

**A sombra da privatização: cartografia das estratégias de construção de uma empresa pública moderna e eficiente**

**Marina Evangelista Defalque<sup>83</sup>**

**Resumo:** Quais as implicações da adoção de um modelo de gestão criado para atender às necessidades da iniciativa privada por uma empresa pública? Este artigo discute a controvérsia entre o governo federal e a CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo) a respeito da pertinência da privatização da Companhia e como os processos desencadeados por este embate que durou 18 anos repercutiram na maneira que a CEAGESP se estrutura e se posiciona no mercado.

**Palavras-chave:** modelos de gestão; CEAGESP; mapeamento de controvérsias.

Neste artigo pretendo refletir a respeito das estratégias adotadas pela CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo), empresa pública ligada ao MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), para enfrentar a *ameaça* de privatização. A partir do rastreamento da controvérsia criada entre a União e a CEAGESP quando esta foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND), pretendo evidenciar os impactos e influências do combate da empresa a tal *ameaça* nos modos como a Companhia passou a conduzir sua gestão.

A CEAGESP foi fundada em 1969 pelo governo do estado de São Paulo a partir da fusão de duas outras empresas estatais o CEASA (Centro Estadual de Abastecimento S.A.) e a CAGESP (Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo). Constituída por 18 unidades espalhadas pelo estado de São Paulo, a CEAGESP representa um importante elo

---

83 Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal de São Carlos. Contato: marinadefalque@gmail.com



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

na cadeia de abastecimento de produtos agrícolas do estado e também do Brasil. Em seus pavilhões e silos os atacadistas, varejistas, produtores rurais, cooperativas, exportadores/importadores e agroindustriais interagem e criam relações que movimentam o mercado de abastecimento agroalimentar no Brasil.

A Companhia forma um importante elo de abastecimento de produtos hortifrutigranjeiros, movimentando milhares de toneladas de produtos por ano, somente no Entrepasto Terminal São Paulo – a maior unidade da empresa – circulam uma média diária de 12 mil veículos e 50 mil pessoas, em 2015 foram comercializadas 4,2 toneladas de produtos hortifrutícolas, 6.519 pessoas entre permissionários e carregados atuam nos pavilhões do Terminal. A CEAGESP comercializa produtos de 23 estados brasileiros e mais 18 países<sup>84</sup>. A empresa está dividida em duas unidades de negócios distintas e complementares, a armazenagem e a entrepostagem<sup>85</sup>.

A primeira unidade de negócios – a armazenagem - é composta por silos<sup>86</sup>, graneleiros<sup>87</sup> e armazéns convencionais, seus principais clientes são produtores rurais, órgãos do governo, exportadores e importadores, cooperativas e usinas de açúcar e álcool. A outra unidade de negócios – a entrepostagem - exerce a função de canal de distribuição de frutas, legumes, verduras, flores, plantas ornamentais e pescados, no atacado e no varejo.

Em 1997 a empresa foi federalizada e passou a estar vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). No mesmo ano a empresa foi incluída no

---

84 Informações retiradas do Relatório de Gestão 2015.

85 A entrepostagem consiste em disponibilizar infraestrutura (boxes, módulos, áreas, câmaras frias, etc.) adequadas, para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescados.

86 Depósitos impermeáveis para armazenamento de grãos com aparelhamento para carga por cima e descarga por baixo.

87 Convés único de embarcação projetado para transportar cargas secas homogêneas não embaladas, como grãos, minério de ferro ou carvão.

Programa Nacional de Desestatização (PND), um programa do governo federal, criado em 1990 para facilitar os processos de privatização de empresas públicas. A justificativa do governo federal para a inclusão da CEAGESP no PND era a de que a empresa era deficitária e apresentava poucas chances de recuperação desse quadro.

Desde antes da federalização a CEAGESP já enfrentava a ameaça de ser privatizada. Endividado, o estado de São Paulo tentou ao longo de toda a primeira metade da década de 1990 vender bens para amenizar suas dívidas. O argumento do governo do estado de São Paulo para a privatização da CEAGESP era de que a empresa era deficitária e que com a privatização o governo economizaria milhões de reais em investimentos na empresa, em reportagem do jornal O Estado de São Paulo (14 de janeiro de 1995) o secretário da Agricultura do estado, Antônio Cabrera afirma que a privatização da CEAGESP significará uma economia de 40 milhões de reais aos cofres do estado, ainda segundo o secretário a empresa dá prejuízo e atua em uma área que dispensa a presença do Estado, o secretário afirma que “a CEAGESP não tem sentido como empresa estatal” e que “ a função do Estado deve ser de fiscalização dos produtos agrícolas e não de comercialização”. Tais afirmações, como mostrarei mais adiante, tiveram forte impacto na estratégia adotada pela empresa para evitar sua privatização.

A primeira tentativa de vender a CEAGESP para a iniciativa privada aconteceu em 1996, um ano antes da federalização da Companhia. À época foram a leilão 98,9 % das ações da empresa. O leilão das ações da empresa teve o valor mínimo de 65 milhões de reais, segundo o jornal O Estado de São Paulo (07 de maio de 1996) a expectativa do governo do estado era de arrecadar 250 milhões de reais com as vendas. Aos funcionários da CEAGESP foi concedida preferência sobre a compra de 20% das ações. À época funcionários e permissionários uniram se em um consórcio para tentar comprar as ações colocadas à venda. O Sindicato de Empregados em Centrais de Abastecimento de Alimentos no Estado de São Paulo formou uma parceria com os bancos BCN e Pactual, criando a empresa Trabast S.A. para participar do leilão. Os esforços dos funcionários e

permissionários em unir forças entre si e com instituições financeiras não foram suficientes para conseguir o valor mínimo de 65 milhões de reais para arrematar as ações da CEAGESP. Diante da falha do consórcio formado pela Tabast S.A. em conseguir o valor mínimo exigido pela secretaria de desestatização do estado de São Paulo e o fato de que nenhum outro consórcio manifestou interesse na compra da CEAGESP o leilão foi cancelado por falta de compradores (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2015).

As tentativas do estado de São Paulo de privatizar a CEAGESP foram frustradas, mas as controvérsias geradas por essas tentativas permaneceram ao longo de todas as mudanças – administrativas e políticas – que a Companhia sofreu. Logo após o processo de federalização, as conversas sobre a privatização da empresa voltaram a ganhar força e em 1997 a CEAGESP foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND), um programa do governo federal, criado em 1990 para facilitar os processos de privatização das empresas públicas. A partir da inclusão da empresa no PND, funcionários e permissionários, que são locatários das áreas de comercialização da CEAGESP, voltaram a se organizarem para tentar impedir que a empresa fosse privatizada. Em 1999 o Sindicato dos Permissionários em Centrais de Abastecimento e o Sindicato de Carregadores Autônomos de Hortifrutigranjeiros e Pescados formaram uma associação chamada Proceasa (O ESTADO DE SÃO PAULO, 1999).

Enquanto funcionários e permissionários se uniam para protestar e tentar impedir a privatização da empresa a diretoria também se mobilizava passando a assumir uma postura argumentativa nos meios de comunicação e nos relatórios de gestão entregues anualmente ao MAPA. A este respeito o então presidente da Companhia em 2009, Rubens Boffinno disse em entrevista à Rede Brasil Atual:

*As grandes redes de abastecimento não focam apenas nessa atividade. Não abrem mão de seus lucros e para absorverem a CEAGESP, seria necessário ter políticas de atendimento público, o que não é o caso.*



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

Boffinno destaca ainda que seria muito difícil a empresa perder seu caráter público, pois a iniciativa privada não deteria a expertise no abastecimento como a administração pública.

Diante da *ameaça* da privatização a diretoria da CEAGESP passa a implantar novas técnicas de gestão. O propósito das mudanças na gestão da empresa era de equilibrar as contas e tornar a empresa economicamente viável para que o governo federal não se visse obrigado a privatizá-la (Relatório de Gestão 2008, 2009). Além disso a empresa insistia na importância do caráter público de sua missão institucional, que considerava ser duplo, facilitar o desenvolvimento do setor privado e, ao mesmo tempo, executar políticas públicas:

*...sua missão institucional [é] disponibilizar infraestrutura de apoio ao sistema de abastecimento agroalimentar, por meio da rede de entrepostos e armazéns gerais e de sistemas de informação de mercado, bem como prestar apoio no desenvolvimento e execução da política agrícola definida pelo governo federal para o setor.*  
(Relatório de Gestão 2008, 2009: 7, grifos adicionados)

Como é possível notar no trecho destacado acima a empresa adota, entre outras estratégias, uma postura defensiva na qual enfatiza a relevância de seu caráter público e seu papel na política agrícola e econômica nacional. Este esforço retórico em evidenciar sua importância para a máquina estatal é acompanhado de mudanças efetivas nas práticas de gestão da empresa.

A iniciativa de tentar vender a Companhia fazia parte de um movimento mais amplo que vinha ocorrendo no governo federal, este movimento foi impulsionado e tomou como base o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de Bresser Pereira que visava a construção de um serviço público *moderno, profissional e eficiente* (BRESSER PEREIRA,

1996: 2). Esta visão de Estado aplica especial ênfase no modelo de autoridade e na cobrança de resultados.

A associação feita pela administração pública gerencial entre uma gestão moderna e eficiente gerou uma forte tendência à privatização de empresas públicas, consideradas ineficientes pela falta de flexibilidade que a administração estatal conferia à gestão. A CEAGESP não escapou a esta tendência, como é possível comprovar com a inclusão da empresa no Programa Nacional de Desestatização. O programa de privatização proposto no plano de reforma do Estado pressupunha que as empresas seriam mais eficientes se controladas pelo mercado e administradas por entidades privadas. Este foi o ponto da política de reforma do aparelho estatal que levou a CEAGESP a elaborar estratégias gerenciais que levassem a comprovação da eficiência e efetividade da empresa nos anos em que esteve no PND.

As técnicas de gestão implantadas a partir de 1997 seguiam um movimento da administração pública que à época se difundia largamente no Brasil, a Nova Gestão Pública (NGP). Com grande inspiração no modelo gerencial do setor privado, a NGP ganha força no Brasil na década de 1990. Suas principais ferramentas de administração são: a contratualização (transferência de atribuições do Estado a terceiros – terceirização – com o objetivo de reduzir o tamanho do setor público e promover mecanismos de mercado na prestação de serviços); os mecanismos de *accountability* (visando promover a transparência da atuação do Estado); o planejamento estratégico (formulação de estratégias para execução dos processos gerenciais); e indicadores de metas e desempenho. Estes mecanismos de gestão podem ser vistos em execução nos procedimentos gerenciais da CEAGESP a partir da inclusão da empresa no PND.

Ao longo de toda a controvérsia sobre a privatização da CEAGESP, a empresa enfatizava que, como empresa pública, deveria cumprir certa função social, que é servir ao bem comum e aos interesses dos cidadãos no que tange ao abastecimento agroalimentar. E



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

é justamente para garantir tal função que ressalta a importância de atingir seus interesses de mercado. Assim a empresa define suas funções da seguinte maneira:

*A CEAGESP tem por finalidade criar condições adequadas de aproximação entre as fontes produtoras, distribuidoras e consumidoras de produtos hortifrutigranjeiros, flores e pescados, de produtos agrícolas e agropecuários, promovendo o gerenciamento operacional e técnico das atividades e cuidando para que o abastecimento do mercado consumidor e as fontes de produção não sofram solução de continuidade, observando os preceitos e parâmetros de qualidade e fitossanidade. Nesse sentido, busca aperfeiçoar seu modelo de gestão para que possa tornar-se mais competitiva e habilitada a disputar o mercado com a iniciativa privada e pública. (Relatório de Gestão 2008, 2009: 11)*

Definidas desta forma, as funções da CEAGESP precisavam atingir tanto o cidadão, a quem o Estado servia, quanto o mercado, onde a empresa atua. Sob esta perspectiva a Companhia passa a aplicar uma gestão estratégica, que de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento concilia políticas públicas com as demandas do agronegócio.

*São dois os principais objetivos estratégicos dessa gestão, quais sejam, oferecer condições para que o Brasil alcance e consolide a posição de líder mundial no agronegócio, e paralelamente atender as necessidades e exigências do mercado interno (com vistas a segurança alimentar da população brasileira). (MAPA, 2008: 99)*

Para garantir que estes objetivos fossem alcançados a administração da CEAGESP coloca em prática vários pontos característicos da Nova Gestão Pública, tais como o foco no “cidadão/cliente”, a valorização do “desenvolvimento das pessoas” e a ênfase no “controle social e transparência”.

Quanto ao primeiro aspecto, o “foco no cidadão/cliente”, há um esforço da empresa para implantação de serviços de atendimento ao cliente e a implantação de canais diretos de



## **VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia**

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

comunicação com os cidadãos, além da adoção de meios de controle da qualidade dos serviços prestados. A CEAGESP mantém canais de comunicação com os cidadãos através de ouvidoria, e-mail, telefones e divulgação de suas atividades por meio de boletins impressos e eletrônicos. Alguns dos meios de controle de qualidade adotados pela empresa são o Serviço de Classificação Vegetal (SELAC), serviço que tornou-se o mais prestigiado e confiável serviço de classificação de grãos do país, e o Índice de Preços CEAGESP, um indicador mensal da variação de preços praticados no atacado, criado como um fator fortalecedor da marca CEAGESP e um ponto de melhoria da qualidade.

O segundo aspecto da Nova Gestão Pública – a valorização do “desenvolvimento das pessoas” – implica adotar medidas para a “melhoria contínua do pessoal”. Rotineiramente são oferecidos pela Companhia cursos de capacitação nas diversas áreas de atuação da CEAGESP, como pode ser percebido na fala de um funcionário do Silo Jaguaré, unidade armazenadora do Terminal Entrepasto São Paulo: “aqui as coisas estão evoluindo, antes demorava pra mudar qualquer coisa, agora a gente precisa se atualizar o tempo todo. Tem sempre um treinamento pra gente fazer”. Além disso, desde 2004 a empresa mantém um sistema de avaliação de desempenho, que é aplicada aos empregados do quadro permanente.

O terceiro aspecto constitui a ênfase no “controle social e transparência”. Além de disponibilizar documentos de prestação de contas a Companhia mantém canais diretos de comunicação com o cidadão/cliente, tornando a empresa e suas atividades acessíveis ao cidadão.

Através de programas voltados para comunidade interna e externa como o banco de alimentos, a reciclagem de resíduos orgânicos e inorgânicos, as hortas comunitárias, inclusão digital, apoio educacional a crianças e adolescentes e alfabetização de adultos, a CEAGESP faz questão de se colocar como uma “empresa cidadã”, atenta às suas responsabilidades sociais.



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

Além de adotar um novo modelo de gestão que promovia o aumento da eficiência, a CEAGESP, através de seus relatórios anuais de gestão, fez questão de deixar claro que a inclusão no Programa Nacional de Desestatização não trazia um cenário satisfatório para a empresa, como fica claro em vários trechos de seus relatórios de gestão:

*A partir da federalização da empresa ocorrida em 1997, foi incluída no PND – Programa Nacional de Desestatização do governo federal -, tendo o BNDES assumido a condução desse processo. Desde então, e em função de sua inclusão no PND, a empresa encontra dificuldades para implementar o planejamento de médio e longo prazo (projetos de recuperação ou modernização da infra-estrutura física e tecnológica), seja pela identificação de visão de futuro, seja pela restrição legal de aporte de capital para o desenvolvimento de projetos de investimentos via tomada de empréstimos, formalização de parcerias (PPP's) ou limitação na alienação de imóveis não operacionais. (Relatório de Gestão 2008, 2009: 32)*

Em trecho mais adiante no mesmo relatório a diretoria da empresa segue argumentando contra a inclusão da empresa no PND:

*Enquanto não se define e não se resolvem estas situações restritivas de desenvolvimento e crescimento, a empresa segue praticando uma estratégia de sobrevivência no mercado, dadas as limitações impostas e decorrentes desses fatores, os quais impactam diretamente na sua sustentabilidade sócio-econômica bem como na competitividade no mercado. (Relatório de Gestão 2008, 2009: 34)*

Cinco anos depois de expor os argumentos a favor da retirada da CEAGESP no PND e ainda sem sucesso a empresa ainda argumenta contra a privatização:

*Desde que foi colocada sob processo de privatização, em 1997, a CEAGESP tinha um horizonte muito curto. Todos os prognósticos de viabilidade comercial previam, no máximo, um período de sobrevivência de dois anos. Durante o período a Companhia perdeu sua perspectiva de*



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

*longo prazo e praticou, desde então, uma estratégia de pura sobrevivência. (Relatório de Gestão 20013, 2014: 8)*

O dilema da CEAGESP, assim, explicita um contrassenso na própria privatização, já que as limitações impostas pelo processo tornavam a empresa menos competitiva no mercado. É com um discurso privatista, portanto, que a CEAGESP defende seu caráter público:

*Os parceiros da CEAGESP, notadamente os permissionários da rede de entrepostagem e os clientes da rede de armazenagem, também foram envolvidos nesse clima de indefinição e de insegurança institucional imposto pela falta de perspectiva de médio e longo prazos. Da mesma forma, o quadro de funcionários e colaboradores também tem sido afetado pelo ambiente de insegurança. Essa falta de perspectiva trouxe sensíveis prejuízos para a empresa, quer seja pela impossibilidade de implantar um plano estratégico de médio ou longo prazo, quer seja pelos reflexos de mercado na forma da perda de parcerias (permissionários e clientes) ou a impossibilidade de contrair empréstimos no mercado para a realização de investimentos necessários. Mesmo assim, a CEAGESP tem sobrevivido sem qualquer aporte de recursos do Tesouro Nacional; muito pelo contrário, tem suportado o pagamento de pesadas indenizações trabalhistas que são de responsabilidade do governo do Estado de São Paulo e que afetam séria e diretamente sua capacidade de investimento e, por consequência, sua sustentabilidade e competitividade. (Relatório de Gestão 2009, 2010: 55)*

As controvérsias em torno dos possíveis benefícios ou prejuízos que a privatização da CEAGESP traria se estenderam por quase duas décadas, como é possível ver nos relatórios feitos pela diretoria da empresa ao longo de todos os anos em que esteve, segundo ela própria, sob *ameaça*, e segundo o Programa Nacional de Desestatização sob avaliação.

Rastrear os esforços da empresa para manter-se como ente público ajuda a jogar luz sobre processos desencadeados a partir de relações, muitas vezes não óbvias entre agentes

em diferentes planos do capitalismo de mercado. A controvérsia que surge entre os executores das políticas neoliberais adotadas pelo governo federal e os atores que compõe a CEAGESP provocou a forja de alianças localizadas e estáveis apenas em períodos de tempo particulares, por exemplo, a aliança entre o Sindicato de Empregados em Centrais de Abastecimento de Alimentos no Estado de São Paulo e os bancos BCN e Pactual. A controvérsia surge a partir do questionamento da representatividade do porta-voz de um fato (CALLON, 1986), este fato é rejeitado, discutido, negociado. Quando o governo federal inclui a CEAGESP no PND sob o argumento de que a empresa não pode mais ser considerada economicamente viável, recebe respostas imediatas da empresa e de vários atores ligados a ela, a Companhia assume a posição de argumentar contra as afirmações do governo federal através de ações que levaram a mudanças efetivas no modo como a empresa articula suas atividades e gestão.

A batalha travada pela CEAGESP foi antes uma batalha pela manutenção de um modo de existência organizacional, a estratégia escolhida pela empresa, a adoção de técnicas de gestão voltadas para eficiência, encontra ressonâncias em discussões sobre as organizações como modos de agenciamento (CZARNIAWSKA, 2011) e as consequências de tais modificações nos modos de gestão podem ser discutidas a partir da performatização destes modelos (MUNIESA; MILLO & CALLON, 2007; MACHENZIE, 2007).

Para Barbara Czarniawska (2011) ao falarmos sobre organizações corremos o risco de perder de vista a agencia delas, para a autora é preferível que se fale organizacionalmente – de modo que o conteúdo e a forma emulem a ação organizacional no mundo. Um dos caminhos apontados pela autora para que seja possível falar de organizações sem perder de vista sua agencia, é ao invés de a partir de uma definição de organização, tentar compreendê-la ao longo do percurso no qual se fala organizacionalmente. Existe uma grande diferença entre falar sobre organizações e agir organizacionalmente. Pensar a CEAGESP como uma empresa pública e que por esse motivo se opõe a um modelo privatista e neoliberal de administração do Estado não



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

contempla a complexidade dos processos desencadeados pela *ameaça* da privatização, a captura de elementos facilmente identificados como componentes dos modos de ser e existir de empresas privadas claramente ligadas a produção dos mercados e a circulação do capital, coloca a CEAGESP em um lugar outro que não permite classificá-la de forma planejada como uma organização pública e por este motivo opera longe ou fora dos ambientes nos quais atuam as empresas privadas.

Uma organização possui sua própria consistência e resiliência, no entanto, se não a performatizarmos ela não se sustenta. Ela está sempre se reorganizando, agir organizacionalmente é situar-se no ponto de transição entre organização e reorganização. A reorganização da CEAGESP não se deu de uma hora para outra, foi um processo lento e gradual que embora tenha sido articulado e implantado em áreas específicas da empresa afetou seu modo de estar no mundo como um todo. São justamente os hiatos nos pontos de transição entre organização e reorganização que possibilitam a circulação de vários tipos de agências em um multiverso, e é esta característica que possibilita um modo de existência organizacional (CZARNIAWSKA, 2011). A partir do processo de reorganização a CEAGESP tornou-se mais ágil, flexível e mais aberta a estabelecer conexões com seu entorno. E foi a circulação dos diversos tipos de agência que possibilitaram o encontro de entre um modelo de gestão de negócios produzido e amplamente aplicado na iniciativa privada e uma empresa em luta para manter-se como ente público.

Czarniawska nega a possibilidade de que de alguma forma a organização forme um “corpo coletivo”, para a autora do ponto de vista da prática organizacional não existe um dentro e um fora. É exatamente neste ponto que se deve distinguir entre “organização-modo de existência” e “organização-artefato”. O primeiro diz respeito a um modo de existência com um tipo específico de agência, o segundo é aquilo que aparece quando fixamos uma definição, quando “organização-modo de existência” desaparece. O primeiro é um processo, o segundo é um objeto. Tanto processo quanto objeto, na forma de dispositivos sociotécnicos, no caso da CEAGESP, possibilitam a construção e permanência da empresa.

O ponto de mudança que permitiu a passagem do estudo das organizações como objeto para as organizações como processo foi o rompimento da visão das instituições como superorganismos cujos indivíduos são dotados de racionalidade limitada; o paradigma do *homo economicus* é questionado e com isso o escopo de possibilidades de existências se amplia possibilitando a adição de novos pontos de vista. Alguns dos pontos de vista que nos dizem respeito no caso da controvérsia entre o governo federal e a CEAGESP são os que contemplam a agência de instrumentos como os de prestação de contas e auditoria (MOSSE, 2004; STRATHERN, 2000) ou ainda dispositivos de mercado (CALLON, MILLO & MUNIESA, 2007).

A adoção, em um momento de crise, de um modelo de gestão mais ágil e flexível trouxe a luz alguns dispositivos que serviram como uma espécie de base de sustentação da empresa durante sua batalha para manter-se como ente estatal. Callon, Millo e Muniesa (2007) chamam de dispositivo as formas que se referem aos conjuntos materiais e discursivos que intervêm na construção de uma organização. O processo de reorganização da CEAGESP em sua batalha contra a privatização criou e/ou deixou aparecer dispositivos que supriam sua necessidade de adequação a uma economia de mercado.

Além de adotar estratégias de gestão similares as aplicadas pela iniciativa privada tais como, a atribuição ao cidadão o papel de cliente, o investimento no desenvolvimento pessoal dos funcionários e a adoção de ferramentas que permitem aos “cidadãos/clientes” acesso aos resultados obtidos a partir dos novos processos administrativos; a CEAGESP desenvolveu uma linha discursiva cuja função foi de inseri-la em um raio de ação mais abrangente, colocando-a como uma importante *player* nos esforços do Brasil em se estabelecer como uma potência agroindustrial no mundo, defendendo seu papel de elo de ligação *imprescindível* entre o produtor rural e o mercado consumidor a CEAGESP criou para si uma imagem e um lugar como parte constituinte do agronegócio no Brasil.

No Relatório de Gestão 2013 (2014) a CEAGESP lista cinco objetivos - retirar a CEAGESP do PND, assegurar o equilíbrio econômico e financeiro da empresa, fortalecer a



## VI Reunião de Antropologia da Ciência e da Tecnologia

Instituto de Estudos Brasileiros, USP - 16 a 19 de maio de 2017

marca CEAGESP, melhorar a imagem da empresa junto aos diversos públicos e assumir o protagonismo no debate do agronegócio no Brasil – que tem como foco “consolidar a CEAGESP como referência em políticas públicas de segurança alimentar e nutricional” (p.51). O relatório afirma, ainda que estes cinco objetivos possibilitarão que a empresa “alcance o patamar de uma empresa moderna e sustentável” (p. 51).

No dia 18 de março de 2015 com o decreto nº 8.417 a Presidência da República excluiu a CEAGESP do Programa Nacional de Desestatização, abrindo espaço para mais mudanças na forma de gestão da empresa.

*O presente Relatório de Gestão vem a público em um momento bastante especial para a CEAGESP, onde no último dia 19 de março foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto nº 8.417/2015 que exclui de vez a empresa do Programa Nacional de Desestatização (PND).*

*A medida representa um novo tempo para a Companhia que vislumbrava um horizonte muito curto quando foi federalizada e colocada sob processo de privatização em 1997. Apenas para lembrar, os prognósticos mais otimistas de viabilidade comercial na época davam conta de um período de sobrevivência da CEAGESP de, no máximo, dois anos. [...]*

*A saída do PND possibilita à CEAGESP se libertar de amarras que dificultavam seu gerenciamento .... Dessa forma, será possível viabilizar projeto de modernização para seus entrepostos e unidades de armazenagem.*

*(Relatório de Gestão 2014, 2015)*

A diretoria da CEAGESP deixa clara sua satisfação em ter conseguido que seus argumentos tenham sido aceitos pelo governo federal, a empresa alcançou seu objetivo que era o de manter a CEAGESP como ente público. É interessante notar os rumos que a CEAGESP tomou ao longo dos anos 2000, como resposta à iminente privatização da empresa, a aposta na implementação de técnicas criadas no setor privado mostrou-se um movimento preciso e a empresa conseguiu manter-se como empresa pública, em outras

palavras, as técnicas de gestão adotadas operaram ajustes e mudanças que garantiram a sua existência como ente público, mais especificamente como pessoa jurídica de direito privado administrada pelo poder público.

Os processos de transformação na CEAGESP ainda estão em curso, mesmo com a exclusão da empresa do Programa Nacional de Desestatização, as relações criadas a partir do embate entre transformações e resistência dentro da própria empresa a mantem viva atribuindo a ela a dinâmica necessária ao seu modo de existência multidimensional.

### **Bibliografia**

**BRASIL**, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Produção integrado no Brasil: agropecuária sustentável, alimentos seguros. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

**BRASIL**, Presidência da República, Subchefia para assuntos jurídicos. Decreto nº 8.417, 18 de março de 2015. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil-03/-Ato2015-2018/2015/Decreto/D8417.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/-Ato2015-2018/2015/Decreto/D8417.htm).

**BRESSER PEREIRA**, L. C. A Reforma da Administração Pública. In: L. C. Bresser Pereira. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, Editora 34, 1996.

**CEAGESP**, Relatório de Gestão 2008, São Pulo, 2009.

**CEAGESP**, Relatório de Gestão 2009, São Paulo, 2010.

**CEAGESP**, Relatório de Gestão 2013, São Paulo, 2014.

**CEAGESP**, Relatório de Gestão 2015, São Paulo, 2016.

**CALLON**, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fisherman of St. Brieuç. In: John Law. Power, Action na Belief: a new sociology of knowledge. London, Routledge, 1986.

**CZARNIAWSKA, B.** “What’s the story?” Organizing as a mode of existence. In: J-H. Passoth; B. Pauker & M. Schilleneir. Agency without actors? New approaches to collective action, 2011.

**FERREIRA, A.** SP vai leiloar 98,9% das ações da Ceagesp. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 7 de maio de 1996. Economia, p. B9.

**MARTINS, V.** SP e União negociam saída da Ceagesp. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 31 de mar. 2015, Metrópole. P. A12.

**MOSSE, D.** Is Good Policy Unemployable? Reflections on the Ethnography of Ad Policy and Practice. *Development and Change* 35 (4): 636-671 (2004)

**MUNIESA, F.; MILLO, Y. & CALLON, M.** Market Divices. Oxford: Blackwell. 2007.

**ORGANIZADOS.** *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 1 de nov. de 1999. Economia, p. B2.

**PEDROZO, E.** Ceagesp vai estar no debate político de 2010. *Rede Brasil Atual*.

Disponível em: [www.redebrasilatual.com.br/economia/2009/07/ceagesp-vai-estar-no-debate-politico-de-2010](http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2009/07/ceagesp-vai-estar-no-debate-politico-de-2010)

**STRATHERN, M.** The Tyranny of Transparency. *British Educational Research Journal*, vol.26, nº 3 jun. 2000, p. 309-321.

**UMA** economia de US\$ 40 milhões. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 14 de jan de 1995.