

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISRRAEL CASINI

**A EVOLUÇÃO DA BIG FRANGO NO CONTEXTO DA AVICULTURA
BRASILEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA
FIRMA**

**CURITIBA
2009**

ISRRAEL CASINI

**A EVOLUÇÃO DA BIG FRANGO NO CONTEXTO DA AVICULTURA
BRASILEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA
FIRMA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA
2009

TERMO DE APROVAÇÃO

ISRRAEL CASINI

A EVOLUÇÃO DA BIG FRANGO NO CONTEXTO DA AVICULTURA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestres no Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Departamento de Economia, UFPR

Membro Prof. Dr. Maurício Vaz Lobo Bittencourt
Departamento de Economia, UFPR

Membro Prof. Dr. Álfio Brandenburg
Doutorado Meio Ambiente, UFPR

Curitiba, março de 2009

À Myrlei, minha esposa, e aos meus filhos
Letícia e Gustavo.

Por todo amor, carinho, compreensão e
apoio em todos os momentos da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter-me concedido a vida e proteção.

Ao Professor Dr. Armando João Dalla Costa, por ter aceitado me orientar, pelo apoio, confiança, incentivo, paciência e amizade.

Aos Professores Dr. Mauricio Serra, Dr. Marcelo Curado e Dra. Janete, que como Coordenadores do curso sempre nos cobraram, mas em tom de incentivo.

Aos colegas, amigos e acima de tudo companheiros de todas as horas, Jean Soato e Marcelo Vargas, por termos caminhado juntos, incentivado nos momentos mais intrincados do curso.

A todos os colegas do curso que durante nossa estada na cidade de Campo Mourão e em Curitiba foram companheiros de caminhada.

A todos os Professores que fizeram parte do projeto do mestrado, Dr. Armando Vaz, Dr. Marcelo Curado, Dr. Mauricio Bittencourt, Dr. Gabriel Porcile, Dr. Huáscar Pessali, Dr. Fabio Scatolin, Dr. Cássio Rolin, Dr. Mauricio Serra, Dr. Nilson de Paula, Dr. Walter Shima, Dr. Armando Dalla Costa, Dr. Claus Germer, Dr. Francisco Cipolla e Dr. Vitor Pelaez, que nos brindaram partilhando seus conhecimentos, suas amizades.

Aos Diretores, coordenados e colegas da FECEA que nos apoiaram.

Ao Diretor da Big Frango, Sr. Antonio Pedroso, que foi prestativo nas informações fornecidas.

À SETI e à Fundação Araucária que juntamente com a UFPR proporcionaram a realização do curso.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o crescimento da Big Frango a partir da ideia de evolução da empresa, inserida no contexto da modernização da avicultura brasileira, verificando de que forma os princípios da teoria do crescimento da firma interferiram na história da evolução e como contribuíram para o desenvolvimento e expansão da empresa Big Frango. Estudando-se as ações que foram colocadas em prática pelos empresários que contribuíram para a expansão da firma, buscou-se compreender a colaboração do processo de integração vertical para cadeia agroindustrial da carne de frango, e de como as inovações por meio do uso intenso de novas tecnologias, da diversificação da produção, da busca de novas oportunidades, bem como das exportações, contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da Big Frango. Foi feito um estudo da trajetória da Agroindústria da carne de frango, a sua evolução ao longo do tempo desde a fase de implantação até a internacionalização das empresas brasileiras, o crescimento da demanda e da produção que tornou o Brasil o segundo maior produtor mundial e o maior exportador de carne e derivados de frango.

PALAVRAS CHAVE: Crescimento, avicultura, carne de frango, Big Frango.

ABSTRACT

The objective of this research was to examine the growth of *Big Frango* in relation to the conception of evolution of the company, included in the modernization of Brazilian poultry farming, noting how the theory principles about the company's growth interfered in the history of evolution and contributed for the development and expansion of *Big Frango* company. The research analysed the actions which were put into practice by businessmen who contributed to the expansion of the firm, it also sought to understand the collaborative process of vertical integration for agroindustrial chain of chicken meat, and it still looked for understanding how the innovations through the use of intensive technologies, the diversification of production, the searching for new opportunities, and also how exports contributed to growth and development of *Big Frango* company. A study was made of the trajectory of Agribusiness of chicken meat, its evolution over time, from the deployment phase to the internationalization of Brazilian companies, the growth of demand and production which made Brazil the second largest world producer and largest exporter of chicken meat and its products.

KEY WORDS: Growth, poultry, chicken meat, *Big Frango*.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO I – Fronteira de oportunidades	23
GRÁFICO II – Exportação brasileira de carne de frango, desempenho por setor	63
GRÁFICO III – Exportação brasileira de carne de frango, desempenho por destino	64
GRÁFICO IV – Consumo per capita de carne no Brasil 2007.....	66
GRÁFICO V – Produção brasileira de carne de frango por estado.....	69
GRÁFICO VI – Projeto 3-3-3	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO I - Evolução das Exportações Brasileiras de Carne de Frango 1975 – 2007	59
QUADRO II - Produção Brasileira de Carne de Frango 1990 – 2008	65
QUADRO III – Indicadores da Evolução da Avicultura Brasileira de 2000 a 2007	68
QUADRO IV – Produção Mundial de Carne de Frango – principais países 1999-2007	72
QUADRO V – Consumo Mundial de Carne de Frango – Principais países 2000-2007	74
QUADRO VI – Abates de frango no Paraná 2007 - 18 maiores empresas	83

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estados brasileiros maiores exportadores de carne de frango e industrializados	61
TABELA 2 - Os 25 maiores exportadores brasileiro de produtos de frango 2007	61
TABELA 3 – Abate de Frangos no Brasil – 50 maiores empresas 2007	70
TABELA 4 – Exportação da Big Frango - Rolândia – 2006 a 2008	83

LISTA DE SIGLAS

ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango

APINCO – Associação Brasileira dos Produtores de Pinto de Corte

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

CEI - Centros de Educação Infantil

COAGRU – Cooperativa Agroindustrial União de Ubatã

FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

UEL – Universidade Estadual de Londrina

UEM – Universidade Estadual de Maringá

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UBA – União Brasileira de Avicultura

SIAL – Salão Internacional da Alimentação de Paris

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.	13
1.2. OBJETIVOS.	14
1.2.1. Objetivos Gerais.	14
1.2.2. Objetivos Específicos.	15
1.3. ESTRUTURA.	15
2 BUSCANDO COMPREENDER A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA.	16
2.1. O CRESCIMENTO DA FIRMA.	17
2.2. CRESCIMENTO E LUCRO NA FIRMA.	20
2.3. A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS.	24
2.4. A CAPACIDADE DO EMPRESÁRIO EM IDENTIFICAR OPORTUNIDADES.	30
2.5. A BASE TECNOLÓGICA.	35
2.6. DIVERSIFICAÇÃO E LIMITES DE CRESCIMENTO.	37
2.7. MODELOS NA TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA MUDANÇA ECONÔMICA.	41
2.8. INTEGRAÇÃO VERTICAL.	45
3. O DESENVOLVIMENTO DA AVICULTURA BRASILEIRA.	51
3.1. O INÍCIO DA AVICULTURA INDUSTRIAL NO BRASIL.	52
3.1.1. As Empresas pioneiras no ramo de avicultura no Brasil.	53
3.2. O SIGNIFICADO DAS EXPORTAÇÕES NA AVICULTURA BRASILEIRA.	57
3.2.1. Evolução das exportações brasileiras da carne de Frango.	58
3.2.2. Principais empresas exportadoras do setor avícola.	60
3.2.3. Principais países compradores de frango.	62
3.3. SITUAÇÃO ATUAL DA AVICULTURA BRASILEIRA.	64
3.3.1. A reestruturação das empresas avícolas a partir dos anos 1990.	65
3.4. EMPRESAS BRASILEIRAS.	69
3.4.1. Competitividade em nível internacional.	72
3.4.2. Internacionalização das Empresas Avícolas Brasileiras	75
4. O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO NO CONTEXTO DA AVICULTURA BRASILEIRA.	78
4.1. O SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO DA BIG FRANGO.	78
4.1.1. O Surgimento do Grupo Big Frango.	80
4.1.2. A reestruturação do grupo Big Frango.	81
4.1.3. A internacionalização do Grupo Big Frango.	81
4.1.4. A trajetória de crescimento do Grupo Big Frango.	83
4.2. A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO.	87
4.3. IDENTIFICAÇÕES DE NOVAS OPORTUNIDADES PELOS EMPRESÁRIOS DA BIG FRANGO.	88
4.3.1. A evolução no mercado externo e na conquista de outros países.	89
4.4. O USO INTENSIVO DE TECNOLOGIA CONTRIBUIU MUITO PARA O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO.	90
4.5. A DIVERSIFICAÇÃO E OS LIMITES DE CRESCIMENTO.	91
4.5.1. Estrutura de produção e setores de atuação.	91
4.5.2. Diversificação na linha de produção.	95
4.5.3. Aproveitamento de resíduos para gerar subprodutos.	96
4.5.3.1. Produção de biocombustível.	97

4.5.3.2. Reciclagem de Óleo Vegetal utilizado.	98
4.5.4. Os limites de crescimento.	98
4.5.4.1. Projeto de expansão Big Frango-Unidade de Primavera do Leste MT..	99
4.5.4.2. Projeto de expansão – Unidade de Abate de Uiratã – PR.....	100
5. CONCLUSÃO.	102
6. BIBLIOGRAFIA.	105

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.

A produção de alimentos de maneira geral evoluiu muito nos últimos anos, tanto para atender às necessidades alimentares da população que exige qualidade nos alimentos que consome, como para atender à demanda da população mundial, exigindo, assim, um suprimento cada vez maior para sua sobrevivência.

No caso da Agroindústria da Carne de Frango percebeu-se uma evolução muito clara pelo aumento da demanda dessa proteína que passou a ser um dos principais alimentos na mesa da maioria das famílias. O aumento no consumo tem provocado profundas transformações econômicas, institucionais e tecnológicas nos processos de produção e comercialização para atender aos mercados interno e externo, mudando o panorama do setor no que se refere à estrutura da cadeia produtiva e seu crescimento.

O Brasil ocupa o segundo lugar na produção mundial de carnes de frango e derivados, perdendo apenas para os Estados Unidos, e atualmente é o maior exportador mundial, de acordo com *Relatório Anual 2007/2008 da União Brasileira de Avicultura*, UBA (2008).

A evolução do setor avícola brasileiro se deve aos investimentos realizados para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial da carne de frango, através da aquisição de tecnologias, a princípio, de outros países mais adiantados na produção de aves e de agregados da cadeia produtiva, e por meio de investimentos em pesquisa própria para desenvolvimento e evolução das espécies; e, ainda, devido às condições favoráveis de clima, qualidade na produção, sanidade e abundante oferta de grãos.

Com o uso intensivo da tecnologia foi possível aumentar consideravelmente a produção e baixar o custo de produção, causando uma queda nos preços e, conseqüentemente, um acréscimo na demanda, favorecendo a expansão das empresas do setor.

A avicultura brasileira teve seu início nos estados de São Paulo e Minas Gerais, deslocando-se posteriormente para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e mais tarde para o Paraná. Nos estados do sul, destacam-se as

empresas **Sadia** e **Perdigão**, consideradas as pioneiras da avicultura brasileira, abrindo caminho para as demais que surgiram com a difusão do setor.

Entre as empresas do ramo de carne de frango, destaca-se a paranaense Agrícola Jandelle S/A, com a marca "**BIG FRANGO**", pela sua trajetória expansionista. Iniciou suas atividades na década de 1970 com uma pequena fábrica de ração, adquirindo posteriormente um abatedouro de aves. Com o resultado da produção foi possível investir, para estruturar e desenvolver toda cadeia produtiva.

A recombinação dos recursos, a capacidade do empresário em vislumbrar novas oportunidades de mercado, a diversificação na produção, o investimento em pesquisas e no uso intensivo de tecnologia, e o sistema integrado de produção deram sustentação ao surgimento de um dos mais importantes abatedouros de aves do Brasil.

No início do terceiro milênio, buscando conquistar novos espaços, passou a exportar para vários países do mundo ganhando projeção internacional, inaugurando uma nova fase em sua existência. A produção da empresa, de acordo com UBA (2008), foi de 75.887.785, no ano de 2007, tornando-se a 9ª empresa brasileira em número de abates, exportando 42 mil toneladas de carne de frango, tornando-se a 13ª empresa brasileira do setor da avicultura, com projetos para expansão da sua produção.

A evolução da cadeia agroindustrial da carne de frango foi um assunto que despertou interesse por ser um dos setores que mais cresce no Brasil, com espaço ainda para evoluir, permitindo relação com a teoria do crescimento da firma e a análise da expansão da Big Frango que está inserida no contexto desta commodity.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Considerou-se como objetivo geral da dissertação analisar o crescimento da Big Frango a partir da ideia de evolução da empresa, inserida no contexto da modernização da avicultura brasileira.

1.2.2. Específicos

Verificar como os princípios da teoria do crescimento da firma interferiram no desenvolvimento (na história) da Big Frango.

Estudar as ações colocadas em prática pelos proprietários/dirigentes que contribuíram para o seu crescimento.

Compreender como integração vertical, inovações, diversificação de produtos e exportação contribuíram para o desenvolvimento da Big Frango.

1.3. Estrutura

A metodologia para o desenvolvimento desta dissertação foi de caráter investigatório, através da revisão bibliográfica dos conceitos e principais ideias relacionadas ao crescimento da firma, buscando elementos que mostraram a expansão da cadeia agroindustrial da carne de frango, pesquisa *in loco*, e os elementos que contribuíram para a evolução da empresa.

A primeira parte constitui-se do resumo, introdução e demais elementos para compreensão da dissertação.

Na segunda parte, desenvolveu-se a revisão bibliográfica para compreender os traços gerais da teoria que está embasando o fenômeno. A leitura principal foi a Teoria do Crescimento da Firma, explorando a recombinação de recursos, a base tecnológica, os limites de crescimento da firma, a diversificação e a capacidade do empresário em identificar novas oportunidades de mercado.

A terceira parte desenvolveu um breve relato sobre o surgimento das agroindústrias da carne de frango, a evolução e as empresas nacionais, a atual situação do mercado interno, a internacionalização das empresas brasileiras e a atual situação da avicultura no país.

Na quarta parte, foi feito um estudo da Big Frango, as estratégias desenvolvidas pelos empresários para atingir o crescimento, relacionando o fenômeno no campo empírico e teórico, buscando entender o porquê a empresa cresceu e se desenvolveu. Por fim, foram apresentadas as conclusões.

CAPÍTULO 2

2. BUSCANDO COMPREENDER A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA.

Este capítulo destina-se a uma revisão bibliográfica da literatura relacionada ao crescimento da firma, buscando elencar os principais elementos teóricos que contribuíram para compreender as diversidades de condições e motivações econômicas deste fenômeno tão complexo. O objetivo é investigar os principais aspectos que tratam do problema relacionado às estratégias de crescimento da firma.

Muitas firmas nascem e passam por um processo de crescimento durante sua trajetória, tornando-se sólidas, gigantescas e algumas até centenárias, superando todas as barreiras naturais e mesmo as impostas pelo mercado, tornando-se conhecidas mundialmente. Outras não conseguem transpor as barreiras para desenvolver-se e acabam extintas nos primeiros anos de vida. Portanto, este estudo não se relaciona a estas firmas, mas sim às primeiras que praticamente permanecem em contínuo processo de crescimento, consolidando-se no mercado.

O trabalho busca analisar as estratégias expostas pelos vários autores no intuito de entender os motivos que levaram ao crescimento dessas firmas, partindo do pressuposto de que existem vários fatores que influenciam na trajetória de ascendência das firmas. Dentre eles, destaca-se o processo de integração de produção vertical como estratégia para superar as adversidades desde a aquisição dos insumos requeridos em toda cadeia produtiva, assumindo parte dela até a aproximação do produto final ao consumidor.

A competência, a tenacidade e a capacidade empreendedora, aliada à ambição e à visão de alternativas na identificação pelo empresário das oportunidades econômicas de mercado para diversificação da produção serão discutidas como fatores importantes nas estratégias de crescimento interno da firma.

A análise das estratégias de crescimento da firma encontra na recombinação de recursos um processo muito importante no sentido de reorganizar o sistema de produção para superar a condição de rendimentos decrescentes imposta pela produção em escala para tornar a firma uma grande produtora de bens de consumo à disposição do mercado.

Vários autores contribuíram para o entendimento dos processos de crescimento da firma, podendo ser destacados Wood (1975), Chandler (1998), Szmrecsányi (2001), Catermol (2006), Penrose (2006), Nelson e Winter (2005), entre outros. Sem deixar de considerar o grau de importância e de colaboração de cada um para a economia, neste trabalho será tomada como base para uma análise mais profunda, o estudo de Penrose (2006), que aborda os diferentes aspectos teóricos deste fenômeno que é o crescimento da firma. Em sua análise, procura dar maior ênfase ao conjunto de recursos tanto físicos como humanos, juntamente com os serviços que estão disponíveis para a firma, oferecendo oportunidade de expansão para todas que quiserem deles fazer uso.

2.1. O CRESCIMENTO DA FIRMA.

Para buscar a compreensão do fenômeno que trata da teoria do crescimento da firma, partimos da discussão descrita por Penrose (2006) de que a função econômica da firma é a de obtenção e de organização dos recursos humanos e de outras naturezas com a finalidade de alcançar lucros no fornecimento de bens e serviços para os mercados. A firma passa a ser definida como um conjunto de recursos produtivos físicos, humanos e de serviços, configurando-se em unidades autônomas de planejamento e administração com as atividades coordenadas e relacionadas entre si. Nelson e Winter (2005) argumentam que os objetivos no mais simples dos modelos ortodoxos da empresa é o lucro, ou valor de mercado, e que o quanto mais, melhor. Existe neste sentido uma discussão entre várias linhas de pensamento, chegando-se à argumentação na análise de mercado, numa fachada institucionalista, de que o “mercado” que controla a firma é aquele cujo funcionamento eficiente mantém a firma nos eixos.

Uma das principais funções da firma é buscar o lucro econômico como condição fundamental para a sua expansão, além de constituir importante interesse dos administradores. O lucro retido pela firma constitui uma fonte preciosa e barata de recursos financeiros produzidos internamente e que podem ser utilizados para ampliar a base tecnológica. Este fato possibilita um aumento na produção, sem a necessidade de recorrer a grandes financiamentos, cujo retorno lucrativo, além das despesas e pagamento do valor principal, só ocorre em longo prazo. Desta forma o

ciclo para novos investimentos também ocorre em longo prazo, e principalmente a capacidade, experiência e conhecimento do administrador, constituem ferramental importante no emprego dos recursos próprios em favor de uma maior lucratividade, para diminuir o *gap* no retorno do investimento.

Nos estudos da teoria da firma que discutem a lucratividade como principal objetivo, existe um consenso de que o lucro é fundamental para o seu crescimento, embora possa haver uma divergência, no ponto de vista, entre os interesses dos acionistas e dos administradores. “A busca de maior tamanho pela empresa como objetivo de longo prazo implica uma preocupação com a lucratividade no curto prazo”. (NELSON E WINTER 2005, p. 91) Os objetivos da firma que foram discutidos amplamente por vários autores não são tão relevantes na visão gerencial por não serem uma condição necessária para o desencadeamento dos negócios no mundo real.

O conjunto de oportunidades disponíveis para investimento e o crescimento da firma numa visão interna para os empresários e seus administradores, sem considerar os fatores externos, são diferentes para cada firma e dependem dos recursos em geral. De acordo com Penrose (2006), os fatores externos não constituem algo fixo ou que não pode ser mudado, mas sim passível de ser manipulado pela firma de acordo com seus propósitos. Desta forma, o conjunto de recursos produtivos e de conhecimentos adquiridos pode ser utilizado de várias maneiras e re combinado para buscar oportunidades mais eficientes na diversificação da produção, à medida que o mercado se torna menos lucrativo e outros mercados aparecem com melhor opção para novos produtos.

Um fator muito importante para o crescimento da firma, que de forma alguma pode ser deixado de lado, é o conhecimento acumulado ao longo do tempo. Por um lado, o recurso humano (empresário e administradores), através da aquisição de conhecimento empírico, leva à especialização, e por outro lado o legado deixado pelos economistas amplia o conhecimento do empresário, valorizando a pesquisa e o desenvolvimento.

Analisada a partir das atividades gerenciais e administrativas, na medida em que a firma vai crescendo, vão também se expandindo suas fronteiras, e a responsabilidade do administrador aumenta por se constituir em uma unidade autônoma de planejamento. Os limites de crescimento considerado fazem com que cada firma se torne diferente no mercado. Uma firma bem organizada

administrativamente tem vantagens sobre as demais em relação à organização dos mercados, tendo custos menores quando produzem em pequena escala. Na medida em que a escala aumenta e começa a desenvolver diferentes atividades, o custo de transação cresce, levando a transformações que dependem do conhecimento e da capacidade administrativa para manter o retorno. Assim, as fronteiras de crescimento da firma dependem da capacidade administrativa: “a taxa de crescimento de uma firma é limitada pelo aumento dos conhecimentos existentes nela, mas o tamanho de uma firma pode continuar a crescer por força de sua eficiência administrativa, até alcançar suas fronteiras de expansão”. (PENROSE, 2006, p. 21). Os limites de crescimento da firma só podem ser afetados pela curva de custos crescentes ou pela curva da demanda decrescente, desde que a demanda não seja considerada como fator de restrição ao crescimento pela possibilidade de diversificação na produção.

Com o aumento dos negócios globais, as firmas se inter-relacionam de várias maneiras, surgindo um novo contexto de mercado que provoca uma mudança (metamorfose) também no conceito de relacionamento entre firmas.

O conceito de “núcleo” se refere ao conjunto de atividades próprias que a firma desenvolve até atingir o limite ótimo de administração e de lucratividade; a partir daí, ela passa a cuidar do seu próprio núcleo.

O conceito de “rede” é um conjunto de pequenas e médias empresas que funcionam em conjunto dependendo uma das outras. O termo “rede”, ou “rede de negócios”, “refere-se tecnicamente a arranjos ou alianças formais de caráter contratual entre um número limitado de firmas vinculadas umas às outras numa estrutura administrativa inter-relacionada”. (PENROSE 2006, p. 24).

As relações entre as firmas participantes das redes de negócios são bastante abrangentes. As alianças entre as firmas do mesmo ramo ou fornecedora dos recursos, tanto físicos como tecnológicos, colaboram para a expansão da firma através de contratos para fornecimento de serviços de pesquisa e desenvolvimento, tecnologias, suprimentos de *marketing*, publicidade, propaganda, entre outros, sem que a firma precise montar departamentos que podem ser onerosos, ou mesmo desnecessários. Penrose (2006) argumenta que a relação formal de aliança entre as firmas pode aumentar o poder competitivo de cada uma delas, e que estas relações, além de serem boas para as firmas, muitas vezes se tornam necessárias.

Pode-se listar uma série de fatores que impedem uma firma de crescer, seja por problemas internos ou por circunstâncias que fogem do controle do empresário. Mas dificilmente pode-se prever com antecedência se a firma vai crescer, quanto tempo levará ou mesmo se ela crescerá. Podem-se descrever as condições necessárias para o seu crescimento, bastando que o empresário empreendedor consiga detectar as oportunidades produtivas, de investimentos e os recursos disponíveis para tanto, e tenha condições de reorientá-los em proveito da firma. “Enquanto houver oportunidades de investimentos lucrativos, existirão oportunidades para o crescimento de firmas.”. (PENROSE 2006, p. 40).

A expansão do lucro da empresa como condição para o crescimento depende da capacidade da firma em obter recursos financeiros. A firma numa economia capitalista tem como meta aumentar suas vendas visando um incremento nos lucros. Para atingir esta meta, torna-se necessário expandir sua capacidade produtiva o que requer investimentos em ativos fixos e estoques. Os investimentos neste sentido requerem financiamentos que podem ser obtidos de maneiras diferentes. A fonte mais importante consiste em reverter os lucros em recursos financeiros para investimento, sendo também a fonte mais barata de financiamento da produção. O princípio central desta teoria, para Wood (1975), trata da quantidade de lucros que a empresa busca como meta a ser atingida, dependendo diretamente da quantidade de investimentos que ela pretende efetuar.

2.2. CRESCIMENTO E LUCRO NA FIRMA.

Para entender o crescimento da firma, também se pode destacar a contribuição dada por Wood (1975), através do modelo apresentado, que permite uma visão da relação existente entre o lucro e o crescimento da firma. Analisa-se o *trade-off* entre lucro e crescimento, de forma a entender que a firma não visa apenas o lucro, mas também o ganho de parcelas do mercado. Neste modelo, as firmas “objetivam o crescimento das vendas, tendo como restrição um nível da margem de lucro suficientemente baixo para comportar um crescimento compatível da demanda e suficientemente alto para permitir o adequado financiamento do investimento necessário” CATERMOL (2006, p. 240). Ainda são destacados o limite de segurança

da taxa de endividamento, o nível de liquidez e a relação conflitante entre empresa e acionistas.

A fronteira de oportunidades proposta por Wood (1975) mostra que o crescimento da demanda está relacionado com a lucratividade da firma. Quanto maior o crescimento da empresa, menor será a lucratividade a partir de um coeficiente de investimento. Para conquistar novas parcelas do mercado, é necessária uma diminuição no lucro, seja por meio de uma redução na margem para tornar os preços mais atrativos, ou por meio do acréscimo do custo causado por gastos com investimentos em P&D e propaganda para deslocar as vendas do concorrente em seu favor.

De acordo com a análise do autor, o conceito de fronteira de oportunidades está ligado ao conjunto de possibilidades, que são as oportunidades que os empresários identificam como disponíveis para a empresa. Também pode ser denominado de conjunto de estratégias possíveis para a firma. A estratégia pode ser definida como um pacote conjugado que abrange níveis de preços e produção, projetos de investimento, políticas de vendas, entre outros elementos. Considerando a tecnologia disponível, o preço esperado dos insumos, incluindo mão-de-obra e os recursos físicos, cada uma das estratégias estará associada a:

- determinada margem de lucro médio das vendas;
- determinada taxa de crescimento da receita total das vendas, comparada com o período anterior;
- determinado nível de gasto total em investimentos.

Para o conjunto de oportunidades, há uma restrição devida à existência de limite máximo para margem de lucro almejado e para as quantidades das vendas, e limite mínimo para a quantidade de investimentos que ela pode empreender. Os limites apresentados constituem o limite do conjunto de oportunidades e são denominados de “fronteira de oportunidades”. As empresas tenderão a escolher uma estratégia que esteja próxima da fronteira, ou seja, uma estratégia que apresente crescimento nas vendas e na margem de lucro, em relação àquelas que apresentam taxas menos atrativas, juntamente com uma estratégia que exige menor quantidade em investimento.

A relação inversa entre o crescimento das vendas e a margem de lucro persiste porque, para atingir um determinado nível máximo pretendido no crescimento das vendas, maior será a competição com as demais firmas pela

demanda total, que é limitada. Esta relação inversa no estudo da empresa individual ocorre devido à adoção da premissa assumida pelo autor de que “o crescimento da demanda agregada na economia é exogenamente determinado.” WOOD (1975, p.81).

O crescimento da demanda pelos produtos que a empresa oferece ao mercado é estimulado por vários fatores, entre eles, o desenvolvimento de uma política eficiente de vendas de seus produtos em relação à política desenvolvida pelas demais empresas concorrentes. Assim, uma empresa individual só venderá mais se conseguir deslocar para si a demanda das outras. O esforço para atração da demanda em seu favor trará inevitavelmente um aumento no gasto com propagandas, nas promoções de todos os tipos, melhorias na qualidade de seus produtos, com inovações tecnológicas, e na diversificação na produção, que levarão ao acréscimo do custo unitário. Como os preços só podem aumentar em relação aos custos até o ponto em que a demanda não seja prejudicada, teremos uma redução na margem de lucro como efeito.

Este *trade-off*, entre o crescimento da demanda e a lucratividade da firma, está sujeito, na maioria das vezes, à eficácia da empresa em relação aos concorrentes, tanto na política de vendas como no controle dos custos.

A formalização da fronteira de oportunidade “define a maior margem de lucro que se pode atingir, dados uma determinada taxa de crescimento de vendas e um coeficiente de investimento específico”. (WOOD 1985, p. 87) É expressa através de uma função do tipo:

$$\pi \leq \mu (g,k)$$

Sendo:

π = margem de lucro sobre as vendas, sendo lucro (P) uma proporção das vendas (V);

g = taxa de crescimento das vendas $(V-V') / V$, sendo que V' representa o nível da receita das vendas no período anterior; e

k = coeficiente de investimentos, igual à relação dos gastos em investimentos (I) sobre a variação das vendas $(V-V')$, expressando o nível de investimento em relação ao aumento das vendas, e não em termos absoluto, o que representa o nível incremental entre capital e produto.

A função da fronteira de oportunidades foi analisada e apresentada através de um gráfico, por CATERMOL (2006, p.242 e 243)

“O gráfico bidimensional (mantido k constante) da fronteira de oportunidades é uma curva decrescente em g , ou seja, quanto maior a taxa de crescimento das vendas, menor a margem de lucro. Além disso, estando na fronteira de oportunidades, a única forma de escapar do *trade-off* entre crescimento e taxa de lucro é aumentar o nível de gastos com investimentos em relação às vendas. Um maior coeficiente de investimento (k_2 no gráfico 1) deslocará a fronteira para cima e para direita. Isso acontecerá porque um nível maior de investimentos, por exemplo, reduzirá os custos operacionais unitários devido a fatores como a introdução de máquinas mais novas e/ou eficientes”. (CATERMOL 2006, p.242)

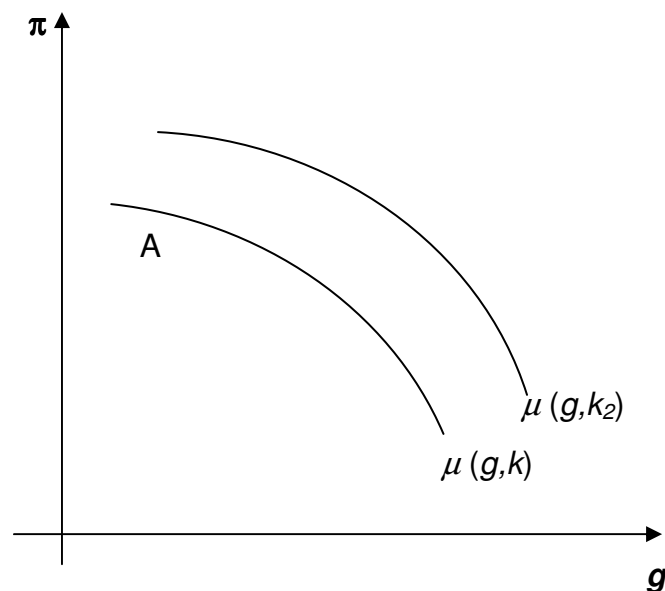


GRÁFICO 1: Fronteira de oportunidades
 FONTE: CATERMOL (2006)

O investimento tem papel importante. Primeiramente gera um aumento na capacidade instalada da empresa para suprir o aumento na demanda, sendo que o nível de investimentos é determinado pela quantidade das vendas. Quanto maiores as vendas, maior será a quantidade investida. O investimento também tem o papel de aumentar eficiência e capacidade competitiva da empresa, podendo também influir na elevação da margem de lucro ou no crescimento da demanda. O tamanho do coeficiente de investimento tem influência na posição da troca entre demanda e margem de lucro, devido ao efeito da redução dos custos pela renovação da sua base tecnológica, substituindo máquinas antigas por novas.

2.3. A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS.

A análise desenvolvida na teoria do crescimento da firma está voltada para aquelas firmas que buscam a obtenção de lucros privados e se baseiam na função econômica conceituada como sendo “a aquisição e organização de recursos humanos e de outras naturezas, com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços aos mercados.”. (PENROSE 2006, p.12-13) Os recursos referidos na conceituação são constituídos por um conjunto de recursos físicos, humanos e serviços, requeridos no processo produtivo da firma.

Os recursos físicos são constituídos dos objetos tangíveis que compõem toda base tecnológica da empresa: insumos de todas as naturezas e tudo que seja necessário para a produção. Os recursos são: “instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e subprodutos, além dos estoques não vendidos de produtos acabados.” (PENROSE 2006, p.61). Alguns dos recursos materiais referidos são consumidos no processo produtivo transformando em novos bens e serviços que vão ser demandados pelo mercado. Outros bens, que são os duráveis, não são absorvidos no processo produtivo continuando a seu serviço por um longo período de tempo. Ainda há aqueles bens transformados em produtos intermediários que, após a transformação, podem ser considerados como recursos internos da firma, o que irá gerar novos recursos.

Os recursos humanos disponíveis numa firma são formados por todo pessoal envolvido no processo de produção de bens e serviços, incluindo os envolvidos na administração. Para Penrose (2006, p. 62), trata-se de “uma força de trabalho qualificada ou não, e um pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial.”. Estes recursos humanos, embora não sendo propriedade da firma, podem ser considerados como duráveis ou em parte permanentes. A sua perda pode causar grandes prejuízos, principalmente quando abandonam a empresa no auge da sua especialização.

Os serviços que o conjunto dos recursos de uma firma pode prestar constituem os insumos absorvidos pelo processo produtivo, podendo ser utilizados de maneiras diferentes e finalidades múltiplas. Podem ser combinados com outros tipos e quantidades de recursos para gerar novas combinações de serviços.

Os recursos produtivos podem ser combinados de várias maneiras na produção ou na obtenção de novos produtos, dependendo da capacidade

empreendedora e da visão dos administradores em perceber novas oportunidades. Os recursos podem ser utilizados para expandir a produção ou mesmo para regular quantitativamente a geração de bens e serviços para atender à política e às estratégias da firma. O conjunto de recursos produtivos tem características distintas para cada firma, devido aos resultados gerados pelas decisões tomadas internamente, fazendo-as únicas e distintas, podendo resultar em diferenças tecnológicas entre elas.

O montante de recursos que a firma necessita adquirir é diretamente proporcional aos produtos que ela deseja produzir. Alguns desses recursos necessários para o processo produtivo já são controlados pela firma, que são os recursos pessoais e os recursos materiais permanentes, incluindo o estoque de materiais e bens que já estão sendo processados. Outros recursos necessários que ainda não estão disponíveis são adquiridos no mercado na quantidade demandada no momento. Há recursos que são alguns serviços produtivos os quais fazem parte do interesse da firma. Trata-se de recursos indivisíveis que não é possível serem adquiridos de forma parcial conforme requerido pela demanda. Estes recursos estão disponíveis de forma homogênea, tornando assim cada categoria de recursos diferentes umas das outras, devendo ser adquiridos mesmo em quantidades não desejadas para não correr risco de encarecer o processo produtivo.

A empresa, após adquirir todo conjunto de recursos necessários para suas atividades produtivas, deve buscar incentivos para utilizá-los plenamente, de forma que possa tirar o máximo de proveito de cada um lucrativamente. De acordo com Penrose (2006, p.120), uma firma terá interesse em se expandir quando sua expansão proporcionar meios para utilizar, de forma mais lucrativa, os serviços de seus recursos, do que aqueles utilizados até então. Quando qualquer dos recursos deixar de ser utilizado nas atividades produtivas, a firma deve encontrar meios de utilizá-lo de forma plena, pois recursos existentes não utilizados constituem desperdício, que pode ser irreversível; e, se utilizados, constituem-se em fontes de recursos gratuitos que, se usados produtivamente, proporcionam vantagem competitiva para a firma.

A firma, utilizando-se plenamente dos recursos disponíveis, poderá expandir-se a níveis mais lucrativos ou atingirá um ponto em que não tenha mais incentivo para a sua expansão. Penrose (2006) argumenta que o “estado

estacionário”¹ é dificultado por três obstáculos significativos. Primeiro, as dificuldades derivadas da indivisibilidade dos recursos; segundo, aqueles provocados pelo fato de esses mesmos recursos poderem ser usados de formas e circunstâncias variadas, principalmente de modo especializado; e terceiro, os motivos da geração de novos serviços produtivos serem criados continuamente no desenrolar dos processos de funcionamento e expansão.

Para que o conjunto de recursos produtivos indivisíveis de uma firma seja utilizado de forma plena, o nível de produção deve ser tal que alcance uma combinação que utilize a menor unidade de aquisição de cada tipo de recursos. O tamanho do nível mínimo de produção de uma firma depende do conjunto de recursos produtivos requerido, sendo que o mínimo em alguns casos pode ser uma quantidade muito grande. Uma firma não tem interesse em contratar serviços de certos profissionais em tempo parcial, o que resultaria na indivisibilidade dos recursos a serem adquiridos. Mesmo pagando apenas a utilização parcial de seus serviços, poderia tornar o processo produtivo mais caro.

O interessante para a firma é adquirir unidades indivisíveis do recurso necessário, mas que seja capaz de prestar diferentes tipos de serviços, gerando uma combinação que obtenha a maior produção de cada um deles, podendo conseqüentemente induzir uma variação na produção e em maior escala.

O limite para a expansão da firma em um dado momento só será possível ser alcançado se não houver limites para a utilização plena dos recursos antes dessa produção. Para Penrose (2006), o limite à expansão da firma está em constante refluxo. Nos períodos que sucedem, as firmas podem sempre empreender mais, adquirindo mais recursos, variando na quantidade e no tipo de serviço que eles podem prestar, alterando mais uma vez a produção e conseqüentemente induzindo a uma nova expansão.

Ainda argumenta que “uma vez que a conquista de um ‘equilíbrio’ no uso dos recursos nunca pode alcançar um objetivo em contínuo refluxo, alguns recursos sempre serão usados apenas parcialmente, e alguns com menos eficiência do que na ausência de restrições à expansão da firma.” (PENROSE 2006, p. 124). A ociosidade gerada pela utilização parcial de alguns recursos abrange derivados de

¹ O “estado estacionário” refere-se à “posição de equilíbrio”, da teoria tradicional da firma, questionada pela autora se algum dia a firma poderá chegar a essa posição na qual não haja mais incentivos para sua expansão.

recursos que são tratados como resíduos, sendo descartados pela firma pela falta de condições muitas vezes de poder organizar a sua exploração lucrativa ou mesmo vendê-los. A utilização parcial atinge também a força de trabalho e ociosidade de máquinas que poderiam ser utilizadas no processo produtivo, tornando-se base importante para a expansão da firma depois de esgotados os esforços para atingir a expansão de suas linhas principais.

A utilização dos recursos de forma mais variada é empregada no sentido de promover o afastamento da ociosidade causada pelo problema da indivisibilidade dos recursos e de fazer uso de forma mais completa dos serviços especializados. Penrose (2006) apresenta um exemplo no qual uma firma pequena pode contratar um profissional mesmo que seus serviços especializados possam ser utilizados apenas por algumas horas. No restante do tempo, ele pode ser aproveitado para outras atividades, não permanecendo ocioso, mas seus serviços mais valiosos deixam de ser explorados pelo fato de a firma ser pequena.

De uma forma geral, a capacidade de uma firma explorar as capacidades mais valiosas de seus profissionais através da divisão do trabalho depende da *produção em escala*²: quanto maior a produção, maior será o aproveitamento de seus recursos de forma especializada. Se o profissional especializado, do exemplo citado, fosse contratado apenas para desempenhar a sua especialização, outras pessoas teriam que ser contratadas para desempenhar as funções alternativas, mas o pessoal adicional contratado só se tornaria lucrativo para a firma se a escala de atividades fosse ampliada.

A expansão da firma requer uma reorganização dos seus recursos, para que ela possa aproveitar amplamente as oportunidades de especialização dos mesmos. Como efeito, vai provocar um nível mais elevado de produção para garantir plenamente o uso dos recursos disponíveis, alterando novamente o nível mínimo de produção. De acordo com Penrose (2006), o processo de crescimento que exige uma crescente especialização, dá origem ao mesmo tempo a um mínimo múltiplo comum mais elevado em relação à produção, capacitando a firma de fazer pleno uso dos serviços especializados dos recursos adquiridos. É o chamado círculo virtuoso, no qual a especialização leva a maiores múltiplos comuns que, por sua vez, requerem maior especialização.

² A produção em escala é realizada quando a firma aumenta o volume de sua produção para aproveitar todos os recursos disponíveis com o objetivo de diminuir custos. (CHANDLER, 1988)

O uso dos serviços especializados dos recursos disponíveis ociosos, ainda que torne o processo mais complexo, traz grandes vantagens, possibilitando a diversificação na produção pela recombinação dos recursos produtivos; a criação de novos produtos que utilizarão os mesmos recursos disponíveis da produção principal; e reduzindo o custo de produção. Este processo é conhecido como *produção em escopo*³, em que a firma terá novas oportunidades produtivas que permitirão a diversificação da sua linha de produção.

As oportunidades produtivas da firma destacam-se pela importância de a maioria dos recursos prestarem uma variedade de serviços produtivos para a firma. Pelo fato de os recursos produtivos possuírem características que os tornam diferentes dos demais, não apenas os recursos humanos podem prestar uma variedade de serviços aproveitados de diversas formas, mas também a variedade de serviços disponíveis nos recursos materiais pode ser utilizada de várias maneiras e para diversas finalidades, bastando que os administradores tenham visão e ideias de como estes recursos podem ser recombinaados, para novos serviços produtivos.

Os recursos disponíveis para a firma podem ser potencialmente mais bem aproveitados se houver uma interação entre os recursos materiais e humanos. Os acréscimos no conhecimento sobre os recursos podem aumentar a quantidade da diversificação com melhor aproveitamento das disponibilidades, como também gerar um acréscimo nos serviços disponíveis em cada recurso. Na medida em que aumenta o conhecimento sobre as particularidades físicas dos recursos, a maneira de uso e a forma de conseguir maior lucratividade é possível obter-se mais serviços.

Os empresários têm plena convicção de que o conhecimento acumulado sobre os recursos para uma firma e os serviços que eles podem prestar pode ter sucesso. De acordo com Penrose (2006), os homens de negócio têm ciência de que quanto mais aprenderem a respeito dos recursos que estão utilizando, e sobre os negócios, maiores serão as chances de suas atividades serem bem sucedidas.

Os serviços produtivos não utilizados pela firma facilitam a introdução de novas combinações de recursos, constituindo-se numa riquíssima fonte para inovar e num desafio para expandir-se; transformando-se em vantagens competitivas por meio de combinações para a criação de novos produtos, a introdução de melhorias

³ Produção em escopo é quando a firma utiliza toda sua estrutura, recursos físicos e humanos, incluindo toda base tecnológica, para diversificar a produção (CHANDLER, 1988).

na linha de produção e ainda proporcionando um ganho na organização de novas formas de função administrativa.

A criação de novos serviços produtivos torna-se possível pelo acúmulo de conhecimento adquirido sobre os recursos e os serviços que eles podem prestar, e pela capacidade das pessoas em utilizá-los. A partir desta combinação é que se torna possível criar oportunidades produtivas específicas para uma determinada firma, possibilitando que o conjunto de recursos utilizados produtivamente por ela em novas oportunidades produtivas é que fornecerá incentivos para a sua expansão.

As oportunidades produtivas de uma firma estão relacionadas com a experiência e o crescente conhecimento das possibilidades produtivas, mas também deve-se levar em consideração o conjunto de experiências e conhecimento do mundo exterior e os efeitos causados pelas mudanças nesse mundo. As mudanças externas podem tornar-se parte do acervo de conhecimento de uma firma e, conseqüentemente, mudam a aceção de seus recursos, sendo imperativo que os conhecimentos sejam estendidos aos mercados, à tecnologia desenvolvida pelas outras firmas, e ainda considerados gostos e atitudes dos consumidores.

O significado dos recursos com os quais uma firma trabalha e o desenvolvimento da experiência e dos conhecimentos do pessoal de uma firma que são os fatores que determinarão em boa parte as respostas da firma às mudanças do mundo exterior, assim como aquilo que ela “vê” no seu entorno. Isso fica particularmente evidente ao reconhecermos que mudanças no rol de conhecimento do pessoal administrativo de uma firma irão alterar não apenas os serviços produtivos dos outros recursos, mas também as “condições da demanda” percebidas pela firma (PENROSE, 2006, p. 136).

As várias combinações dos recursos produtivos, aliados ao elevado grau de conhecimento dos administradores, e a transformação de ideias em novas oportunidades lucrativas têm efeitos não apenas sobre os serviços produtivos que a firma pode obter dos recursos, mas também afeta a demanda percebida pelas firmas qualificadas. As oportunidades lucrativas para o aumento da produção, as novas invenções disponíveis como recursos da firma, as novas tecnologias, as mudanças no comportamento e nos hábitos dos consumidores e uma demanda crescente por certos produtos, proporcionam incentivos para a expansão das firmas.

As firmas normalmente estão expostas aos efeitos da competição global, do rápido desenvolvimento de novas tecnologias, mercados regulados e fragmentados, que as obrigam a mudanças e renovações contínuas em suas estratégias para se

manterem competitivas. Uma das estratégias utilizada pela firma é a recombinação dos recursos produtivos. Por ser um processo dinâmico para a exploração de novas oportunidades de mercado, é utilizado pelo empresário para obter lucratividade visando o crescimento da firma.

2.4. A CAPACIDADE DO EMPRESÁRIO EM IDENTIFICAR OPORTUNIDADES.

As firmas se configuram em unidades autônomas de planejamento e administração com atividades coordenadas e relacionadas entre si, cujo propósito é o de organizar seus recursos produtivos e aqueles adquiridos fora da firma, para produção e venda de bens e serviços, buscando obter cada vez maior lucratividade para expandir e ganhar mercados.

O crescimento da firma ocorre de forma interna através do aproveitamento de novas oportunidades produtivas, as quais estão delimitadas pela capacidade do empresário de identificar oportunidades produtivas que possam ser exploradas. Está, portanto, condicionado a uma competência empresarial, no sentido do empresário schumpeteriano, de conseguir imaginar alternativas de negócios e de recombinar os recursos produtivos disponíveis para a firma. O crescimento também ocorre de forma externa através das fusões e aquisições de novas unidades.

A capacidade e a competência do empresário são de fundamental importância no processo de crescimento da firma, ao identificar-se a qualidade de seus serviços em termos de mobilização dos recursos financeiros, ambição e discernimento, além do conhecimento como uma imagem subjetiva capaz de determinar o comportamento dos indivíduos. Para Penrose (2006), esse caráter subjetivo da mente do empresário, cuja imaginação do entorno da firma depende dos recursos e dos serviços disponíveis do conhecimento objetivo, constitui em importante explicação do processo de crescimento da firma e da própria diversidade empresarial, já que o conhecimento dito objetivo estaria em princípio disponível para todas as firmas.

A firma é constituída pelo conjunto de recursos produtivos de todas as naturezas, que proporcionam serviços essenciais para pôr em prática o plano do seu pessoal, cujas atividades são coordenadas por uma estrutura administrativa. Esta pode ter sido criada em função das necessidades da empresa ao longo do tempo ou

ter sido moldada na tentativa de alcançar uma organização coerente. A estrutura administrativa é constituída por uma equipe que divide entre si as tarefas administrativas mais variadas, podendo sempre ser ajustada aos requisitos da firma, ampliada, alterada, ou moldada à medida que a firma muda ou atinge certa expansão.

As atividades de uma equipe administrativa da firma estão voltadas para a organização das atividades produtivas e os serviços desenvolvidos dentro e fora da firma. Busca aproveitar o máximo possível os recursos produtivos de todas as naturezas, os existentes internamente ou os adquiridos, para completar o processo produtivo, vislumbrado novas oportunidades produtivas aproveitáveis por seus empresários.

Uma teoria do crescimento das firmas constitui essencialmente um exame das mutáveis oportunidades produtivas; para encontrar se há um limite a esse crescimento ou uma restrição a seu ritmo, as oportunidades produtivas de uma firma devem ser consideradas limitadas em qualquer período. (PENROSE 2006, p.72).

Considerando a existência de oportunidades produtivas com empresários interessados e dispostos a utilizá-las em proveito da firma, e considerando ainda que as firmas sejam empreendedoras, com administradores qualificados, empresários com competência e visionários, de forma que possam perceber as oportunidades e transformá-las em benefício para a expansão dessas empresas, aí haverá uma classe de firmas que são capazes de crescer. Por outro lado, existem outras classes de empresas que têm sua trajetória interrompida, justamente por falta dos serviços de empresários administradores competentes, pela falta de visão empreendedora para perceber as oportunidades existentes no entorno, e mesmo por não querer aproveitá-las ou incapaz para tanto. A teoria do crescimento da firma procura tratar apenas da análise das primeiras firmas citadas, que são empreendedoras e capazes de atrair administradores competentes com grandes possibilidades e competência para crescer; caso contrário, não haveria necessidade de estudar uma teoria de crescimento da firma.

A competência do empresário está ligada ao conceito de que a empresa tem uma predisposição psicológica em assumir riscos visando lucratividade, direcionando os seus esforços e os recursos para atividades especulativas. A

decisão por parte da firma em buscar de forma lucrativa a expansão é uma decisão empresarial, na medida em que não influencia as atividades rotineiras da firma que, sem pressa para crescer, pode optar por continuar suas atividades ou direcionar os esforços no sentido de investigar a existência de novas oportunidades produtivas. Esta decisão do empresário no sentido de buscar novas oportunidades depende da disposição da firma de empreender e não de uma simples ideia do resultado que possa render atraentes oportunidades. De acordo com Penrose (2006), esta é verdadeiramente a “primeira” decisão e é provavelmente aqui que o “espírito de empresa” – ou um viés empresarial geral a favor do crescimento – adquire seu maior significado.

Supõe-se que a procura de lucro por parte de certas empresas já implica algum grau de empreendedorismo, pois em apenas alguns casos especiais o crescimento da firma é quase automático, pressupondo que nenhuma qualidade empresarial seja necessária. Nesse caso, na visão do empresário, a firma limitou-se a crescer devido às circunstâncias momentâneas do mercado. Essas condições não tendem a durar; a firma não empreendedora para de crescer quando as oportunidades cessam.

A firma empreendedora, cuja visão é de que sempre há oportunidades produtivas para um crescimento lucrativo e de que o crescimento é necessário num cenário competitivo, vai destinar de forma permanente recursos para investigar novas oportunidades, as quais possibilitarão manter-se sempre na busca de expansão. A decisão de buscar oportunidades é uma decisão empresarial que necessita além de uma visão, intuição e imaginação empreendedora, para que se tomem decisões econômicas no sentido de aproveitar as oportunidades de crescimento para a firma.

A eficácia no aproveitamento de novas oportunidades produtivas com propósito de se obter lucratividade não é vista da mesma forma por todos os empresários. Existem visões diferentes: há aqueles que, embora tenham competência, em certa escala, uma receita maior tem pouco impacto no seu tempo e esforço. Para esta classe de empresário, que muito embora tenha aptidões e imaginação administrativa, falta-lhe ambição necessária para expandir suas atividades, e é pouco provável que esta firma se torne muito grande. Esse perfil empresarial proporciona a mesma restrição ao crescimento da firma que aquele empresário administrador que não tem a mínima competência para perceber as

oportunidades de expansão lucrativas e tirar proveito delas. As grandes restrições à qualidade dos serviços empresariais também são decorrentes da falta de interesse em assumir riscos no aproveitamento de novas oportunidades de negócios para a empresa, representando sérios obstáculos para uma firma que intenciona diversificar sua linha de atividades.

A capacidade do empresário em mobilizar recursos financeiros é tão importante como a capacidade de identificar novas oportunidades de mercado para o crescimento da firma, que necessita dos recursos financeiros para ampliação da base tecnológica, visando produção em escala. A firma também precisa de recursos financeiros para investir na área de planejamento, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; aproveitar as novas oportunidades produtivas; na área de propaganda, divulgar seus produtos para ganhar novas fatias do mercado; e para sobreviver, pois necessita de capital de giro para suas atividades rotineiras.

A principal fonte de recursos de financiamento da empresa constitui no próprio lucro. Como já foi visto, o lucro é a fonte mais barata e com retorno mais rápido. No entanto, uma boa parte das firmas que visam o crescimento não dispõe dessa fonte de recursos, e o empresário procura mobilizar os recursos por meio de financiamentos. As firmas menores, as novas e as desconhecidas têm muita dificuldade em captar recursos financeiros o que se torna um fator decisivo e limitador de sua expansão. As firmas maiores, devido à sua tradição, liquidez e poder de garantia, possuem maior capacidade de endividamento, e empresários com maior capacidade de mobilizar recursos financeiros conseguem os recursos com maior facilidade.

A mobilização de recursos depende da habilidade e da capacidade de persuasão do empresário em convencer os investidores e os agentes financeiros da necessidade dos recursos, como também da capacidade de honrar os compromissos assumidos. Ressalte-se o fato de que

há uma relação entre as aptidões empresariais e o financiamento que uma firma pode atrair, e que as dificuldades atribuídas à falta de capitais podem frequentemente estar vinculadas a uma falta de serviços empresariais adequados, no sentido de que outros empresários podem perfeitamente ser capazes de obter resultados diferentes nas mesmas circunstâncias. (PENROSE, 2006, p. 82).

A capacidade do empresário em obter recursos financeiros requeridos pela firma, em identificar novas oportunidades de mercado, em recombina recursos, enfim, em gerir todos os setores da firma, não bastam se ele não tiver o tino para o negócio, aliando versatilidade, habilidade e ambições ao bom senso em emitir juízos de forma consistente, autoconfiança e outras habilidades pessoais. Tudo para aproveitar as informações disponíveis dentro da firma, como também para obter uma visão geral do seu entorno, com o objetivo de perceber e analisar todas as situações de risco, de incerteza e das expectativas de crescimento. Esse conjunto de habilidades e competências do empresário se transforma em parte integrante do processo de crescimento. Segundo Penrose (2006), as expectativas de uma firma, a maneira como ela interpreta o seu entorno, são funções tanto dos recursos internos e das atividades de uma firma como das qualidades pessoais de seus empresários.

Considerando que o capital disponível para a firma, os recursos produtivos juntamente com a força do trabalho e a administração não são fixados de forma absoluta; considerando também que não existem limites efetivos para a aquisição desses recursos a um determinado preço, e que sempre existe alguma oportunidade produtiva em algum ponto da economia para investimentos lucrativos a preços e taxas de juros vigentes, as barreiras externas à expansão da firma podem ser deixadas de lado por muitas delas, principalmente por aquelas que buscam o crescimento.

O crescimento da firma não ocorre de maneira espontânea, mas por meio de um programa de planejamento de expansão que envolve vários elementos a serem considerados como: o firme propósito nos objetivos do planejamento, a organização dos recursos necessários para a realização da forma esperada, a utilização dos recursos produtivos disponíveis para a firma da maneira mais racional possível, decisões alternativas apropriadas para a firma, influenciadas pela decisão dos empresários e pela sua disposição em assumir certos riscos.

O planejamento visando à expansão da firma tem de estar vinculado a uma equipe administrativa, e deve existir o comprometimento de todos os elementos envolvidos em todas as atividades que sejam capazes de gerar uma expansão. Todo planejamento de forma extensiva exige a colaboração de uma equipe de trabalho com indivíduos com conhecimento e confiança mútua.

Um grupo administrativo é constituído, como descrito por Penrose (2006), por um conjunto de indivíduos com experiências de trabalho conjunto,

desenvolvendo trabalhos em equipe, executando serviços especializados que não podem ser desenvolvidos por pessoal recém-contratado fora da firma. A organização administrativa é expandida por suas próprias ações e também pela experiência obtida através do trabalho desenvolvido dentro da firma e pelas trocas de experiências entre esses indivíduos, habilitando-os a prestar serviços com alto grau de especialização para o grupo ao qual estão associados.

A experiência adquirida por um grupo administrativo ao longo do tempo é de fundamental importância na expansão de uma organização, para não afetar a eficácia da firma. Com a introdução de novos elementos, é necessário um ajustamento que, na maioria dos casos, não leva a se obter o conhecimento necessário na velocidade da expansão. Isso pode remeter a certo grau de desorganização da empresa o que afetará sua capacidade de concorrer com outras firmas, passando por um período de estagnação, até que o nível de conhecimento e experiência seja nivelado. A experiência obtida pelo grupo de pessoas que atua num ambiente específico tem papel especial no processo de expansão, pelo fato de que o processo pelo qual se adquire experiência é tido como um processo que gera novos serviços produtivos à disposição da firma.

2.5. A BASE TECNOLÓGICA.

A base tecnológica de uma empresa é o ponto de partida para criar novos produtos, diversificar a produção, ou desenvolver processos de recombinação de recursos. Esta base, de acordo com Penrose (2006, p.176), é constituída por cada tipo de atividade que usa máquinas, processos, qualificação e matérias-primas complementares entre si e que são interligados uns aos outros no processo produtivo, independentemente do número ou dos tipos de produtos produzidos. Uma firma pode ter uma ou mais base tecnológica, mesmo que relacionadas entre si, podendo ser tratadas de forma diferente se tiverem características tecnológicas diferentes.

A base tecnológica de uma firma é fundamental para as empresas atingirem o crescimento, pois permite ao empresário introduzir mais eficientemente maiores quantidades de recursos – produção em escala para baixar custos, ou novos produtos na diversificação na linha de produção para conquistar novas fatias de

mercado, com produtos altamente qualificados. A eficiência na utilização dos recursos produtivos requer dedicação da empresa no sentido de investigar permanentemente o desenvolvimento de novas tecnologias, e aproveitá-las da melhor maneira possível.

O emprego de novas tecnologias emerge quando a firma desenvolve certos processos que geram alteração no montante e nos tipos de recursos usados, os quais permitam gerar um maior volume na produção, reduzindo custos por meio de acréscimo de especialização da força de trabalho, de emprego de máquinas modernas, técnicas avançadas no sistema de produção, por fim, da utilização de novas técnicas que possibilitem o aproveitamento da plena capacidade de utilização dos recursos produtivos da firma.

O aumento na escala de produção com o emprego de novas tecnologias torna as técnicas tão importantes quantitativamente que, diminuindo os efeitos dos custos administrativos e de transportes, estes podem até ser deixados de lado. “Assinalar que os estabelecimentos que se valem de economias tecnológicas sempre estarão aptos a produzir a custos mais baixos do que estabelecimentos que não dispõem delas, e tenderão a dominar os seus ramos.” (PENROSE, 2006, p. 151).

A relação de competitividade nos mercados concorrenciais, juntamente com a oferta de serviços produtivos, tem um significado importante para que as firmas se mantenham a par de novos desenvolvimentos tecnológicos, das novidades que possam ser úteis à sua base tecnológica, principalmente quando a lucratividade estiver diretamente ligada às inovações tecnológicas.

Além dos laboratórios próprios de pesquisa, as firmas expansionistas podem firmar alianças com redes de relacionamento ou acordos de parceria com empresas de desenvolvimento tecnológico, visando desenvolver novas tecnologias ou obter as inovações já desenvolvidas, encurtando caminhos no pleno aproveitamento e recombinação dos recursos produtivos disponíveis para diminuição de custo, aumento de produção, em direção da expansão da firma por meio da competitividade. “O resultado de tais condições competitivas tem sido a adoção quase universal por grandes firmas dos laboratórios de pesquisas industriais, que aumentam consideravelmente a velocidade da criação de serviços produtivos e de novos conhecimentos dentro da firma.” (PENROSE, 2006, p. 171).

Uma base tecnológica fortificada favorece o desenvolvimento da firma, possibilitando a diversificação na produção e até mesmo a especialização em novas áreas para obter uma potente posição no mercado. Porém, uma competente base tecnológica deve estar acompanhada de boas aptidões para comercialização, sem as quais a base tecnológica pode não ter os efeitos desejados.

2.6. A DIVERSIFICAÇÃO E OS LIMITES DE CRESCIMENTO.

Os efeitos da demanda mesmo dentro de uma economia em expansão podem trazer várias consequências para as firmas envolvidas no mercado concorrencial. A demanda de certo produto pode ser instável, ter um crescimento insignificante, ou mesmo pode declinar diante do sucesso dos concorrentes. Para esses casos a diversificação na produção é amplamente concebida como solução para os problemas oriundos das condições desfavoráveis criadas pela demanda no mercado.

As empresas diversificadas e eficientes são as que têm maior possibilidade de ser bem sucedidas. A diversificação na produção permite um crescimento interno através de seus próprios meios, e a especialização leva a uma produção em escala para diminuir custos. No entanto, torna-se vulnerável num mercado em que ocorrem modificações na tecnologia e nos gostos dos consumidores. As firmas especializadas podem buscar a expansão utilizando seu potencial e suas estruturas para produzirem não apenas em “*escala*”, mas também em “*escopo*”, aproveitando as oportunidades de mercado, a sua capacidade tecnológica, objetivando maior lucratividade.

Ao analisar o mercado, podemos observar que a diversificação está ligada à eficiência da firma e ao seu tamanho. “As firmas mais bem sucedidas e altamente eficientes do mundo dos negócios são amplamente diversificadas, produtoras de muitas mercadorias, extensivamente integradas e sempre dispostas a adotar novos produtos.” (PENROSE, 2006, p. 169-170).

A geração de novos produtos acontece quando há mudanças nos serviços produtivos e nos conhecimentos disponíveis para a firma. Acontece também devido às condições externas de ofertas e do comportamento do mercado que muda de hábitos com frequência e se torna cada vez mais exigente.

A diversificação nas atividades produtivas da firma ocorre cada vez que a empresa desenvolve novos produtos sem abandonar totalmente a linha da produção dos antigos que deverão permanecer como base de sustentação e de financiamento para a nova linha. A nova linha de produção na diversificação é desenvolvida buscando recuperar a sua fatia no mercado ou ganhar novas fatias. A diversificação envolve a introdução de diferentes processos de produção e distribuição, incluindo aumento na geração de produtos finais e um acréscimo no estabelecimento de novos acordos e parcerias em função da nova demanda do mercado, aumentando com isso a área de atuação.

As pesquisas industriais são instrumentos relevantes no processo de diversificação da produção, no máximo aproveitamento dos recursos produtivos e mesmo no processo de desenvolvimento ou na melhora da linha dos produtos já existentes. Envolve investigações das propriedades desconhecidas até então para a firma, matérias ainda não utilizadas no sistema de produção e processos que não foram totalmente desenvolvidos, e que de alguma forma já fizeram parte da industrialização.

O desenvolvimento amplo e sistemático dos laboratórios de pesquisas industriais é de origem muito recente – foi apenas no século XX que eles adquiriram tais proporções –, e as atividades normais de grandes firmas não podem mais ser discutidas sem uma referência a eles. Muitos empresários percebem desde cedo as possibilidades de melhorarem a lucratividade em longo prazo de suas firmas através de pesquisas sistemáticas relativas aos materiais e equipamentos com que lidavam, em parte por sonharem com as coisas novas e, em parte, por verem em tais pesquisas um meio para melhorarem seus produtos já existentes e para ampliarem suas oportunidades. (PENROSE. 2006, p 180).

Os limites de crescimento da firma estão diretamente relacionados aos recursos produtivos, mais propriamente à existência de elasticidade de oferta de administradores com habilidade para gerir os negócios da empresa e com visão para identificar novas oportunidades produtivas; estão relacionados também à oferta de capital para investimentos juntamente com a habilidade do empresário em mobilizar recursos financeiros; e à força de trabalho especializada em quantidade e com capacidade de produzir com qualidade. O limite de expansão para a firma, independente de seu tamanho, é definido como sendo “a máxima expansão possível para todas as firmas tomadas em conjunto [que] é determinada pela disponibilidade

de recursos (incluindo a força de trabalho, a produção corrente, os ativos existentes e os novos recursos) para fins de investimentos.” (PENROSE, 2006, p 321).

Os recursos produtivos de todas as naturezas estão disponíveis para as pequenas e grandes firmas na mesma medida, em se tratando de uma economia em expansão. As grandes firmas têm maior facilidade de expansão nesse ambiente. As pequenas já não encontram a mesma facilidade pelas suas limitações em conseguir créditos necessários à sua expansão, e, quando conseguem, as taxas de juros são relativamente maiores e os créditos são restritos, além das barreiras artificiais criadas pelas grandes firmas para impedir a entrada no mercado.

As oportunidades de crescimento para as firmas menores estão nos segmentos de mercados que não interessam às grandes. Para Penrose (2006, p. 329), as oportunidades para firmas pequenas são chamadas de “interstícios” da economia. Tais oportunidades são integradas pelos interstícios abertos pelas firmas grandes, ou seja, segmentos de mercado que deixam de interessar para grandes empresas por uma série de fatores, principalmente a baixa taxa de retorno.

As condições de concorrência entre as grandes firmas que investem altas somas para competir no mercado são saudáveis para a economia, trazendo vantagens com a redução dos preços para o consumidor final e um aumento considerável na qualidade dos produtos. Por outro lado, o fator negativo a ser considerado são as barreiras criadas para entrada de novas firmas e as dificuldades de crescimento das pequenas existentes.

As conquistas tecnológicas são importantes para concorrências entre as grandes empresas. De acordo com Penrose (2006), elas são desejáveis como meios para permitir conquistar posições no mercado necessárias para levá-las a grandes projetos de pesquisa e programas de desenvolvimento industrial.

A concorrência entre grandes empresas, diferente da concorrência entre as pequenas, é de grande valia: torna-se mais eficiente para satisfazer às necessidades do consumidor, pois o grande montante em investimentos traz como vantagem quantidade e variedade entre bens e serviços que, sob a pressão da concorrência, podem ser oferecidos por um preço cada vez mais barato.

As barreiras artificiais⁴ impostas pelas grandes firmas têm como objetivo impedir a concorrência por parte de pequenas empresas que não investem em tecnologia e poderiam apoderar-se destas para praticar preços sem levar em conta o desenvolvimento tecnológico realizado. “O controle da produção, dos mercados e dos preços deve permanecer nas mãos das que suportam os custos de desenvolvimento requerido pelo constante aumento da produção e pela contínua oferta de produtos cada vez melhores.” (PENROSE, 2006, p. 345).

Os ciclos de conjuntura e suas flutuações estão na interação de mudanças reais esperadas nas atividades econômicas. Mudanças numa determinada direção têm como efeito a antecipação de outras mudanças na mesma direção. Numa depressão, havendo recursos ociosos, os esforços para utilização dos mesmos iriam criar rendas e, de acordo com Penrose (2006), as firmas não utilizam esses recursos por causa das expectativas desfavoráveis de cada firma individual, causando uma redução tanto das oportunidades antecipadas de investimentos como das reais. Para as firmas maiores, pode-se esperar que os efeitos da depressão causem menos danos, pois têm maior capacidade financeira e normalmente planejam mais em longo prazo as suas atividades produtivas do que as de menor porte. Tal fato força estas firmas mais ou menos à plena utilização dos recursos ociosos, tendo na depressão uma boa época para expandir-se, já que os custos baixos facilitariam a expansão a preços mais favoráveis.

Numa economia em expansão, as firmas maiores e mais antigas têm uma vantagem competitiva em relação às de menor porte, se a economia ou setores da economia estiverem crescendo a uma taxa constante. As firmas de maior porte tenderão a crescer numa taxa maior ainda, aumentando dessa forma o grau de concentração produtiva⁵ e a sua manutenção, até atingir o ponto que a taxas de crescimento desacelerem.

A concentração em determinados ramos de atividades pode ser mais relevante pelo ponto de vista do comportamento do mercado, quando ocorre uma concentração produtiva em determinado ramo que é quantitativamente grande

⁴ Barreiras artificiais são descritas por PENROSE (2006, p. 340) como a capacidade de manter afastadas outras firmas baseada no controle de tecnologia de matérias-primas e de bens de produção, na intenção de desencadear "guerra de preços" ou o relacionamento com distribuidores de produtos finais.

⁵ Concentração produtiva tem como foco as forças que determinam mudanças na importância relativa das firmas de diferentes tamanhos numa economia ou no ramo de atividades (PENROSE, 2006, p. 360)

dentro da economia. Não só as grandes firmas irão se expandir como também a economia na qual estão inseridas, que tenderá a ter uma alta taxa de concentração, fato devido às características de concentração de uma economia industrializada.

A expansão das atividades industriais de um determinado setor está associada ao montante de capital e às chances de conseguir a fidelização de consumidores por meio de marcas e publicidades, de acordo com Penrose (2006). Embora possa não haver vantagens tecnológicas associadas a amplas atividades, o simples fato de estabelecimentos individuais serem bastante amplos cria barreiras a novas firmas e facilita a rápida expansão das grandes firmas já existentes no ramo.

2.7. MODELOS NA TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA MUDANÇA ECONÔMICA.

Alguns modelos de crescimento econômico que colaboram para o entendimento do crescimento da firma são analisados por Nelson e Winter (2005), apresentando em todas as discussões que a maximização do valor de mercado da firma é seu objetivo inequívoco. Argumentam também que o mercado que controla a firma é aquele que a mantém em pleno funcionamento, deixando claro que a busca pela sua expansão é uma função direta da lucratividade.

A modelagem do equilíbrio selecionado estático, de acordo com Nelson e Winter (2005), se refere às firmas que sobrevivem em condições de equilíbrio, partindo do pressuposto de que existe uma ligação natural com os conceitos de maximização de lucro, lucro nulo e equilíbrio de longo prazo. Por força da seleção competitiva os ramos de atividades que não são eficientemente maximizadores de lucro serão eliminados do mercado, afirmação essa feita em razão da teoria ortodoxa que supõe a maximização de lucro. Com relação aos investimentos, o modelo supõe que as firmas não lucrativas tendem ao caminho inverso da expansão e que poderão ser sustentadas por recursos externos, pelo menos por algum tempo, por seus sócios ou credores, em vez de seus clientes. Já as firmas que têm tendência para economias de escala ou aprimoramento através do aprendizado procuram salvação por meio de crescimento, apelo aparentemente suficiente para atrair recursos de seus investidores.

A teoria neoclássica que tem como base os padrões de mudança econômica de longo prazo, influenciada pelo avanço tecnológico e pela formação de

capital, é criticada por Nelson e Winter (2005) por ter-se desenvolvido relativamente tarde na história do pensamento econômico, deixando um pouco do lado as mudanças de longo prazo. Também por ser mais fácil apresentar um enunciado matemático de uma teoria estática do que de uma dinâmica, levando os economistas a perderem o interesse pelo crescimento econômico, resultado da tendência que a teoria estava seguindo. Quando voltaram a ter interesse pelos padrões de crescimento, perceberam a falta do desenvolvimento de uma teoria bem estruturada, e as primeiras tentativas foram na direção de introduzir uma dinâmica explícita na análise keynesiana, reconhecendo que o investimento constitui uma fonte de demanda de bens e serviços e da sua capacidade de produção.

A teoria neoclássica explica também que num ramo competitivo as firmas tendem a escolher um melhor conjunto de insumos e produtos que irão consumir no processo produtivo, visando maximizar seus lucros. Quanto ao avanço da tecnologia, Nelson e Winter (2005, p. 292) argumentam que foi incorporado ao formato neoclássico padrão do comportamento econômico, postulando-se que é uma função de investimentos anteriores nas atividades de pesquisa e desenvolvimento especialmente destinados a melhorá-los, sendo que a hipótese padrão de maximização de lucros tem sido empregada com relação a esses investimentos.

O modelo evolucionário de crescimento econômico, embora a força da teoria neoclássica de crescimento que aborda mudanças nas proporções dos fatores e centraliza a sua análise entre essas mudanças e os preços dos fatores, se apresenta como argumento frágil e inadequado para explicar a mudança técnica. A formulação evolucionária, de acordo com Nelson e Winter (2005), precisa proporcionar uma análise que explique o poder da teoria neoclássica de prever e esclarecer padrões macroeconômicos de crescimento, e proporcionar ainda instrumental significativo para analisar os processos de mudança técnica, tornando possível uma compreensão das relações do nível micro e do nível mais agregado.

As firmas são vistas como um conjunto de fatores que envolvem capacidade, regras e aptidões para se decidir o rumo diante das condições externas, analisando o cenário no qual ela está envolvida; para proceder a um julgamento e decidirem-se os rumos a ser tomados e as formas como ela vai tratar os processos, levando em consideração que as firmas que são lucrativas dentro do seu ramo

conseguem sobreviver e expandir suas atividades, e as firmas que não são lucrativas se contraem, podendo deixar de existir.

Quanto às mudanças técnicas, no modelo evolucionário, as firmas buscam um conjunto viável de possibilidades tecnológicas já existentes e procuram explorar esse conjunto. No que se refere aos investimentos, são feitos através da manipulação dos estoques e determinados através do lucro.

Concorrência Dinâmica e Progresso Técnico foram apresentados como algumas questões centrais da teoria do crescimento. As inovações das empresas privadas foram colocadas como centro da análise; os lucros, como o motor que impulsiona as atividades inovadoras e como recursos utilizados pelas empresas inovadoras que tendem a crescer mais que as outras; e a concorrência, como processo dinâmico ativo.

Tais características precisam ser mais bem examinadas, especialmente nos modelos que consideraram as firmas idênticas *ex ante*, quando relacionadas ao avanço tecnológico. “Como enfatizou Schumpeter, um aspecto central da concorrência dinâmica é que algumas firmas se esforçam deliberadamente para liderar as inovações tecnológicas, enquanto que outras tentam acompanhar os sucessos das líderes por meio de imitação.” (NELSON E WINTER 2005, p. 399). No primeiro caso os investimentos em P&D podem encarecer o processo, enquanto que a outra estratégia política pode não estar sujeita ao mesmo custo. É preciso analisar a estratégia inovadora que seja mais viável lucrativamente e que requer menor custo.

O problema econômico é visto de forma diferente nas teorias evolucionárias e na ortodoxa. Para a teoria ortodoxa contemporânea, os conjuntos de escolhas são conhecidos e dados. O problema consiste apenas em selecionar a melhor produção entre o conjunto das melhores alternativas, enquanto que para os evolucionários os conjuntos de alternativas não são dados, portanto não há possibilidades de conhecer as melhores escolhas *ex ante*. Com efeito, espera-se uma diversidade no comportamento das firmas reais que diante da reação do mesmo mercado respondem de forma diferente, principalmente diante das novidades.

Em presença das diversidades desconhecidas, no modelo evolucionário, Nelson e Winter (2005) consideram que uma função da concorrência, no sentido estrutural, seria tornar essa diversidade possível e, no sentido mais ativo, premiar e realçar as escolhas que se apresentam como melhor alternativa na prática e acabar

com as ruínas, esperando que em longo prazo o sistema competitivo promova as firmas que na média escolhem as melhores alternativas.

Em relação à inovação e ao desenvolvimento, identificou-se como processo-chave do desenvolvimento a “realização de novas combinações” que, na economia competitiva, “significam a eliminação competitiva do velho.” (SCHUMPETER, 1934, p 63, *apud* NELSON E WINTER 2005, p 402). Como é o empresário que realiza as novas combinações, é ele quem colhe os lucros e ao mesmo tempo atrai outros produtores para seu ramo.

O conceito de inovações de Schumpeter ou a “realização de novas combinações” era bastante amplo. Seus cinco casos identificados eram: (1) a introdução de um novo bem... (2) a introdução de um novo método de produção... (3) a abertura de um novo mercado... (4) a abertura de uma nova fonte de suprimentos... (5) o estabelecimento de uma nova organização em qualquer ramo, como a criação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER⁶, 1934, P.66 *apud* NELSON E WINTER 2005, p. 402),

O conceito de inovação colaborou bastante para o esclarecimento de alguns pontos, principalmente no que se refere à distinção entre invenção e inovação, considerando a problemática entre os aspectos tecnológicos e os organizacionais da inovação. Algumas críticas surgiram em relação à estrutura de mercado e inovações, enfatizando principalmente as vantagens da inovação das firmas grandes sem considerar a estrutura do mercado em si; em relação à sua sobrevivência nas situações de risco, maior capacidade de gerenciamento para enfrentar as adversidades do mercado e para obter recursos financeiros entre outros fatores.

Quanto aos aspectos da apropriabilidade, as firmas inovadoras devem aproveitar a habilidade em tirar o máximo proveito dos novos produtos em curto prazo, até que as empresas imitadoras apropriem-se das tecnologias e incorporem-nas em seus sistemas de produção. A ausência de concorrentes ou a habilidade da empresa em bloquear os imitadores concorrenciais são aspectos que influenciam a apropriabilidade

⁶ SCHUMPETER, J. A. (1911) *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung*. Leipzig: Duncker & Hum-bolt [Versão em inglês: *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.]

Os inovadores bem sucedidos que não são rapidamente imitados podem realizar um processo de crescimento através dos investimentos dos seus lucros com fonte de recursos próprios e mais baratos, da mesma forma que uma firma fortemente imitadora pode vir a dominar o ramo. Nelson e Winter (2005) descrevem que uma estrutura de mercado deve ser vista como fator endógeno, numa análise de concorrência schumpeteriana, em que as conexões entre inovação e a estrutura de mercado têm mão dupla.

2.8. A INTEGRAÇÃO VERTICAL.

Novas formas de organizações empresariais como fonte importante de competitividade e inovações que romperam os limites para o crescimento da firma são destacadas na obra de Chandler (1988). Na virada do século XIX, quando os transportes e comunicações já estavam funcionando, ocorreu a primeira onda de inovações de organizações empresariais, que foi a integração vertical com atividades encadeadas em unidades distintas, contribuindo para viabilizar a administração eficiente da grande corporação, eliminando as deseconomias internas de escala.

A integração vertical permitiu a introdução das inovações organizacionais, a implantação de novas tecnologias e o uso de estruturas gerenciais, para planejar e coordenar o processo de produção em larga escala, bem como aplicar conhecimento científico à indústria, sendo também destacada pela qualidade de coordenação da firma em função das falhas de transação no mercado, diante das possibilidades de comprometimentos oportunistas dos agentes.

Nessa época, o processo de industrialização norte-americana passou por transformações importantes. Algumas indústrias, principalmente as de bens de consumo que foram as primeiras a serem dominadas pela grande empresa, motivadas pelas mudanças gerais nos mercados, nas fontes de abastecimento e no desenvolvimento tecnológico, adotaram o sistema de organizações verticalmente integradas, tornando possível assumir grande parte do processo produtivo para se desenvolverem. Este sistema de organização da produção é descrito como: “A unidade emergente integrava numa única organização empresarial os principais processos econômicos: produção ou aquisição de matérias-primas, fabricação,

distribuição e financiamento.” (CHANDLER, 1998, p. 40). Desta forma, no processo de produção vertical, a empresa pode englobar todas as fases da produção desde a pesquisa básica, a produção de insumos, matéria-prima, transformação, comercialização e distribuição do produto final.

A integração vertical foi determinante para essas indústrias, principalmente quando foram obrigadas a assumir algumas etapas do processo produtivo, devido a lacunas formadas pela ausência ou falhas no fornecimento de elementos básicos de cada setor para a industrialização. Tais lacunas diziam respeito sobretudo à pesquisa básica, ao provisionamento de insumos e matérias-primas, à comercialização, até a aproximação do produto ao consumidor final, facilitando o processo através da criação de redes de distribuição que, com a referida aproximação, facilitou o convencimento para aceitação dos produtos, possibilitando o crescimento.

Para melhor entender o processo de integração, Chandler (1988) analisa as experiências de algumas firmas inovadoras, principalmente aquelas que se tornaram grandes por criar organizações de distribuição e vendas de abrangência em nível nacional. Uma das empresas estudada é do ramo de frigorífico, pertencente aos irmãos Swift⁷, que perceberam oportunidade de mercado nas cidades do Leste para a carne fresca procedente do Oeste. Para ligar o novo mercado à fonte de fornecimento utilizou-se da grande inovação tecnológica da época, um vagão-frigorífico.

Nos anos seguintes, todo esforço foi direcionado para a estruturação de uma organização de vendas e de distribuição abrangendo todo o país e integrada por uma rede de sucursais distribuídas nas principais cidades, tendo cada uma delas sua própria organização de venda e depósitos administrados por representantes contratados pelo empresário. Havia muito preconceito quanto ao consumo de carne fresca oriunda de locais com mais de mil quilômetros de distância. Para vencer o preconceito, utilizou-se muita propaganda como estratégia para convencimento dos consumidores que ainda não tinham consciência das inovações tecnológicas utilizadas para o transporte e a conservação dos produtos.

⁷ Gustavus F. Swift, oriundo do Leste, ingressou no ramo de frigoríficos em Chicago. Em 1978, associou-se ao irmão mais moço Edwin, para comercializar a carne do Oeste nas cidades do Leste, como relatado por CHANDLER (1988, p. 41).

A rede de distribuição implantada pelos irmãos Swift tornara-se tão grande e eficiente que possibilitou a expansão dos negócios por meio da diversificação no fornecimento de sua produção, introduzindo uma linha maior de produtos, tais como cordeiro, carneiro, porco. Mais tarde, aumentou ainda mais a linha de fornecimento com aves, ovos e laticínios. Conseqüentemente, esta organização de distribuição trouxe efeitos positivos para a empresa, aumentando significativamente o abastecimento em todo território americano, com a abertura de frigoríficos e a sistematização na compra de gados, consolidando assim uma grande organização.

Conforme descreve Chandler (1988, p. 42), “Swift efetivamente formara uma grande organização verticalmente integrada. Os principais departamentos – de venda, de beneficiamento, de compra e contabilidade – eram todos rigorosamente controlados desde o escritório central em Chicago”. Ficou claro que essa empresa se tornou eficiente no mercado, evidenciando a qualidade de seus produtos pela facilidade de controle a partir do escritório central, especializando o departamento de compras e o departamento de vendas, que foram organizados de maneira mais completa e rigorosa, o que possibilitou também um controle maior no ajustamento dos preços de oferta em relação à demanda.

Muitas empresas que desejavam efetivamente entrar no mercado competitivo tiveram que seguir o mesmo caminho trilhado pela empresa Swift para se tornarem grandes, ou seja, montar organizações verticalmente integradas. Aquelas que não quiseram seguir o mesmo caminho desta empresa pioneira estavam destinadas a continuarem pequenas no mercado local, e até mesmo condenadas ao desaparecimento. De acordo com Chandler (1988), no mesmo ramo da Swift, destacaram-se mais quatro empresas (Armour, Moris, Cudahy e Schwarzschild & Sulzberger), que tiveram um rápido crescimento por terem optado pela organização de produção verticalmente integrada. Desta forma a indústria de frigoríficos se tornou oligopolista.

O exemplo tem seguidores em outras indústrias de beneficiamento agrícola. O autor ainda cita James B. Duke que na indústria de fumo foi o primeiro a perceber o crescimento do mercado de cigarro. Depois de introduzir a tecnologia no fabrico de cigarros, procurou logo organizar o departamento de vendas em âmbito nacional e depois mundial, levando sua fábrica, administração e vendas próximas do mercado consumidor, paralelamente a uma campanha publicitária em nível mundial. Criava-se uma rede de armazéns e compradores no país todo. Duke, juntamente com Swift,

promoveram grandes inovações no setor de comercialização e posteriormente na criação de grandes estruturas departamentalizadas e verticalmente integradas, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento e crescimento da indústria no mundo todo, tendo seguidores em outros setores, como os inovadores nos ramos de bens de consumo durável.

Nos anos seguintes, a partir do início do século, algumas mudanças ocorreram nas formas de organização. Nas indústrias de bens de produção, a associação seguiu-se à integração que, para as fabricantes de bens semi-acabados ou acabados, continuou sendo uma forma de organização utilizada como estratégia defensiva, visando garantir o suprimento de matérias-primas para a produção, mais do que aquelas que dependiam da produção agrícola, as quais tinham matérias-primas disponíveis provenientes dos milhões de produtores do país.

As inovações nas formas de organização e comercialização, através do sistema de integração vertical, exerceram papel importante para o surgimento da grande empresa. Criaram-se os primeiros departamentos de pesquisa e desenvolvimento que, juntamente com as novas fontes de energia e transporte, se tornaram o maior incentivo para a inovação da indústria norte-americana, resultando em novos produtos e processos. “As mudanças nos métodos organizacionais e nas técnicas de comercialização foram sobretudo uma reação aos avanços tecnológicos.” (CHANDLER 1988, p. 61).

No Brasil, o sistema de organização vertical de produção integrada foi a forma encontrada para o desenvolvimento de alguns setores que necessitavam de estratégias que garantiriam o suprimento de matérias-prima e outros serviços para a produção e para a comercialização e distribuição de sua produção, principalmente em setores ligados à agricultura de criação de animais e outros produtos como fumo, leite, etc..

As empresas do ramo de avicultura de corte no sul do país, a partir da década de 1970, encontraram na integração vertical a forma de preencher uma lacuna existente devido à distância do mercado fornecedor de matérias-primas para a sua produção, como pintos de um dia, rações, vacinas, entre outros suprimentos. A solução do problema foi a implantação de fábrica própria de ração (matéria-prima principal na produção de aves), matrizeiros, incubadoras, e demais recursos necessários para o desenvolvimento e expansão das empresas ligadas à agroindústria da avicultura de corte que se instalavam no sul do país.

O sistema de produção verticalmente integrada implantada no sul do país para suprir uma lacuna aberta por falhas de mercado, na produção de aves, necessário para o desenvolvimento e expansão da avicultura de corte, era organizado da seguinte maneira:

O sistema de produção integrada é um mecanismo através do qual uma propriedade rural, geralmente agricultura familiar, cria os animais (ou outros produtos, como fumo e leite) destinados ao abate e industrialização em associação com uma agroindústria. O agricultor, criador de frangos, perus, codornas e outros, é responsável pela construção e equipamento do aviário, mão-de-obra e a gestão dos demais meios de produção, como eletricidade, água, gás, cama do aviário e o cuidado com as aves. A agroindústria, por sua vez, faz a entrega dos pintos de um dia, garante assistência técnica e veterinária, medicamentos, ração e transporte. “A função do integrado é criar as aves, sob orientação da agroindústria e vendê-las exclusivamente à mesma, que as abate, industrializa e vende” (DALLA COSTA 1993, p. 154).

A partir da integração vertical foi possível baratear os custos pela produção em escala, e, a partir dos anos 1980, de acordo com Dalla Costa (1992, p.53), a integração vertical ainda apresentava algumas vantagens em várias etapas da produção, como fabricar ração, que se tornava mais barato do que comprar de terceiros. As etapas que não possibilitavam ganhos em escalas eram terceirizadas. A partir dos anos 1990, a integração vertical passa a perder sua importância, sendo substituída por outras formas de articulação.

Algumas razões que podem ser apontadas como vantagem para a integração vertical, entre muitas, são citadas por Stern⁸ et al. (1996 *apud* Souza, 2007, p25), compreendendo as estratégias lógicas a serem adotadas para superar as dificuldades em cenários desfavoráveis, as falhas no mercado que elevam o custo de transação, a interdependência tecnológica em operações tecnicamente encadeadas, e ainda a integração por razões monopolísticas.

Os fatores que podem ser citados como desfavoráveis à integração vertical são a necessidade de investimento em capital para a aquisição de bens de produção e de ativos industriais de elevados valores, adição de burocracia no processo de organização e controle, perda de especialização, necessidades administrativas diferentes, redução na flexibilidade quando da mudança de parceiros, entre outros.

⁸ STERN, L.W. *et al.*; **Marketing Channels**. 5ª Edição. Prentice Hall, New Jersey:1996.

Alguns setores, trilhando o caminho inverso da integração vertical, buscam outras formas de organizações, através de estruturação em redes, parcerias, contratos de franquia, licenciamento, *joint venture*, entre outras, fomentando desta forma a desverticalização das atividades produtivas, principalmente em setores que não interessam mais pelo alto custo e pouca vantagem em termos de retorno. A agroindústria procura manter determinados setores integrados verticalmente para controlar a produção de seus *inputs*, visando agregação de valores, e também como uma forma defensiva ao fechamento do acesso aos clientes, fornecedores entre outros interessados.

CAPÍTULO 3

3. O DESENVOLVIMENTO DA AVICULTURA BRASILEIRA

A cadeia produtiva agroindustrial de maneira geral evoluiu muito nos últimos anos para atender às necessidades das pessoas que são cada vez mais exigentes em termos de qualidade dos alimentos que consomem, e também para suprir a demanda da população mundial que cresce de forma suntuosa, exigindo assim um suprimento cada vez maior para abastecer a demanda mundial. No caso da Agroindústria da Carne de Frango, percebe-se uma evolução muito clara, marcada pelo aumento do consumo desta proteína, que passou a ser um dos principais alimentos na mesa dos brasileiros, e pelas profundas transformações econômicas, institucionais e tecnológicas nacionais e internacionais ocorridas nas últimas décadas, mudando o panorama do setor no que se refere a toda estrutura da cadeia produtiva e seu crescimento.

As empresas brasileiras, aproveitando-se do nicho promissor do mercado, investiram no desenvolvimento do setor, seja através da aquisição de novas tecnologias trazidas de outros países mais adiantados na produção de aves e de agregados da cadeia produtiva, seja através de investimentos em pesquisa própria para desenvolvimento e evolução das espécies.

Para conquistar mercados, investiram em tecnologias na industrialização para produção em escala e no desenvolvimento de rações de melhor qualidade visando o custo benefício no ganho de peso e redução no prazo para abate. A princípio, a estrutura organizacional, para o desenvolvimento da cadeia produtiva da carne de frango, foi da integração vertical, opção feita no sentido de garantir o fomento da cadeia visando regularidade no fornecimento de matéria-prima de maneira constante, tanto qualitativa como quantitativamente, e da organização do trabalho, fatores que solidificaram o setor da cadeia agroindustrial da carne de frango.

A avicultura brasileira, influenciada por vários fatores econômicos, possibilitou a oferta do produto a preços mais acessíveis para todas as camadas sociais da população. Campanhas motivadoras do consumo nos meios de comunicação, visando alteração nos hábitos alimentares, aumentou o consumo

interno de forma expressiva, o que motivou um extraordinário crescimento na indústria avícola nacional, tornando o Brasil o segundo maior produtor e o maior exportador mundial de frangos e derivados. De acordo com o *Relatório Anual 2006/2007 da União Brasileira de Avicultura*, UBA (2007, p.31), a avicultura brasileira representa 55% da produção da América Latina, produzindo anualmente 9,33 milhões de toneladas de carne de frangos, gerando mais de quatro milhões de empregos diretos e indiretos. Os produtos avícolas brasileiros são destinados a mercados de mais de 140 países.

O setor avícola tem crescido a cada ano devido às condições de clima favorável, qualidade na produção, sanidade e abundante oferta de grãos, fatores que favorecem a produção e alavancam a expansão do setor. De acordo com a UBA (2008, p.4), o número de países que recebem a produção brasileira aumentou para 150 no ano de 2007, alcançando um total de 3,2 milhões de toneladas, gerando uma receita próxima de US\$ 5 bilhões. Além disso, o consumo de frango no mercado interno ultrapassou 37 kg *per capita*.

3.1. O INÍCIO DA AVICULTURA INDUSTRIAL NO BRASIL

Até por volta dos anos 1960, a avicultura industrial brasileira se desenvolvia de forma lenta. Na maioria das regiões, a produção apresentava-se com contornos artesanais, sendo destinada na sua maior parte para consumo doméstico. A comercialização na maioria dos casos ocorria na forma de aves vivas, por ter a preferência das donas de casa que preferiam abatê-las em suas cozinhas para garantir as que eram saudáveis.

Até os anos 1970, a preferência da maioria dos brasileiros era por carne bovina e suína, e a partir daí com o desenvolvimento da urbanização é que a proteína de frango passou a ser consumida em maior escala. A comercialização industrial era destinada a restaurantes, algumas casas comerciais que vendiam as aves abatidas e em forma de assados, e para o consumo em festas.

O desenvolvimento do setor ocorria de forma tímida, e o maior centro produtor de aves estava concentrado nos estados de São Paulo e Minas Gerais, deslocando-se posteriormente para a região Sul, no estado do Rio Grande do Sul, depois para Santa Catarina, e em seguida para o Paraná. Entre poucas empresas

do ramo instaladas no sul, destacaram-se a **Sadia** e **Perdigão**, empresas denominadas de **pioneiras**⁹ da avicultura brasileira, por serem as primeiras a investir na indústria avícola com produção em escala e com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

3.1.1. As Empresas pioneiras no ramo de avicultura no Brasil

A **Sadia Concórdia S/A** é uma empresa que tem sua história diretamente ligada ao Sr. Atílio Fontana. Esse empresário tinha como atividade principal a compra e venda de suínos e exercia outras atividades comerciais (Dalla Costa, 1997), o que lhe permitiu acumular diversas experiências na área comercial, tornando-se conhecido e respeitado no mundo dos negócios.

No ano de 1944, fundou a S. A. Indústria e Comércio Concórdia, a partir da aquisição do Frigorífico Concórdia Ltda. que na época passava por dificuldades. O início foi bastante acanhado: havia um frigorífico inacabado e um moinho que produzia inicialmente farinha e farelo de trigo. A construção do frigorífico foi completada pelo retorno dos investimentos aplicados no moinho, o que permitiu o seu desenvolvimento.

Ao longo do tempo, a Sadia deu prioridade ao desenvolvimento interno, modernização tecnológica, melhorando o sistema de venda e diversificando amplamente suas atividades. Iniciou também a avicultura integrada em Concórdia, aumentando o abate de frango e se tornando a maior empresa agroindustrial do país, a Sadia Concórdia S/A.

A empresa Perdigão S/A Comércio e Indústria estava ligada à família de Saul Brandalise, empresário com várias experiências em atividades comerciais e com conhecimento empresarial, fatores que lhe foram indispensáveis para se firmar no ramo do agronegócio.

A empresa Perdigão, de acordo com (Dalla Costa, 1997), iniciou suas atividades em 1940 com a construção de um frigorífico para suínos na cidade de

⁹ A trajetória destas empresas denominadas de "**pioneiras**" do setor do agronegócio da carne de frango, desde seus fundadores, principais ramos de atividades, crescimento, administração, consolidação no mercado interno e externo, encontra-se descrita na Tese de doutorado "Agroindústria brasileira contemporânea: Inovações Organizacionais e transformações tecnológicas na avicultura", de Dalla Costa, 1997, disponível em www.empresas.ufpr.br

Videira, no oeste catarinense, e com um curtume para aproveitamento de peles produzidas pelo próprio frigorífico e de terceiros.

Visando diversificar ainda mais sua produção, no início da década de 70, a Perdigão entra no ramo de frango de corte, destacando-se como principal concorrente da Sadia e colocando-se em segundo lugar no ranking das maiores produtoras.

As trajetórias das empresas Perdigão e Sadia se assemelham. Ambas tiveram suas atividades alavancadas por empresários que adquiriram experiência ao longo de suas vidas, com tino e visão empreendedora de negócio e com capacidade de descobrir novas oportunidades de mercado para seus produtos. Esse conjunto de habilidades e competências do empresário se transforma em parte integrante do processo de crescimento. Segundo Penrose (2006), as expectativas de uma firma, a maneira como ela interpreta o seu entorno, são funções tanto dos recursos internos e das atividades de uma firma como das qualidades pessoais de seus empresários.

O processo de industrialização avícola das empresas Sadia e Perdigão, a partir dos anos 1960, se deu num período de transformações econômicas pelas quais atravessava o país, principalmente o aumento da população nos centros urbanos, São Paulo e Rio de Janeiro, que crescia de forma extraordinária. O país, mesmo sob forte tensão política e alta inflação, estava em processo de industrialização. A agricultura começava a dar os primeiros passos para a modernização. Foi neste cenário que os empresários, percebendo novas oportunidades de mercado, viram na diversificação da produção uma forma eficiente para atingir o crescimento:

“as firmas mais bem sucedidas e altamente eficientes do mundo dos negócios são amplamente diversificadas, produtoras de muitas mercadorias, extensivamente integradas e sempre dispostas a adotar novos produtos.” (PENROSE 2006, p. 169-170).

A **Sadia**, que atuava nos ramos de suínos e de derivados de trigo, movida pela mudança no comportamento do mercado e nos hábitos alimentares da população, percebeu uma nova tendência de mercado para consumo de alimentos. Decidiu então por diversificar a sua linha de produção investindo no ramo de avicultura industrial. De acordo com Dalla Costa (1997, p. 110), os dirigentes da Sadia, mesmo percebendo que o momento não era muito propício para a industrialização,

resolveram se instalar em São Paulo para industrialização de derivados de carne. Em 1961, o grupo subscreveu capital e aprovou o estatuto da Frigobrás – Cia. Brasileira de Frigoríficos que, para atender à demanda de matéria-prima, via filial de Toledo no Paraná, tornou-se o maior abatedouro avícola do Paraná. Com a criação desta nova unidade direcionada para a produção e comercialização de produtos alimentícios, foi possível sair do binômio suíno-trigo e diversificar sua produção, ampliar seu raio de ação, solidificando dessa forma a sua implantação na cidade de São Paulo.

Buscando diversificar ainda mais seus produtos, a empresa entrou no ramo de carne de perus que a princípio eram abatidos na unidade da Sadia Concórdia. Com o aumento na demanda, foi construída uma nova unidade na cidade de Chapecó no oeste de Santa Catarina, em 1970, sendo chamada “Sadia Avícola S/A”. O local foi escolhido por possuir uma boa infraestrutura e também por ter uma boa produção agrícola para ancorar a produção de animais.

Os projetos da Frigobrás se tornaram possíveis por meio de recursos oriundos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE e do Banco do Brasil, e da Sadia Avícola S/A de Chapecó com projeto elaborado e aprovado pelo Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, para aplicação de incentivos fiscais do estado. Tornaram-se realidade, portanto, pelo esforço e habilidade de persuasão dos empresários em convencer os investidores e os agentes financiadores no sentido de mobilizar recursos financeiros.

“Há uma relação entre as aptidões empresariais e o financiamento que uma firma pode atrair, e que as dificuldades atribuídas à falta de capitais podem frequentemente estar vinculadas a uma falta de serviços empresariais adequados, no sentido de que outros empresários podem perfeitamente ser capazes de obter resultados diferentes nas mesmas circunstâncias.” (PENROSE, 2006, p. 82).

A **Perdigão**, com suas atividades concentradas no Oeste de Santa Catarina, de acordo com Dalla Costa (1997, p. 114), continuava ampliando seus negócios com a aquisição de um Moinho de Trigo e uma fábrica de caixas. Posteriormente, construiu uma fábrica de rações balanceadas em Videira-SC, para aproveitar resíduos oriundos do Frigorífico e do Moinho de Trigo. Para a distribuição dos produtos, foi criado o Expresso Perdigão. Vislumbrando um mercado promissor

para os produtos industrializados, a empresa passou a diversificar sua produção com novos produtos alimentícios, como embutidos e linguiças, entre outros, destinados aos grandes centros urbanos que, em expansão, demandavam mais alimentos.

No início dos anos 1970, a Perdigão diversificou ainda mais suas atividades entrando no ramo de frango de corte, tornando-se o principal concorrente da Sadia. Destacando-se como o segundo maior produtor, continuou expandindo suas atividades principais e complementares, como hotel e supermercados, maior dimensão na área de couro, e começou também na área de comércio internacional com as primeiras exportações.

Sadia e Perdigão tiveram trajetórias parecidas no que se refere à comercialização e distribuição de seus produtos, ao transporte via terrestre e aérea, à abertura de filiais em pontos estratégicos, especialmente em São Paulo, à diversificação das atividades e na produção, oferecendo uma variada linha de produtos alimentícios. Tiveram estratégias diferenciadas em outros pontos, como localização geográfica: a Perdigão permaneceu com suas bases no oeste catarinense, e a Sadia procurou espalhar seu grupo para os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, o que lhe trouxe alguma vantagem em relação ao seu concorrente.

Nas décadas de 1970 e 1980, o êxodo rural em direção aos centros urbanos e a alta taxa de fecundidade colaboraram para explosão demográfica e conseqüentemente o crescimento das cidades. Inovações foram introduzidas mudando o hábito e a rotina das pessoas, principalmente quanto aos meios de comunicação, transporte, industrialização e conservação de alimentos perecíveis em refrigeradores. O mercado urbano ganhou novos contornos, a demanda por alimentos cresceu abrindo espaços para novas indústrias alimentícias. Com efeito, a indústria da carne de frango ganhou seu espaço.

Um grande número de empresas avícolas foi implantado na região sudeste do país, principalmente em São Paulo e Minas Gerais que já eram grandes produtores de frangos. Essas empresas que eram especializadas apenas no abate de aves vieram para suprir a demanda local, enquanto que na região Sul as firmas que já atuavam no setor frigorífico, diversificaram suas atividades atuando no setor da indústria de aves de corte, implantando o processo de integração vertical.

“Antes de 1970, só havia quatro abatedouros com inspeção federal no país, enquanto que no final da década, este número passou para 84, o que significa que, em termos de quantidade de abatedouros, foi nos anos 1970 que se implantou a avicultura industrial”. (DALLA COSTA, 1997, p. 117).

O processo de integração vertical de produção que possibilitou o crescimento das empresas foi uma forma encontrada pelos empresários para o desenvolvimento da agroindústria da carne de frango. Tal processo tornou possível a produção em escala, fomentada pela fabricação e fornecimento dos insumos em quantidade e qualidade necessária ao processo produtivo, como, por exemplo, a ração, que agrega maior valor na produção, era então assumida pela empresa pelo fato de se tornar mais barata do que adquirir de terceiros. Outras etapas do processo que não possibilitam ganho eram terceirizadas. “A unidade emergente integrava numa única organização empresarial os principais processos econômicos: produção ou aquisição de matérias-primas, fabricação, distribuição e financiamento.” (CHANDLER, 1998, p. 40). O processo de integração vertical foi abandonado em meados da década de 1990, pela evolução no sistema de produção e implantação de novos processos e inovações tecnológicas.

Atualmente a Agroindústria da carne de frango desenvolve o processo de produção em parceria com os produtores de frangos, chamado de sistema de integração entre as partes, tido como uma das explicações para o sucesso da expansão do setor e definido da seguinte forma:

“uma das explicações para o sucesso alcançado está no exclusivo sistema de parceria, iniciado em Concórdia/SC, e desenvolvido entre a indústria e os produtores de frangos. O sistema de integração garante total apoio logístico ao produtor, desde a implantação do projeto da granja ao treinamento do manejo, fornecimento de pintinhos de um dia, rações balanceadas de qualidade e, de veterinários e transporte de insumos e das aves. Esse sistema fechado e bem controlado, com alimentação natural à base de milho e soja, permitiu atingir-se alta qualidade na carne de frango brasileira e também mais suculenta e saborosa.” (UBA, 2008, p. 80).

3.2. O SIGNIFICADO DAS EXPORTAÇÕES NA AVICULTURA BRASILEIRA

A avicultura brasileira apresentou um quadro de elevada ascensão desde a sua implantação, evoluindo com tecnologia e desempenho, melhorando cada vez

mais a genética para bom aproveitamento e conversão alimentar, a redução do tempo necessário para as aves atingirem um peso ideal de abate, o aproveitamento das regiões produtivas de grãos, as campanhas publicitárias para divulgação dos produtos. Todos esses fatores, entre outros, contribuíram para a solidificação do setor no mercado interno.

Houve, porém, um acontecimento que marcou a consolidação da avicultura brasileira, ocorrido em 1975, de acordo com o *Relatório Anual 2007/2008 da União Brasileira de Avicultura*, UBA (2008, p. 80). Nesse ano, iniciaram-se as primeiras exportações de carne de frango. Foram embarcadas cerca de 2.500 toneladas, quantidade que pode não significar muito diante do volume exportado hoje, mas que teve sua importância por ter aberto as portas para o mercado internacional, sendo um grande passo para o desenvolvimento e crescimento do setor avícola do país, tornando o Brasil o maior exportador mundial de carne de aves.

3.2.1. Evolução das exportações brasileiras da carne de Frango

A evolução das exportações brasileiras de carne de Frango, conforme QUADRO I, apresentou crescimento até 1982. A partir deste ano, houve um declínio constante por quase uma década¹⁰, retomando o crescimento a partir do ano de 1991, com uma evolução de forma extraordinária no volume das exportações, atingindo mais de 3,2 milhões de toneladas no ano de 2007. Nesse período de evolução, o quadro apresenta quedas nos anos de 1995, 1998, e a mais significativa, em termos de volume, em 2005, com uma diminuição de 4,5% em relação ao ano anterior, retomando o crescimento no ano seguinte, em mais de 21%, e um aumento de 55% na receita cambial, resultado de um acréscimo no preço médio por quilo que passou de US\$1,18 para US\$1,51, valor máximo alcançado até então. A variação do preço médio no ano de 2007 foi consequência da valorização do real em relação ao dólar, da alta dos insumos como milho e soja e da redução da rentabilidade nas exportações refletindo no aumento dos preços do frango.

¹⁰ Década de 1980, quando o Brasil viveu um período de recessão, passando por uma estagflação, época que ficou conhecida como “*década perdida*”.

Ano	Volume (ton.)	Receita (Mil US\$)	Preço Médio (US\$/kg)
1975	3.469	3.290	0,95
1976	19.636	19.565	1,00
1977	32.829	31.572	0,96
1978	50.805	46.871	0,92
1979	81.096	81.148	1,00
1980	168.713	206.690	1,23
1981	293.933	354.291	1,21
1982	301.793	285.475	0,95
1983	289.301	242.312	0,84
1984	287.494	268.976	0,94
1985	273.010	238.570	0,87
1986	224.652	220.306	0,98
1987	215.163	212.971	0,99
1988	236.302	224.636	0,95
1989	243.891	263.065	1,08
1990	299.218	319.765	1,07
1991	321.700	392.859	1,22
1992	371.719	430.110	1,16
1993	433.498	478.815	1,10
1994	481.029	588.407	1,22
1995	435.226	641.648	1,47
1996	571.328	849.569	1,49
1997	651.409	883.917	1,36
1998	616.593	752.920	1,22
1999	776.495	893.037	1,15
2000	916.216	828.831	0,90
2001	1.266.083	1.334.047	1,05
2002	1.625.226	1.393.070	0,86
2003	1.960.538	1.799.286	0,92
2004	2.469.697	2.594.891	1,05
2005	2.845.953	3.508.576	1,23
2006	2.717.534	3.213.182	1,18
2007	3.286.775	4.975.564	1,51

QUADRO I - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE DE FRANGO 1975 - 2007

FONTE: ABEF (2008) – *Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango*

NOTA: A partir de 1995 estão computadas as exportações de industrializados e salgados.

A previsão da produção total para o ano de 2008 é de um crescimento na ordem de 8%. No mês de agosto, a União Brasileira de Avicultura realizou uma revisão nos dados da produção total destinada ao consumo interno e para exportação prevista para 2008: as projeções mostram que o mercado continua aquecido e em expansão. A previsão revisada é de um crescimento nas exportações na ordem de 16,25% em relação ao mesmo período considerado do ano anterior, sendo que o total físico das exportações, incluindo industrializados, deve alcançar o valor estimado de 3.820.000 toneladas contra 3.286.775 toneladas do ano de 2007.

3.2.2. Principais empresas exportadoras do setor avícola

O Brasil é maior exportador mundial de carne de frango e conta com um parque agroindustrial que coloca a avicultura brasileira em destaque no cenário mundial. De acordo com FRANÇA (2006), vários fatores contribuíram para determinar a vantagem competitiva frente a outros grandes exportadores e produtores de carne de frango, com destaque para o clima favorável em várias regiões do país, a abundância de matéria-prima disponível para a criação e produção do frango, tendo alcançado o desenvolvimento com tecnologia avançada na criação e processamento da carne, as condições ambientais favoráveis como a extensão territorial e a abundante oferta de água.

Outros fatores que contribuíram para a expansão da produção e conseqüentemente das exportações foram o grau evolutivo da estrutura organizacional e operacional das empresas do ramo, que, com muito trabalho, dedicação de empresários corajosos e com visão do futuro desse importante segmento do agronegócio brasileiro, expandiu-se a partir das empresas pioneiras, Sadia e Perdigão.

Atualmente, existem dezenas de grandes abatedouros e indústrias espalhadas pelo Brasil, com destaque para a região sul. O estado de Santa Catarina responde por 28,39% das exportações, vindo a seguir o Paraná e o Rio Grande do Sul. Os três estados que compõem a Região Sul, juntos, respondem por 76% do total das exportações brasileiras de carne e produtos industrializados de frango. A TABELA 1 mostra o desempenho dos principais estados exportadores.

TABELA 1 – ESTADOS BRASILEIRO MAIORES EXPORTADORES
DE CARNE DE FRANGO E INDUSTRIALIZADOS – 2007

Estados	Toneladas	Porcentagem
Santa Catarina	933.140	28,39%
Paraná	882.201	26,84%
Rio Grande do Sul	683.236	20,79%
São Paulo	269.161	8,19%
Minas Gerais	116.662	3,55%
Goiás	148.340	4,51%
Mato Grosso do Sul	118.178	3,60%
Mato Grosso	87.369	2,66%
Distrito Federal	4.089	0,13%
Subtotal	3.283.375	99,90%
Outros	3.400	0,10%
Total do Brasil	3.286.775	100%

FONTE: UBA, dados organizados pelo autor (2008)

O crescimento da demanda internacional por carne de frango foi um fator motivador para a expansão das empresas brasileiras e para o surgimento de um número cada vez maior de empresas do ramo. Na TABELA 2, estão listadas as 25 maiores exportadoras de carne de frango do país, com destaque para Sadia, com 23,49% do total, seguida pela Perdigão, com 17,64%, e pela Seara, com 11,54%. As três empresas únicas a participar com dois dígitos, juntas, são responsáveis por mais da metade das exportações brasileiras.

TABELA 2 - OS 25 MAIORES EXPORTADORES BRASILEIROS DE PRODUTOS DE FRANGO
2007

Empresa	Toneladas	Participação %
01 – SADIA S/A	772.040	23,49
02 – PERDIGÃO Agroindustrial S/A	579.852	17,64
03 – SEARA Alimentos S/A	379.139	11,54
SUBTOTAL	1.731.031	52,67
04 – DOUX FRANGOSUL S/A Agroindustrial	278.357	8,47
05 – ELEVA S/A	161.012	4,90
06 – DIPLOMATA S/A Industrial e Comercial	134.143	4,08

continua

		conclusão
OS 25 MAIORES EXPORTADORES BRASILEIROS DE PRODUTOS DE FRANGO - 2007		
07 – C. Vale Coop. Agroindustrial e Comercial Ltda.	70.883	2,16
08 – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda. – Aurora Alimentos	64.901	1,97
09 – Cooperativa Agroindustrial LAR	44.532	1,35
10 – Cooperativa Agrícola Consolata – Copacol	44.062	1,34
SUBTOTAL	2.528.921	76,94
11 – Agroacícola Vêneto- Agrovêneto	42.751	1,3
12 – Predileto Alimentos Ltda. (Pena Branca)	45.529	1,29
13 – Agrícola Jandelle Ltda. (BIG FRANGO)	42.045	1,28
14 – Penasul Alimentos S/A	41.652	1,27
15 – Dagraanja– Agroindustrial Ltda.	41.446	1,26
16 – Sertanejo Alimentos S/A	40.864	1,24
17 – Frango Forte S/A	36.672	1,12
18 – Avícola Granja Céu Ltda.	32.084	0,98
19 – Cooperativa Laguiru Ltda.	24.021	0,73
20 – Avícola Felipe S/A	22.282	0,68
21 – Copagril Ltda.	18.679	0,57
22 – Macedo Agroindustrial Ltda.	16.693	0,51
23 – Palmali Industrial Alimentos S/A	16.500	0,5
24 – Nogueira Rivelli Irmão Ltda. (Rivelli Alimentos)	13.308	0,4
25 – Coopavel Cooperativa Agroindustrial	12.526	0,38
Outros	313.802	9,55
Total geral	3.286.775	100

FONTE: UBA/ABEF – Organizada pelo autor (2008)

3.2.3. Principais países compradores de frango

O crescimento do setor no ano de 2007 foi beneficiado por uma série de fatores, entre eles o crescimento da demanda mundial, especialmente do Oriente Médio e da Ásia Oriental.

O desempenho por setor de exportação, de acordo com UBA (2008), refere-se ao corte de frango, responsável por 1,8 milhões de toneladas, tendo com principais mercados Japão, Hong-Kong e União Europeia; ao frango inteiro, que respondeu por 1,2 milhões de toneladas, com destino para o Oriente Médio e outros países como Venezuela, Rússia e Angola. Quanto aos industrializados, o embarque

foi de 155 mil toneladas, e quanto aos salgados, 124 mil toneladas, tendo como destino principalmente a União Europeia.

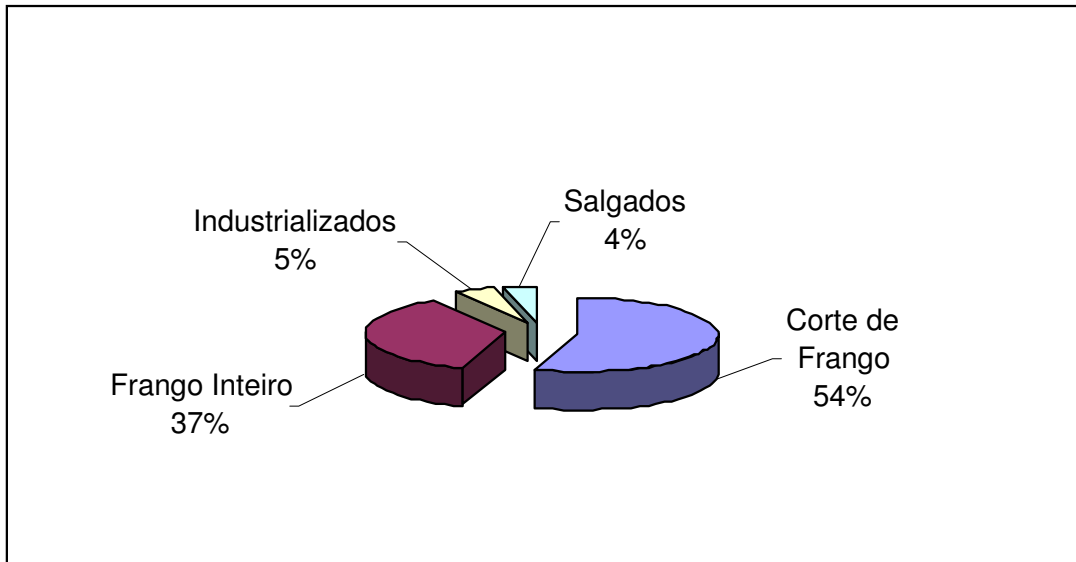


GRÁFICO II – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO – DESEMPENHO POR SETOR EM 2007

FONTE: UBA - Elaborado pelo autor (2008)

Quanto ao desempenho para o mercado de destino no ano de 2007, de acordo com a UBA (2008), a **União Europeia** foi responsável pelo embarque de 561 mil toneladas, com um crescimento de 34% em relação ao ano anterior, sendo a receita cambial na ordem de US\$ 1,3 bilhão, representando um acréscimo de 75%, tendo com principais compradores os Países Baixos e a Alemanha.

Os embarques para o **Oriente Médio** totalizaram 984 mil toneladas, com crescimento de 30%, e com a receita representando US\$1,3 bilhão, registrando um acréscimo de 63% em relação ao mesmo período de 2006, sendo que os embarques se concentraram na Arábia Saudita, Emirados Árabes, Coveite e Iêmen.

As exportações para a **América do Sul** representaram 174 mil toneladas, registrando um crescimento de 31%, registrando também uma elevação de 47% na receita cambial que atingiu a cifra de US\$ 217 milhões, destacando-se como maior comprador a Venezuela.

Para o **Continente Africano** os embarques totalizaram 262 mil toneladas, registrando uma queda de 9%. A receita cambial, no valor de US\$ 234 milhões, foi

de 9% a mais em relação ao ano de 2006, tendo como principais clientes África do Sul e Angola.

Os embarques para a região da **Ásia** foram de 810 mil toneladas, com crescimento de 10% no volume, e um crescimento na receita cambial de 36% em relação ao ano de 2006, totalizando US\$ 1,2 bilhão, e os maiores compradores foram Hong-kong e Japão.

Com relação à **Rússia**, os embarques foram de 194 mil toneladas, registrando um crescimento de 4%, e uma receita cambial de US\$ 299 milhões, o que significa um acréscimo de 50% em relação a 2006.

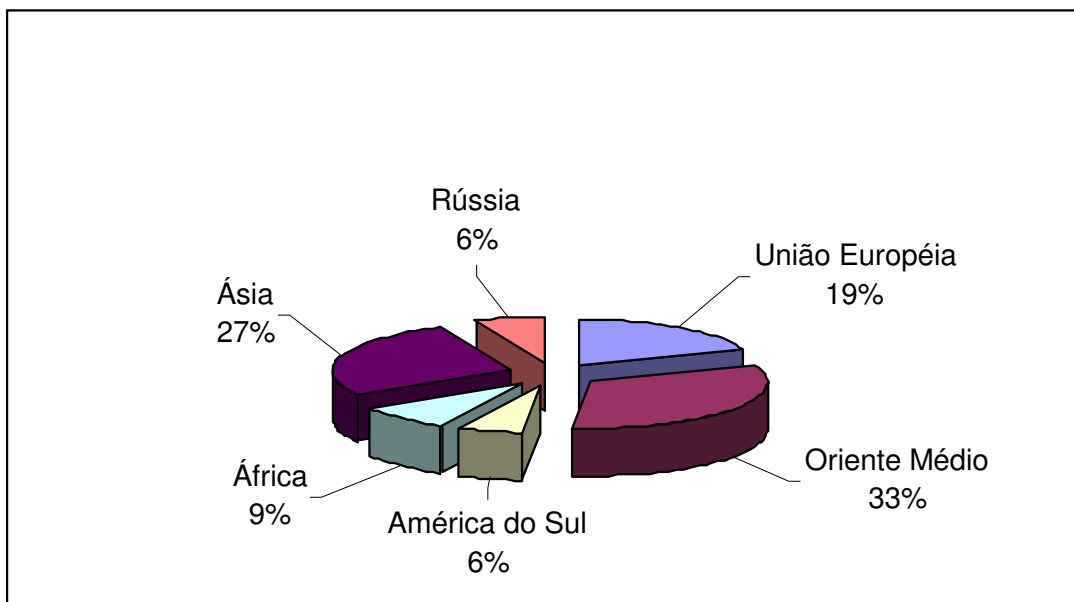


GRÁFICO III: DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES - CARNE DE FRANGO POR DESTINO - 2007
 FONTE: UBA (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2008)

3.3. SITUAÇÃO ATUAL DA AVICULTURA BRASILEIRA

Nas últimas duas décadas, a produção de frango de corte tem evoluído de forma bastante significativa no Brasil. O dinamismo da atividade avícola está atrelado aos constantes ganhos de produtividade, principalmente, pela melhora nos índices de conversão alimentar, dos ganhos nutricionais, da pesquisa genética, do investimento em inovações dos aviários com automação e melhor manejo, com a diversificação na linha de produção e aproveitamento dos recursos produtivos disponíveis.

Os investimentos em pesquisas científicas têm trazido melhoramento nos índices alimentares, proporcionando ganho de peso, reduzindo custos e permitindo um maior índice de produtividade, melhorando competitividade.

“O resultado de tais condições competitivas tem sido a adoção quase universal por grandes firmas dos laboratórios de pesquisas industriais, que aumentam consideravelmente a velocidade da criação de serviços produtivos e de novos conhecimentos dentro da firma.” (PENROSE, 2006, p. 171).

3.3.1. A reestruturação das empresas avícolas a partir dos anos 1990

O complexo agroindustrial avícola tem mostrado um desempenho mais dinâmico que a suinocultura e a carne bovina. A produção de carne de frango tem-se expandido, registrando uma taxa média de crescimento na ordem de 9,27% ao ano, no período de 1990 até 2008, cuja evolução mostra o QUADRO II. Este dinamismo é explicado em grande parte pelo avanço tecnológico, pela escala de produção de forma adequada, pelos grandes investimentos em controle de produção a montante, pela automação na linha de abates e processamento, pela logística de distribuição, tudo associado ao padrão de consumo, ou seja, à substituição da carne vermelha pela branca.

Ano	Mercado Interno (ton.)	Exportação (ton.)	Total (ton.)	Evolução (%)	Consumo Per Capita (kg/hab)
1990	1.968.069	299.218	2.267.358	-	13,60
1991	2.200.211	321.700	2.521.911	11,23	14,96
1992	2.350.567	371.719	2.726.992	8,13	15,74
1993	2.709.500	433.498	3.142.998	15,26	17,87
1994	2.929.997	481.029	3.411.026	8,53	19,60
1995	3.616.705	428.988	4.050.449	18,75	23,21
1996	3.482.767	568.795	4.051.561	0,03	22,05
1997	3.811.569	649.357	4.460.925	10,10	23,83
1998	4.262.231	612.477	4.874.708	9,28	26,31
1999	4.755.492	770.551	5.526.044	13,36	29,14
2000	5.069.777	906.746	5.976.523	8,15	29,91
2001	5.486.408	1.249.288	6.735.696	12,70	31,82
2002	5.917.000	1.599.923	7.516.923	11,60	33,81
2003	5.920.908	1.922.042	7.842.950	4,34	33,34

QUADRO II - PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO 1990 – 2008

continua

					conclusão
2004	6.069.334	2.424.520	8.493.854	8,30	33,89
2005	6.535.185	2.761.966	9.297.151	9,46	35,48
2006	6.622.587	2.712.959	9.335.546	0,41	35,68
2007	6.959.493	3.286.774	10.246.267	9,75	37,80
2008*	7.200.000	3.820.000	11.020.000	6,18	38,50
Taxa média de crescimento de 1990 a 2008				9,20	-

QUADRO II - PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO 1990 – 2008

FONTE: UBA/ABEF (2008) – reorganizado pelo Autor (2008)

NOTA: Os industrializados foram computados nas exportações a partir de 2007

* PREVISÃO, revisada em agosto de 2008.

O consumo de carne de frango nos últimos anos obteve um crescimento *per capita* notável. Pelo relatório da UBA (2008, p. 45), a partir do ano de 2006, ultrapassou o consumo *per capita* de carne bovina, influenciado por um panorama positivo desenvolvido pelo segmento que desencadeou a crescente demanda mundial, que pode ser observado no GRÁFICO IV. Esta evolução se deve, conforme ZANATTA *et al.* (2002, p. 22), a: baixo preço relativo comparado a outras carnes; atribuição de uma imagem de produto saudável junto ao consumidor; aceitação pela maioria das culturas e religiões; e gama mais variada de produtos à base de frango.

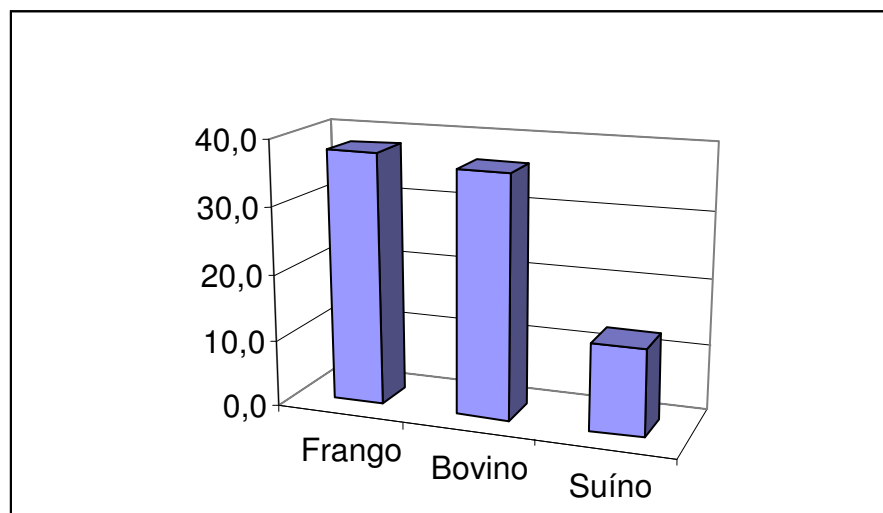


GRÁFICO IV – CONSUMO PER CAPITA DE CARNE NO BRASIL (KG) 2007

FONTE: UBA/ABEF (2007) – organizado pelo autor (2008)

Os consumidores de diversos países e várias camadas da população brasileira têm procurado cada vez mais por alimentos saudáveis. Essa noção de segurança alimentar cresce no conceito da população, o que induz a mudanças de comportamento no mercado final, confirmando a preferência por carnes brancas, sendo eleita a carne de frango com alimento preferido.

As alterações no padrão de consumo mostram algumas tendências de hábitos alimentares, como o aumento do consumo fora do lar, a preferência por produtos prontos ou semielaborados para uso doméstico, a segmentação acentuada no mercado, as dietas alimentares entre outros. Dessa forma, as grandes empresas, aproveitando-se dessas tendências favoráveis, desenvolvem estratégias para agregar valor ao produto. Nos casos mais simples, o valor é agregado a partir de cortes especiais, variação no tipo de acondicionamento em embalagens, adicionando sabores por meio de condimentos ou por estratégias ainda mais complexas na diversificação da produção em oferta de pratos prontos ou semielaborados.

No caso específico da indústria da carne do frango, as empresas do setor conseguiram adaptar a linha de produção para atender às exigências do mercado, evoluindo do frango inteiro, que é um produto de consumo em massa pelo baixo preço, para um produto mais elaborado como: cortes especiais de frango em pedaços, embutidos, salsichas, presunto, mortadela, hambúrgueres congelados, além de uma variedade de produtos prontos e semiprontos para o consumo.

O principal produto, de acordo com ZANATTA *et al* (2002, p. 31), ainda é o frango inteiro, congelado ou resfriado, acompanhando a tendência internacional. Apesar de o produto ser homogêneo, existe uma variação para adaptação ao mercado de destino, variando de tamanho, embalagem ou tipo de corte. Em relação aos industrializados, a maior parte é processada pelas empresas modernas por possuir maior valor agregado e é destinada às parcelas da população com maior poder aquisitivo. São: presuntos, hambúrguer, pastas, pedaços empanados com as mais variadas formas e sabores, salsichas entre outros. Os subprodutos são farinhas de carne, de pena e de sangue, destinados à ração para consumo na produção de aves e para outros animais.

As grandes empresas buscam estratégias de segmentação de mercado aliando custo/benefício do produto para o consumidor a benefícios nutricionais, conveniência de preparo e preço atraente. Para atingir novos mercados, deixa-se um

pouco de lado o *marketing* de massa, seguindo a tendência mundial de focar a individualidade da clientela, valorizando os novos métodos de cozimento, sabores e temperos, o que torna a carne de frango mais prática para o preparo da refeição.

A distribuição de frangos e derivados é realizada por unidades atacadistas e varejistas. As unidades atacadistas são controladas pela empresa proprietária ou frigoríficos/abatedouros via integração ou concessão de franquias. As estruturas são formadas por filiais nos principais centros consumidores com câmaras frias, equipe de vendedores e frotas de veículos refrigerados. O comércio varejista é independente: o fluxo do produto se dá diretamente do abatedouro para os grandes estabelecimentos de varejo e, no caso das exportações, diretamente para os navios com contêineres fechados e inspecionados no próprio abatedouro (ZANATTA *et al*, 2002).

O QUADRO III mostra os indicadores da evolução da avicultura brasileira no período de 2000 a 2007, relacionando a produção total com as exportações, a população, a disponibilidade interna e o desempenho na taxa de crescimento.

Anos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produção carne de frango (mil t)	5.977	6.736	7.517	7.843	8.408	9.348	9.354	10.275
Exportação (mil t)	907	1.249	1.600	1.922	2.424	2.762	2.713	3.246
População (mil hab.)	169.799	171.758	173.740	175.745	177.773	179.825	181.900	183.989
Disponibilidade interna (g/hab./ano)	30	32	34	34	34	37	37	38
Exportação/ produção	0,15	0,19	0,21	0,25	0,29	0,30	0,29	0,32
Taxa Crescimento Produção	0,08	0,13	0,12	0,04	0,07	0,11	0,00	0,10
Taxa Crescimento Exportação	0,18	0,38	0,28	0,20	0,26	0,14	-0,02	0,20
Taxa Crescimento Disponibilidade	-	0,07	0,07	-0,01	0,00	0,09	0,00	0,05

QUADRO III - Indicadores da Evolução da Avicultura Brasileira de 2000 a 2007

FONTE: APINCO, UBA, ABEF, IBGE (2008)

3.4. EMPRESAS BRASILEIRAS

A produção de carne de frango no Brasil está centralizada em duas regiões que apresentam boa infraestrutura e facilidade de logística, devido especialmente à facilidade de criação e de embarque para exportação e, ainda, à proximidade com os maiores mercados consumidores. Atualmente a produção vem-se expandindo para a região Centro-Oeste, notadamente por causa da proximidade com áreas de produção de milho e soja, principais componentes da ração para aves. Com isso, a localização da cadeia produtiva do frango de corte e a viabilidade econômica dependem da produção e do custo do milho e da soja.

Os estados do Mato Grosso do Sul e Mato Grosso apresentam um vigoroso crescimento da atividade avícola num processo de realocação dos abatedouros. O estado de São Paulo apresenta um menor crescimento nos últimos anos, com tendência de redução na participação do desempenho nacional. Podemos observar no GRÁFICO V o panorama nacional de abates por estados em 2007, tendo o Paraná na liderança, seguido por Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, principais estados produtores, detendo juntos mais de 70% da produção nacional.

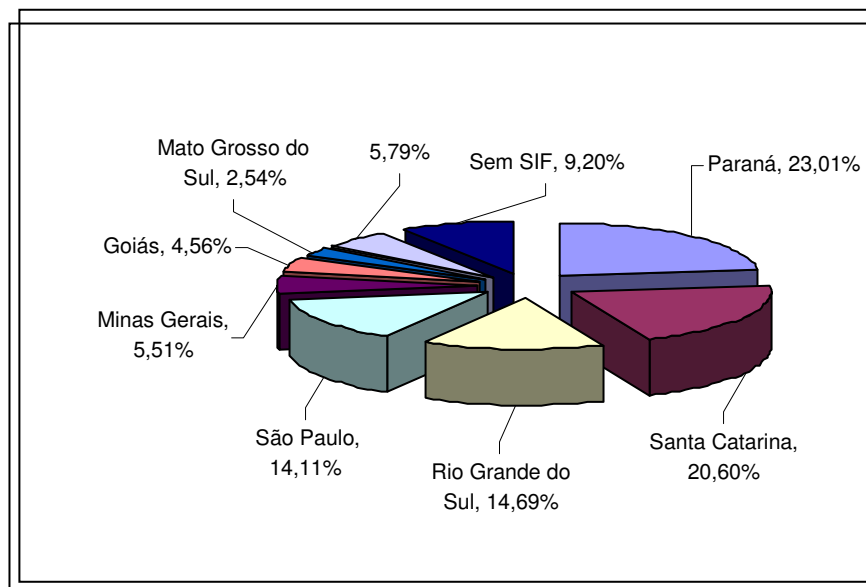


GRÁFICO V – PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO POR ESTADO – 2007

Fonte: UBA/ABEF - Organizado pelo autor

NOTA: Abatidas com SIF

A tendência do agronegócio da carne de frango é de crescimento da demanda no mercado interno. Segundo projeções da UBA (2008, p. 36), espera-se uma evolução de 4% a 5% nos negócios, baseada na melhoria da renda do povo brasileiro e, também, no crescimento demográfico da população. Espera-se um crescimento na produção nacional da carne de frango de até 6%, considerando uma situação de normalidade sanitária e da política interna, tendo em vista que a avicultura brasileira está totalmente preparada, desde a genética até o abate, bem como a industrialização. Projeta-se também um crescimento nas exportações na ordem de 8%, considerando a abertura de novos mercados, o retorno de alguns destinos importantes e o contínuo trabalho de promoção do frango brasileiro no exterior.

É este cenário de contínuo crescimento da avicultura brasileira que atrai novos investimentos para o parque agroindustrial instalado, ampliando a base tecnológica existente e criando novas e grandes empresas da cadeia produtiva do frango, que prometem gerar mais empregos e mais renda para o homem do campo. O desempenho das 50 maiores empresa que detêm quase 80% da produção nacional em número de abates está detalhado na TABELA 3, que mostra também a ordem de grandeza e a sua participação na produção nacional.

TABELA 3 - ABATE DE FRANGOS NO BRASIL – 50 MAIORES EMPRESAS DE 2007

<i>Posição</i>	<i>Empresa</i>	<i>Aves (cabeça)</i>	<i>Participação %</i>
1	Sadia SC-PR-MG-MT-RS-DF	729.058.000	15,70
2	Perdigão SC-RS-PR-GO-MT	605.209.303	12,51
3	Seara SC-PR-SP-MS	270.170.765	5,59
4	Doux Frangosul RS-MS	255.941.470	5,29
5	Eleva RS-MS-BA	198.182.799	4,10
	SUBTOTAL	2.058.562.337	43,19
6	Diplomata RS-MS-SC	130.952.274	2,71
7	Aurora SC-RS-MS	113.813.408	2,35
8	Dagranja PR-MG	104.234.295	2,35
9	Big Frango/Jandelle PR	75.887.785	1,57
10	Penabranca SP	71.622.790	1,48
	SUBTOTAL	2.555.072.889	53,65
11	Copacol PR	69.889.540	1,44

continua

continuação

TABELA 3 - ABATE DE FRANGOS NO BRASIL – 50 MAIORES EMPRESAS DE 2007

12	Kaefer Avicultura PR-RO-SP-ES	63.949.074	1,32
13	Frango Forte SP	56.253.656	1,16
14	Rei Frango SP	54.928.603	1,14
15	C. Vale PR	54.546.047	1,13
16	Rio Branco/Pif Pag MG-RJ	51.251.639	1,06
17	Ad'oro SP	45.120.000	0,93
18	Frango Sertanejo SP	43.480.100	0,90
19	Penasul RS	43.343.388	0,90
20	São Salvador GO	43.196.812	0,89
21	Avic Céu Azul Ltda SP	41.304.514	0,85
22	Anhambi MT-PR	39.755.496	0,82
23	Reginaves RJ	38.072.944	0,79
24	Cooperativa Agroindustrial Lar PR	37.859.007	0,78
25	Coperguaçu SP	36.045.622	0,75
26	Mat. Avícola Flamboiã SP	34.071.454	0,70
27	Nutriza GO	33.053.180	0,68
28	Coopavel PR	31.831.295	0,66
29	Itabom SP	31.563.785	0,65
30	Agrovêneto SC	30.744.167	0,64
31	Abat. Aves Ideal SP	29.933.639	0,62
32	Avícola Paulista SP	27.508.000	0,57
33	Cooperativa R. A Languirú RS	26.697.030	0,55
34	Gonçalves & Tortola PR	26.529.175	0,55
35	Jaguafrangos PR	25.508.508	0,53
36	Rigor Alimentos SP	25.247.304	0,52
37	Avícola Felipe PR	24.039.878	0,50
38	Coroaves PR	23.931.851	0,49
39	Asa Alimentos DF-GO-TO	23.223.921	0,48
40	Palmali SP	22.800.000	0,47
41	Avivar Alimentos MG	22.591.158	0,47
42	Francap MG	22.572.213	0,47
43	Copagril PR	22.389.224	0,46
44	Nogueira Ravelli MG	22.304.770	0,46
45	Frangoeste SP	20.096.475	0,42
46	Coop. Holambra SP	19.499.648	0,40
47	Notaro Alimentos PE	19.004.057	0,39
48	Frinal RS	18.697.329	0,39

continua

conclusão

TABELA 3 - ABATE DE FRANGOS NO BRASIL – 50 MAIORES EMPRESAS DE 2007

49	Parati PR	18.099.704	0,37
50	Macedo Agroindustrial SC	16.658.043	0,34
	Outros	944.731,398	19,53
Total Geral		4.837.396	100

Fonte: UBA/ABEF

3.4.1. Competitividade em nível internacional.

No mercado de frango inteiro, produto que pode ser considerado uma *commodity*, o principal fator para estabelecimento de vantagens competitivas é a liderança em custos no processo produtivo e na logística de distribuição/comercialização. O Brasil sustenta um lugar de destaque no cenário internacional, sendo o segundo maior produtor mundial de frangos, ocupando uma posição atrás dos Estados Unidos da América, e se destaca como o maior exportador mundial de produtos avícolas.

O QUADRO IV mostra que o Brasil ocupava a quarta posição de 1999 até 2002, ultrapassando a União Europeia a partir de 2003, ocupando então a terceira posição. Uma previsão da produção mundial de frangos dos principais países para o ano de 2007 mantinha o Brasil como a terceira maior potência na produção de frango, com a China em segundo lugar e na liderança os EUA. Esta previsão não se confirmou, e o Brasil ultrapassou a China neste ano com seu forte desempenho, ocupando a vice-liderança mundial de acordo com o relatório da UBA (2008).

ANO	EUA	CHINA	BRASIL	UE	MÉXICO	MUNDO
1999	13.367	8.550	5.526	6.614	1.784	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	7.606	1.936	50.097
2001	14.033	9.278	6.736	7.883	2.067	52.303
2002	14.467	9.558	7.517	7.788	2.157	54.155
2003	14.696	9.898	7.843	7.512	2.290	54.282
2004	15.286	9.998	8.494	7.627	2.389	55.952
2005	15.869	10.200	9.200	7.736	2.498	59.092
2006*	16.162	10.350	9.336	7.425	2.610	60.090
2007**	16.413	10.520	9.700	7.530	2.724	61.162

QUADRO IV – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO – PRINCIPAIS PAÍSES (1999-2007)
MIL TONELADAS

FONTE: USDA/ABEF (2007)

NOTA: * Preliminar ** Previsão

O crescimento das exportações brasileiras da carne de frango tem sido explicado em parte, de acordo com FRANÇA (2006), pelas condições de competitividade desenvolvida pelo setor no país, refletida por uma série de fatores como o aumento da produtividade, a flexibilidade cambial, incentivo às exportações, e ainda aliado ao fato de que o mercado europeu está cada vez mais demandando produtos livres de drogas e impondo barreiras através da exigência de certificação, sistema diferenciado de produção, controle ambiental e bem-estar animal. O Brasil, com produtos de alta qualidade e preços competitivos, tem atuação forte no mercado internacional, crescendo ano a ano no comércio mundial de carne de aves e superando o grande número de barreiras¹¹ impostas pelo comércio internacional.

O comércio internacional de frangos sofreu forte influência a partir do ano de 2003, pela ocorrência de surtos de *Influenza Aviária*, do estabelecimento das cotas pela Rússia, da desvalorização do dólar, entre outras. O Brasil, por sua parte, sofreu o efeito negativo das cotas impostas pela Rússia, que causaram uma redução nas quantidades de frangos inteiros e nos cortes nas exportações brasileiras para aquele destino. Contudo, beneficiou-se da não ocorrência de surtos de *Influenza aviária* no país e de um câmbio favorável às exportações naquele ano. Apesar da valorização do real a partir de 2003, as exportações brasileiras de frango continuaram crescendo pelo efeito da elevação do preço internacional e pela inclusão de produtos de maior valor agregado na pauta de exportação.

O mercado mundial, de acordo com ZANATTA *et al* (2002), está polarizado em algumas regiões. Os EUA detêm uma organização estruturada a partir da relação entre o produtor e os abatedouros, pela negociação e produção em grande escala, e motivado pelo consumo interno. O QUADRO V mostra a China como segundo maior mercado consumidor, também incentivado pelo consumo interno. O México tem uma produção expressiva incentivado pelo mercado americano, enquanto que outros importantes países estão concentrados na União Europeia, movidos pelo consumo interno e pela política de manter a atividade como alternativa de renda.

¹¹De acordo com ZANATTA *et al* (2002, p. 44), as barreiras, ou entraves são separados em três grupos, sendo “1º Barreiras tarifárias (tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira); 2º Barreiras não tarifárias (restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas de *antdumping* e compensatórias); 3º Barreiras técnicas (normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal).”

A competitividade internacional está limitada às barreiras protecionistas adotadas por muitos países, principalmente EUA e União Europeia, que mostram que o livre comércio para os países desenvolvidos é válido até o momento que suas competências não sejam suplantadas por outros países. Observa-se que o protecionismo existe no mercado de forma atuante, sendo definidor da capacidade de exportação para alguns mercados.

“As barreiras não tarifárias não são, portanto, necessariamente explícitas, já que para alguns países elas podem ser apenas uma questão de cautela quanto ao produto que se está pretendendo habilitar para o consumo no país de destino, e para outros países elas podem significar uma forma de retardar o processo de importação para privilegiar a indústria local, o que, neste caso, seria considerado uma barreira. Por isso, não quer dizer que uma barreira seja ilegal, ou seja, uma quebra das regras estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio (OMC). É uma forma de o país importador se precaver, seja como política industrial, para estimular o incremento da competitividade das empresas locais antes da abertura de mercado, seja como forma de regulamentar os produtos transacionados em seu país conforme hábitos e costumes da população. Portanto, nota-se que a questão de barreiras é muito dinâmica e depende das perspectivas do governo do país importador frente à questão.” (ZANATTA *et al* 2002, p. 44 e 45)

As bases da cadeia produtiva da avicultura brasileira estão cada vez mais sólidas e adequadas à realidade da economia globalizada. Mesmo sabendo que ainda existem problemas e barreiras de várias naturezas, que impedem o perfeito funcionamento do mercado, o futuro é otimista, pois as condições brasileiras de recursos naturais e humanos são favoráveis e devem manter a competitividade internacional do Brasil.

ANO	EUA	CHINA	UNIÃO EUROPEIA	BRASIL	MÉXICO	MUNDO
2000	11.474	9.393	6.934	5.110	2.163	49.360
2001	11.558	9.237	7.359	5.341	2.311	50.854
2002	12.270	9.556	7.417	5.873	2.424	52.846
2003	12.540	9.963	7.312	5.742	2.627	52.903
2004	13.081	9.931	7.280	5.992	2.713	54.172
2005	13.428	10.088	7.503	6.612	2.871	57.339
2006*	13.817	10.370	7.405	6.622	3.010	58.888
2007**	13.901	10.585	7.490	7.120	3.148	59.744

QUADRO V – CONSUMO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO – PRINCIPAIS PAISES (2000-2007)
MIL TONENADAS

FONTE: USADA/ABEF (2007)

NOTA: * Preliminar ** Previsão

3.4.2. Internacionalização das Empresas Avícolas Brasileiras

As empresas brasileiras da cadeia agroindustrial da carne de frango atingiram um alto grau do desenvolvimento da sua base tecnológica, obtendo uma linha de produção de elevada qualidade, produzindo em escala, levando a competitividade a atingir níveis internacionais, tornando-se líder mundial nas exportações de produtos avícolas, como citado anteriormente. O Brasil tornou-se conhecido e respeitado no mercado internacional. A partir do sucesso nas exportações, as grandes empresas perceberam a oportunidade de internacionalizar seus negócios, buscando maior espaço no mercado externo.

Para melhor compreensão do processo de internacionalização ocorrido na agroindústria da carne de frango, serão caracterizadas abaixo as três maiores empresas exportadoras do país, que aderiram ao processo após a solidificação no processo de exportação.

As empresas **Sadia, Perdigão e Seara**, que iniciaram o processo de exportação e se tornaram as maiores empresas exportadoras do país (ver TABELA II), foram também as que iniciaram o processo de internacionalização das firmas brasileiras. Conforme DALLA COSTA (1997), primeiramente, instalando escritórios comerciais e, a partir da década de 1990, começaram a implantar-se industrialmente no exterior.

A **Sadia** criou a Sadia Trading (SADIA, 2008), para atuar na área de exportação, melhorar o atendimento a seus clientes e aumentar o volume das vendas. De acordo com a SADIA (2008), entre 1991 e 1992, a empresa implantou filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1994, com a finalidade de conhecer o mercado chinês, inaugurou a Churrascaria Beijing Brasil em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon, e no ano de 1996, apostando no MERCOSUL, inaugurou uma central de armazenagem e distribuição em Garin, Buenos Aires. No ano de 2000, abriu filial na Argentina, no Uruguai e no Chile, e escritórios comerciais na Itália, Inglaterra e nos Emirados Árabes, e ainda, escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia. Em 2006, iniciou a instalação de uma fábrica em Kaliningrado na Rússia, para processar carnes com matéria-prima proveniente do Brasil.

A **Perdigão** iniciou o processo de internacionalização no ano de 1989 no Japão, em parceria com a empresa Mitsubishi, para fortalecer a presença comercial

da empresa naquele país. Em 1990, associou-se a um frigorífico português para industrializar e comercializar embutidos de carne de aves e bovinos para a União Europeia a partir de Portugal. No ano de 2000, abriu seu primeiro escritório comercial no exterior, em Londres. Em maio de 2007, adquiriu uma empresa processadora de carne de aves e bovinos na Holanda. PERDIGÃO (1988)

A Ceval, que no ano de 1980 adquiriu a **Seara** (SEARA, 2008), conservando a marca consolidada no mercado, deu início ao processo de internacionalização a partir do ano de 1995, com a aquisição da Guipeba S/A, na Argentina, e ampliou seus negócios nesse território. Está presente na Holanda com a subsidiária *Food Supply International*, e com escritórios comerciais em Buenos Aires (Argentina), Amsterdã (Holanda), em Cingapura (Ásia), Tóquio (Japão) e Dubai (Oriente Médio).

3.5. Entidades de representação das empresas do setor de avicultura

A **UBA União Brasileira de Avicultura** é a principal entidade em nível nacional que articula os interesses vinculados à avicultura nacional. A UBA é a entidade institucional que representa a avicultura nacional junto ao Governo Federal, ao Congresso Nacional e ao Poder Judiciário. Sua atuação está voltada à busca de sanidade, qualidade e legislação que assegurem o pleno e contínuo desenvolvimento do setor, aglutinando várias outras entidades em nível nacional, sendo:

- Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Carne de Frango (ABEF)
- Associação Brasileira dos Produtores de Pintos de Corte (APINCO)
- Fundação Apinco de Ciência e Tecnologia Avícola (FACTA)
- Associação dos Criadores de Avestruz (ACAB)
- Todas as associações estaduais, associações setoriais, as granjas de multiplicação genética, as empresas produtoras de frango de corte e ovos, os frigoríficos, os produtores de perus, os fornecedores de insumos e as prestadoras de serviços.

A **ABEF Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Carne de frango**, principal organização relacionada à política de exportações, reúne as principais empresas produtoras e exportadoras de carne de frango do mercado

que atualmente representam 92% da produção destinada ao exterior. A ABEF trabalha para aperfeiçoar o desempenho das exportações, possibilitando às empresas acesso a novos mercados, e para garantir a qualidade do frango mais exportado do mundo.

O SINDIAVIPAR Sindicato da Indústria de Produtos Avícolas do Estado do Paraná busca, sobretudo, garantir que os interesses da classe produtora e industrial da avicultura sejam atendidos, assim como a necessidade da população por produtos alimentícios de baixo custo, porém de qualidade sanitária, tecnológica e nutricional adequadas ao terceiro milênio.

CAPÍTULO 4

4. O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO NO CONTEXTO DA AVICULTURA BRASILEIRA

4.1. O SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO DA BIG FRANGO

A posição do Brasil no cenário mundial como maior exportador de carne de frango, superando grandes potências como Estados Unidos, China e União Europeia, e figurando como o segundo maior produtor mundial do setor avícola, superado apenas pelos Estados Unidos, não aconteceu por obra do acaso. Foi fruto de uma bem sucedida trajetória de sucesso das grandes empresas nacionais que investiram em modernas plantas de fábricas e abatedouros, em desenvolvimento da genética para obter uma linhagem superior de aves, proporcionando produtos saudáveis de alto valor nutritivo, atualmente apreciado por consumidores exigentes de mais de 150 países.

Na trajetória dessas empresas bem sucedida no ramo da avícola brasileira, permeia uma grande empresa que pertence ao rol das maiores do ramo, que é a **Big Frango**. Tem como razão social Agrícola Jandelle S/A, localizada às margens da rodovia BR369, km 178, na cidade de Rolândia no norte do Estado do Paraná.

A empresa Big Frango tinha a princípio a sua produção voltada para o mercado interno, mas com a expansão e a modernização de toda sua base tecnológica conseguiu também ampliar seus negócios para o mercado externo. A empresa, de acordo com o relatório anual da UBA (2008), ocupava a 9ª posição no desempenho em número de abates entre as empresas brasileiras do setor, abatendo 76 milhões de aves no ano de 2007, o que significa uma participação de 1,6% do total de abates anual da avicultura nacional. Entre as maiores empresas exportadoras de frango, ocupava a 13ª posição no mesmo ano, tendo comercializado um total de 42 mil toneladas, o que significa uma participação de aproximadamente 1,3% do total das exportações do país.

A empresa Agrícola Jandelle S/A, pertencente ao grupo Big Frango, localiza-se na Mesorregião Norte Central Paranaense, onde estão situadas várias cidades importantes no contexto nacional, como aquelas localizadas no eixo Londrina, Rolândia, Apucarana e Maringá que pela proximidade exercem grandes influências econômicas.

A cidade de Rolândia, segundo o IBGE (2007), conta com uma população de 53.437 habitantes, com uma área total de 460 km². De acordo com o IPARDES (2008), a mesorregião é formada por 79 municípios agrupados em oito microrregiões, com uma população total de 1.969.645 habitantes, distribuídos numa área de 24.555,727 km², com um IDH médio de 0,792 e PIB per capita de R\$8.389,50.

A sua localização é propícia para a industrialização, pois conta com sistema rodoviário eficiente que faz ligação com todas as demais regiões, conta com aeroportos, possui um entroncamento ferroviário, ligando o estado de São Paulo–Rolândia–Porto de Paranaguá. A planície de localização da região é mais ou menos plana, não há pontos de transbordo, sendo rica em recursos naturais com abundância de água e solo propício para produção agrícola, e também próxima dos centros consumidores. A mesorregião, de acordo com a SETI (2008), conta com 28 Instituições de Ensino Superior, sendo duas Universidades Estaduais, UEL em Londrina e UEM em Maringá, e uma Faculdade Estadual, a FECEA em Apucarana. As demais são Instituições particulares de Ensino Superior, sendo as principais: PUC - Campus de Londrina, UNOPAR – Universidade Norte do Paraná em Londrina e Arapongas, UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia em Londrina, FACCAR – Faculdade Paranaense em Rolândia, FAFIJAN – Faculdade de Jandaia do Sul, UNIANDRADE – Campus de Maringá, CEUMAR – Centro Universitário de Maringá, e UNINGÁ - Faculdade Ingá de Maringá. Conta ainda com unidades da Universidade Tecnológica do Paraná, que ofertam uma grande diversidade de cursos inclusive tecnológicos para preparação de mão-de-obra especializada em vários setores.

A empresa Agrícola Jandelle S/A, portanto, está localizada numa região privilegiada, propícia para o desenvolvimento da Avicultura por ter em seu entorno os fatores de produção necessários ao processo produtivo e toda infraestrutura necessária que permite entrada (*inputs*) e saída (*output*) favorecidas pelos meios de transportes disponíveis.

4.1.1. O Surgimento do Grupo Big Frango.

No início da década de 1970, o país ganhava novos contornos com a explosão demográfica da população urbana, com a mudança nos hábitos de consumo, determinantes para o crescimento da demanda por alimentos e abertura de espaço para a industrialização. Nessa época, a avicultura brasileira começava a ganhar contornos de industrialização no país, beneficiada pela difusão do consumo de carne de frango como alimento saudável e de preço acessível para toda população.

É nesse cenário que o jovem empreendedor Evaldo Ulinski, de acordo com a História da Big Frango (2008), em viagem para a região norte do Paraná em busca de oportunidades de investimentos, inicia suas atividades econômicas. A princípio, com comercialização de ovos de mesa, os quais eram adquiridos de pequenos sítios e vendidos nas ruas da cidade de Curitiba. A determinação e a visão do empresário conduzem-no a um dos mais importantes investimentos de sua vida, que foi a constituição de uma pequena fábrica de ração para fomentar e estimular a produção de ovos – a sua principal fonte de renda.

A criação da fábrica de ração surtiu efeito positivo, multiplicando a produção de ovos, objetivo principal do empresário que visava expansão da oferta mediante a boa aceitação do produto pelo mercado consumidor. A fábrica trouxe outros benefícios: a ração, sendo o principal *input* na criação de frangos, possibilitou o surgimento de vários produtores independentes na região, como forma de aumentar a renda familiar em suas propriedades, estimulando o empresário a adquirir um pequeno abatedouro de aves em Rolândia para aproveitar o potencial que se desenvolvia, diversificando a produção. Dessa forma, nasceu a Big Frango.

Os anos 1980 foram difíceis para a economia brasileira: um período de recessão que interrompeu o crescimento do país, afetando todos os setores da economia. Para a empresa Big Frango não foi de forma diferente: uma época caracterizada por dificuldades e por grandes desafios enfrentados pelo empresário Evaldo Ulinski e seu grupo. De acordo com BIG FRANGO (2008), o conjunto de fatores que afetaram a economia, de um modo geral, também influenciou a empresa que tinha projetos de expansão, sendo que os fatores determinantes para a recessão nessa fase difícil foram: pequeno volume de produção; altos custos que encareciam o produto final, desfavorecendo o processo de concorrência; dificuldade

em conseguir créditos devido à escassez de recursos e elevadas taxas de juros; inflação galopante dificultando o planejamento e a expansão. A competição predatória dificultava cada vez mais a permanência no mercado. A escassez, a falta de especialização da mão-de-obra e muitos outros problemas foram superados com trabalho e determinação, criatividade e tenacidade do empresário, e utilizados como aprendizado para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

4.1.2. A reestruturação do grupo Big Frango.

A década de 1990 foi um período de melhoras para a economia brasileira, apresentando sinais de recuperação do setor agroindustrial. Nessa década, o setor avícola reagiu proporcionando crescimento a cada ano, conforme mostra o QUADRO II. A empresa Big Frango, com a necessidade de crescer para se fortalecer no mercado, de acordo com BIG FRANGO (2008), reorientou seus investimentos para uma nova fábrica de rações, granjas de matrizes e incubatório, para incrementar o sistema de produção através da integração vertical e dar sustentação ao projeto de expansão do grupo.

A implantação do projeto da nova Big Frango necessitava de recursos financeiros. O antigo abatedouro, que no início da década de 1990 tinha capacidade de abates limitada a 80.000 cabeças/dia, foi responsável pela geração de recursos suficientes para a construção de um dos maiores e mais bem planejados abatedouros de aves do Brasil, concluindo-se o projeto de estruturação da nova empresa. A nova empresa já reestruturada e com novos e modernos recursos aumentou a sua produção para um número em torno de 75.000.000 aves abatidas no ano de 2007, e com uma projeção de atingir 110.000.000 de abates no ano de 2008.

4.1.3. A internacionalização do Grupo Big Frango

A empresa Big Frango, já bem estruturada nos anos 2000, não se acomoda. Olhando para o futuro, não para de crescer. É preciso transpor barreiras e conquistar novos mercados, não apenas os mercados internos, mas ultrapassar as fronteiras do país e conquistar o mercado externo. Sem medir esforços, no ano de 2005, o Grupo Big Frango é habilitado para a Europa, atingindo o mais exigente dos mercados.

Com a conquista de mais uma etapa importante para a expansão do grupo, a conquista do mercado externo, a empresa volta as atenções para o desenvolvimento de programas de qualidade para atender a todas as exigências do mercado interno e externo.

Os esforços da empresa são direcionados para a diversificação e desenvolvimento de uma nova linha de produtos. É criada a linha “**Cheiro Verde**”, ampliando a marca Big Frango para o mercado doméstico, e aumentando consideravelmente o poder de concorrência.

Em relação à expansão da capacidade de abates, que, de acordo com a empresa BIG FRANGO (2008), estavam limitados a 160 mil abates/dia, quando atingido o foco e os investimentos ultrapassando a marca de R\$ 50 milhões, são esses direcionados para a duplicação da capacidade de abates. A segunda linha é então instalada, com o potencial de produção podendo atingir até 400 mil abates diários.

O volume das exportações teve um crescimento considerável. Segundo a empresa, o destino atinge 50 países e absorve 30% da produção total do Grupo Big Frango. A empresa internacionalizada, para transpor todas as barreiras exigidas, tem que seguir as mais restritas demandas de qualidade, higiene e sanidade e de cultura de cada um dos mercados externos.

As exportações têm como destino toda Comunidade Europeia, diversos países da Ásia, do Oriente Médio e da América do Sul.

Os tipos de produtos exportados são:

- Frango Inteiro
- Cortes
- Peitos
- Coxas
- Miúdos

Todos os produtos são exportados na forma de congelados.

A certificação para exportação conquistada pelo grupo ocorreu no ano de 2005, e o desempenho obtido a partir daí é apresentado na TABELA 4, que mostra uma evolução de 43,4% em 2007 com relação ao total exportado no ano anterior, e um crescimento de 42,7% em 2008 com relação a 2007.

TABELA 4 - EXPORTAÇÃO DA BIG FRANGO – ROLÂNDIA 2006 A 2008

ANOS	TONELADAS
2006	29.327
2007	42.045
2008	60.000

Fonte: UBA, BIG FRANGO - dados organizados pelo autor (2008).

4.1.4. A trajetória de crescimento do Grupo Big Frango.

No ano de 2007, de acordo com BIG FRANGO (2008), a Agrícola Jandelle S/A, com 75.887.785 abates de frangos, considerados apenas aqueles realizados no estado do Paraná, torna-se a segunda empresa avícola paranaense em número de abates, sendo superada apenas pela Sadia e superando a Perdigão, Seara, Diplomata e Dagranya. Considerando o total de abates das empresas com plantas no estado, de acordo com o QUADRO VI, a Big Frango está na sexta posição, sendo superada apenas pelas que têm plantas no estado do Paraná e em vários outros estados.

Posição	Empresa	Aves (cabeças)		Crescimento %
		2006	2007	
1	Sadia. SC-PR-MG-MT-RS-DF	645.452.443	729.058.000	12,95
2	Perdigão SC-RS-PR-GO-MT	530.111.245	605.209.303	14,17
3	Seara SC-PR-SP-MS	257.490.544	257.170.765	4,92
4	Diplomata PR-RS-MS-SC	130.952.274	130.952.274	49,43
5	Dagranya PR-MG	114.665.884	104.234.195	9,1
6	Big Frango/Jandelle	49.152.408	75.887.785	54,39
7	Copacol	70.089.917	69.889.540	0,29
8	Kaefer Avicultura	46.795.711	63.949.074	36,66
9	C.Vale	48.231.895	4.564.047	13,09
10	Anhanbi	36.844.129	39.755.496	7,9
11	Copp. Agroindl. Lar	44.899.115	37.859.007	15,68
12	Coopavel	29.181.736	31.831.295	9,08
13	Gonçalves & Tortola	23.707.362	26.529.175	11,9
14	Jaguafrangos	20.659.231	25.508.508	23,47
15	Avícola Felipe	23.353.578	24.039.878	2,94
16	Coroaves	22.618.712	23.931.851	5,81
17	Copagril	23.424.811	22.389.224	4,42
18	Parati	27.970.786	18.099.704	35,29
TOTAL		2.145.601.781	2.290.859.121	---

QUADRO VI - ABATES DE FRANGO NO PARANÁ 2007 - 18 MAIORES EMPRESAS

Fonte: UBA/ABEF – organizado pelo autor

Os investimentos realizados pelo grupo ao longo dos anos anteriores começaram a dar resultados positivos.

O número de abates que, em 2006, atingia o volume de 49.152.408 cabeças, sobe para 75.887.785, tendo havido um crescimento de 54,39%, índice que eleva a empresa da sétima posição para a segunda, entre as empresas paranaenses, e, entre as empresas brasileiras, desloca-a da décima quarta posição para a oitava, entre as maiores.

O total das exportações do Grupo Big Frango tem um crescimento que vai de 29.327 toneladas em 2006 para 42.045 toneladas, ou seja, um aumento em torno de 43% que posiciona a empresa entre as 10 maiores exportadoras de aves do Brasil.

O lucro retido pela firma constitui uma fonte preciosa e barata de recursos financeiros produzidos internamente e que podem ser utilizados para ampliar a base tecnológica, possibilitando um aumento na produção sem a necessidade de recorrer a grandes financiamentos. A capacidade, a experiência e o conhecimento do administrador, constituem ferramental importante no emprego dos recursos próprios em favor de uma maior lucratividade, acelerando o retorno do investimento. Nelson e Winter (2005) argumentam que a busca da expansão de uma empresa implica na lucratividade em curto prazo.

No ano de 2007, mais de R\$ 40 milhões de recursos próprios foram investidos na modernização tecnológica, sendo instaladas linhas automáticas de corte, aquisição da maior e mais moderna fábrica de rações do Brasil, construção de novas granjas de matrizes e ampliação do incubatório, e, ainda para atender à demanda em expansão, são incorporados ao sistema integrado 300 novos produtores.

Para atingir a excelência e maximizar as oportunidades, a eficiência é a palavra de ordem. Os investimentos em tecnologia afetam diretamente o setor produtivo, reduzindo os custos de produção e aumentando a produtividade de cada trabalhador do frigorífico a uma determinada taxa.

Os custos de mão-de-obra caem de uma média de R\$0,65/cabeça, em 2006, para R\$0,40, em 2007, proporcionando uma redução na ordem de 38% nos custos relacionados ao pessoal da produção.

O número de aves abatidas por colaborador por dia aumenta de 58 em 2006 para 100 cabeças no ano de 2007, tendo um acréscimo de 72% no número de aves/dias abatidas creditado à adição de novas tecnologias.

O número de funcionários empregados diretamente no Grupo atinge 3.500. Todos os filhos de funcionários recebem assistências em creches da região, atingindo um total superior a 7.500 crianças.

Ao final do ano de 2007, o presidente do Grupo Big Frango esboça o futuro da empresa, com o lançamento do “Projeto 3-3-3”.

O projeto delineado pelo Empresário Sr. Evaldo Ulinski, mandatário do grupo, tem objetivos ambiciosos, buscando uma posição de destaque no cenário nacional. O “Projeto 3-3-3” é constituído dos seguintes objetivos a serem atingidos:



FIGURA VI – Projeto 3-3-3

FONTE: O autor (2008)

O “Projeto 3-3-3” é um projeto ambicioso da empresa Big Frango que vai demandar, de acordo com o Presidente do Grupo, um esforço especial no sentido de canalizar toda energia mental, astúcia, dinamismo e empreendedorismo dos atores envolvidos no projeto, e todo recurso financeiro para atingir os objetivos delineados pelo empresário. O projeto visa transformar-se em **3** anos na **3ª** maior indústria de aves do Brasil, e consagrar-se como a **3ª** marca do setor avícola nacional.

As qualidades do empresário empreendedor, a capacidade de perceber novas oportunidades produtivas e de novos investimentos, aliados aos recursos disponíveis, além das habilidades para recombina-los, gerando lucrativamente novos recursos, são condições fundamentais para a expansão da firma. De acordo com (PENROSE, 2006, p. 40), “enquanto houver oportunidades de investimentos lucrativos, existirão oportunidades para o crescimento de firmas.”

O empresário do Grupo Big Frango, demonstrando qualidades de empreendedorismo, coloca em prática vários projetos visando o crescimento da empresa. Alguns projetos já estão se tornando realidade. Foi assinado o contrato de construção da Unidade 2 do Grupo Big Frango, localizada na cidade de Primavera do Leste – MT, com início das operações em sua primeira fase previsto para o final de 2009, abatendo 180 mil cabeças/dia; quando concluída a unidade, deverá atingir a marca de abates de 500 mil frangos/dia.

Outro projeto foi o lançamento do PPI – “Projeto Participação Inteligente”, em conjunto com a Cooperativa COAGRU, para a construção de um abatedouro para 500 mil frangos/dia na cidade de Uiratã – PR. A primeira fase do projeto deve estar em operação no segundo semestre de 2009.

A empresa está se preparando para a abertura do capital e lançamento de ações no mercado, o que deverá acontecer no ano de 2009.

O objetivo para 2008, na unidade de Rolândia, foi o de atingir um total de abates em torno de 110.000.000 cabeças, projetando um crescimento em torno de 46% em relação ao ano de 2007.

A atual situação da empresa Big Frango:

- Possui um dos melhores abatedouros de frangos do Brasil;
- Segue rigorosas normas de sanidade, higiene e qualidade na produção;
- Possui equipe de profissionais qualificada;
- Investe resultados financeiros integralmente na produção;

- Tem margens operacionais consistentes e sólida situação econômica;
- Elabora um planejamento estratégico claro e factível;
- Possui forte envolvimento com as comunidades em que atua.

4.2. A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO.

Na teoria do crescimento da firma, as empresas têm como função econômica, de acordo com PENROSE (2006), adquirir e organizar o conjunto de recursos físicos, humanos e serviços de todas as naturezas com a finalidade de transformá-los em bens e serviços para serem fornecidos lucrativamente ao mercado consumidor. As empresas expansionistas utilizam de todas as recombinações possíveis dos recursos produtivos, no sentido de maximizar sua utilidade para a expansão da linha de produção e para a diversificação da produção, buscando aproveitar as oportunidades de ampliação de oferta dos produtos para o mercado.

As atividades da Big Frango foram iniciadas com comercialização de ovos produzidos na região de Rolândia, a partir da visão do empresário, que teve a intuição de que, investindo em uma fábrica de ração, poderia desenvolver e ampliar o seu ramo de atividade e obter maior lucratividade, pelo fato de que apenas empresas estrangeiras dominavam o setor de ração na região. O empresário investiu na ideia, passou a fornecer ração para os produtores, obtendo um resultado excelente, até que todas as outras empresas passaram a produzir a própria ração. Percebeu então que poderia utilizar o potencial dos recursos e novos serviços criados para ampliar ainda mais as atividades e diversificar a linha de produção.

Com todos os recursos produtivos disponíveis que foram criados com a fábrica de ração e com a estrutura, mesmo que precária, dos produtores de ovos, o empresário idealizou o abatedouro de frango, recombinação dos recursos para pôr em prática o projeto, nascendo o que viria a ser um dos maiores abatedouros de frangos do país. Nas etapas de implantação do abatedouro foram criados novos recursos, como matrizeiro, incubatório, laboratórios de pesquisa para desenvolvimento de novas tecnologias, processos de verticalização para produção

de aves, e toda infraestrutura necessária: uma recombinação dos novos recursos físicos, humanos e de toda natureza para expansão e fortalecimento da empresa.

4.3. IDENTIFICAÇÕES DE NOVAS OPORTUNIDADES PELOS EMPRESÁRIOS DA BIG FRANGO.

O crescimento da firma ocorre de forma interna quando os empresários buscam novas oportunidades produtivas que podem ser exploradas lucrativamente, estando assim condicionadas a uma competência empresarial, no sentido do empresário *Schumpeteriano*, de conseguir imaginar alternativas de negócios e de recombinar os recursos produtivos disponíveis para a firma.

A princípio, o empresário da Big Frango percebeu que tinha “*a galinha de ovos de ouro*”, ou seja, produzia a principal matéria-prima para transformar a proteína vegetal em proteína animal (frango). A carne de frango estava sendo difundida em todo mundo com boa aceitação pela população das diversas classes sociais. Investiu no setor e, a partir daí, não parou mais seus investimentos, produzindo com qualidade para atender às necessidades dos consumidores, oferecendo produtos que se ajustam às mudanças e necessidades do dia-a-dia, implementando preços justos para atender o cliente com excelência.

A boa aceitação do produto no mercado interno, aliado ao dinamismo do empresário que sempre visou o crescimento da firma, move as ações no sentido de adotar estratégias para identificar novas oportunidades produtivas. Uma das estratégias adotada é a pesquisa por meio de coletas de informações do próprio mercado consumidor, dos concorrentes e clientes. Algumas pesquisas são realizadas dentro de supermercados com degustação do produto, e o momento é aproveitado para uma ampla divulgação, por meio de distribuição de receitas, folhetos informativos e também questionários.

A tendência de mercado também revela oportunidades para diversificação da produção. Atualmente a tendência para o setor alimentício é para produtos prontos, o que facilita o preparo de alimentos no dia-a-dia do consumidor. O grupo já produz uma linha de produtos temperados e marinados¹², e estão produzindo de

¹² Produto marinado é definido, de acordo com CDT/UNB (2006), como sendo um processo que pode ser feito por osmose, ou seja, a carne é mergulhada em uma solução de salmoura concentrada que

forma experimental outro produto pré-pronto, os empanados, tendo ainda um potencial muito grande a ser explorado neste segmento. O segmento de embutidos, produtos de grande aceitação pelo mercado consumidor, também faz parte dos planos do Grupo Big Frango que já direciona algumas ações neste sentido.

Após a consolidação no mercado interno, a empresa direcionou seus esforços para a conquista do mercado externo, ação que também se constituiu em uma nova oportunidade identificada pelos empresários do Grupo Big Frango.

4.3.1. A evolução no mercado externo e na conquista de outros países.

Uma das estratégias utilizadas pelo Grupo Big Frango para evoluir e divulgar sua marca no mercado externo, e que tem apresentado excelentes resultados, é a participação sistemática em feiras e eventos internacionais, como a participação na edição de 2008 da SIAL – Salão Internacional da Alimentação de Paris. A SIAL é uma das maiores feiras mundiais de alimentos e bebidas. Um dos principais objetivos da participação do Grupo foi o de expor a marca e fazer contatos com antigos e potenciais compradores de alimentos do mundo. A feira reúne as principais indústrias alimentícias e os principais importadores do mundo, sendo uma excelente oportunidade para firmar relações comerciais com o mercado internacional.

O grupo Big Frango atua em 50 países nos cinco continentes, sendo uma das poucas empresas do setor avícola do país certificada pela comunidade europeia. De acordo com publicações da Big Frango (2008), Evaldo Ulinski Junior, vice-presidente e diretor de Exportação do Grupo, avalia que, além de expor a marca e prospectar negócios, o objetivo nesses eventos é promover o contato direto com potenciais compradores e aproveitar a oportunidade de conhecer *in loco* as características do mercado consumidor, o que contribui na formação da necessária cultura empresarial exportadora.

penetra na carne, ou através do processo de injeção, na qual uma solução preparada com água, sal, aditivos e substâncias aromáticas, são injetados na carne. Estes processos são adotados pela indústria para produção em larga escala, com objetivo de amaciar o tecido conjuntivo e aumentar a vida útil.

A participação no mercado externo vem tendo boa performance com a aceitação dos produtos Big Frango, resultado do esforço empreendido pela empresa. A presença nesses eventos tem mostrado uma boa estratégia para a continuidade dos negócios internacionais da empresa, sendo fundamental para aumentar a participação da Big Frango no concorrido mercado da União Europeia, principalmente nos países do Centro e do Leste Europeu.

O SIAL é realizado a cada dois anos e reúne mais de cinco mil expositores de diversos países, recebendo em torno de 140 mil visitantes de todo o mundo, incluindo compradores e distribuidores europeus, asiáticos e árabes.

4.4. O USO INTENSIVO DE TECNOLOGIA CONTRIBUIU PARA O CRESCIMENTO DA BIG FRANGO.

O Grupo Big Frango conta hoje com uma base tecnológica das mais modernas para o processamento da linha de produção. São equipamentos de última geração, capazes de proporcionar aos mercados agilidade na produção, conseguindo colocar à disposição dos consumidores produtos recém-processados e de qualidade.

O processo de produção é quase todo automatizado, constituindo-se de elevador de gaiolas, nória de pendura viva, máquinas de sangria, túnel de sangria, túnel de escaldagem, depenadeiras, linha de evisceração, máquinas de tempero, máquinas de carne mecanicamente separadas, além das máquinas no processo de produção. A empresa mantém um ambiente, onde trabalham centenas de pessoas que fazem o trabalho manual de cortes de frango, desossa e cortes especiais para exportação, sendo equipado com esteiras motorizadas as quais fazem o transporte de forma automática.

Para agilizar o processo, a empresa possui modernos túneis para resfriamento e congelamento. O túnel de congelamento contínuo possui esteiras automáticas e tem capacidade para congelamento de 15.000 kg/hora; há também o túnel estático que é abastecido manualmente, com capacidade de armazenamento de até 45 toneladas, e tempo de permanência do produto variado conforme a destinação.

A empresa prima pela segurança e higiene no trabalho. Dependendo do setor, exige-se mão-de-obra qualificada, e há normas rigorosas para garantir total higiene no processo produtivo, por se tratar de produtos alimentícios que exigem maior grau de segurança alimentar. É recomendado o uso de todos os equipamentos necessários para a segurança e higiene, além dos procedimentos mínimos para manter a limpeza e higiene pessoal, sendo que todos os detalhes são totalmente observados. As áreas de trabalho são constantemente mantidas limpas e livres de objetos que possam vir a contaminar os produtos com microorganismos.

Os funcionários encarregados da limpeza e sanitização nas áreas de produção são treinados para executar as tarefas e manusear os produtos utilizados de forma que não contaminem as superfícies que estarão em contato com alimentos, evitando também a utilização de produtos que possam passar odor aos alimentos. Todos os equipamentos e utensílios utilizados no processo são higienizados adequadamente depois de cada intervalo de trabalho, para evitar a proliferação de bactérias e contaminação cruzada.

4.5. A DIVERSIFICAÇÃO E OS LIMITES DE CRESCIMENTO.

As empresas diversificadas e eficientes são as que têm maior possibilidade de expansão e domínio do mercado. É a diversificação na produção que permite um crescimento através de seus próprios meios.

4.5.1. Estrutura de produção e setores de atuação.

O grupo Big Frango atua no ramo da avicultura desde 01/03/1970 e, a partir de 1980, ingressou no mercado de abate de aves. Dedicou, desde então, muito esforço e trabalho na ampliação de suas atividades, contando hoje com uma das mais modernas indústrias de aves do Brasil. Dispõe de uma estrutura de produção verticalizada para garantir aos seus clientes maior qualidade em seus produtos.

Granja de Matrizes

Para garantir a qualidade do produto final, o grupo Big Frango mantém granjas com matrizes de genética importada, de onde começa o ciclo de produção do frango. Para que a ave seja saudável é necessário que receba de seus pais um bom material genético. As matrizes foram escolhidas após longo período de estudos e são mantidas em ambientes controlados para garantir a qualidade de espaço, luz, ventilação e manejo. Todas as granjas possuem áreas de reflorestamento, somando mais de um milhão de árvores de eucalipto plantadas. As plantas funcionam como barreiras de isolamento sanitário e deixam o ambiente arejado e com ar puro.

Central de Incubação

Os ovos oriundos das matrizes selecionadas são levados ao incubatório da empresa, que possui máquinas modernas, todas controladas eletronicamente. Em 21 dias nascem os pintainhos. Eles passam por uma classificação, são sexados e vacinados nas primeiras horas de vida e só depois encaminhados às granjas por caminhões com temperatura e umidade relativa do ar controlada. Para suprir a demanda, a empresa produz mais de 9 milhões de pintainhos por mês, sendo que a capacidade das granjas integradas é de 9 milhões de pintainhos por mês, e todas são atendidas exclusivamente com a produção do incubatório do Grupo Big Frango, demandando a produção total da empresa.

Integração

Para suprir a produção, a Big Frango atua em parceria com mais de 550 granjeiros integrados, que alojam todo plantel de frango de corte. Estão localizados num raio de até 100 km de distância do abatedouro. Recebem os pintainhos com um dia de vida e têm a responsabilidade de cuidar das aves até atingirem o peso ideal para o abate, o que leva em média 45 dias. Para garantir a qualidade do produto final, a empresa conta com matrizes de genética importada e também dá total assistência técnica e veterinária necessária às granjas. Excelente higienização combinada com a água e a ração de qualidade, que é produzida pela própria empresa, constitui pré-requisitos para o bom desenvolvimento das aves.

O grupo Big Frango realiza constantemente treinamentos junto aos seus integrados por meio de seminários e palestras com profissionais especializados na área, visando novos conceitos e aprimoramento das técnicas de manejo.

Com o sistema de trabalho em parceria, a empresa consegue planejar o abastecimento da indústria, e o pequeno produtor rural garante para ele e sua família um serviço permanente e a certeza de uma renda a cada 60 dias.

Fábrica de Rações

O grupo Big Frango produz toda a ração consumida no processo de produção, para garantir o padrão de qualidade dos frangos. Um nutricionista é responsável pela elaboração da ração que vai alimentar todas as aves até o abate, contando com um laboratório moderno para análise de todas as matérias-primas que recebe, para assegurar a qualidade final das rações. Para atender à demanda, são fabricadas 40 mil toneladas de ração por mês.

As instalações da fábrica, em funcionamento desde 2002, são consideradas das mais modernas do país no setor de avicultura. A construção seguiu as mais rigorosas normas de higiene e sanidade, tanto que foi aprovado pelo Mercado Comum Europeu, o mais exigente do mundo.

A atual fábrica tem capacidade de produção de 40 mil toneladas/mês e produz ração convencional na forma de farelo, estando com sua capacidade máxima de produção saturada, sem condições de atender a uma demanda superior. A empresa, visando uma expansão imediata no total de abates, já providenciou a construção de uma moderna fábrica de ração com capacidade instalada para produzir 60 mil toneladas/mês, número suficiente para atender a uma demanda de 550.000 abates diários. A ração a ser produzida é do tipo *PELETIZADA*¹³, sendo um produto que proporciona melhor rendimento na produção de frangos. Por ser uma forma de granulado, é de melhor digestão, garantindo melhora no ganho de peso, melhor aproveitamento por parte do animal nas bicadas e menor desperdício nos cochos. A nova fábrica já se encontra em fase de testes, com previsão de entrar em funcionamento no início de 2009.

¹³ “A peletização é um processo mecânico, onde ocorre a aglomeração de pequenas partículas através do calor úmido e da pressão de uma prensa de pelete em partículas grandes. Basicamente é uma combinação de condicionamento, compactação e resfriamento.” (Schmidt, 2006).

Indústria Frigorífica

A Indústria frigorífica ou abatedouro atual foi inaugurado em janeiro de 2002. Atenção total foi dada ao desenvolvimento do projeto, obedecendo as mais rigorosas normas de higiene e sanidade, enquadrando-se dentro dos parâmetros internacionais, inclusive o mais restrito e exigente, o do mercado da União Europeia.

Toda infraestrutura foi planejada para atingir uma meta de abate de 300.000 aves por dia e, com previsão de incremento na produção, estar apta para atingir uma meta, até 2009, de meio milhão de abates de aves por dia, colocando o Grupo Big Frango em uma posição de destaque no cenário da avicultura nacional.

A base da empresa conta com a mais avançada tecnologia. Todos os equipamentos são de última geração com tecnologia nacional e importada, o que garante um melhor índice de eficiência de produção e maior possibilidade na variedade de produtos diferenciados.

Para oferecer uma completa linha de produtos, no ano de 2007 a fábrica empregava diretamente cerca de 3.500 pessoas, que se constituem nos colaboradores, peças fundamentais na elaboração dos produtos, sendo os grandes responsáveis pela garantia da qualidade e satisfação plena do Grupo Big Frango.

O Grupo Big Frango almeja garantir no futuro uma posição entre as melhores empresas do Brasil, em relação ao mercado interno e externo, estando comprometido com a qualidade de seus produtos e o bem estar de seus colaboradores.

A empresa desenvolve projetos voltados para a responsabilidade social, pois "*Cuidar de quem precisa é meta do grupo Jandelle*" (Big Frango, 2008). Os filhos dos funcionários são atendidos em Centros de Educação Infantil (CEI) de Rolândia, em que a empresa assume as mensalidades de cada criança e vai além: apoia todos os CEIs da cidade com ajuda financeira, doações em alimentos, roupas e cobertores. Idosos também são contemplados com doações.

O Hospital do Câncer de Londrina também é beneficiado com o programa da empresa. Recebe doações mensais em dinheiro e também ajuda com alimentos. Além disso, a empresa sempre patrocina eventos que tenham cunho beneficente, ajudando a minimizar as dificuldades da população menos favorecida.

A missão da empresa é: “Participar do desenvolvimento econômico e social, preservando e melhorando a vida humana através da produção e comercialização de alimentos.” (BIG FRANGO, 2008).

4.5.2. Diversificação na linha de produção.

A diversificação na linha de produção é uma estratégia utilizada pelas empresas para atingir o consumidor de modo geral, satisfazendo suas necessidades de consumo e aproveitando a capacidade e o potencial dos recursos produtivos disponíveis para a empresa, evitando todo tipo de ociosidade. De acordo com Penrose (2006), as empresas mais bem sucedidas são aquelas que preferem o caminho da diversificação na sua linha de produção, estando sempre dispostas a adotar novos produtos para suprir a demanda do mercado que está sempre mudando de hábitos e exigindo cada vez mais qualidade.

A empresa Big Frango procurou diversificar a sua linha de produção para atender às preferências dos consumidores, que buscam mais alto padrão e exigem alimentos com qualidade, sabor e sofisticação, além de comodidade na hora de preparar a alimentação do dia-a-dia. A linha de produtos oferecidos pelo Grupo, além do frango inteiro, constitui-se de cortes e recortes especiais de frangos *in natura*. Há também a linha de produtos com tempero especial “Cheiro Verde”, sendo embalados em pacotes, bandejas e na nova embalagem ZIP (abre-fecha). Os principais produtos comercializados são:

- **Asas**
- **Coxas**
- **Coxas/Sobrecoxas**
- **Coxinha de Asa**
- **Frango a Passarinho**
- **Frango Inteiro**
- **Meio de Asa**
- **Filé de Peito**
- **Sobrecoxas**

- **Sassami**
- **Coração**
- **Moela**
- **Fígado**

Asas, Coração, Moela e Fígado são oferecidos no mercado na seguinte forma:

- *In natura*, resfriado em pacotes e bandejas;
- *In natura*, congelado em pacotes e bandejas.

Coxas, Coxas/Sobrecoxas, Coxinha de Asa, Frango a Passarinho, Frango Inteiro, Meio de Asa, Filé de Peito e Sobrecoxas, são comercializados na seguinte forma:

- *In natura*, resfriado em pacotes e bandejas;
- *In natura*, congelado em pacotes e bandejas;
- Temperado resfriado em pacotes e bandejas;
- Temperado congelado em pacotes e bandejas.

Sassami, cuja forma de comercialização é realizada apenas na opção:

- *In natura*, congelado em pacotes e bandejas.

O prazo de validade dos produtos *In natura*, congelados e resfriados, é de 12 dias, e os temperados resfriados podem atingir até 21 dias, com exceção do *Sassami In natura* e do Frango Inteiro que têm um prazo de validade maior, podendo chegar até 12 meses, quando seguidos os padrões de transportes, armazenamento e exposição nas temperaturas determinadas pela empresa.

4.5.3. Aproveitamento de resíduos para gerar subprodutos.

A ociosidade gerada pela utilização parcial de alguns recursos, de acordo com Penrose (2006), abrange derivados de recursos que são tratados como resíduos e que muitas vezes são descartados pela firma por falta de condições de organizar a sua exploração lucrativa ou mesmo de venda. A utilização parcial atinge também a força de trabalho e a ociosidade de máquinas que poderiam ser utilizadas

no processo produtivo, tornando-se base importante para complementar o crescimento das firmas que não medem esforços para atingir a expansão de sua linha de produção.

A empresa BIG FRANGO gera uma série de resíduos no processo de produção que são reaproveitados tanto lucrativamente, pela transformação em outros recursos produtivos, como com o objetivo de colaborar no desenvolvimento sustentável do país, evitando criar externalidades negativas quando são devolvidas à natureza.

A empresa garante o aproveitamento total das aves, além dos produtos principais que são colocados à disposição do mercado consumidor. Há ainda os resíduos que são aproveitados como subprodutos, tais como as penas, ossos, sangue, vísceras, gorduras, bem como a água utilizada no processo de produção, que recebe tratamento sendo totalmente reaproveitada.

Penas, ossos, vísceras são transformados em subprodutos chamados de “GRAXARIA”, gerando óleos, gorduras e farinhas que são reaproveitados na produção de rações. O sangue é totalmente aproveitado, sendo transformado em farinha que é utilizada na produção de ração para outros animais de pequeno porte. A gordura é utilizada na produção de biodiesel.

A água usada na higienização dos animais passa por processo de tratamento e decantação e é reutilizada para higienização de toda estrutura do frigorífico, retornando um total de 50.000 litros de água limpa por hora.

4.5.3.1. Produção de biocombustível.

O Grupo Big Frango adquiriu as tecnologias disponíveis no mercado para transformar a gordura animal em biocombustível, utilizando como matéria-prima a gordura que é retirada das vísceras e carcaças dos frangos posteriormente processadas. A princípio, a empresa começou a processar 500 mil litros mensais de biodiesel, com uma meta de atingir um milhão de litros mensais até o final do ano de 2008.

Com investimentos de R\$ 8 milhões, de acordo com o Mapa do Biodiesel (2008), o frigorífico realizou pesquisas e aperfeiçoou as tecnologias adquiridas para transformar a gordura animal em combustível. Inicialmente, tentou utilizar o óleo

retirado da água residual da linha de produção, mas esse material apresentou alto grau de acidez, o que inviabilizou o processo. Para obter bons resultados, é necessário utilizar matéria-prima de boa qualidade e isenta de acidez e água. A opção foi utilizar a gordura retirada das carcaças e vísceras, tendo bons resultados.

4.5.3.2. Reciclagem de Óleo Vegetal utilizado.

O aproveitamento dos resíduos produzidos diariamente pelo frigorífico é uma forma de contribuição para preservação da natureza. O Grupo Big Frango não restringiu sua contribuição apenas em nível interno. Pensando nas gerações futuras, recentemente adquiriu a empresa **Bothânica Soluções Ambientais**, especializada em reciclagem de óleo vegetal já utilizado, dando destinação correta aos resíduos produzidos na região, os quais, quando descartados de modo incorreto, podem causar grande impacto ambiental, contaminando rios, além de entupir tubulações de esgotos. A empresa tem um programa de coleta em toda região, destinando o produto para produção de gordura utilizada no processo de produção de ração.

A empresa Bothânica Soluções Ambientais, adquirida pelo grupo Big Frango, localiza-se na cidade de Rolândia juntamente com o setor de graxaria e da fábrica de Biodiesel. De acordo com BIG FRANGO (2008), recolhe todo o óleo usado nas cozinhas em condomínios, casas, restaurantes, bares e demais estabelecimentos que utilizam óleo de cozinha na região de Londrina e municípios vizinhos. O consumo do óleo processado é muito superior ao recolhido, não havendo, portanto, limitador na capacidade de produção.

4.5.4. Os limites de crescimento.

O limite de expansão para a firma, independente de seu tamanho, é diretamente proporcional aos recursos disponíveis para ela. Enquanto houver recursos disponíveis e disposição do empresário em recombina-los existe possibilidade de expansão. "A máxima expansão possível para todas as firmas tomadas em conjunto é determinada pela disponibilidade de recursos (incluindo a

força de trabalho, a produção corrente, os ativos existentes e os novos recursos) para fins de investimentos.” (PENROSE, 2006, p. 321).

Internamente, o Grupo Big Frango orientou suas forças no sentido de expandir-se o máximo possível através da recombinação de recursos, utilizando o potencial de todos os recursos materiais, físicos e humanos disponíveis, além dos recursos adquiridos para produzir em escala; ainda, utilizou-se da diversificação da produção para aproveitar o potencial da empresa e atingir a demanda do mercado interno e externo.

O crescimento da firma também ocorre de forma externa, através das fusões e aquisições de novas unidades. O grupo tem dois projetos externos em andamento para buscar a expansão e atingir seus objetivos de transformar-se na terceira potência do país no setor de avicultura. Os projetos são:

- a) Unidade de Primavera do Leste, no estado do Mato Grosso do Sul;
- b) Unidade de Abate na cidade de Ubiratã, no estado do Paraná.

4.5.4.1. Projeto de expansão Big Frango – Unidade de Primavera do Leste – MT.

O Projeto de expansão do Grupo Big Frango, cujo objetivo é torná-la a terceira maior empresa do ramo avícola no país e a terceira marca, ganha projeção com a ratificação do projeto do complexo de Primavera do Leste – MT. De acordo com a AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (2008), tem investimento previsto em torno de R\$ 450 milhões e início das atividades previsto para o segundo semestre de 2009.

A nova unidade, conforme a AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (2008), prevê a geração de sete mil empregos, sendo três mil empregos diretos e outros quatro mil indiretos; abate de 500 mil aves; e produção de 600 mil litros diários de combustível gerado a partir de vísceras e gorduras de frango. O complexo será formado por um frigorífico, uma fábrica de ração, uma de aproveitamento de subprodutos e uma usina de biocombustível. Está prevista ainda para um futuro próximo a instalação de uma incubadora e uma fábrica de embutidos.

A escolha da cidade de Primavera do Leste, para acomodar o novo complexo, deu-se tanto pela produção abundante e pelo preço mais acessível dos grãos, principal elemento da matéria-prima da ração, em comparação a outras regiões do país, como também pelos incentivos oferecidos pela governança e pelas

condições favoráveis no fornecimento de mão-de-obra. Tais fatores são fundamentais para produzir carne de frango a preços competitivos em todo mundo.

Nas solenidades de divulgação do empreendimento, segundo a AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (2008), o Governador do estado declarou que “Vamos deixar de produzir apenas grãos. Na verdade, vamos transformar a gordura vegetal em animal, agregando valor à produção, o que chamamos de verticalização da produção”.

4.5.4.2. Projeto de expansão – Unidade de Abate de Ubitatã – PR.

Dando prosseguimento ao projeto de expansão do Grupo Big Frango, o “Projeto 3-3-3”, o Presidente do grupo, Sr. Evaldo Ulinski, oficializou no mês de julho de 2008, a construção da nova Unidade de Abate na cidade de Ubitatã. A construção da nova unidade se dará por meio de uma *Joint Venture* com a COAGRU – Cooperativa Agroindustrial União de Ubitatã, e será constituída de um novo Frigorífico de aves no Paraná. Nasce assim a BFC ALIMENTOS SA (Big Frango/COAGRU alimentos).

De acordo com BIG FRANGO (2008), a motivação dos cooperados e a organização da cooperativa no início do projeto deram mostras do sucesso que será alcançado pela BFC Alimentos.

O Projeto, que é denominado de Inpar-500 (Participação Inteligente – 500), propõe o abate de 500 mil aves/dia e segue a mesma filosofia do Grupo Big Frango, que busca a maximização da eficiência e da economia de escala, para oferecer mercadorias de qualidade e sabor nutritivo a preços acessíveis.

A parceria, segundo o grupo, tem caráter inédito. Une duas organizações, de um lado a Big Frango, uma das marcas mais fortes no segmento de aves, reconhecida pelo mercado interno e externo com *Know How* em produção, distribuição e logística comercial; e, por outro lado, a qualidade da COAGRU no beneficiamento de grãos como milho e soja, principais matérias-primas para produção de ração das aves. O sistema de integração já existente, composto por cooperados da COAGRU, deverá ser incrementado para se adaptar ao novo setor e incorporado à nova unidade.

A BFC Alimentos S/A, conforme BIG FRANGO (2008) é uma empresa que já nasce forte, tendo a COAGRU que, hoje com cerca de 2.000 cooperados, com 27

anos no mercado, e como área de atuação o Oeste do Paraná, destaca-se na região pela forte participação no setor agropecuário; e a Big Frango que já foi caracterizada anteriormente como a segunda maior empresa em volume de abates no estado.

Segundo Eduardo Vilela, diretor de implantação de novos negócios do Grupo, de acordo com BIG FRANGO (2008), o cronograma está se desenvolvendo dentro do previsto, sendo que a fábrica de rações iniciou suas operações no mês de agosto de 2008. As obras para construção do novo frigorífico estão dentro do esperado, com previsão de entrar em funcionamento já no primeiro semestre de 2009, com geração de três mil empregos entre os diretos e indiretos na fase inicial de abates.

5. CONCLUSÕES

De acordo com os conceitos e definições estudadas, algumas considerações finais podem ser apresentadas. Primeiramente, percebeu-se que a empresa Big Frango é uma empresa que nasceu e apresentou, durante a sua trajetória, uma história de crescimento, superando todas as barreiras naturais e as impostas pelo mercado, tornando-se sólida ao longo do tempo e permanecendo em contínuo processo de crescimento. Revelou uma estrutura que se encaixa perfeitamente na maioria dos conceitos investigados na teoria do crescimento da firma: a utilização do lucro como fonte de recurso para financiar a expansão da firma, a capacidade do empresário em obter e recombina recursos e em identificar oportunidades, a diversificação da produção, a inovação e o fortalecimento da base tecnológica, são algumas das estratégias que foram utilizadas pelo empresário da Big Frango na trajetória da sua evolução.

O estudo mostrou que uma das estratégias utilizadas pelo empresário para financiar a expansão da empresa foi a utilização do lucro gerado internamente, que, além de ser de interesse do empresário, também se constitui em fonte preciosa e barata para o financiamento da ampliação e modernização da base tecnológica, a qual possibilitou a produção em escala, reduzindo o custo de produção. Como efeito, foi possível colocar no mercado mercadoria a preços acessíveis ocorrendo um aquecimento na demanda.

A modernização da base tecnológica, acompanhando a evolução da avicultura brasileira, acrescida de tecnologia de última geração com máquinas automáticas, permitiu o melhor aproveitamento de mão-de-obra, aumentando consideravelmente o rendimento de cada colaborador. O investimento em laboratórios de pesquisa para desenvolvimento da qualidade das aves mostrou que houve melhora no desempenho, tanto no ganho de peso, como na diminuição do tempo de abate. Tais ações desenvolvidas pelos empresários contribuíram para o crescimento da empresa. As investigações ainda mostraram que os investimentos em P & D foram fundamentais para vencer barreiras e fixar-se no mercado internacional, e que as exportações foram fundamentais para a expansão e conquista de novos mercados.

A contribuição dos recursos econômicos disponíveis para a empresa e de sua localização foi relevante para a expansão da Big Frango. Tal fato foi devido a que a região de localização da planta do abatedouro possui clima propício para o desenvolvimento das aves; é uma região agrícola produtora de grãos que é a base para fabricar a ração, principal *input* na produção de frango de corte; possui água em abundância e recursos humanos disponíveis, por se tratar de uma mesorregião com boa densidade demográfica; e ainda tem à disposição infraestrutura que proporciona boas externalidades. Conclui-se ainda que todos esses recursos econômicos disponíveis para a firma por si só não seriam suficientes para gerar produtos, se não fosse a habilidade e o tato do empresário em recombina recursos de forma eficiente, aliados à sua visão de perceber novas oportunidades produtivas.

Percebeu-se que a diversificação da produção e também a diversificação das atividades foram fatores importantes para o crescimento da empresa. O estudo revelou que as maiores empresas do setor de avicultura, aquelas que detêm a liderança no mercado interno e externo, são intensamente diversificadas tanto no ramo de atividades como na linha de produção. No caso da Big Frango, o estudo mostrou que, embora a empresa não seja diversificada em outros ramos de atividades, optando apenas pela avicultura, conseguiu crescer e se tornar sólida. A especialização possibilitou a expansão da empresa via diversificação da produção, mas revelou uma lacuna no mercado a ser preenchida pelos produtos Big Frango, que são os prontos e pré-prontos. Para aproveitar a atual tendência de mercado, uma nova linha de produtos, se lançada, poderá preencher esta lacuna, além de agregar valores à atual produção. Esta nova linha é constituída de produtos para facilitar o consumo, como: salsicha, salame, presunto, empanados, mortadela, espetinho, linguiça, entre outros.

A integração vertical é outra contribuição relacionada à teoria que se revelou como fator importante para o crescimento da Big Frango, possibilitou o fomento à regularidade e ao controle do processo produtivo, reduzindo os custos operacionais, garantindo a produção e o fornecimento da matéria-prima para o abatedouro. Mostrou, ainda, que o processo de integração utilizado pela empresa evoluiu com a modernização da avicultura brasileira, e uma grande parte do processo da cadeia

produtiva ainda é controlada pela empresa, como fábrica de ração, laboratórios, distribuição, entre outros, estando já alguns serviços terceirizados.

O estudo revelou que, pela estrutura das Agroindústrias da carne de frango e pelo atual contexto da avicultura brasileira, o setor deve continuar proporcionando condições favoráveis de crescimento, tanto no segmento de produção, como para os mercados interno e externo, baseado no quadro da evolução ano a ano apresentado nesta dissertação. Considerando ainda que a base da cadeia agroindustrial da carne de frango está cada vez mais sólida e ajustada ao mercado globalizado, existe uma perspectiva otimista para o futuro, pois as condições brasileiras de recursos naturais e humanos são favoráveis e devem manter o setor em expansão, assegurando a competitividade no mercado internacional.

Por fim, o estudo da teoria do crescimento da firma contribuiu de forma considerável para a compreensão da expansão da avicultura brasileira e, principalmente, da Big Frango que tem presença forte no setor e no estado do Paraná. Embora o estudo tenha sido importante, não fica isento de um estudo de natureza complementar, relacionando-o com outras teorias, e com outras empresas da região buscando a sinergia entre elas, para compreender toda a cadeia Agropecuária da Carne de Frango, a competitividade e a participação no desenvolvimento sustentado e sustentável da economia brasileira.

6. BIBLIOGRAFIA

ABEF – **Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango**, disponível em http://www.abef.com.br/noticias_portal/exibenoticia.php?notcodigo=268, consultado em 25/09/2008

AN. Agencia da Notícia, **Big Frango ratifica investimentos no MT**, disponível em: <http://www.agenciadanoticia.com.br/materia.asp?iArt=10024&iType=5> acessado em 06/11/08

BIG FRANGO, **História da empresa**, disponível em <http://www.bigfrango.com.br/> várias consultas.

CASTRO, A. (2004). **Construindo pontes: inovações, organizações e estratégias como abordagens complementares**. Disponível em: http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/sexta_edicao/artigo_resenha.pdf Acessado em 10/07/2008.

CATERMOL, Fabrício. **Crescimento da firma e comércio exterior: revisitando a teoria de Adrian Wood**. *Revista de Economia Política*. Vol. 26, n. 2 (102), p. 239-257, abril-junho/2006.

CDT/UnB - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico Campus UnB, disponível em <http://sbrtv1.ibict.br/upload/sbrt1925.html?PHPSESSID=6aa56910df57f5c60f1bee9de0deef0>, acessado 20/01/2009.

City Brasil. **Cidade de Rolândia**. Disponível em <http://www.citybrazil.com.br/pr/rolandia/> - acessado em 15/01/09.

CHANDLER, Alfred Dupont, **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 1998.

DALLA COSTA, Armando. **A Sadia e a produção integrada**. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Curitiba: UFPR, 1993. Dissertação (Mestrado em História). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná. 254 p.

DALLA COSTA, armando. **Agroindústria Brasileira Contemporânea: Inovações Organizacionais e Transformações Tecnológicas na Avicultura**, 1997. Tese para Doutorado. UNIVERSITÉ DE LA SORBONNE NOUVELLE PARIS III. 352 p.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DALLA COSTA, Armando. **INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E PRODUTIVIDADE DO TRABALHO: O caso da avicultura brasileira**. Anais do V Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo. Montevideo, Uruguai, abril de 2007.

FRANÇA, José Maurício. **Barreiras técnicas e desempenho da cadeia produtiva de frangos no estado do Paraná**. Florianópolis, 2006. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. 130 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **Cidades** – disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Consultado em 15/01/09.

IEA – Instituto de Economia Agrícola, **Análise e indicadores do agronegócio** disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/index.php>, acessado em 10/10/2008.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimentos Econômico e Social. **BDEWeb**, disponível em <http://www.ipardes.gov.br/imp/index.php>, acessado em 15/01/09

MAPA DO BODIESEL, **Notícias sobre biodiesel**, disponível em: <http://www.biodieselbr.com/noticias/biodiesel/big-frango-lactobom-biodiesel-cargill-etanol-09-01-07.htm>, acessado 15/12/08.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP, Editora da UNICAMP, 2005.

PELAEZ, Victor. “**Resenha. Teoria do crescimento da firma**”. *Revista Brasileira de Inovação*. Rio de Janeiro, 6 (2), p. 461-467, julho/dezembro 2007.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959. Tradução para o português: SZMRECSÁNYI, Tamás. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006

PERDIGÃO, **Cronologia da Empresa Perdigão S/A** disponível em <http://www.perdigao.com.br/empresasperdigao/cronologia.cfm>, acessado 09/10/2008

SADIA. **Histórico da Empresa Sadia S/A** disponível em http://www.sadia.com.br/br/empresa/historico_90.asp, consultado em 09/10/2008

Schmidt, Alessandra, **Peletização na alimentação animal**, artigo técnico, ERGOMIX.COM, 2006, disponível em: [http://www.engormix.com/peletizacao na alimentacao animal p artigos 33 AVG.htm](http://www.engormix.com/peletizacao%20na%20alimentacao%20animal%20p%20artigos%2033%20AVG.htm), acessado em 08/01/09

SEARA, **A História da Empresa Seara Alimentos S/A**, disponível em http://www.seara.com.br/empresa_historia.htm, acessado em 09/10/2008.

SETI – Secretaria de Ensino Superior, Ciências e Tecnologia, **Ensino Superior no Paraná**, disponível em <http://www.seti.gov.br/ies/index.htm>, pesquisado em 26/01/09.

SILVA, José Graziano da. **A nova dinâmica da agricultura Brasileira**, Campinas; Unicamp, 1996.

SOUZA, José Francisco Dias de. Integração vertical e financeirização: o caso a agroindústria processadora de grãos no Brasil. **São Paulo – 2007**
Dissertação de Mestrado – Escola politécnica da universidade de São Paulo

UBA, **Relatório anual da União Brasileira de Agricultura 2006/2007**, publicação disponível em: http://www.uba.org.br/ubanews_files/relatorio_uba_06_07_baixa_1.pdf, consultado em 16/09/2008

UBA, **Relatório anual da União Brasileira de Agricultura 2007/2008**, publicação disponível em: http://www.uba.org.br/ubanews_files/relatorio_uba_06_07_baixa_1.pdf, consultado em 16/09/2008

WOOD, Adrian. **A theory of profits**. Cambridge: Cambridge University Press, 1975. Edição em português: **Uma teoria de lucros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

ZANATA, Antonio F.; SILVA, Andrea L.; SILVA, Cristian L.; SOUZA, Hildo M. F; BATALHA, Mário O.; PAULA, Nilson M. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne de frango no estado do Paraná**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade e Grupo de Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR – Curitiba, IPARDES, 2002.