoção de rotinas organizacionais adequadas, o que dificultava o aumento da produtividade. Com a desregulamentação estatal, os produtores passaram a ter que competir no mercado com suas próprias competências e, nesse contexto, a capacidade dinâmica de especializar-se na produção dos seus produtos tradicionais (açúcar e álcool) também constitui uma fonte de vantagem competitiva.

Visando maior eficiência produtiva das unidades industriais e agrícolas e a redução nas estruturas de custos (recursos financeiros relevantes), as empresas do setor buscam recursos tecnológicos. A automação da produção industrial, que permite alcançar uniformidade no produto, precisão e segurança no processo e aumentar a produtividade da capacidade instalada é um exemplo desse recurso. As empresas mais dinâmicas e capitalizadas do complexo têm adotado inovações nos sistemas logísticos para transferência da ca-

na-de-açúcar no campo e a mecanização de seu plantio e corte. Para Assumpção (2001, p. 113), essas iniciativas permitem maior aproveitamento da matéria-prima, com conseqüente redução nos custos e maior produtividade dos recursos envolvidos: operadores, máquinas, equipamentos para corte, carregamento e transporte.

Shikida (1997), destaca outros recursos tecnológicos controlados pelas unidades industriais do setor na década de 1990: a) intensificação das manutenções (preventiva, preditiva, detectiva e corretiva) das usinas e destilarias, com o objetivo de minimizar as falhas e perdas da produção e aumentar a produtividade; e b) pequenas inovações que maximizam ganhos na operação produtiva, como a melhoria do processo de limpeza das caixas de evaporação; maior controle do processo mediante utilização de amostradores contínuos; substituição de carregadeiras convencionais por equipamentos que maximizam a relação mão-de-obra/máquina.

Para viabilizar o controle sobre esses recursos tecnológicos nos segmentos agrícola e industrial, as usinas paulistas mais capitalizadas estabelecem vínculos com “fornecedores especializados” de equipamentos e de serviços, além de contarem com o apoio em atividades de P&D junto ao Centro Tecnológico da Copersucar (CTC). Esta instituição desenvolve, principalmente, a parte de engenharia de processos e experimentação, possibilitando a adequação de tecnologias de outros setores e/ou países.

Nesse esforço de geração de tecnologia destaca-se, também, o papel do Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), das universidades paulistas<sup>9</sup>, do Planalsucar (até sua extinção), de algumas empresas mistas e industriais (como o Instituto de Pesquisa Tecnológica - IPT) e do grupo Dedini - mostrando a inserção do setor junto à indústria à montante (de máquinas e equipamentos) no desenvolvimento de tecnologia aplicada ao melhoramento da produtividade industrial. Considerando que existe certa heterogeneidade em termos de uso de novas tecnologias, Shikida (1997) argumenta que, ao contrário das empresas mais capitalizadas, que desenvolvem tecnologia internamente, as pequenas empresas do setor adquirem insumos melhorados, comercializados pelas

<sup>9</sup>Destaca-se, principalmente, a Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz, localizada em Piracicaba (da Universidade de São Paulo) e a unidade de agronomia de Jabotical da Universidade Paulista (UNESP).

grandes empresas.

Este processo de reestruturação produtiva em busca de maior competitividade também envolve a captura de recursos organizacionais, cujo objetivo central é integrar as atividades nas áreas agrícola, industrial e comercial, com importantes efeitos nas relações com a montante e a jusante.

Na área de transporte para fornecimento de matéria-prima à usina, Assumpção (1998) destaca a implantação de um sistema para redução da frota de caminhões, chamado de sistema "bate e volta", reduzindo o tempo improdutivo dos equipamentos e os estoques de cana. A terceirização de tarefas intensivas em capital e aquelas de elevada complexidade gerencial, também constituem iniciativas empregadas por algumas empresas sucroalcooleiras para racionalizarem custos operacionais nas atividades agrícolas, industriais e logísticas. É o caso do transporte da cana-de-açúcar à usina e das operações de frente de corte<sup>10</sup>.

Novas formas de administração também estão sendo implementadas por algumas empresas da agroindústria paulista, com destaque para o emprego de ferramentas como o Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação (PDCA), "5S" (melhoria contínua), Programa de Participação nos Resultados etc.

Para potencializar a inserção de seus produtos no mercado internacional, algumas unidades produtoras paulistas têm se associado a *tradings* de exportação. Outras empresas preferem investir em terminais portuários próprios para carga, descarga e armazenagem, visando reduzir os custos logísticos. Este é o caso das empresas Cosan, Nova América e Copersucar.

Todas essas iniciativas demonstram que os atores sucroalcooleiros paulistas estão em constante processo de aprendizado (capacidade dinâmica), buscando desenvolver novas habilidades no campo organizacional e capturar recursos que lhes permitam colher melhores resultados econômicos.

A concentração e centralização de capitais na rede sucroalcooleira paulista também se acentuaram nos anos 90s, aumentando o poder de negociação dos usineiros paulistas, pois am-

pliaram a capacidade de aglutinação dessa categoria (um recurso político relevante).

Diante da abertura dos mercados, das restrições impostas pela concorrência internacional e do fim do apoio estatal, muitas unidades industriais com dificuldades financeiras foram à falência, acarretando um processo de fusões e aquisições por outras usinas (EID e PINTO, 2000).

Com o fim do PROÁLCOOL e a extinção dos subsídios, com a queda nos preços do açúcar e do álcool em função do aumento de oferta, e com o protecionismo externo dificultando as exportações nacionais, muitas usinas atingiram níveis elevados de endividamento. Além disso, muitas empresas mantiveram a administração familiar hierarquizada, burocrática e pouco profissionalizada e os baixos investimentos em tecnologia, o que afetou sua sobrevivência no novo ambiente competitivo dos anos 90s.

De acordo com pesquisa realizada por Pinto (2000, p. 52), somente no Estado de São Paulo 21 usinas fecharam entre as safras 1991/92 e 1997/98, dentre elas podemos citar: Santa Terezinha, Maluf, Amália, Modelo, Santa Cruz (Capivari), Santo Alexandre, Bom Jesus, Bonfim, Palmeiras, Santa Bárbara, São Geraldo, Adálcio, Baisa, Bela Vista, Copacesp, Lagoa Dourada, Lopes da Silva, Nova Esperança, Pilões, Porto Velho e Tonon.

No caso das empresas sobreviventes, a estratégia de aquisições constitui-se numa busca por economias de escala, na redução de despesas por meio da integração das estruturas administrativas e de produção e uso racional de terras nas regiões tradicionais, ações estratégicas que permitem acumular competências e ampliar vantagens competitivas no mercado sucroalcooleiro.

A revista *Agroanalysis* (PINAZZA e ALIMANDRO, 2003) apresenta os principais casos de incorporações, fusões e arrendamentos ocorridos a partir da década de 1990, cabendo destacar que este processo ocorreu acentuadamente nas safras 1997/98 e 1998/99.

A Usina Santa Eliza comprou a Usina São Geraldo com o objetivo de aproveitar a sinergia entre as empresas, já que ambas são da região de Sertãozinho. A operação teve participação do Banco Bradesco, que se tornou acionista das duas empresas. Como as duas usinas estão próximas, a operação de compra tornou possível racionalizar o uso da terra e dos recursos industriais, pois toda a cana da São Geraldo passou a

<sup>10</sup>De acordo com dados apresentados por Paulillo; Alves (2002, p. 122), o transporte da matéria-prima corresponde a aproximadamente 11% do custo total do açúcar e do álcool, isto se a distância do canavial até a moenda for de 20 a 30km.

ser moída pela Santa Eliza. Também na região de Ribeirão Preto, a Vale do Rosário e a Jardest trocaram ações, tendo em vista que já possuíam um grande número de acionistas comuns e já eram comercialmente unidas pela Crystalsev<sup>11</sup>. Com a operação, as empresas puderam aumentar a eficiência e suas margens de lucro, em função do maior volume de processamento da matéria-prima, da melhor utilização dos equipamentos e da sinergia administrativa. Outro exemplo de incorporação é do Grupo Cosan/BJ (Costa Pinto de Piracicaba), o grupo estendeu sua atuação para a região de Bauru e Ribeirão Preto através da compra das usinas Serra (de Ibaté) e Diamante (de Jaú), tendo sido pioneira na adoção de parcerias para fornecimento da matéria-prima, terceirização das operações de plantio e colheita de cana em áreas próprias. Seguindo a tendência do setor, a Usina da Barra arrendou, por um período de doze anos, a Usina Santa Adelaide (Dois Córregos/SP). Com essa incorporação, a usina elevou sua moagem de cana-de-açúcar para quase oito milhões de toneladas anuais, sem, no entanto, aumentar sua estrutura logística (PINAZZA e ALIMANDRO, 2003).

Estas operações de fusões e aquisições acabaram reconfigurando as unidades produtoras e, principalmente, os grupos econômicos presentes no complexo sucroalcooleiro paulista, fortalecendo os interesses e ampliando os recursos de poder daqueles que controlam grande parte da produção nacional de açúcar e álcool.

A reestruturação do setor também passa pelos problemas ambientais. A questão refere-se às novas exigências legais que proíbem a queima da cana, a partir de pressões das instituições ambientalistas, obrigando as unidades produtoras a mecanizar o corte da matéria-prima<sup>12</sup>.

Para obter elevada produtividade operacional, o corte mecanizado exige uma propriedade de pelo menos 500 hectares dispostos em longos talhões, o que inviabiliza grande parte dos fornecedores paulistas. A maioria dos fornecedores paulistas cultiva a cana em áreas de até 22 hectares, sendo estes responsáveis por apenas

22% da produção total de cana paulista. Os 78% restantes da produção canavieira ficam nas mãos de um pequeno número de grandes e médios fornecedores, que cultivam terras que variam entre 73 e 343 hectares, tornando evidente a concentração de terras na agricultura canavieira (Tabela 3).

Nunca é demais lembrar que a usina ou destilaria é o único caminho para o processamento da cana de açúcar, o que determina um maior poder de barganha na negociação da matéria-prima por parte das indústrias, diante dos fornecedores de cana.

Por outro lado, a mecanização do corte de cana exige terrenos pouco acidentados, com baixa declividade e talhões mais longos, o que significa que terras com elevada declividade serão descartadas do novo padrão de produção. O corte mecanizado da cana também exige variedades mais produtivas e adaptadas a estas condições, principalmente aquelas que não tombam com ventanias e temporais e que produzem pouca palha, facilitando o trabalho da colheitadeira e evitando incêndios (VIAN, 2002).

Com todas essas necessidades impostas pela introdução do corte da cana crua, as terras de fornecedores ou de arrendatários começam a ser deixadas de lado pelas usinas e destilarias, o que acentua ainda mais a integração vertical, característica marcante em toda a histórica do setor. A integração vertical - um recurso organizacional relevante - sempre fez parte do rol de estratégias empregadas pelos industriais paulistas, pois é uma ação que permite capturar valor sobre os recursos disponíveis das indústrias, proporcionando vantagens competitivas do ponto de vista econômico, pois permite reduzir custos de produção e de transação<sup>13</sup>. A verticalização na agroindústria sucroalcooleira é a mais intensa entre todas as agroindústrias brasileiras, e se reforçou a partir da reestruturação produtiva dos anos 90s. Isso porque a nova dinâmica concorrencial imposta aos atores sucroalcooleiros exigiu maior capacidade de aporte de recursos financeiros para adequar a lavoura às exigências da colheita mecanizada, assim como maior qualidade da cana produzida. Todo esse processo

<sup>11</sup>Um grupo de comercialização formado por algumas usinas paulistas.

<sup>12</sup>Por pressão da sociedade contra a poluição ambiental, foi criado um Decreto Estadual proibindo a despalha da cana por queimada, instituindo a eliminação total das queimadas em oito anos nas áreas mecanizáveis e em quinze anos nas áreas não-mecanizáveis.

<sup>13</sup>Dados do IBGE e de organizações de representação de classes do setor estimam que os fornecedores participem, atualmente, com apenas 27 % da cana total produzida no País.

TABELA 3 - Distribuição dos Fornecedoros do Estado de São Paulo por Estratos de Produção, Safra 1999/00

Extrato de produção (t)	Número de produtores	Área plantada (ha)	Produção de cana (t)	Part. % no total da produção
Até 200	1.261	1	140.983	0,3
De 201 a 800	3.350	6	1.557.680	3,4
De 801 a 4000	4.646	22	8.728.464	18,9
De 4001 a 10.000	1.439	73	8.944.802	19,4
Mais de 10.000	961	343	26.808.723	58,0
<b>Total</b>	<b>11.657</b>	<b>52</b>	<b>46.180.652</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Organização dos Plantadores de Cana (ORPLANA).

acabou aumentando o poder de negociação dos usineiros paulistas frente aos fornecedores de cana que aceitam entregá-la segundo condições definidas pelo segmento industrial.

Além das exigências legais que proíbem a queima da cana, as novas exigências do mercado globalizado também apontam para a necessidade de certificação sócio-ambiental (um recurso tecnológico). Com a globalização, as exigências de grupos organizados (ambientalistas e consumidores) convertem-se em parâmetros de qualidade a serem buscados pelas empresas em todo o mundo. Essas transformações representam a introdução de restrições adicionais aos sistemas de produção anteriormente vigentes, afetando, especialmente, os elos mais fracos da cadeia produtiva, que não conseguem impor sistemas de controle de qualidade e que não possuem recursos necessários para investir no corte mecanizado da cana.

Nesse ambiente, onde os atores competem por recursos de poder, diferenças de negociação e barganha são estabelecidas, já que alguns grupos possuem mais recursos que outros. Conforme a análise apresentada, os industriais sucroalcooleiros elevaram seus recursos financeiros, organizacionais e tecnológicos depois da desregulamentação estatal nos anos 90s. Os fornecedores paulistas de cana, contudo, continuaram com pouco controle sobre esses recursos, mas, por outro lado, ampliaram seus recursos políticos, ou seja, as capacidades de aglutinação da categoria e de representação política de seus interesses junto ao Estado.

Durante a década de 1990, várias associações regionais foram aderindo a ORPLANA<sup>14</sup>,

<sup>14</sup> Como é o caso das associações de Bebedouro, Chavantes, Novo Horizonte, Ourinhos, Orindiuva e Sertãozinho. A adesão da Associação de Sertãozinho em 1999 - a maior organização de fornecedores do mundo - foi a grande conquista da OR-

ampliando o poder de aglutinação da organização. Ao mesmo tempo, os fornecedores paulistas de cana foram reconhecidos como atores relevantes nas negociações com o Estado para a elaboração das políticas sucroalcooleiras, seja isoladamente ou na representação conjunta com a UNICA.

Como resultado do maior poder de negociação dos fornecedores, foi criado em 1998 o Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (CON-SECANA), um sistema desenvolvido conjuntamente pela ORPLANA e pela UNICA com o objetivo de estabelecer uma nova forma de remuneração da matéria-prima e de apresentar regras mínimas para o relacionamento entre industriais e fornecedores<sup>15</sup>.

O quadro 2 apresenta um resumo dos principais recursos de poder controlados pelos atores sucroalcooleiros paulistas a partir dos anos 90s.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança institucional provocada pela desregulamentação do setor sucroalcooleiro na década de 1990, levou os atores dessa agroindústria a um processo de adaptação pautado no aprimoramento de suas rotinas organizacionais, no aprendizado de novas competências e na busca por recursos financeiros, organizacionais, tecnológicos, políticos, jurídicos e constitucionais.

PLANA, elevando significativamente seu poder de aglutinação e representação.

<sup>15</sup> Nesse novo sistema de remuneração, a base para o pagamento da cana continuou sendo a pureza do caldo, determinada através da quantidade de ATR contida na matéria-prima entregue pelo fornecedor. Contudo, os preços do açúcar e do álcool (anidro e hidratado) nos mercados interno e externo também eram considerados (INFORMATIVO, 1998).

## QUADRO 2 - Recursos de Poder dos Principais Atores Sucroalcooleiros Paulistas, 1990 a 2003

Ator	Industriais do açúcar e do álcool
Principais recursos de poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos financeiros: crescimento da produção de cana, açúcar e álcool, ganho de produtividade agrícola e industrial; redução nos custos de produção e transação; aumento das exportações de açúcar; integração com multinacionais alimentícias elevada demanda para o açúcar líquido e invertido.</li> <li>- recursos tecnológicos: emprego de tecnologias agrícolas (melhores tratamentos culturais, de plantio e irrigação, uso de variedades mais adequadas); mecanização do plantio e colheita; automação industrial; elevados investimentos em P &amp; D; controle de processos e da qualidade de fabricação e certificação dos produtos.</li> <li>- recursos organizacionais: infra-estrutura de pesquisa (CTC); concentração técnica e de capitais acentuada pelo movimento de fusões e aquisições; integração para frente e para trás; proximidade de fornecedores e consumidores; terceirização de atividades de plantio e transporte; maior aproveitamento de subprodutos; agregação de valor via diferenciação do produto; formação de <i>pools</i> de comercialização de açúcar e álcool; fixação de contratos de fornecimento (Consecana); novas formas de gestão visando integração das áreas agrícola e industrial e melhor organização do trabalho;</li> <li>- recursos políticos: embora a Unica aglutine cerca de 80% das usinas e destilarias paulistas, existem divergências de interesses e estratégias dentro da associação. Entretanto, a organização tem legitimidade, reputação e <i>status</i> público, o que lhe confere poder de representação considerável junto aos órgãos estatais.</li> </ul>
Ator	Fornecedores de cana-de-açúcar
Principais recursos de poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não possui recursos financeiros, tecnológicos e organizacionais diretos. Com a crise fiscal do Estado, não conta mais com recursos e financiamentos públicos.</li> <li>- recurso político: continua com poder de representação considerável porque possui <i>status</i> público, mas a dificuldade de aglutinar diferentes tipos de atores, em grande número, dispersos geograficamente e com interesses heterogêneos continua enfraquecendo seu poder de negociação.</li> </ul>

Fonte: Mello (2004).

Na estrutura de oportunidades atual, são esses recursos de poder e a capacidade dinâmica de aprendizado dos atores que determinam a posição de uma empresa sobre as outras, ampliando as vantagens competitivas e o poder de negociação dos atores no âmbito político.

Estratégias que vão desde o emprego de novas tecnologias e de novas formas de gestão, até a realização de fusões e aquisições, de diferenciação dos produtos tradicionais e diversi-

ficação da produção, estão entre as ações dos industriais paulistas na nova estrutura de oportunidades pós-anos 90s.

Contudo, a reestruturação da agroindústria sucroalcooleira paulista é muito mais complexa, pois avançou a fragmentação do Estado, as novas tecnologias e a emergência de novos produtos, determinando mudanças significativas na forma de organização de seus atores, na mobilização e representação dos seus interesses.

### LITERATURA CITADA

ASSUMPÇÃO, M. R. P. **A liga do açúcar**: integração da cadeia produtiva do açúcar à rede de suprimento da indústria alimentícia. 2001. 298 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. Mudança tecnológica no setor sucroalcooleiro. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998. **Anais...** CD ROM.

BARROS, J. R. M. A agropecuária mais competitiva do mundo. **Valor**, São Paulo, jun. 2000. Caderno A, p. 13.

BELIK, W. et al. Mudanças institucionais e seus impactos nas estratégias dos capitais do complexo agroindustrial

canavieiro no centro-sul do Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36., 1998. **Anais...** Brasília: SOBER, 1998. v. 1, p. 519-532.

BELLUZZO, L. G. Poder e dinheiro: lições contemporâneas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 24 mar. 2002. Caderno B, p. 2.

COSTA FILHO, J. S. Estratégia de produção e comercialização voltada para as necessidades do mercado consumidor. **Jornal Cana**, Ribeirão Preto. Apresentado ao I Simpósio Técnico da Agroindústria Canavieira, 1998.

EID, F.; PINTO, S. S. Dinâmica recente da centralização de capitais e da redução de empregos na agroindústria canavieira nordestina. **Produção e Sociedade (P & S)**, João Pessoa, n. 5, 2000.

INFORMAÇÃO ÚNICA. São Paulo, dez. 2000.

\_\_\_\_\_. São Paulo, out. 2004.

INFORMATIVO ORPLANA. Piracicaba, 1998.

MELLO, F. O. T. **As metamorfoses da rede de poder agroindustrial sucroalcooleira paulista**: da regulação estatal para a desregulamentação. 2004. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

PAULILLO, L. F. **Redes de poder & territórios produtivos**: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX. São Carlos: RIMA/EDUFSCAR, 2000. p. 196.

\_\_\_\_\_; ALVES, F. **Reestruturação agroindustrial**: políticas públicas e segurança alimentar regional. São Carlos: EdUFSCar, 2002. p. 109-149.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. Iniciativa arrojada: o álcool biocombustível é a grande saída para o agronegócio da cana. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 3-31, abr. 2003.

PINTO, S. S. **Qualificação dos operadores de equipamentos automatizados em uma empresa sucroalcooleira paulista**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos.

SHIKIDA, P. F. A. **A evolução diferenciada da agroindústria canavieira no Brasil de 1975 a 1995**. 1997. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

SZMRECSÁNYI, T. **O planejamento da agroindústria canavieira do Brasil (1930-1975)**. São Paulo: Hucitec/Unicamp, 1979. 540 p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Berkeley: University of California, 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Dynamic capabilities and strategic management. In: CONSORTIUM, competitiveness and cooperations. Berkeley: University of California, 2002. (Working Paper, n. 90-8).

VIAN, C. E. F. **Inércia e mudança institucional**: estratégias competitivas do complexo agroindustrial canavieiro no Centro-Sul do Brasil. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas.

**RECURSOS DE PODER E CAPACIDADE DINÂMICA DE APRENDIZADO  
DOS ATORES SUCROALCOOLEIROS PAULISTAS  
PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO ESTATAL**

**RESUMO:** A desregulamentação do setor sucroalcooleiro paulista foi o diferencial para esta agroindústria ter uma nova dinâmica concorrencial, inclusive na questão relacional do poder. Neste contexto, o controle sobre recursos de poder (financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos, constitucionais e simbólicos) representa a possibilidade dos atores desta agroindústria ampliarem seu poder de negociação e suas vantagens competitivas. Este artigo tem o objetivo de identificar estes recursos (sobretudo os financeiro, tecnológicos e organizacionais) controlados pelos industriais e pelos fornecedores de cana paulistas, bem como as novas competências desenvolvidas depois da desregulamentação estatal na década de 1990. Os resultados demonstram que a mudança institucional ocorrida levou os atores a um processo de adaptação, pautado no aprimoramento das rotinas organizacionais, no emprego de novas tecnologias, de novas formas de gestão e na adoção de estratégias que permitam diversificar a produção e agregar valor a commodity açúcar.

**Palavras-chave:** desregulamentação, sucroalcooleiro, recursos de poder, capacidade dinâmica.

**POWER RESOURCES AND THE DYNAMIC LEARNING CAPACITY OF  
SUGAR-ALCOHOL ACTORS IN POST-DEREGULATED SÃO PAULO STATE**

**ABSTRACT:** The deregulation of Sao Paulo's sugar-alcohol complex has been a significant catalyst for a new competence dynamics in this agro industry, including in its relational power structure. Within this context, the control of power resources - financial, technological, organizational, political, juridical, constitutional and symbolic - represents the possibility of the actors of this agro industry to enlarge their negotiation power and their competitive advantages. This article has as a purpose to identify the power resources, in particular the financial, technological and organizational ones, that are controlled by sugar cane producers and suppliers from the state of Sao Paulo, as well as the new competences developed by these actors after the state's deregulation of the nineties. The results show that the institutional change that took place led the actors to an adaptation process rooted in the bettering of organizational routines, the use of new technologies, new forms of management and the adoption of strategies that enable production diversification and value aggregation in the sugar commodity.

**Key-words:** deregulation, sugar-alcohol, power resources, dynamic capacity.

---

Recebido em 24/11/2004. Liberado para publicação em 17/03/2005.