

INTEGRAÇÃO VERTICAL E ESTABILIDADES DAS FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA EM 65 USINAS PAULISTAS¹

Antonio Cano²
Cristiane Feltre³
Luiz Fernando de O. Paulillo⁴

1 - INTRODUÇÃO

A atividade sucroalcooleira nasceu verticalmente integrada para trás e o surgimento de fornecedores de cana se deu pela necessidade de complementar os volumes processados e utilizar as capacidades instaladas, de forma que, ao longo dos anos, estabeleceu-se uma relação entre eles e os engenhos/usinas. Dada sua importância econômica, social e estratégica, a atividade sempre foi alvo da intervenção do Estado, notadamente entre as décadas de 1930 e 1990. Dentre as principais medidas regulatórias, estão as que impactavam a relação entre fornecedores de cana e usinas canavieiras.

Atualmente, observa-se que as usinas utilizam ampla gama de estruturas para organizar suas transações de suprimento de cana, caracterizando, sob o enfoque da Nova Economia Institucional, o uso de governanças plurais, ou seja, a utilização de diferentes mecanismos de controle organizacional operados simultaneamente em uma mesma firma para uma mesma finalidade (BRADACH; ECCLES, 1989). No entanto, baseados em fatores técnicos ou econômicos, autores como Carvalho et al. (1993), Ramos (2001) e Baccarin, Gebara e Silva (2013) afirmam que a verticalização da produção de cana tem crescido e pode tornar-se hegemônica na atividade.

O problema de pesquisa consiste em compreender como evoluiu a utilização das estruturas de governança das transações de suprimento de cana pelas usinas canavieiras paulistas

a partir de 2000, ano de implantação do Sistema do Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar e Álcool do Estado de São Paulo (CONSECANA)⁵. Apesar da apontada tendência de elevação do uso da hierarquia, discute-se se a implementação do CONSECANA contribuiu para a permanência de fornecedores no setor e, por conseguinte, para a estabilidade do uso das formas plurais. O objetivo do artigo é demonstrar se a utilização das estruturas de governança baseadas na hierarquia se elevou, confirmando a tendência de sua hegemonia, ou se o uso de formas plurais de governança se preservou ao longo do período estudado, sendo, portanto, uma estratégia estável.

2 - MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho consiste de uma análise de dados longitudinais de 65 unidades produtoras instaladas no Estado de São Paulo. A fonte de dados utilizada é o Anuário da Cana, publicação anual que contém informações do setor canavieiro e editada desde 1995. Foram utilizados dados relativos às safras de 1999/00, 2008/09 e 2012/13. A utilização de tais safras se justifica pelos motivos expostos na seção quatro deste artigo. A cana processada pelas 65 usinas consideradas correspondia, na safra 2012/2013, a cerca de 42% de toda a cana processada pelas usinas paulistas (UNICA, 2014).

A partir dos dados apresentados pelo anuário, foi possível delimitar as formas de suprimento de cana em duas estruturas: cana própria e cana de terceiros. Sob a denominação de cana própria, encontra-se toda a matéria-prima obtida por meio de estruturas hierarquizadas, ou

¹Uma primeira versão deste artigo foi apresentada em 27/07/2014 no 53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba. Registrado no CCTC, IE-05/2016.

²Economista, Mestre, Professor do IFSP-São Carlos (e-mail: antonio.cano@gmail.com).

³Economista, Doutora, Professora do CEA/PUC-Campinas (e-mail: crisfeltre@yahoo.com).

⁴Economista, Doutor, Professor no DEP-UFSCAR (e-mail: dlfp@ufscar.br).

⁵Associação formada pela indústria de açúcar e álcool e pelos plantadores de cana. Seu principal objetivo é zelar pelo relacionamento entre as partes, funcionando como organismo de autorregulamentação. Sua principal tarefa é criar mecanismos de precificação que mitiguem os possíveis conflitos decorrentes do mau funcionamento do livre mercado (UNICA, 2014).

seja, aquelas cultivadas pela usina em terras próprias, arrendadas, de parceiros ou de acionistas. A cana de terceiros abrange toda matéria-prima obtida via contratos de fornecimento ou no mercado *spot*; é possível afirmar, baseando-se em Pedroso Júnior (2008), Conejero et al. (2008), Amaral (2009) e Feltre (2013), que esta última modalidade (*spot*) é pouco utilizada pela maioria das usinas.

Foram selecionadas as unidades que informaram os dados de produção em pelo menos duas das três safras mencionadas. Em seguida, por meio de uma análise quantitativa, foi identificado o percentual de participação das estruturas de governança, classificadas como cana própria ou cana de terceiros, utilizada por cada usina, em cada uma das safras selecionadas e para as quais existiam dados.

A fim de confrontar as hipóteses que indicam a elevação da participação das estruturas verticalizadas ou a estabilidade do uso de formas plurais ao longo do período analisado, comparou-se a estratégia de governança utilizada por cada uma das usinas selecionadas, sendo possível determinar quantas e quais usinas migraram ou mantiveram: a) o uso exclusivo da hierarquia (cana própria); b) o emprego exclusivo de cana de terceiros (contratos de fornecimento ou cana *spot*); e c) o uso de uma combinação de cana própria com cana de terceiros na mesma safra, o que indicaria o uso de formas plurais.

3 - GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES E FORMAS PLURAIS

Farina, Azevedo e Saes (1997) propõe que a estrutura de governança de uma firma seja determinada pelos atributos das transações que ela se presta a governar, atributos estes que dependem de condicionantes institucionais, tecnológicos e estratégicos. Governar a transação significa estabelecer os comportamentos desejáveis e esperados das partes envolvidas e estabelecer mecanismos que garantam que tais comportamentos sejam efetivados.

Williamson (1999) identifica três estruturas de governança: mercado, hierarquia e forma híbrida ou contratual. Em um dos polos do modelo, a governança via mercado aproxima-se do conceito neoclássico de mercado, no qual as

partes não criam obrigações (exceto a de entregar um bem ou serviço mediante o correspondente pagamento, predominando o mecanismo de preços), as divergências *ex-post* são tratadas no âmbito do poder judiciário e ocorre a combinação de um potente *mix* de incentivos com pouco ou nenhum controle, e muita autonomia com poucas possibilidades cooperativas. No outro extremo está a hierarquia, que cria dependência bilateral entre os agentes e combina baixos ou nulos incentivos com alto nível de controle, além de baixa capacidade adaptativa com grandes possibilidades cooperativas. Entre os dois polos situam-se as formas híbridas, regidas por contratos, formais ou tácitos, que mixam os variados níveis de incentivo, controle, adaptação e cooperação. Nos contratos, as partes definem *ex-ante* o que esperam uma da outra, além dos mecanismos para sua efetivação.

Ménard (2004) avança em relação ao modelo de Williamson (1999), sugerindo que as formas híbridas não são uma modalidade homogênea, mas sim uma infinidade de possíveis combinações específicas para cada transação, podendo ser agrupadas em quatro configurações básicas, denominadas de complementaridades contratuais, nas quais variam autonomia x nível de cooperação e mecanismos de incentivos x controle. Com características mais próximas da governança via mercado, estão as relações baseadas em “confiança”, e com características mais próximas à hierarquia, estão as “quase-firmas” ou “organizações *ad hoc*”. Entre ambas, próxima à confiança, encontram-se as “redes relacionais” e, próximas às “quase-firmas”, as estruturas baseadas em “liderança”.

De qualquer forma, tanto os modelos de Williamson (1999) como o de Ménard (2004) permitem uma elaboração básica: dada a racionalidade limitada dos agentes econômicos e as condições impostas pelo ambiente institucional, diante de diferentes estruturas de governança, cada uma com seus custos de transação e produção, a escolha da estrutura de governança se dará visando a minimização de tais custos. A essa formulação foi dado o nome de “hipótese do alinhamento eficiente discriminante”. No entanto, ao longo de quase três décadas, um fenômeno observado na realidade empírica tem desafiado os economistas neoinstitucionalistas e carece de uma explicação teórica abrangente e sustentável

(MÉNARD, 2013): as formas plurais de governança.

As formas plurais ocorrem quando uma firma se organiza para governar uma transação utilizando mais de uma estrutura de governança, simultaneamente. Tal escolha se choca com a hipótese de alinhamento eficiente discriminante, por não haver motivo lógico para um agente realizar uma escolha subótima de forma consciente.

Bradach e Eccles (1989) propuseram uma interpretação ao fenômeno das formas plurais, trazendo a questão ao centro das discussões para os economistas neoinstitucionalistas. Inicialmente, detectadas nos sistemas de franquia, também foi constatada sua ocorrência em outros segmentos econômicos. As formas plurais podem ocorrer a montante, quando uma firma escolhe utilizar mais de um modelo de governança simultaneamente para a mesma transação de suprimento, ou a jusante, quando o faz em relação à distribuição (SCHNAIDER; RAYNAUD; SAES, 2014).

Para Ménard (2013), o fenômeno das formas plurais tem sido explicado de forma insatisfatória a partir de três interpretações básicas: como decorrência de diferença de atributos em transações similares; como fenômeno transitório; e como fenômeno estável. A diferença nos atributos das transações é explicada por Williamson (1999), como as situações em que duas transações similares possuem diferenças tênues em um de seus atributos e, por isso, o agente econômico ora escolhe uma estrutura, ora escolhe outra. A transitoriedade das formas plurais é, para Zylbersztajn e Nogueira (2002), a situação em que a migração instantânea de uma estrutura de governança menos eficiente para uma mais eficiente é dificultada pela existência de barreiras tecnológicas ou ambientais, fazendo com que mais de uma estrutura coexistam. Outras correntes teóricas postulam a transitoriedade das formas plurais baseando-se no redirecionamento de propriedade, fundamentado na teoria da restrição de recursos, ou nos mecanismos de incentivo, baseados na teoria da agência. Por fim, vários trabalhos empíricos, realizados ao longo de mais de 20 anos, demonstram que as formas plurais são estáveis e persistentes, não havendo qualquer indício de que o uso simultâneo de mais de uma estrutura de governança seria substituído pelo uso de uma única estrutura (SCHNAIDER; RAYNAUD; SAES, 2014). No entanto, especificamente na agroindústria canavieira

vários autores, tais como Carvalho et al. (1993), Ramos (2001), Avelhan e Souza (2011), Baccarin, Gebara e Factore (2009) e Baccarin, Gebara e Silva (2013) postulam a existência de uma tendência para predominância de um modo específico de governança, a hierarquia, como será visto adiante.

4 - INTEGRAÇÃO VERTICAL E SUPRIMENTO DE CANA-DE-AÇÚCAR

A produção de cana já surgiu verticalizada, uma vez que os proprietários dos engenhos eram detentores das terras em que ela era cultivada. Contudo, já no período colonial, detecta-se a intervenção do Estado no sentido de regular o suprimento de cana, pois os “senhores de engenho” eram obrigados a esmagarem a cana produzida por lavradores vizinhos a preço fixado (BELIK; VIAN, 2003). O episódio dos Engenhos Centrais também afetou a forma como o suprimento de cana ocorria nos engenhos brasileiros, já que em sua concepção previa-se a separação entre as atividades industriais e agrícolas (CARVALHO et al., 1993; GUEDES et al., 2013).

Replicando a estrutura verticalizada dos antigos engenhos, surgiram as usinas de açúcar e álcool no início do século XX. Na década de 1930, ocorreu a criação do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), com a missão de regular o funcionamento da atividade canavieira (CARVALHO et al., 1993; BASTOS; MORAES, 2014). Dentre as principais medidas do período está a criação do Estatuto da Lavoura Canavieira (FELTRE, 2013), cujo principal objetivo era separar as atividades agrícolas e industriais no setor, além de fortalecer os produtores de cana. Estabeleceu-se que as usinas não poderiam processar mais do que 60% de cana própria por safra, devendo a parcela restante ser adquirida de fornecedores independentes (CARVALHO et al., 1993). O estatuto também vinculava cada fornecedor a uma usina, de quem passava a ser exclusivo, com a contrapartida da garantia de absorção de sua produção dentro das quantidades contratadas. Além disso, o preço da cana era fixado e garantido pelo IAA. Mesmo assim, prevaleceu o poder político e social dos usineiros e, em 1968, o IAA baixou resolução que ampliava o entendimento sobre o conceito de “fornecedor”, sendo consideradas assim as empresas e pro-

priedades rurais de acionistas das usinas, o que tornou inócua a restrição estabelecida pelo referido estatuto. Segundo Ramos (2001), a integração vertical se elevou em função disso, ao invés de se reduzir.

Em 1975, ocorreu a implementação do Programa Nacional do Alcool (PROALCOOL) e, em sua primeira fase, devido à necessidade de rápida elevação da produção, as usinas recorreram aos fornecedores independentes e a participação da cana de terceiros se elevou. No entanto, na segunda fase do programa, como parte das políticas de expansão para o setor, foram disponibilizados vultosos recursos para que usinas adquirissem terras e, novamente, a participação da integração vertical se elevou (BASTOS; MORAES, 2014).

A crise fiscal, a queda nos preços do petróleo e a agenda liberalizante implantada no início dos anos 1990 levaram à redução da intervenção estatal no setor (GUEDES et al., 2013). Nesse contexto, o IAA foi extinto e o aparato regulatório foi desmontado ao longo da década. Como decorrência, ocorreu inicialmente um processo de desorganização da agroindústria canavieira, causado pela liberação dos preços da matéria-prima e dos produtos, pela eliminação das cotas de produção e fornecimento, e pela desvinculação entre fornecedores e usinas/destilarias. Isso transformou as relações entre os agentes, gerou disputas entre as entidades representativas e incertezas para ambos os lados. Concomitantemente, muitas unidades produtoras não conseguiram se adaptar à nova realidade e foram incorporadas por outras mais capitalizadas. Como resultado de todo esse processo, deu-se uma elevação da participação da integração vertical na governança das transações de suprimento de cana (BASTOS; MORAES, 2014).

Após quase dez anos de conflitos, instabilidade e tentativas de reorganização, surgiu um sistema de autorregulação setorial denominado Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Etanol do Estado de São Paulo (CONSECANA), com abrangência estadual e formado por representantes das classes envolvidas. Dentre outras medidas, o CONSECANA criou um sistema de remuneração pela cana baseado: 1) na quantidade de açúcares totais presentes na matéria-prima entregue; 2) na participação da cana na composição final dos custos dos produtos; e

3) no preço dos produtos finais (álcool e açúcar). Este sistema de remuneração permitiu reduzir a incerteza relativa aos problemas afeitos às negociações sobre preços entre usinas e fornecedores (FELTRE, 2013). Pode-se afirmar que tal sistema permitiu a permanência de fornecedores independentes na atividade, já que, mesmo diante da instabilidade de preços e de demanda dos produtos finais, existe alguma previsibilidade de remuneração (BASTOS; MORAES, 2014).

Em paralelo à entrada em funcionamento do CONSECANA, a primeira década do século XXI foi marcada por um novo movimento de recuperação e reorganização do setor. No âmbito externo, a contestação e posterior derrubada dos subsídios aos produtores de açúcar de beterraba europeus (MICHELON et al., 2013) e o apelo ambiental atribuído ao etanol na condição de combustível não fóssil (SHIKIDA, 2013) criaram novas perspectivas para o setor. Internamente, a revitalização do álcool combustível, agora denominado etanol, impulsionada por programas de incentivos fiscais e subsídios à sua produção; a criação das Contribuições de Intervenção sobre o Domínio Econômico (CIDE), incidentes sobre a gasolina; e a viabilização tecnológica dos motores bicompostíveis proporcionaram nova dinâmica ao setor. No bojo desse processo, um importante fluxo de capitais externos ocorreu (MACÊDO, 2011) e, entre janeiro de 2007 e junho de 2009, US\$3,1 bilhões foram investidos por instituições estrangeiras na agroindústria canavieira brasileira (MARQUES; PAULILLO, 2012). Tal fluxo se deu inicialmente pela aquisição de unidades e partes acionárias de grupos já existentes e, posteriormente, pela construção de novas unidades e constituição de novos grupos produtores.

A existência de um novo ambiente institucional, com a presença de capital externo e autorregulado, gerou uma onda de aquisições, fusões e incorporações que mudou a dinâmica do setor e suas estruturas produtiva e de capital (MACÊDO, 2011; VERDI; AOUN; TORQUATO, 2012).

Como decorrência, uma forte e rápida expansão da atividade canavieira paulista ocorreu; entre 2000 e 2006, a produção de cana cresceu cerca de 80%, a de álcool quase 49% e a de açúcar pouco mais de 83% (BACCARIN; GEBARA; SILVA, 2013). Nesse período, conforme pode ser observado em Bastos e Moraes (2014), a

participação da cana de terceiros nos processos produtivos de açúcar e etanol voltou a se elevar, de forma que, na safra 2009/10, tal participação estava na casa de 40%.

A partir de 2010, um cenário negativo se configurou para o setor: elevação de custos de produção do etanol; queda na produtividade agrícola causada por baixa pluviosidade; redução da mistura do etanol na gasolina; redução do preço real da gasolina; e queda das exportações de etanol a partir de 2009, principalmente, em função da crise financeira internacional. Nesse período, chegou-se a constatar que várias unidades produtoras operavam com taxa de ociosidade da ordem de 30% (BACCARIN; GEBARA; SILVA, 2013; MARQUES; PAULILLO, 2012; SHIKIDA, 2013).

Para Baccarin, Gebara e Silva (2013), a partir do início da segunda década do século XXI, as transformações tecnológicas na área agrícola foram muito mais intensas que as das áreas administrativa e industrial, tendo esta última sido mais intensa ao longo da década de 1990. Tais transformações podem intensificar o uso da integração vertical (CARVALHO et al., 1993; BACCARIN; GEBARA; SILVA, 2013; BASTOS; MORAES, 2014), apesar de, nas safras recentes, a participação de tal modalidade de governança ter retornado aos seus níveis históricos, registrados a partir da década de 1940, em torno de 60%.

Nesse sentido, um fenômeno importante diz respeito à tendência de mecanização da colheita. A Lei n. 11.241/02 estabeleceu um cronograma para a eliminação das queimadas em São Paulo, o que deve ocorrer até 2021 nas terras mecanizáveis, e até 2031 para as demais áreas. Contudo, em 2007, um protocolo assinado entre a União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA) e o governo estadual previu a antecipação destes prazos para 2014 nas terras mecanizáveis, e para 2017 nas demais terras (ANTUNES; AZANIA; AZANIA, 2015).

Tais dispositivos normativos exercem pressão para o fim da colheita manual da cana (BACCARIN; GEBARA; SILVA, 2013), de forma que os pequenos e médios produtores se veem compelidos a arrendar suas terras, transformar-se em parceiros minoritários das usinas, ou mudar de cultura, o que cria uma tendência para maior participação da verticalização das transações de suprimento de cana (BASTOS; MORAES, 2014).

Também podem ser causas para a elevação da verticalização na agroindústria canavieira: a integração tecnológica causada pelo forte encadeamento das atividades agrícolas e industriais, o que gera economia de custos logísticos, de comercialização e da garantia de qualidade da matéria-prima; a garantia do fluxo de matéria-prima necessário ao longo de toda a safra, dada a diversidade de maturação de variedades de cana disponíveis e o processo contínuo típico das unidades agroindustriais canavieiras; a implantação rápida de novas tecnologias viáveis somente quando a produção se dá em larga escala, em áreas contínuas, principalmente as decorrentes da mecanização no campo; o alto nível de investimento requerido pela implantação de novas tecnologias de cultivo, transporte e colheita da cana, excluindo do processo os pequenos produtores que se veem obrigados a arrendar suas terras; e atributos das transações de cana que elevem seus custos, principalmente, as relacionadas a especificidade dos ativos envolvidos.

5 - GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES DE SUPRIMENTO DE CANA

O processo de suprimento de cana para as usinas e destilarias é atividade essencial e estratégica. Os ciclos de expansão e crise, além das transformações institucionais que ocorreram ao longo dos anos, sempre afetaram a estrutura de produção e fornecimento do insumo. A cana-de-açúcar, por ser uma cultura semiperene e ter sua viabilidade econômica dependente da colheita de pelo menos mais de uma safra em cada área plantada, dificulta a fácil migração entre culturas, já que, uma vez feita a opção pelo seu plantio em uma propriedade, torna-se pouco vantajoso tal troca em função da grande especificidade dos ativos envolvidos, gerando significativos custos de transação (FELTRE, 2013).

Tal contexto torna a transação de suprimento de cana uma atividade complexa (AMARAL, 2009; DAHMER-FELÍCIO; SHIKIDA; ROCHA JÚNIOR, 2012), coexistindo várias modalidades para a governança de tais transações. As mais comumente citadas na literatura revisada são as constantes no quadro 1.

Quando a unidade produtora utiliza a

QUADRO 1 - Instrumentos de Governança das Transações de Suprimento de Cana¹

Origem da cana	Estrutura de governança	Propriedade da terra	Preparação da terra	Plantio da cana	Cultivo da cana	Colheita da cana	Transporte da cana
Cana própria	Integração total	U	U	U	U	U	U
	Cana de acionistas	A	U	U	U	U	U
	Contratos de arrendamento	A	U	U	U	U	U
	Contratos de parcerias	P	P	U	P / U	U	U
Cana de terceiros	Contratos de fornecimento	F	F	F	F	F / U	F / U
	Cana a vista/cana portão	F	F	F	F	F	F

¹U: Unidade agroindustrial canavieira (usina; destilaria; usina com destilaria anexa); A: Acionista ou proprietário de unidade agroindustrial canavieira; P: Proprietário de terras; e F: Fornecedor de cana.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de Conejero et al. (2008), Pedroso Junior (2008), Amaral (2009), Avelhan e Souza (2011), Feltre (2013), e Bastos e Moraes (2014).

cana própria oriunda de terras próprias, terras de acionistas, terras arrendadas ou ainda terras de parceiros, está utilizando modelos fundamentalmente baseados na hierarquia, que provêm poucos incentivos, mas com alto controle administrativo; com poucas capacidades adaptativas via autonomia, mas que privilegiam a cooperação. Já os contratos de fornecimento podem ser enquadrados como formas híbridas, com diferentes combinações de incentivos e controle; de autonomia e cooperação entre os agentes. Por fim, a "cana à vista" ou "cana portão", consiste de um arranjo baseado nas transações de mercado, com grandes incentivos e pouco controle, além de ricas em adaptação via autonomia, mas pobres em cooperação entre os agentes. Muito comumente, as unidades produtoras utilizam mais de um arranjo contratual de forma simultânea para governar as transações de suprimento de cana. Caracteriza-se assim a utilização das formas plurais de governança.

No que diz respeito à origem da cana, que é o elemento principal desta análise, observou-se que nas edições utilizadas do Anuário da Cana, as informações fornecidas pelas unidades produtoras estão circunscritas a três dimensões: "cana própria", "cana de acionistas" e "cana de fornecedores". De acordo com a definição das formas de governança, descritas na seção 3, na dimensão "cana própria" podem estar contidos os volumes de cana produzidos pela unidade em terras próprias, em terras arrendadas e em terras de parceiros. Já quando o volume processado está contido na dimensão "cana de acionistas", fica bem especificado que se trata de cana produzida pela usina em terra de proprietário ou

acionista da própria usina. Por fim, contidos na dimensão "cana de fornecedores", podem estar os volumes oriundos de terceiros, cujas transações são governadas por diferentes modalidades contratuais, ou ainda sob a forma de governança via mercado, tratando-se assim de "cana portão" ou "cana à vista", conforme jargão utilizado no setor.

Dessa forma, apesar de não ser possível identificar exatamente a modalidade de governança da transação de cana utilizada por cada unidade, é possível agrupar as informações em duas dimensões: "hierarquia", que absorve os volumes de "cana própria" mais a "cana de acionistas", e "fornecedores/mercado", que absorve toda a cana produzida por terceiros, seja em transações governadas por contratos de fornecimento, seja em transações *spot*.

Assim, é possível afirmar que as usinas que utilizam modelos de governança baseados na "hierarquia" (cana própria e ou cana de acionistas) conjuntamente com os baseados em "fornecedores/mercado" (cana de terceiros) utilizam formas plurais de governança, mesmo que não seja possível, apenas com as informações contidas nos Anuários da Cana, especificar a forma de governança das transações em todos os casos.

6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da aplicação do método descrito na seção 2, posteriormente à coleta das informações dos exemplares 2000, 2009 e 2013 do Anuário da Cana, foi possível construir a tabela 1.

TABELA 1 - Participação da Cana Própria e Cana de Terceiros, Estado de São Paulo, Safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13

(%) (continua)

Unidade	Origem da cana processada					
	1999/00		2008/09		2012/13	
	P ¹	T ²	P ¹	T ²	P ¹	T ²
Água Bonita	69	31	ND	ND	53	47
Alcoeste	79	21	100	0	100	0
Alta Mogiana	90	10	66	34	70	30
Alta Paulista	ND ³	ND ³	95	5	98	2
Alvorada do Oeste	37	63	62	38	66	34
Atena	ND ³	ND ³	0	100	85	15
Batatais	67	33	55	45	60	40
Batatais - Lins	ND ³	ND ³	3	97	76	24
Bioenergia	95	5	ND ³	ND ³	49	51
Branco Peres	95	5	ND ³	ND ³	61	39
Campestre	41	59	0	100	90	10
Carolo - Nsa. Sra	56	44	ND ³	ND ³	51	49
Colombo - Ariranha	91	9	100	0	100	0
Colombo - Palestina	ND ³	ND ³	100	0	100	0
Colorado	84	16	ND ³	ND ³	0	100
DC Bio	89	11	ND ³	ND ³	50	50
Destil - Itajobi	87	13	100	0	71	29
Diana	100	0	78	22	52	48
Diné - Maringá	43	57	ND ³	ND ³	50	50
Diné - Santa Rita	60	40	ND ³	ND ³	45	55
Ester	78	22	51	49	62	38
Grizzo	100	0	ND ³	ND ³	45	55
Guaíra	98	2	ND ³	ND ³	96	4
Ipiranga - Descalvado	79	21	64	36	71	29
Ipiranga - Iacanga	ND ³	ND ³	29	71	52	48
Ipiranga - Mococa	87	13	55	45	80	20
Londra	100	0	100	0	79	21
Malosso	77	23	ND ³	ND ³	82	18
Moreno - Luiz Antonio	64	36	ND ³	ND ³	57	43
Noble - Catanduva	79	21	56	44	55	45
Noble - Potirendaba	ND ³	ND ³	59	41	81	19
Noble - Potirendaba	ND ³	ND ³	59	41	81	19
Odebrecht - Alcidia	85	15	ND ³	ND ³	88	12
Oeste Paulista	0	100	100	0	0	100
Pederneiras	16	84	ND ³	ND ³	35	65
Pedra - Buriti	86	14	63	37	65	35
Pedra - Ipê	ND ³	ND ³	51	49	77	23
Pedra - Serrana	92	8	66	34	68	32
Pitangueiras	21	79	0	100	0	100

¹P: Cana própria, obtida, por meio de modelos de governança baseados na hierarquia (terras próprias, terras arrendadas, terras de parceiros ou terras de acionistas).

²T: Cana de terceiros, obtida por meio de modelos de governança baseados em contratos relacionais (fornecedores) ou em mercados (spot, cana à vista e cana portão).

³ND: Dados não disponíveis.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados da PROCANA (2000, 2009, 2013).

TABELA 1 - Participação da Cana Própria e Cana de Terceiros, Estado de São Paulo, Safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13

Unidade	Origem da cana processada					
	1999/00		2008/09		2012/13	
	P ¹	T ²	P ¹	T ²	P ¹	T ²
Renuka - Madhu	98	2	51	49	68	32
Renuka - Revati	ND ³	ND ³	41	59	47	53
Ruette	85	15	54	46	57	43
Ruette - Monterrey	ND ³	ND ³	68	32	78	22
Santa Cruz	85	15	ND ³	ND ³	81	19
Santa Fé	93	7	46	54	55	45
Santa Isabel	96	4	69	31	78	22
Santa Isabel	ND ³	ND ³	89	11	96	4
Santa Maria	52	48	ND ³	ND ³	59	41
São Domingos	87	13	ND ³	ND ³	72	28
São José da Estiva	53	47	60	40	75	25
São Luiz	49	51	85	15	71	29
São Manoel	81	19	69	31	65	35
São Marino	66	34	49	51	56	44
São Martinho	79	21	ND ³	ND ³	58	42
São Martinho	75	25	ND ³	ND ³	65	35
TGM - Destilaria	ND ³	ND ³	100	0	91	9
Toniello - Santa Inês	24	76	ND ³	ND ³	18	82
Virálcool - Castilho	ND ³	ND ³	62	38	57	43
Virálcool - Pitangueiras	35	65	ND ³	ND ³	32	68
Tonon - Brotas	97	3	ND ³	ND ³	58	42
Santa Candida	86	14	65	35	63	37
Unialco	100	0	ND ³	ND ³	74	26
USJ - Araras	37	63	44	56	58	42
Vale Verde	60	40	ND ³	ND ³	37	63
Vista Alegre	79	21	ND ³	ND ³	66	34

¹P: Cana própria, obtida, por meio de modelos de governança baseados na hierarquia (terras próprias, terras arrendadas, terras de parceiros ou terras de acionistas).

²T: Cana de terceiros, obtida por meio de modelos de governança baseados em contratos relacionais (fornecedores) ou em mercados (*spot*, cana à vista e cana portão).

³ND: Dados não disponíveis.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados da PROCANA (2000, 2009, 2013).

A tabela 1 mostra a participação percentual da cana própria e da cana de terceiros utilizada em cada umas das safras selecionadas pelas 65 unidades que compuseram a amostra utilizada. A partir dele é possível perceber que existem informações disponíveis sobre a origem da cana processada para 53 unidades na safra 1999/00, 40 unidades na safra 2008/09 e 65 unidades na safra 2012/13. É possível, por isso, realizar comparação de dados de 28 unidades entre as três safras selecionadas; também de 28 unidades entre as safras 1999/00 e 2008/09; de 40 unidades entre as safras 2008/09 e 2012/13; de 53 unidades entre 1999/00 e 2012/13.

A tabela 1 permite concluir que uma usina que utiliza, em uma mesma safra, estruturas organizadas de forma baseada na hierarquia (cana própria) e também estruturas operacionalizadas por contratos de fornecimento ou baseadas em operações *spot* (cana de terceiros), está necessariamente fazendo uso de formas plurais de governança.

A partir das informações contidas na tabela 1, pode-se construir a tabela 2, que contém a quantidade de unidades que utilizaram formas plurais (FP) de governança, governança via mercados/contratos (C/M) exclusivamente, ou governança via hierarquia (H) exclusivamente, em cada uma das três safras.

TABELA 2 - Distribuição das Unidades de Produção Conforme as Formas Básicas de Governança por Safra Analisada, Estado de São Paulo, Safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13

(em n.)

Safra	FP ¹	C/M ²	H ³	ND ⁴	Total
1999/00	48	1	4	12	65
2008/09	30	3	7	25	65
2012/13	59	3	3	0	65

¹FP: Formas plurais de governança, combinam o uso de cana própria e cana de terceiros.

²C/M: Governança exclusivamente via mercado (cana *spot*) ou via contratos de fornecimento.

³H: Governança baseada exclusivamente em modelos hierárquicos (cana própria em terras próprias, arrendadas, de acionistas, ou de parceiros).

⁴ND: Dados não disponíveis.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados da PROCA-NA (2000, 2009, 2013).

A análise dos dados constantes nas tabelas 1 e 2 demonstra que, na safra 1999/00, pelo menos 48 das 53 unidades (aproximadamente, 91%) que forneceram dados para a análise recorreram às formas plurais para governar suas transações de suprimento de cana, enquanto 4 das 53 unidades (8%) utilizaram modelos hierárquicos para tal. Já na safra 2008/09, 30 das 40 unidades para as quais se dispõem de dados utilizaram formas plurais (75%), enquanto outras 7 (18%) utilizaram modelos hierárquicos. Por fim, os dados referentes à safra 2012/13 indicam que 59 das 65 unidades da amostra (91%) utilizavam com certeza formas plurais para governança de suas transações de cana, enquanto outras 3 (5%) utilizaram modelos baseados na hierarquia.

Vale ressaltar que, para a única unidade indicada na tabela 2, na coluna “C/M” para a safra 1999/00, não é possível definir se utilizou ou não exclusivamente uma única modalidade de governança, mercado ou contratos, ou ainda uma combinação de tais modalidades, o que indicaria também o uso de forma plural, o mesmo valendo para as três unidades indicadas na mesma coluna referentes à safra 2008/09 e outras três referentes à safra 2012/13.

As análises dos percentuais de uso de cada categoria de governança indicam que as governanças plurais predominam dentre as usinas paulistas, já que, dependendo das safras escolhidas na comparação, sua utilização esteve

entre 75% e 91%.

Um aspecto importante na análise realizada neste trabalho é a forma como ocorreu a evolução do uso de modelos de governança, adotados individualmente pelas unidades ao longo das safras. Dentre as 28 unidades para as quais existem dados das três safras selecionadas, 20 delas (71%) utilizaram combinação de diferentes modalidades de governança em cada uma de tais safras. Comparando a safra 1999/00 com a de 2008/09, é possível afirmar com segurança que ao menos 20, dentre as 28 unidades com dados disponíveis (71%), utilizavam formas plurais de governança em ambas as safras, sendo que outras 3 (10%) migraram para formas de governança baseadas na hierarquia.

Já quando se comparam as informações das safras 2008/09 e 2012/13, percebe-se que ao menos 30 das 40 unidades que disponibilizaram informações para as duas safras (75%) mantiveram formas plurais de governança, enquanto outras 3 (8%) migraram de modelos exclusivamente hierárquicos para uma combinação entre cana própria e cana de terceiros.

Por fim, na comparação entre as safras 1999/00 e 2012/13, é possível afirmar que ao menos 45 das 53 unidades (85%), para as quais existem dados disponíveis em ambas as safras, utilizavam uma combinação entre cana própria e cana de terceiros nessas duas safras, ao passo que outras 4 (8,5%) que utilizavam apenas governança baseada na hierarquia em 1999/00 passaram a utilizar também modelos baseados em mercados e/ou contratos em 2012/13, enquanto uma outra unidade (2%) fez caminho inverso, migrando de uma combinação de modelos de governança para hierarquia, exclusivamente.

O exposto permite concluir que existe estabilidade no uso de formas plurais. Tal observação vai de encontro com a postulação de que formas plurais, por razões ligadas ao emprego de diferentes tecnologias, ambiente institucional, ou à *path dependence* quanto às estruturas de governança, seriam situações transitórias, conforme postulam, dentre outros, Zylbersztajn e Nogueira (2002) e Williamson (1999).

Especificamente quanto à possibilidade de avanço dos modelos exclusivamente hierárquicos (cana própria cultivada em terras próprias, de acionistas, arrendadas ou de parceiros), a

tabela 2 indica que nenhuma das 28 unidades para as quais existem dados nas 3 safras utilizaram exclusivamente modelos hierárquicos em todas elas, enquanto outras 3, dentre 40 (8%) que a utilizavam na safra 2008/09 mantiveram tal estratégia na safra 2012/13, ao passo que uma outra (2,5%) deixou de fazê-lo. Da mesma forma, 3 unidades dentre 53 (6%) que não utilizavam exclusivamente hierarquia na safra 1999/00 passaram a fazê-lo na safra 2012/13, caminho inverso ao seguido por outras 4 unidades (8%) que utilizavam modelos de governança exclusivamente baseados na hierarquia na safra 1999/00 e já não o faziam na safra 2012/13.

Tais observações contradizem a hipótese de que haveria a tendência postulada por autores como Carvalho et al. (1993); Ramos (2001), Avelhan e Souza (2011) e Baccarin, Gebara e Silva (2013), para quem o uso de cana produzida pelas próprias usinas, em função da elevada concentração econômica que observaram no setor, além de fatores técnicos, iria se elevar e tornar-se hegemônico. Pelo menos no âmbito das unidades que forneceram dados para este estudo, isso não se confirmou, já que a migração de outras formas de governança para as estruturas de governança baseadas na hierarquia não foi significativa. A fim de reforçar tal análise foi construída a tabela 3, que demonstra a participação relativa de cada modelo de governança no total de cana processada pelas unidades da amostra, considerando os dados disponíveis nas três safras selecionadas.

Percebe-se que a utilização de hierarquia como modelo de governança das transações de suprimento de cana na safra 1999/00, tomando como base as informações disponíveis para 53 unidades, era de aproximadamente 74% do total da cana processada por elas, e que essa participação reduziu para próximo de 60% nas safras 2008/09 e 2012/13. Mais uma vez, é possível observar que não se confirma a tendência de elevação do uso da hierarquia e também que nas safras seguintes a 1999/00 a participação da cana de terceiros no volume processado se estabilizou em torno de 37% a 40%, fenômeno que já havia sido apontado por Bastos e Moraes (2014). Provavelmente, dentre os fatores que influenciaram o retorno da participação de cana de terceiros aos níveis históricos, em torno de 40% de toda a cana processa-

da, esteja a implementação do Sistema CONSECANA que, segundo Feltre (2013) e Bastos e Moraes (2014), reduziu os conflitos entre a agroindústria e os produtores de cana, tão intensificados após o desmantelamento do aparato regulatório estatal.

A fim de reforçar a análise feita até aqui, foi calculada a variação da participação percentual da cana própria em cada uma das unidades para as safras selecionadas (Tabela 4).

É possível observar que, quando comparados os dados de 28 unidades entre as safras 1999/00 e 2008/09, 8 (29%) elevaram a participação da governança via integração vertical como forma de suprimento de cana, ao passo que as demais 20 (71%) a reduziram, sendo que na média ocorreu uma redução de 9 pontos percentuais. Já quando se comparam os dados de 37 unidades entre as safras 2008/09 e 2012/13, percebe-se que 27 dentre as 37 unidades que compõem a amostra (73%) elevaram a participação da integração vertical, enquanto as 10 restantes (27%) a reduziram, sendo a elevação média da ordem de 7 pontos percentuais. A comparação entre os dados das safras 1999/00 e 2012/13 indica que 40 unidades (75% da amostra) reduziram a participação da integração vertical e as demais 13 unidades (25% da amostra) reduziram a participação de tal modelo de governança. Tais dados indicam uma relativa redução da participação da integração vertical como modelo de governança das transações de cana pelas unidades analisadas nas safras selecionadas, mais uma indicando que a tendência à utilização hegemônica da verticalização não se confirma.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, realizou-se uma análise longitudinal de dados de produção de 65 unidades de produção sucroalcooleira, tendo como base a origem da cana processada nas safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13, com objetivo de demonstrar se a utilização das estruturas de governança baseadas na hierarquia se elevou, confirmando a tendência de hegemonia de tal estrutura, conforme apontado por parte da literatura, ou se o uso de formas plurais de governança se preservou ao longo do período estudado, sendo, portanto, uma estratégia estável.

TABELA 3 - Participação Relativa dos Modelos de Governança no Total de Cana Processada pelas Unidades, Estado de São Paulo, Safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13

Safr	Unidades amostra	Volume processado (t)	Cana própria		Cana de terceiros	
			t	%	t	%
1999/00	53	80.169.298	59.178.462	73,8	20.990.836	26,2
2008/09	40	86.448.870	52.052.208	60,2	34.396.662	39,8
2012/13	65	138.978.343	86.379.517	62,2	52.598.826	37,8

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados da PROCANA (2000, 2009, 2013).

TABELA 4 - Evolução da Participação da Integração Vertical no Suprimento de Cana, Estado de São Paulo, Safras 1999/00, 2008/09 e 2012/13

Participação	1999/00-2008/09	2008/09-2012/13	1999/00-2012/13
Média (%)	-9	7	-12
Aumentou (n.)	8	27	13
Reduziu (n.)	20	10	40

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados da PROCANA (2000, 2009, 2013).

Não se confirmou, portanto, a hipótese de tendência à elevação da integração vertical. A análise dos dados relativos à amostra selecionada indica que a utilização da integração vertical como forma de governança reduziu-se entre as safras de 1999/00 e 2008/09, estabilizando entre esta última safra e a de 2012/13. A migração de estruturas plurais, aquelas que se valem do emprego de cana própria e de terceiros em uma mesma safra, para estruturas hierarquizadas, que resultam no suprimento da usina apenas com cana própria, não foi identificada.

Quanto à estabilidade do uso de formas plurais, percebe-se que existe estabilidade em seu emprego. As estruturas plurais de governança predominaram dentre as unidades que

compuseram o estudo. A análise também indicou que as trocas de estratégias de governança, pelo menos no que tange à combinação de cana própria com cana de terceiros em uma mesma safra, são pouco frequentes.

A implantação do CONSECANA, que trouxe relativa estabilidade nas relações entre usinas e produtores de cana, pode ser apontada como possível causa para o não avanço da verticalização do suprimento da matéria-prima. No entanto, dada a limitação do escopo deste estudo, não foi possível identificar seguramente as causas para os fenômenos observados, sugerindo-se que seja feito em futuros trabalhos, assim como a extensão da análise a outras unidades e períodos.

LITERATURA CITADA

AMARAL, R. O. D. **Análise da transação de suprimento de cana-de-açúcar e os relacionamentos inter-organizacionais**. 2009. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

ANTUNES, J. F.; AZANIA, C. A. M.; AZANIA, A. A. P. M. **Impactos ambientais das queimadas de cana-de-açúcar**. Pelotas: Grupo Cultivar. Disponível em: <http://www.grupocultivar.com.br/sistema/uploads/artigos/27-01_gc_cana.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2015.

AVELHAN, B. L.; SOUZA, J. P. de. A estrutura de governança do setor sucroalcooleiro: uma avaliação do forneci-

mento de matéria-prima da região de Araçatuba, Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 41, n. 8, ago. 2011.

BACCARIN, J. G.; GEBARA, J. J.; FACTORE, C. O. Concentração e integração vertical do setor sucroalcooleiro no centro-sul do Brasil, entre 2000 e 2007. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 3, mar. 2009.

_____.; _____.; SILVA, B. M. Aceleração da colheita mecânica e seus efeitos na ocupação formal canavieira no estado de São Paulo, de 2007 a 2012. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 43, n. 5, set./out. 2013.

BASTOS, A. da C.; MORAES, M. A. F. D. de. Perfil dos fornecedores de cana-de-açúcar na região centro-sul do Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 44, n. 2, mar./abr. 2014.

BELIK, W.; VIAN, C. E. F. Os desafios para a reestruturação do complexo agroindustrial canavieiro do Centro-Sul. **Economia**, Niterói, v. 4, n. 1, p. 153-194, jan./jun. 2003.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Reviews Sociology**, Califórnia, Issue 15, pp. 97-118, 1989. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

CARVALHO, F. C. de et al. Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira no estado de São Paulo, 1970-92. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 157-182, 1993.

CONEJERO, M. A. et al. **Arranjos contratuais complexos na transação de cana a usina de açúcar e álcool: um estudo de caso no centro-sul do Brasil**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

DAHMER-FELÍCIO, V.; SHIKIDA, P.; ROCHA JÚNIOR, W. da. Avaliação de contratos na agroindústria canavieira no Paraná: uma aplicação para o Law and Economics. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 268 p.

FELTRE, C. **Coordenação das transações de cana-de-açúcar das usinas sucroalcooleiras no oeste paulista: complementos contratuais e pluralidade**. 2013. 191 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

GUEDES, S. N. R. et al. Uma caracterização das transformações econômicas e sociais na agroindústria canavieira da Argentina, Brasil e México. **História Unisinos**, São Leopoldo, v. 17, n. 3, p. 280-292, set./dez. 2013.

MACÊDO, F. dos S. A Reestruturação do setor sucroenergético no Brasil: uma análise do período entre 2005 e 2011. 2011. 71 p. Dissertação (Mestrado em Agroenergia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

MARQUES, D. S. P.; PAULILLO, L. F. de O. Coordenação e coesão em grupos de comercialização de etanol da região centro-sul do Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 50, n. 4, p. 611-630, out./dez. 2012.

MÉNARD, C. Plural forms of organization: where do we stand? **Managerial and decision Economics**, Malden, Vol. 34, Issue 3-5, pp. 124-139, 2013. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.2578/pdf>>. Acesso em: 2 maio 2014.

_____. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen,

Vol. 160, Issue 3, pp. 345-376, 2004. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40752467?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 10 nov. 2011.

MICHELON, M. T. et al. Fontes de crescimento do valor bruto da produção de cana-de-açúcar em São Paulo e Minas Gerais (1995/2011). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2013, Belém. **Anais...** Belém: SOBER, jul. 2013.

PEDROSO JUNIOR, R. **Arranjos institucionais na agricultura brasileira**: um estudo sobre o uso de contratos no sistema agroindustrial sucroalcooleiro da região centro-sul. 2008. 209 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PROCANA Brasil. **Anuário da Cana**, Ribeirão Preto, 2000. (Centro de Informações Sucroenergéticas).

_____. **Anuário da Cana**, Ribeirão Preto, 2009. (Centro de Informações Sucroenergéticas).

_____. **Anuário da Cana**, Ribeirão Preto, 2013. (Centro de Informações Sucroenergéticas).

RAMOS, P. A evolução da agroindústria canavieira paulista no período 1946-1980: expansionismo agrário e características da estrutura de produção. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 31, n. 8, ago. 2001.

SCHNAIDER, P. S. B.; RAYNAUD, E.; SAES, M. S. M. O fenômeno das formas plurais. In: MÉNARD, C. et al. (Orgs.). **Economia das organizações**: formas plurais e desafios. São Paulo: Atlas, 2014.

SHIKIDA, P. F. A. Expansão canavieira no centro-oeste: limites e potencialidades. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, ano 22, n. 2, abr./jun. 2013.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR - UNICA. **Bando de dados**. São Paulo: ÚNICA, 2014. Disponível em: <<http://www.unicadata.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

VERDI, A. R.; AOUN, S. TORQUATO, S. A. Globalização do agronegócio brasileiro: estratégias do grupo COSAN. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 42, n. 1, jan./fev. 2012.

WILLIAMSON, O. E. The limits of the firms: incentives and bureaucratic factors. 1985. In: WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, S. E. The economics of transactions costs. North Hampton: Edward Elgar Publishing, 1999. pp. 180-213.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 329-346, jul./dez. 2002.

INTEGRAÇÃO VERTICAL E FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA EM USINAS CANAVIEIRAS PAULISTAS

RESUMO: O objetivo deste artigo é identificar a estabilidade das governanças plurais nas transações de suprimento de cana, diante de possível elevação do uso da integração vertical. Foi realizada uma análise longitudinal utilizando dados de três safras (1999/00, 2008/09 e 2012/13), informados por 65 unidades produtoras paulistas. Conclui-se que as estratégias de governança apresentam relativa estabilidade, sendo pouco significativa a migração do uso de governanças plurais para formas singulares. Além disso, observou-se que o uso da verticalização se reduziu entre as safras 1999/00 e 2008/09, e estabilizou-se entre esta última e a de 2012/13, indicando relativa estabilidade no seu uso.

Palavras-chave: suprimento de cana, sucroalcooleira, desregulamentação.

**VERTICAL INTEGRATION AND PLURAL GOVERNANCE FORMS IN
SAO PAULO STATE'S SUGARCANE MILLS**

ABSTRACT: *The goal of this paper was to identify the stability of plural governances in sugarcane supply transactions, considering a possible increase in the use of verticalization. A longitudinal analysis was performed using data on three harvests (1999/00, 2008/09, 2012/13) reported by 65 mills from the state. It concluded that the governance strategies have relative stability, with little significant migration from the use of plural to singular governance forms. Furthermore, the use of verticalization was observed to have decreased between the 1999/00 and 2008/09 crops, and stabilized between this latter and 2012/13, pointing to a relative stability in its use.*

Key-words: *sugarcane supply, sugarcane agribusiness, deregulation, Brazil.*

Recebido em 12/01/2016. Liberado para publicação em 29/03/2016.