

# **INTERNACIONALIZAÇÃO, FINANCEIRIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS: O ESTUDO DO GRUPO GERDAU COMO ENTENDIMENTO DE AÇÃO POLÍTICA DOS EMPRESÁRIOS BRASILEIROS**

**Internationalization, financialization and organizational transformations: The study of the Gerdau Group as an understanding of political action by Brazilian entrepreneurs**

Erica Ambiel Julian<sup>1</sup>

Julio Cesar Donadone<sup>2</sup>

## **Resumo**

Este artigo evidencia as relações entre um empresário, especificamente, de renome no país, Jorge Gerdau, e os espaços da política nacional e local. Os empresários, como um grupo, tornaram-se agentes importantes no pensamento político nacional, ajudando a refletir sobre os rumos do país, recomendando ações aos governos voltadas ao desenvolvimento nacional, criando discursos em nome dos interesses econômicos como detentores do espaço de fala na área econômica. Ao analisar temporariamente a forma como atuam no cenário político, percebe-se que a ação se adapta ao contexto, distinguindo as formas de operar as relações entre espaço político e econômico de acordo com o corte temporal. Assim, verifica-se que, de forma quase instintiva, as Elites econômicas, ou empresários, usam diferentes entradas no ambiente político para defender seus interesses. Para isso, é usado o Grupo Gerdau, uma empresa familiar de mais de cem anos, e coleta de dados feita através da coleção de mídia disponibilizada pela Hemeroteca Digital Brasileira da Fundação Biblioteca Nacional e outras fontes bibliográficas. Após a internacionalização de suas operações, a financeirização dá corpo diferente às formas de controle corporativo, provocando mudanças organizacionais que resultaram na transformação significativa de sua equipe de gerenciamento. Por consequência, as formas de atuação dos empresários associados ao nome do Grupo Gerdau também se modificam. Assim, é possível vislumbrar pistas sobre quais são os novos formatos das ações dos agentes oriundos da Elite econômica em relação ao campo político, assim como os processos de transferência e conversão de capitais para o campo político e as transformações do “empresariado brasileiro” frente as demandas de um capitalismo financeirizado e globalizado do início do século XXI.

**Palavras-Chave:** Sociologia Econômica; Empresários; Gerdau; Elites.

## **Abstract**

This article highlights the relationships between a specifically renowned businessman in the country, Jorge Gerdau, and the spaces of national and local politics. Businessmen, as a group, have become important agents in national political thought, helping on the steering of the country, recommending actions to

---

<sup>1</sup> Pesquisadora - Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças - NESEFI – UFSCar.

<sup>2</sup> Prof. do PPGPOL e Coordenador Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças - NESEFI – UFSCar.

governments aimed at national development, creating discourses on behalf of economic interests as holders of speech in the economics. By temporarily analyzing the way they act in the politics, one realizes that the action adapts to the context, distinguishing the ways of operating the relations between political and economic space according to the temporal cut. Thus, it is verified that, in an almost instinctive way, the economic Elites, or businessmen, use different entries in the political environment to defend their interests. For this, the Gerdau Group, which is a more than one hundred years family company, using the media collection available in the Hemeroteca Digital Brasileira, of the Fundação Biblioteca Nacional, and other bibliographic sources. After the internationalization of its operations, the financialization process gives a different shape to the corporate control, provoking organizational changes that resulted in a significant transformation of its management team. Consequently, the ways of acting of the businessmen associated with the Gerdau Group also changed. Hence, it is possible to glimpse clues about the new formats of the actions of agents from the economic Elite in relation to the political field, as well as the processes of transfer and conversion of capital to the political field and the transformations of the "Brazilian business class" in relation to the demands of a financialized and globalized capitalism at the beginning of the 21st century.

**Keywords:** Economic Sociology; Entrepreneurs; Gerdau; Elites.

## Introdução

No Brasil, é recorrente a transmissão de influências entre campos, principalmente na atuação de Elites que convertem capitais para o capital político, ocupando posições estratégicas, como conselhos, cargos eletivos e representações classistas. De maneira a angariar benefícios para diferentes setores e ganhar vantagens do Estado, agentes buscam meios de obter entrada nos espaços de poder que, de alguma forma, se pretendem como espaços de discussão acerca da condução econômica e social da sociedade, desde os meios de financiamentos de projetos até a forma como devem ser elaboradas e implementados. Essa influência ocorre a partir do acesso a estes espaços, graças às redes de relações pessoais e profissionais diretamente, ou ocupando posições estratégicas.

A Elite econômica nacional busca esses espaços, auxiliando na elaboração do desenho institucional de políticas visando, sobretudo, interesses ligados às áreas de atuação em que se situam e as empresas que representam. A construção de políticas específicas para determinadas áreas é feita com a representação daqueles que mais se destacam, usando a noção básica de Elite desenvolvida por Mills (1968) onde é considerado o grupo de

Elites como aqueles que se destacam por competência, no reconhecimento no próprio espaço de disputas da Elite empresarial. Assim, entender como ocorre a influência das Elites na construção de políticas é importante para mapear a atuação de agentes na formação política do país e seu desenvolvimento econômico.

Aqui, entende-se que os espaços de poder são ambientes amplos (BOURDIEU et al., 2012). A ideia de que a política não é exercida somente dentro da esfera dos governos e parlamento, desloca a reflexão no sentido de considerar quem são os corresponsáveis pelos rumos do país, que podem não ser tão claramente percebidos. Os agentes econômicos, dessa forma, devem ser vistos como alvo de estudos dentro das Ciências Sociais.

O debate político, aqui levantado, considera o exercício do poder não só as atividades restritas ao espaço político, mas ampliando o escopo de análise para o espaço econômico, de onde provêm também um amparo ideológico para os rumos do desenvolvimento do país (PEREIRA, 1962). Um conteúdo ideológico acompanha as falas dos agentes, fazendo com que o diálogo entre empresas e governos sejam atingidos por ideias e convicções enviesadas. Essa noção pode ser validada pela observação das relações entre empresários e grupos políticos na história (GROS, 1990). Os empresários tornaram-se agentes relevantes no pensamento político nacional, criando uma linha de pensamento própria para os rumos do país, resultando na recomendação de ações aos governos, criando discursos, pretensamente, em nome da economia nacional, disfarçando a defesa de seus próprios interesses particulares.

Analisando temporalmente a forma como agem no cenário político, percebe-se que a atuação se adapta ao contexto, de acordo com a pesquisa de doutorado de onde resulta este artigo, distinguindo os modos de operar as relações entre o espaço político e econômico de acordo com o cenário. Assim, verifica-se que, de forma quase instintiva, as Elites econômicas usam diferentes entradas no meio político para defender seus interesses e criar, instrumentalizando relações e performando ações.

O Grupo Gerdau, *holding* da área siderúrgica de origem nacional, possui um dos representantes da classe empresarial mais reconhecidos no país, Jorge Gerdau Johannpeter. Neto do fundador do Grupo, participa da evolução da organização durante a maior parte da sua existência e atuou como diretor, presidente e hoje ocupa o cargo de conselheiro do Grupo. Quando pesquisada sua biografia, é possível compreender que a forma de atuação desse agente se modifica acompanhando as mudanças institucionais que a política impõe ao Estado, reafirmando a tese de que os agentes econômicos se adaptam ao contexto para alcançar seus objetivos.

Essa resposta foi obtida após a coleta de dados, encontrados através do acervo midiático disponibilizado pela Hemeroteca Digital Brasileira da Fundação Biblioteca Nacional e outras bibliográficas. A Gerdau é uma empresa centenária de controle familiar, que desenvolveu e passou por mudanças no decorrer, mesclando com o cenário político e social do Brasil do último século e início do século XXI, exigindo dos seus dirigentes habilidades sociais específicas para corresponder às transformações, como explicitaremos mais à frente no texto.

No Brasil, as mudanças políticas - nas trocas de governos e de grupos - provocam a troca das posições dos agentes entre aqueles que participam das redes de relações dos governantes. Os governos mudam, as pessoas que transitam dentro dele e em torno dele também são trocadas. Novos agentes passam a aparecer nestes espaços, outros são apagados. Assim, os agentes que têm interesses em determinadas orientações buscam uma forma de obter entrada nos espaços de poder, seja se integrando como influência, seja se integrando como membro de fato.

A presença de agentes que não têm origem na classe política, buscam obter meios de entrada, de como podem atuar e quais são seus interesses nessa circulação como Elite, fornecem elementos importantes para o entendimento sobre como são compostos os conteúdos ideológicos dos

governos e qual a diferença causada por eles na orientação de política (HIRSCHMAN, 1973).

Tendo como objetivo explicitar essa problemática, o presente artigo é dividido em sete partes para melhor apresentar os entendimentos envolvidos. As quatro primeiras discutem o empresário e as mudanças organizacionais do novo capitalismo, com ênfase na explicação de como as empresas se adaptam ao cenário financeirizado contemporâneo. A figura do empresário é discutida como agente nesse contexto. Na segunda parte, são apresentados os resultados da pesquisa realizada, tendo como objeto o empresário do Grupo Gerdau e a empresa em relação à atuação de influência política.

Primeiramente, os empresários são apresentados como um grupo dentro de uma categoria analítica e depois, contextualiza-se esse agente dentro das mudanças organizacionais que caracterizam as organizações no século XX e início do século XXI. O conceito do Novo Capitalismo é exposto, em seguida, para mostrar a nova dinâmica capitalista associada ao profissionalismo da gestão no Brasil. Mudança organizacional, empresa e profissionalização na análise da relação empresa privada - Estado é o ponto discutido na sequência. O método e os resultados da pesquisa são colocados para representar empiricamente o que foi discutido até este ponto, para, enfim, ser apresentadas as conclusões e a discussão final.

### **“Empresários” como categoria analítica nas ciências sociais**

Durante a pesquisa bibliográfica feita nas bases de dados *Web of Science*, foram observados os textos que tratam sobre a categoria, quando na busca simples foi inserido o termo “empresário”. A amostra da pesquisa evidencia a pluralidade de áreas de estudos que utilizam o termo, e com trabalhos para diversos objetivos acadêmicos e áreas também diversas.

Nos artigos lidos, o uso se faz dentro de concepções úteis aos objetivos de cada autor, diferenciando a ideia de “empresário” pela funcionalidade do termo. Algumas vezes, aparece sem força dentro do texto, principalmente quando o foco do pesquisador se distancia da dimensão individual e teórica, isso considerando todos os resultados com textos da América Latina.

Nas Ciências Humanas e para os pesquisadores que delas se aproximam, como em alguns casos da Engenharia e Administração, por exemplo, o termo “empresário” aparece como um conceito a ser explorado e adquire proporção maior quando o texto se encaixa nas discussões de trajetória do indivíduo, discussão teórica e atuação política. Nesses casos, vemos que se torna um conceito em si com a função de designar agentes econômicos, sendo útil para destacar ou caracterizar estes agentes pelas suas particularidades e pelo espaço em que atuam. Outras áreas mais distantes utilizam o termo de forma discreta, não usando o empresário como foco, assim como na maioria dos textos sobre setores de negócios.

Dessa forma, a amostra apresenta caminhos para entender como o termo se revela em textos acadêmicos. A principal evidência que se encontra ao se confrontar a totalidade dos artigos é a forte influência de alguns campos de estudos. A Sociologia Econômica aparece como referência para autores da Ciência Política, Sociologia, Engenharia de Produção, Economia e Administração.

As pesquisas que são orientadas por essa subárea da sociologia observam a relação entre a economia e a sociedade e quais os resultados das interações entre os mercados, as finanças, os agentes econômicos, as instituições econômicas e a sociedade. Mesmo entendendo que o sistema econômico é um produto social, o distanciamento criado entre os dois espaços permite que a Sociologia Econômica desenvolva um campo de pesquisa particular.

Como um dos precursores das Ciências Sociais, Max Weber é um dos principais expoentes da área. Explorando a dicotomia economia e sociedade, ele é encontrado nos artigos da amostra desse trabalho como referência. Pertencente à Sociologia Econômica Clássica, o autor é base para trabalhos desenvolvidos posteriormente.

Max Weber aparece nos artigos da amostra de forma tímida, desenvolvendo em suas obras conceitos importantes para o entendimento da

categoria, embora seja negligenciado nos textos mais atuais. Sua importância teórica para a compreensão conceitual do agente econômico é valorizada nas Ciências Sociais intermitentemente, o que não acontece na administração e outras áreas. Nas palavras de Enoque et al (2015), situado na área de Administração, no artigo que participa da amostra deste trabalho “Além do que se Vê...: Análise do Conceito Weberiano de Vocação à Luz da Dinâmica do Empreendedorismo Religioso”,

Partindo dos artigos publicados na revista *Administrative Science Quartely*, no período compreendido entre 1956 e 2002, os autores apontam um declínio considerável no número de citações ao autor, relegando-o, atualmente, a uma posição apenas marginal ou até mesmo cerimonial em nosso campo de estudos (ENOQUE et al., 2015, p. 507).

Em alguns textos, Weber é encontrado apenas como uma citação, sem participar efetivamente da pesquisa relacionada. Conceitos explicativos desenvolvidos por ele são primordiais para entender o empresário como categoria, especialmente nos livros *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* e *Economia e Sociedade*. Sua metodologia é vista como compreensiva ou interpretativa, composta de ferramentas analíticas classificativas para o entendimento da realidade social de forma sistemática. Estabelece, assim, tipos ideais de grande possibilidade de objetivação do espaço social.

Os agentes, na visão deste pensador, têm ação a partir da relação entre os indivíduos e sua ação social pode ser dividida em afetiva, tradicional, racional com relação a valores e racional com relação a fins. Os empresários se encaixam nessa teoria pela ótica da ação racional, sempre dotada de sentido objetivo visando fins.

A noção de *ethos* também se coloca para observar o empresário como membro de um grupo coeso, que compartilha dos mesmos entendimentos dentro do espaço social econômico. A comunhão da mesma visão de mundo, refletindo em hábitos de convivência, estabelece uma conformidade entre os agentes no seu comportamento e na sua relação com os outros na vida social. Este ponto é importante porque é o que justifica a caracterização do empresário como uma categoria profissional distinta das outras.

A inauguração do campo da Sociologia Econômica por Weber auxiliou aos acadêmicos do pensamento social a acentuar a busca por explicações de eventos econômicos. Diferente da Economia Clássica, que tende a ser prescritiva e usar de métodos matemáticos para fazer a leitura da realidade (HIRSH, 2003), a sociologia contribui revelando que fatos aparentemente econômicos são, na verdade, sociais e que sua prescrição e exatidão estatística ignoram causas que influenciam resultados.

Estudos realizados que tratam de explicar sobre a relação entre empresários e política no Brasil tendem a entendê-la de duas formas, ou pelas suas associações representativas, ou pela atuação no legislativo através de *lobby*. Parte das análises realizadas tratam desses agentes pelas associações empresariais, como os trabalhos feitos por Costa (2007), Diniz & Pereira (2007) e Gros (1990). Outros trabalhos se colocam a estudar trajetória, carreiras e biografias de Elites, voltados mais para a escola francesa de sociologia, com Coradini (2007).

### **Contextualização do empresário diante as mudanças organizacionais e econômicas**

Como os empresários se localizam dentro do espaço econômico, a observação pela Sociologia Econômica se faz válida. Fligstein (1990) justifica a necessidade de estudos que analisam mercados dentro da área da sociologia. Sociedade de mercado aqui é entendida como sistema de “troca social”, argumento que sustenta a importância do neo-institucionalismo incorporar instituições de mercado para explicações sociológicas. Por serem aspectos da vida social, mercados são resultados da história e se desenvolvem através do tempo buscando maior eficiência e menor custo, assim se diversificando, criando alternativas e forçando os Estados a criarem leis e regras para sua regulação.

Dessa forma, é viável a análise pela abordagem institucionalista se os agentes se encaixam em uma categoria em que se comportam de forma semelhante em seu espaço social de atuação, se compartilham de

entendimentos, possuem legitimação e influenciam uns aos outros. Caso a análise não pretenda compreender a ação coletiva dos agentes dentro de uma homogeneidade, deve ser considerada a ação pela sua maximização dos resultados individuais.

Embora a categorização e certa homogeneidade que possibilita a categorização dos empresários como um grupo social, as transformações econômicas e sociais modificam os cenários ao longo do tempo. Assim, em meados da década de 1990, os financistas recobram uma liberdade de ação que não tinham desde a crise de 1929. Nessas fases os investimentos financeiros ocorrem com maior peso no mercado financeiro do que na produção, incentivando e impulsionando uma reestruturação das empresas, principalmente as de capital aberto. A reestruturação das empresas é determinante para a mudança no conceito sobre o empresário (FLIGSTEIN, 1990).

A financeirização da economia contribui para que, com todas as inovações possíveis pelas trocas de expertises globalmente, novas exigências sejam necessárias para que as relações entre gestores e proprietários de empresas sejam mais impessoais possíveis, e características novas tornam-se mais interessantes, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo mundo da administração global e financeirizada. As transformações organizacionais das empresas têm efeito fundamental sobre o empresário (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

Na administração das empresas que aspiram se destacar no mercado outras mudanças também foram marcantes. A mundialização dos conhecimentos na área de gestão direcionou a revisão das estratégias dos empresários na formação da Elite profissional, responsável pela gestão das modernas grandes corporações. A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para adequação ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo e financeiro, o “novo capitalismo” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

As influências daqueles que se anteciparam às transformações econômicas sobre os novos entrantes no cenário globalizado, determina as

regras do jogo e as firmas que se pretendem ganhar posições e se manterem no mercado se adequam à estrutura organizacional interna (FLIGSTEIN, 1990) buscando competitividade e melhora. Essa problemática, da assimilação da linguagem dentro do espaço da gestão, é questão chave para entender a construção do *habitus* do profissional em gestão (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

A percepção de certas categorias profissionais sobre sua própria área de atuação busca, de certa forma, se adaptar aos novos tempos e sugere transformações internas de formação de expertises, criando discursos ideológicos de legitimação. No espaço da gestão, que envolve profissionais com formações acadêmicas variadas, inclusive administradores, engenheiros, economistas e outros agentes sem diploma ou formados em outras áreas, existe uma literatura própria desses agentes, bem como uma linguagem própria (JULIAN, 2013). Na criação de princípios de legitimação, são determinados entendimentos internos da área de forma normativa, conhecimentos e linguagem próprios que os distinguem, porque se reconhecem assimilado melhor a linguagem.

As empresas que se apresentavam sob o comando de um empresário responsável como proprietário de empresa, ao se adequarem ao contexto global de financeirização da economia abrindo o controle acionário para investidores, aceitam os novos moldes impostos pelo conceito de Governança Corporativa.

Definimos decisões de governança corporativa como aqueles momentos em que os diretores do conselho administrativo encaram uma real oportunidade para consignar alguns recursos da empresa em um ou outro curso, a favor de seus objetivos (USEEM & LIANG, 2011).

O pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio e os proprietários deixam de ser grupos fechados e passam a ser acionistas, investidores e fundos de pensões, agentes financeiros. Os responsáveis pelas decisões concernentes à direção das empresas passam a

pertencer aos conselhos executivos, diretores e administrativos (FLIGSTEIN, 1990). Em contextos clássicos de empresas de fundação familiar, esses profissionais entrantes não são, a partir da adequação da organização aos moldes definidos por essa nova lógica, membros das famílias ou pessoas ligadas aos primeiros fundadores do negócio, perdendo o caráter personalista dos proprietários por completo depois da reconfiguração das empresas em capital aberto.

A nova configuração, mais atualizada, força a troca dos seus executivos. Os gestores com perfis que obedecem às exigências, agora consideradas obsoletas, são substituídos pelos novos executivos, com características de formação e experiência que respeitam os anseios dos investidores, mais modernizados, impessoais, técnicos e com formação voltada aos modelos de negócios globalizados.

Os profissionais que não se enquadram nesse novo cenário, procuram outras formas de reconhecimento, usando seus conhecimentos para atuarem em outros ambientes, como consultorias, ensino ou outros. Aqueles que possuem grande acúmulo de capital têm maior sucesso nessa reconversão (SAINT-MARTIN, 2008). Os membros da Elite econômica e empresarial tendem a usar suas relações com membros da Elite política para se inserirem em novos espaços, relações criadas e cultivadas em ambientes da alta sociedade, nos espaços de lazer reservados às pessoas mais abastadas, em festas particulares e outros locais reservados às Elites nacionais.

A entrada no campo político é facilitada se o ator tiver uma boa rede de relações. De qualquer maneira, essa Elite não perde seu capital simbólico (BOURDIEU, 1989) acumulado e passa a atuar em outros espaços, uma vez que muitas vezes não há mais espaço para exercer a profissão de gestor na empresa financeirizada pelas mudanças causadas pela própria dinâmica do mercado de trabalho. Há a necessidade de troca na forma de atuação, de aquisição de novos conhecimentos, mas são aproveitados os capitais do agente na reconversão (BOURDIEU & SAINT-MARTIN, 1978). Esses agentes veem a oportunidade de converter seus capitais, profissionais e econômicos, para outros sentidos.

Agora, o que justificaria o estudo dessa categoria profissional, os empresários, como um grupo homogêneo?

Segundo os autores estudados que discutem o tema no Brasil, esse grupo está dentro de uma categoria institucionalizada, tanto porque a percebemos como tendo seus agentes seguindo uma mesma proposta de ação, quanto porque ao pensarmos em empresariado temos a ideia já formada de quem seriam eles e o que fazem. Há nesse espaço social entendimentos que os seus integrantes possuem, em conformidade uns com os outros, uma gama de informações que detêm e aplicam. Essa expertise em comum faz com que exista um consenso na forma de agir dentro da profissão, inclusive na forma de pensar. Essa característica implica, inclusive, nas noções que têm sobre política e como atuam dentro desse espaço. É sobre o aspecto político que muitos autores trabalham, usando suas associações profissionais ou outros tipos de agrupamentos para entender como os empresários influenciam e agem politicamente.

Os governos são requisitados para estabelecer políticas de apoio a esse movimento e facilitar a expansão em fusões de empresas, no sentido, inclusive, de expansão internacional. Em matéria de salários e condições trabalhistas, os governos também são solicitados para regulamentar a flexibilização do trabalho que surge das necessidades do rearranjo organizacional que sofreram as empresas ao longo do tempo, direta ou indiretamente. Os profissionais com origem no setor privado exercem influências, direta ou indiretamente, ou partem para a disputa eleitoral (CORADINI, 2007).

Observando as mudanças ocorridas nas organizações empresariais, o conceito empresário precisa ser redefinido na busca da melhor adequação à contemporaneidade, uma vez que as mudanças econômicas do final do século XX, pela financeirização da economia que passou o poder de decisão dentro das empresas para acionistas, executivos e conselhos administrativos, eliminaram o papel do empresário proprietário nas grandes empresas.

## **O novo capitalismo e profissionalismo técnico**

Na administração das empresas que estão relacionadas à essas inovações, outras mudanças também foram marcantes. A mundialização dos conhecimentos na área de gestão direcionou a revisão das estratégias dos executivos na formação da Elite profissional, responsável pela gestão das modernas corporações. A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para adequação ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo, o “novo capitalismo”. Segundo Boltanski (2009), o conjunto de entendimentos necessários para legitimação ideológica das atividades do administrador se renova; a literatura em gestão adquire novos conceitos que são disseminados entre a categoria profissional e seleciona os melhores, através da melhor assimilação desses conteúdos.

As influências daqueles que se anteciparam às transformações econômicas sobre os novos entrantes no cenário globalizado determinam as regras do jogo. As firmas que pretendem ganhar posições e se manterem no mercado se adequam à estrutura organizacional internamente, buscando competitividade e melhoria. Essa problemática, da assimilação da linguagem dentro do campo da gestão, é questão chave para entender a construção do *habitus* do profissional em gestão. O desempenho de destaque seleciona os membros da categoria Elite na área.

A percepção de certas categorias profissionais sobre seu próprio campo de atuação busca adaptação aos novos tempos e sugere transformações internas de formação de expertises, criando discursos ideológicos de legitimação. No espaço da gestão, que envolve profissionais com formações acadêmicas variadas, inclusive administradores, engenheiros, economistas e outros agentes sem diploma ou formados em outras áreas, existe uma literatura própria desses agentes, bem como uma linguagem própria (ENGELMANN, 2008).

Na criação de princípios de legitimação, são determinados entendimentos internos da área de forma normativa, conhecimentos e linguagem próprios que os distinguem, porque se reconhecem assimilando melhor a linguagem. A compreensão da linguagem ideológica é convertida em

capital e garante alcançar uma colocação no campo da Elite na área (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

A observação e o estudo aprofundado das estratégias de reconversão dos membros das diferentes áreas das classes dirigentes, dos seus sucessos e fracassos, da tendência para o conservadorismo ou para a inovação, fornecem um interessante ponto de partida na análise das transformações e das reestruturações das Elites. O entendimento das mudanças de campos de disputas pelos agentes é chamada de Reconversão de Capital, onde os capitais – sociais, simbólicos ou econômicos – são usados de maneiras diferentes como forma de atuação ou influência dentro de outro espaço de lutas simbólica.

Assim, agentes que constroem posição significativa em determinada área, na troca de área de atuação, podem escolher construir novos capitais ou transferir os capitais que já possuem de um campo ao outro. Com as reconversões, encontramos, não só no centro do processo o abandono das carreiras ou das trajetórias, mas também o que passa pela desvalorização ou reavaliação nos diversos recursos detidos pelos diferentes agentes (SAINT-MARTIN, 1995).

Os perfis da Elite profissional em gestão se modificam. Os membros da direção das empresas de momentos anteriores já não satisfazem à Governança Corporativa. Os executivos se apresentam com outro tipo de formação acadêmica e profissional (MATSUDA & DONADONE, 2015).

### **Mudança organizacional, empresa e profissionalização na análise da relação entre a empresa privada e o Estado**

A pesquisa se apoia sobre a ideia de que as Elites econômicas estão relacionadas com as Elites políticas para fins de interesses próprios. Foi usado o estudo de caso da empresa da família Gerdau Johannpeter, fundadores e dirigentes do Grupo Gerdau do ramo da siderurgia. A escolha da empresa foi feita com base na colocação dela no *ranking* e nos estudos sobre internacionalização de empresas no Brasil, como o realizado pela Fundação Dom Cabral.

A história do Grupo, fortemente ligada à família Gerdau Johannpeter, e os excelentes números de sucesso dos negócios motivaram o uso do Grupo Gerdau em detrimento de outras companhias. Antes dessa escolha, empresas como a Vale, a Petrobrás, a Marcopolo e outras, estiveram nas intenções de pesquisa, porque também figuravam em boas colocações nos rankings de estudos sobre a área (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012), porém considerou-se a Gerdau como o melhor modelo para o estudo por causa da transferência de cargos de gerência entre herdeiros e gerentes profissionais.

A Gerdau é uma empresa de controle familiar gerida profissionalmente. Essa conjugação de fatores permitiu a conservação de um vasto aprendizado, acumulado e partilhado em quatro gerações de comando, nas quais os processos se modernizaram continuamente, graças à construção e à manutenção de uma cultura empresarial vigorosa, que atua como força propulsora do crescimento e da expansão do grupo (GERDAU, 2001).

Faz parte da adaptação dos profissionais ao perfil exigido pelo mercado, conforme já explicado anteriormente, os agentes decidirem por se enquadrar, adquirindo formação específica e outras qualidades. Um dos exemplos é Jorge Gerdau Johannpeter, que atua como presidente do Conselho de Administração da *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. e é também membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal, desde 2011.

A presença nessa câmara não tem caráter deliberativo, mas de influência na tomada de decisões no governo e ilustra como pode ser exercida influência de membro da Elite no ambiente político. Sua relação com a Presidenta data desde a ocupação de Dilma Rousseff da cadeira de Secretária de Fazenda no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, quando Gerdau era presidente do Conselho de Administração do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. Outras participações em importantes conselhos também aparecem no currículo de Jorge e nos demais irmãos Gerdau Johannpeter. A pesquisa não se restringirá a essa relação unicamente, pretende-se encontrar os apoios políticos à pleitos eleitorais e quais os cargos disputados ao longo da história da “construção” do nome da família.

O estudo aprofundado sobre uma categoria da classe dirigente na entrada para o campo político permite compreender quais são os capitais mais relevantes para a mudança de atuação entre os campos. As Elites se mostram interligadas em rede de relações e a circulação de seus representantes, entre os grupos de dominância, é possível quando surgem crises dentro dos espaços. Crises e eventos que marcam mudanças na configuração do sistema financeiro, econômico e organizacional proporcionam a mudança de rumo de agentes, do econômico ao político, transferindo membros em potencial entre os espaços de poder. As Elites podem ser reconfiguradas pelos seus integrantes na medida em que são permitidas movimentações entre eles de um grupo dominante e outro. Os capitais e as formas de atuação se transpõem, se adequando e convertendo (SAINT-MARTIN, 2008).

Considerando a discussão apresentada sobre o papel e participação de Elites econômicas no âmbito político, pretende-se através do estudo de caso da Família Gerdau Johannpeter, observar qual o destino político dos membros da família e como a influência econômica desses agentes pôde interferir no campo político nacional. Esse estudo de caso nos ajudará a refletir sobre o destino de outras famílias das Elites dirigentes brasileiras.

Na literatura internacional, têm-se estudado dentro da sociologia o recrutamento de Elites em categorias profissionais e como essas Elites convergem seus capitais para a atuação política (CORADINI, 2007; WAGNER, 1998), caracterizados pelo grau de estudos escolares, circulação internacional e origem familiar de elevada posição social. Estudos sobre o engajamento sindical-associativo apontam para a emergência de representantes de categorias profissionais e, na sequência, como esses representantes passam para a disputa eleitoral.

Observando a conversão de Elites do campo empresarial para o político, buscou-se entender quais são as formas de entrada dos agentes na política, como ela se dá pelas relações entre agentes e quais os objetivos com as conversões. Dessa forma, é possível construir um quadro explicativo dos

capitais necessários para a Elite política com origem nas empresas e quais as influências, objetivos e tendências, que podem surgir da relação entre o econômico e o político. O uso da família Gerdau Johannpeter é interessante pela sua história enraizada na formação de uma das maiores *holdings* brasileiras.

### **Método e resultados da pesquisa realizada com o Grupo Gerdau**

A pesquisa usou a análise de trajetória dos agentes que compõem os espaços políticos e econômicos para entender as questões aqui colocadas. Como os indivíduos envolvidos são de difícil acesso – se recusam a fornecer entrevistas ou não respondem às insistentes tentativas de comunicação – a base para coleta de dados depende das informações oferecidas pela mídia impressa. Buscando obter a maior quantidade de dados, foi escolhido um escopo amplo de edições de jornais impressos disponível na Hemeroteca. Concluída esta etapa, o foco se voltou para a busca das relações firmadas entre os agentes-chave encontrados e o cenário político brasileiro, como se deu essa influência ou entrada direta em cargos e colocações em conselhos e entidades representativas.

A pesquisa contou com o método prosopográfico – ou biografia comparada – e análise de trajetória. O método biográfico de pesquisa é onde são buscados os principais profissionais expoentes das áreas relacionadas à pesquisa captando os elementos das histórias de vida e trajetória profissionais dos agentes, sistematizando estas pesquisas de forma a estabelecer uma comparação entre o que foi encontrado ou procurando individualmente aspectos que tenham sido relevantes para a formação como Elite (CHARLE, 2006).

Os dados foram coletados da plataforma Hemeroteca Digital da Fundação Biblioteca Nacional<sup>3</sup>, onde estão arquivados exemplares de diferentes revistas e jornais brasileiros, que contam a história do Brasil no século XX. A BNDigital integra, desde 2001, coleções e os exemplares mais

---

<sup>3</sup> Acesso entre setembro de 2015 e fevereiro de 2016, pelo endereço <http://bndigital.bn.br/hemeroteca-digital/>.

antigos datam de meados do século XVIII. O site não divulga quantos documentos integram a base de dados.

Usando o termo “Gerdau”, sobrenome familiar e nome da empresa objeto, o site apresenta as seguintes ocorrências em jornais, sem recorte temporal, por estado:

Quadro 1 – Número de ocorrências do termo “Gerdau” na Hemeroteca Digital da Biblioteca Nacional

Estados Brasileiros	Ocorrências encontradas para o termo Gerdau
Rio Grande do Sul	481
Minas Gerais	42
Rio de Janeiro	8.464
São Paulo	127
Paraná	429
Pernambuco	61

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

A partir desse recurso, pode-se constatar que as formas de entrada dos agentes oriundos de posições econômicas para o espaço das influências políticas são distintas se tomadas em momentos chaves da história política do país. Nos registros, encontram-se dados sobre reuniões, manifestos, encontros diversos que indicam a relação estrita na construção de diretrizes para políticas econômicas, registros que possibilitam a compreensão de como funcionam as redes dos agentes.

Os artigos mais importantes para a pesquisa foram aqueles correspondentes às informações de reuniões, falas, entrevistas, opiniões, encontros, dados que revelem o tipo de relação entre aqueles que representam o espaço econômico com figuras chave do campo político nacional. As evidências apontam para a mudança na composição do espaço, pela mudança

dos nomes mais proeminentes desse espaço de representação e pela forma como as relações são estabelecidas.

No recorte temporal, observa-se que o tipo de relação entre os membros da empresa com os agentes políticos se modifica, tornando-se mais pessoal e direta. Essa mudança ocorre pela importância que o principal ator, representante do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, passa a representar ocupando cadeiras em entidades e pelo desempenho exitoso da empresa na siderurgia nacional. O quadro a seguir mostra os resultados nos momentos chaves da pesquisa.

Quadro 2 – Relação entre produção, funcionários e produtividade

Ano	Número de funcionários	Produção por toneladas (x10 <sup>3</sup> )	Produtividade (produção/número de funcionários)
1970	3.000	231,23	77,08
1975	8.000	537,00	67,13
1980	7.952	1.321,00	166,12
1985	12.707	1.821,00	143,31
1990	12.252	2.374,00	193,76

Fonte: Elaboração própria, Relatório anual Gerdau (2010) e VIEIRA (2007).

Na tabela a seguir é apresentada a expansão das unidades da empresa, para esclarecer a relação da ocupação geográfica com a tomada de espaço político no sentido do local para o nacional.

Quadro 3 – Avanço geográfico das unidades do Grupo Gerdau até 1990

Empresas incorporadas e localização estadual	História	Data
Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris (Porto Alegre-RS)	Primeira fábrica adquirida por Curt Johannpeter de outros dois sócios, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, que continuam a administrar os negócios com Hugo Gerdau.	1901
Segunda unidade da fábrica de pregos Hugo Gerdau (Passo Fundo-RS)	Funcionou até o ano de 1964.	1933

**Internacionalização, financeirização e transformações organizacionais: O estudo do grupo gerdau como entendimento de ação Política dos empresários brasileiros | Erica Ambiel Julian & Julio Cesar Donadone**

Siderúrgica Riograndense/ Usina Farrapos (Porto Alegre-RS)	Adquirida, inicia o conceito de mini-mill, conceito baseado no uso de sucata para geração de aço, tornando a produção mais competitiva.	1948
Indústria de Arames São Judas Tadeu (SP)	Adquirida, funcionava desde 1946 com trefilados e arames. O equipamento é transferido e no local passa a funcionar a Comercial Gerdau, recebendo esse nome só depois de 1971. "Sua expansão inicia a partir de 1974, com a instalação de cerca de três filiais por ano. Em 1980, a Comercial Gerdau começa a distribuir, também, os aços planos fabricados pelas siderúrgicas estatais, e, em apenas 5 anos, de 1980 a 1985, tornou-se umas das grandes distribuidoras de aços planos do país." <sup>4</sup>	1967
Siderúrgica Açonorte (Recife-PE)	Aquisição. Baseada também em mini-mills, é a primeira siderúrgica da Gerdau fora do Rio Grande do Sul.	1969- Fim da instalação 1973
Cia. Siderúrgica da Guanabara – Cosigua (Santa Cruz-RJ)	Joint-venture em associação com o grupo alemão Thyssen ATH.	1971
Siderúrgica Guaira (Araucária-PR)	Aquisição	1972
Cia. Siderúrgica de Alagoas – Comesa (Atalaia-AL)	Aquisição, era a única empresa alagoana fora do ramo têxtil e de refinamento de cana-de-açúcar. Fechada em 1996.	1974
Siderúrgica Cearense S.A. (Maracanaú-CE)	Construção	1982
<b>Empresas incorporadas e localização estadual</b>	<b>História</b>	<b>Data</b>
Siderúrgica Hime S.A. (São Gonçalo-RJ)	Aquisição	1985
Usina Siderúrgica Paraense – Usipa (Contagem-PA)	Aquisição	1986
Usina Siderúrgica da Bahia S.A. – Usiba (Salvador-BA)	Aquisição por processo de privatização. Única com tecnológica de redução direta do minério de ferro do país.	1989

Fonte: Elaboração da autora com dados da pesquisa.

<sup>4</sup> Trecho retirado de GERDAU, 2013. Disponível em <http://www.comercialgerdau.com.br/quemsomos/index.asp>. Acessado em fevereiro de 2013.

Assim como a organização da empresa se adequa aos seus interesses estratégicos de crescimento, seus representantes se posicionam de maneira relacional a ela. Na mesma proporção em que obtém prestígio por meio de resultados prósperos, a empresa concede ao seu representante a posição de porta-voz do setor de negócio em que se insere.

É possível observar que, a partir do final da década de 1960, o Grupo passa a abrir novas unidades produtivas, indicando sua estratégia para a ocupação de novos territórios no país. Isso se dá pelas facilidades logísticas que o a produção obtém pelo escoamento dos produtos, assim como para o recebimento de matérias-primas e outras vantagens locais que determinam o melhor mercado consumidor, diminuição de custos de produção e fatores relacionados a recursos humanos. Na próxima tabela está registrado o início da internacionalização da produção do Grupo Gerdau no período que interessa para este texto, insinuando outra etapa na gestão estratégica, o que transforma a organização e a posição dos seus agentes.

Quadro 4 – Início das Aquisições internacionais do Grupo Gerdau

Empresa	Localização	Processo	Ano
Siderúrgica Laisa	Montevideo - Uruguai	Aquisição	1980
Courtice Steel Incorporation	Cambridge, ON – Canadá	Aquisição	1989

Fonte: Elaboração própria da autora.

Verificando as informações fornecidas pela mídia impressa e relacionando com os dados de produtividade, foram destacados os momentos na tabela seguinte. Mesmo que superficialmente, os resultados das impressões sobre todos os dados lidos, até o momento de confecção deste texto, remetem à correlação entre os quadros aqui expostos. Assim como o crescimento apresentado e a forma como ocorre, acontece a mudança nas aparições dos agentes na mídia.

Quadro 5 – Relação das matérias da mídia impressa encontradas

Décadas	Presença da empresa no espaço geográfico.	Tipo de informação das matérias no período e como aparecem.
Anterior a 60	Alcance regional dos negócios da empresa (RS, PR e SC)	Relacionamentos focados no crescimento produtivo da empresa, notas informativas na imprensa gaúcha. O nome de família passa a figurar na mídia impressa e informações sociais são divulgadas. Na área de esportes também são encontradas ocorrências. Não aparecem relações diretas com agentes dos governos ou políticos.
De 60 a 70	Avanço da empresa para outras regiões do território brasileiro, tendo visibilidade nacional pela produção local.	Relação com o espaço político pelas posições em entidades representativas patronais.
De 70 a 80	Estabelecimento da empresa no território. Aumento significativo da importância de produção do Grupo Gerdau.	Matérias sobre a ocupação dos agentes em entidades patronais e sobre reuniões pessoais com membros dos governos.
De 80 a 90	Expansão dos negócios para o mercado internacional.	Entrevistas com falas incisivas sobre como deve agir os governos e como as políticas econômicas devem ser feitas, com conteúdo ideológico, informações sobre organização dos empresários em grupos de pressão contra políticas de preços e sobre a intervenção estatal.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

A empresa dá a voz ao agente e este adquire colocação de destaque no espaço de representação e discussão de conteúdos relativos à área econômica. Pode-se entender como a concessão de um poder simbólico, da empresa – espaço físico com cultura organizacional subjetiva, que dá sentido ao seu funcionamento – para o agente, que transmite as ideias compartilhadas para o mundo externo à organização.

### **O empresário, a empresa e a política**

No Brasil, as transições políticas ocorridas nas trocas de governos e de grupos políticos apresentam mudanças daqueles que participam das redes de relações dos governantes. As Elites que têm interesses em determinadas orientações buscam uma forma de obter entrada nos espaços de poder, seja se integrando como influência, seja se integrando como ator direto, de fato. A

observação da presença de agentes que não têm origem na classe política, como têm entrada, como podem atuar e quais são seus interesses nessa circulação como Elite, fornece elementos importantes para o entendimento sobre como são compostos os conteúdos ideológicos dos governos e qual a diferença causada por eles na orientação de política.

As primeiras gerações da empresa foram geridas por uma figura central em cada etapa do desenvolvimento do empreendimento: primeiro João Gerdau, depois Hugo Gerdau e, então, Curt Johannpeter. Ao alcançar uma determinada posição de mercado e visando a expansão contínua da produção do grupo empresarial, a estratégia de inserir o nome da família através dos herdeiros, os quatro filhos de Curt, nos ambientes em que a política econômica é discutida aparece durante a pesquisa, no entendimento da forma como as alianças se constroem.

Até a década de 1970, os quatro irmãos Gerdau Johannpeter – os primeiros Gerdau Johannpeter – figuravam nas colunas sociais e esportivas com maior frequência na mídia. O envolvimento com a Elite local no Rio Grande do Sul e, posteriormente, no Rio de Janeiro dá a eles visibilidade como empresários em ascensão e a participação deles em círculos da "alta sociedade" possibilita amizades e contatos importantes para o reconhecimento do grupo industrial do qual são sempre relacionados.

Dessa forma, a rede formada é usada para facilitar acordos e os coloca em evidência pelas suas falas e posições, criando a imagem de bons gestores imprescindível para apoios. Como, por exemplo, na reunião do Ministro da Indústria com dirigentes do setor siderúrgicos, em 1970:

O ministro da indústria e Comércio, Sr. Marcus Vinícius Pratini de Moraes, recebeu ontem os dirigentes da Aços Vilares, Sr, Luis Dumont Vilares, e da Siderúrgica Rio Grandense, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, afirmando-lhes que o governo está decidido a impulsionar a execução do Plano Siderúrgico Nacional no mais breve espaço de tempo possível.

(...)

No seu primeiro contato formal com empresários do setor siderúrgico, o Ministro Marcus Vinícius Pratini de Moraes expôs seu ponto de vista com relação à expansão da produção de aço no país, afirmando aos dirigentes da Riograndense – localizada em Porto Alegre, que está fazendo um programa de ampliação de suas instalações – que acabara de homologar resolução do Conselho de Desenvolvimento Industrial,

concedendo à empresa isenção de impostos no valor de NCr\$ 782,5 milhões (Indústria de aço leva ao MIC problema de expansão, *Jornal do Brasil*, 18/03/1970).

Observa-se também que o projeto de instalação da siderúrgica no Rio de Janeiro surge de acordos pré-elaborados entre os representantes do governo e os dirigentes da empresa, que as conversas para os planos do Grupo Gerdau seguem uma linha em acordo com o poder público para obter, assim, facilidades de aprovações, incentivos de naturezas diversas, apoio público. Obviamente, projetos siderúrgicos demandam atenção do Estado por não se tratar de negócios pequenos, mas de investimentos altos e instalações pesadas.

Porém, as relações entre os grandes empresários e o poder público são naturalizadas pela opinião pública. Os acordos discutidos diretamente entre os agentes econômicos e do Estado favorecem a manipulação dos projetos na direção de satisfazer as partes. Essa forma de orientação política direciona recursos públicos para determinados grupos de agentes econômicos: aqueles que têm acesso aos representantes do Estado.

Seja por conversas em eventos sociais, visitas à fábricas, encontros ligados ao setor produtivo específico, o tratamento direto de questões que beneficiam esses grupos empresariais que pertencem às redes de relações da Elite econômica do país distorcem a ideia de livre concorrência de mercado tão pregada por eles mesmos. A estratégia objetiva de tornar os membros da família Gerdau representantes de setores da economia busca alcançar essas relações de forma mais direta. Assim, a figura específica de Jorge Gerdau aparece mais proeminente ao longo dos anos.

No dia 19 de outubro de 1982, o *Diário do Paraná* publica uma matéria sobre homenagem feita ao ex-governador do Paraná e candidato a senador pelo PSD, Ney Braga, pelos trabalhadores da Siderúrgica Guaira:

Figura 1 – Ney Braga homenageado por trabalhadores da Gerdau



Fonte: Jornal do Paraná, 19/10/1982.

Durante o evento, os discursos exaltavam a economia do Estado do Paraná e a importância do polo industrial do estado. O Ex-governador participou da inauguração de uma nova unidade da Guaira que possui 1.250 trabalhadores diretos em Araucária. Diz o texto que —o diretor-presidente do Grupo Gerdau [Jorge Gerdau] encerrou seu discurso ressaltando \_o dinamismo do então governador Ney Braga e sua equipe (...) cujo apoio tornaram possível este empreendimento'. No discurso de Ney Braga, os elogios foram trocados:

ao encerrar seu discurso, o candidato ao senado enalteceu a atuação do Grupo Gerdau, na pessoa de seu diretor-presidente: \_sua posição de defesa da economia privada e de denúncia das promessas que a economia não pode sustentar, tão claramente expressa em artigo recente sobre a concentração de renda em nosso país, deveria servir de lição para os empresários que, em momentos decisivos como o que hoje vivemos no Brasil, ou se calam ou se alinham ao lado daqueles que trazem como bandeira política a hostilidade à iniciativa privada e a exaltação das doutrinas que assentam no totalitarismo e na estatização as promessas de salvação da sociedade' (Ney Braga

homenageado por trabalhadores da Gerdau, *Jornal do Paraná*, 19/10/1982).

Essa passagem mostra a aparente sintonia de ideias políticas entre o grupo empresarial e a o candidato ao senado e ex-governador<sup>5</sup>.

A ligação de empresários com o governo federal é vista após o atendimento da demanda da classe com relação ao aumento na tabela de preços do aço, conforme visto anteriormente nesta seção. O apoio público à Delfim Netto e ao Presidente Figueiredo são noticiados, como a participação de encontros com os políticos e na publicação de opiniões direcionadas a enaltecer o papel de governo na economia.

Encontros também ocorrem para falar sobre os números da siderurgia e diretamente de questões ligadas ao Grupo Gerdau (“Empresários apoiam Figueiredo sem engajamento de classe”, *Jornal do Brasil*, 23/10/1980; “Gerdau apoia medidas anunciadas por Delfim”, *Diário do Paraná*, 15/01/1981; “Empresário sugere cerrar fileira em torno de Delfim”, *Jornal do Brasil*, 31/07/1982; “Figueiredo visita a usina do Grupo Gerdau”, *Diário do Paraná*, 24/09/1982).

Embora a relação entre os empresários do Grupo Gerdau e políticos se mostrasse frequente, estes nunca se mostraram partidários ou defenderam objetivamente candidatos. Daí se compreende que a opção feita por eles é de defender governos e não candidatos.

Nos anos 1990, a abertura política causou profundas mudanças nas relações entre os agentes econômicos e políticos. A entrada de novos agentes políticos e de agentes internacionais, trazidos pela abertura econômica ao capital estrangeiro reconfigura as formas de relacionamento e de contato entre o Estado brasileiro e os empresários nacionais. Como anteriormente nas eleições de 1985, quando o empresário Jorge Gerdau se colocou como

---

<sup>5</sup> Não foram observadas relações econômicas relacionadas ao apoio à campanhas políticas dos citados nesta tese. Não são disponibilizados dados dos recursos obtidos para financiamento de campanhas no período.

apoiador de Tancredo Neves (“Comitê de Tancredo festeja. O de Maluf se esvazia”, *Jornal do Brasil*, 12/01/1985), assim ocorre no ano de 1989, quando apoia candidatos para cadeiras no executivo (“Brizola 89 já tem o apoio de Jorge Gerdau”, *Jornal do Brasil*, 05/03/1989).

O empresário não se posiciona partidário em nenhum momento da sua carreira, e em 94 ele afirma ter contribuído com campanhas políticas para o executivo nacional aos partidos, menos para o PT. A estratégia do empresário sempre foi a de estabelecer relações diplomáticas com diferentes partidos, para que tivesse sempre diálogo com o poder em qualquer cenário. A exposição que Jorge Gerdau ganhou nos anos anteriores o alçou à posição de destaque elevada, sendo então cogitado a participar como membro do Governo Collor, como ministro.

É explícito que a relação de Jorge Gerdau com Brizola o ajudou a obter expressão política. Na verdade, muitos eram os cogitados para os cargos neste governo, entre eles políticos já conhecidos e outros empresários. O texto ainda diz que a escolha dos nomes para os ministérios durou 17 horas e meia e que foram consultadas lideranças diversas da sociedade brasileira para compor o melhor cenário. Como evidencia também o trecho a seguir:

A alternativa ao nome de Pratini de Moraes para o Ministério das Minas e Energia era o megaempresário Jorge Gerdau Johannpeter, amigo de Bornhausen e que tinha uma vantagem extra: ser amigo e eleitor de Brizola (PDT). O governo não chegou sequer a consultar Gerdau. Pratini, apesar da resistência da bancada em respaldar seu nome, aceitou logo o convite (“Montagem levou 17 horas e meia”, *Jornal do Brasil*, 10/04/1992).

Em 1998, Fernando Henrique Cardoso cogita Jorge Gerdau para o Ministério do Desenvolvimento (“Últimas vagas do ministério”, *Jornal do Brasil*, 22/12/1998), proposta que não deu resultado, mas mostra a pertinência do nome do empresário no ambiente político nacional.

Com a virada para o século XXI e o advento dos governos petistas – de linha ideológica menos liberal – é evidente que não é somente a mudança de governos que transforma as relações, mas as mudanças estruturais de

mercado influenciam nas relações entre os agentes e o papel dos representantes do empresariado se torna mais impessoal e regulada.

Embora, evidentemente, ainda existam as relações próximas entre os indivíduos, perante o Estado as formas de apresentação das demandas têm de passar por instâncias legítimas, como câmaras e conselhos. As competições entre os agentes políticos alargam a esfera de discussão, o número de agentes com pensamentos diversos dificulta a estratégia de estabelecer contato direto dos representantes com os líderes políticos. Com o cenário mais democrático, embora a Elite política ainda mantenha determinados agentes nas mesmas posições, outros agentes entrantes no jogo se colocam como chaves de possíveis rearranjos futuros. O campo torna-se mais difuso.

Se em outros momentos Jorge Gerdau dizia não apoiar os governos petistas por considerá-los ineficientes, a partir do crescimento expressivo do partido, no final dos anos 1990, ele precisa então encontrar outros meios de aproximação e legitimidade junto ao Governo Federal. O empresário encontra no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), lançado no primeiro mandato do Governo Lula, uma maneira de se manter ativo e legitimado.

### **Discussão final e apontamentos**

Ao refletir sobre o tecido organizacional brasileiro, vê-se que os agentes que respondem pelas empresas que representam, têm prestígio político e social suficiente para figurarem entre os maiores empresários do país, são oriundos de empresas familiares, na maioria dos casos. Isso porque os nomes das empresas têm grande correlação aos sobrenomes dos agentes que as representam. O mecanismo de potencialização do poder simbólico do sobrenome familiar passa pela identificação da trajetória exitosa da atividade econômica.

O surgimento de notas sociais, de notícias sobre a família e relações em jantares e eventos da vida social da família Gerdau é indicativo de que a importância dos agentes ultrapassa o âmbito econômico. Seu papel simbólico

no pertencimento do grupo determinado como Elite econômica fornece ao seu representante o mesmo grau de poder simbólico. O agente utiliza, portanto, esse novo potencial para transitar entre espaços de forma mais legítima, como um profissional bem-sucedido. Mais do que isso, como portador de um nome que simboliza sucesso e prestígio.

A criação da rede de relações ocorre a partir do momento em que esse agente é identificado como legítimo representante de determinada Elite, legitimado pela sua atuação, pelo seu nome e pelas outras redes já formadas. Dessa forma se utiliza de seu capital social para conseguir entradas em ambientes de influências.

A voz do agente é reconhecida nos espaços em que circula. O sobrenome e o nome da empresa se confundem. A legitimidade das suas ações, estabelecidas pelo poder simbólico do nome e da rede de relações que acumula, favorece a aquisição de prestígio político e o reconhecimento por aqueles que constroem os rumos políticos do país. A ocupação de cadeiras em entidades patronais participa deste mesmo processo como um fenômeno natural.

A habilidade social dos agentes também contribui para a entrada deles em espaços de fala. Afinal, a construção de rede social depende da forma como o agente se relaciona. É a soma desses fatores, rede social e habilidade social, que forma a imagem do agente no campo de disputas. A capacidade de construir redes sociais que possibilite o empresário exercer influência pode ser definida como habilidade social, de acordo com Fligstein (2007). No artigo Habilidade Social e a Teoria dos Campos, o autor debate a relação entre atores sociais e mudança social. A ação é realizada a partir da interação simbólica entre os agentes, o que induz à conclusão de que a ação não é isolada, mas participa de um conjunto de entendimentos e o interlocutor da ação coopera para o sucesso do evento.

Em oposição ao individualismo metodológico, a reprodução da configuração dos campos depende dos atores sociais em coletivo, onde eles compartilham os significados das ações. A relação estreita entre a empresa e a família se modifica pela lógica financista. Como, por exemplo, em 2006

ocorre uma crise entre os acionistas minoritários da Gerdau e a família Gerdau Johannpeter sobre os *royalties* que a família recebia pelo uso da marca:

Numa crise de governança corporativa como a experimentada pela Gerdau, agilidade e sensatez são ingredientes fundamentais para encontrar a saída. Nos poucos dias em que o assunto esteve no noticiário, a siderúrgica chegou a defender a autoridade do conselho de administração para deliberar sobre o assunto sem consultar os acionistas. Mas conseguiu interpretar a cólera do mercado antes que o estrago na imagem fosse irreversível.

(...)

Outro episódio que gerou rugas foi o do empréstimo que a companhia concedeu ao Haras Joter. Controlado pela família Gerdau, o empreendimento recebeu o empréstimo de R\$45 milhões da companhia nos anos 1990. Em 2002, um analista questionou a siderúrgica pelo dado no balanço patrimonial. A última parcela da operação – feita com base de mercado, segundo a empresa – havia sido quitado no mesmo ano, mas arranhou a imagem da Gerdau perante o mercado. Nem o fato de o atual comandante André Gerdau Johannpeter ter sido medalhista olímpico por duas oportunidades com o cavalo Calei, do haras, amenizou a reação (—Reação rápida!, Revista Capital Aberto Especial, 11/2008).

Aí também é relatado sobre empréstimos da empresa para o haras da família, evidenciando essa ligação tão próxima.

O pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio e os proprietários deixam de ser grupos fechados e passam a ser acionistas, investidores e fundos de pensões, agentes financeiros. Os responsáveis pelas decisões concernentes à direção das empresas passam a pertencer aos conselhos executivos, diretores e administrativos (FLIGSTEIN, 2001). Esses profissionais não são, a partir da adequação da organização aos moldes definidos por essa nova lógica, membros de famílias ou pessoas ligadas aos primeiros fundadores do negócio, perdendo o caráter personalista dos proprietários por completo depois da reconfiguração das empresas em capital aberto.

A nova configuração da firma moderna força a troca dos seus executivos. Os gestores com perfis que obedecem a exigências já ultrapassadas são substituídos pelos novos executivos, com características de formação e experiência que respeitam os anseios dos investidores.

O perfil do empresário se modifica, os membros da direção das empresas de momentos anteriores já não satisfazem à concepção de controle financeira, principalmente quando observadas as empresas familiares.

Ao contextualizarmos as organizações atuais frente às abordagens dos estudos existentes, pode-se observar uma lacuna nesse espaço se forem considerados os novos arranjos organizacionais das grandes empresas. Quando a figura do dono da empresa passa a ser exercida pelos acionistas e conselhos de administração, a homogeneidade da categoria profissional “empresário” é posta em xeque. Quem é o empresário dos anos 2000?, o que antes se tratava de um grupo de pessoas que tinham objetivos econômicos em comum, e por isso podiam ser entendidas como dentro de uma categoria profissional institucionalizada, agora devem ser repensadas dentro de seu espaço de atuação.

De forma mais emblemática, em especial usando a propriedade das organizações e as discussões sobre a dinâmica da mesma num capitalismo financeirizado, como discutido no caso da indústria automobilística por Do Carmo, Sacomano e Donadone (2020), podemos visualizar os “empresários” muito mais na Avenida Faria Lima, em São Paulo, pela referência do mercado financeiro internacionalizado e financeirizado brasileiro, com seus fundo de investimentos e etc., do que nos tradicionais estudos que buscam na Avenida Paulista, e sua marcante sede da Federação das indústrias de Estado de São Paulo FIESP, os caricatos patrões, os “donos dos negócios”.

Tendo como derivação desse movimento, as pesquisas futuras sobre novos formatos de conversão dos capitais econômicos em capitais políticos e sua realimentação, tão bem representados pela trajetória que buscamos esboçar nesse artigo sobre o grupo empresarial e a família Gerda, devem enfocar quem são esses novos agentes que atuam como gestores e intermediários das novas formas de propriedade financeirizada e sua atuação no espaço institucional denominado como “empresários” no século XXI.

## **Referências:**

Internacionalização, financeirização e transformações organizacionais: O estudo do grupo gerdau como entendimento de ação Política dos empresários brasileiros | Erica Ambiel Julian & Julio Cesar Donadone

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

BOURDIEU, P. et al. **Sur l'Etat. Cours au Collège de France (1989-1992)**. Seuil, 2012.

\_\_\_\_\_. et SAINT MARTIN, M. de. Le patronat. **Actes de la recherche en sciences sociales**, 1978, vol. 20, no 1, p. 3-82.

CHARLE, C. A prosopografia ou biografia coletiva: balanço e perspectivas. In: HEINZ, Flávio M. (org.). **Por outra história das Elites**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p.41-53.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

CORADINI, O. L. Engajamento associativo-sindical e recrutamento de Elites políticas. In: **Revista de Sociologia e Política**, n. 28, jun. 2007.

DINIZ, E.; PEREIRA, L. C. B. **Depois do consenso neoliberal, o retorno dos empresários industriais?** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.03.Empres%C3%A1riosEliDinizBresserPereira.9Outubro07.pdf>.

DO CARMO, M.; SACOMANO, M.; DONADONE, J. C.: Financialization in the Automotive Industry: Shareholders, Managers, and Salaries. **JOURNAL OF ECONOMIC ISSUES** JCR, v. 53, p. 841-862, 2019.

DONADONE, J. C. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **PRODUCTION** (ABEPRO), Recife, v. 14, n.1, p. 58-69, 2004.

\_\_\_\_\_. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo Social**, v. 22, p. 101-125, 2010.

ENOQUE, A. G.; BORGES, A. F.; BORGES, J. F.; ALMEIDA, L. L. A. “Além do que se Vê...”: Análise do Conceito Weberiano de Vocação à Luz da Dinâmica do Empreendedorismo Religioso. **Revista Organização & Sociedade**. Salvador, v. 22 - n. 75, p. 505-520 - out./dez. - 2015. DOI: 10.1590/1984-9230752.

ENGELMANN, F. Internacionalização e Legitimação da Formação Acadêmica em Administração no Brasil nas Décadas de 90 e 2000. **Tomo** (UFS), vol. 13, p. 239-262, 2008.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Habilidade Social e a Teoria dos Campos. In: MARTES, A. C. (org.) **Redes e Sociologia Econômica**. Editora EdUFSCar, 2009.

**GERDAU**. Relatórios Anuais, diversos anos. Disponível em [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)

GROS, D. B. A atuação política do empresariado gaúcho nos anos 80. In: **FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. O desempenho da economia gaúcha nos anos 80: um breve retrospecto**. Porto Alegre: FEE, 1990, p. 382-400. Tomo I.

HIRSH, P.M. (2003). “Mãos Sujas” versus “Modelos Limpos” estará a sociologia em risco de ser seduzida pela economia? In: MARQUES, R.; PEIXOTO, J. (org.). **A Nova Sociologia Econômica**. Oeiras: Celta editora.

HIRSCHMAN, A. O. **Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados**. Editora Perspectiva, 1973.

JARDIM, M. A. C. **A natureza social das finanças: Fundos de pensão, sindicalistas e recomposição de Elites**. Edusc, 2011

JULIAN, E. **A internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos: estudo de caso do Grupo Gerdau**. Dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFSCar. Outubro de 2013.

MATSUDA, P.; DONADONE, J. C.: A mudança da carreira dos dirigentes após o processo de privatização: estudo de caso no setor elétrico paulista. *Gestão & Produção*, v. 22, p. 419-430, 2015.

MILLS, W. **A Elite do poder**. Ed. Zahar: Rio de Janeiro, 1968.

PEREIRA, L. C. B. Desenvolvimento econômico e o empresário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 4, p. 79-91, 1962.

TROIANO, M. **O que tem sido produzido sobre empresários no Brasil?** In: II Semana de Pós-Graduação em Ciência Política da UFSCar, 2014, São Carlos. Anais da II Semana de Pós-Graduação em Ciência Política, 2014.

USEEM, M.; LIANG, N. **Globalizando o conselho de administração: Lições da empresa chinesa Lenovo**. In: JARDIM, M. A. C. *A natureza social das finanças: Fundos de pensão, sindicalistas e recomposição de Elites*. Edusc, 2011.

SAINT MARTIN, M. **Da reprodução às recomposições das Elites: as Elites administrativas, econômicas e políticas na França**. In: Tomo – Dossiê Sociologia do poder e das Elites ano X, n. 13, jul/dez, 2008

Internacionalização, financeirização e transformações organizacionais: O estudo do grupo gerdau como entendimento de ação Política dos empresários brasileiros | Erica Ambiel Julian & Julio Cesar Donadone

SWEDBERG, R. A Sociologia Econômica do capitalismo: uma introdução e agenda de pesquisa. In: MARTES, A. C. B. (Org.). **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 161-206.

VIEIRA, F. H. C. (2007). **Análise da trajetória de crescimento do grupo Gerdau**. (Dissertação de mestrado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Disponível em: [http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1181&Itemid=204](http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1181&Itemid=204), último acesso em: julho de 2013.

WAGNER, A. **Les nouvelles élites de la mondialisation**. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília, DF: UNB, 2000.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2001.