

**O PAPEL DO CRÉDITO BANCÁRIO NO DESEMPENHO DA CADEIA PRODUTIVA: UM ESTUDO DE CASO NA CADEIA PRODUTIVA DA AVICULTURA DE CORTE BRASILEIRA**
*THE ROLE OF BANK CREDIT IN PERFORMANCE OF THE SUPPLY CHAIN: A CASE STUDY IN BRAZILIAN POULTRY PRODUCTION CHAIN***Roberto Giro Moori^a; Adilson Caldeira^a; Edson Marques Procópio^a**^a Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil**Resumo**

Este estudo trata da interdependência entre organizações e elos que compõem sua cadeia produtiva. Diante dos desafios competitivos que enfrentam, as organizações tendem a obter ganhos em desempenho ao considerar em suas estratégias a exploração de relações de parcerias interorganizacionais. Assim, passam a considerar a capacidade de gerar valor tanto em suas atividades internas quanto nas relações com outras empresas presentes em sua cadeia produtiva. Comumente os agentes de financiamento não são considerados elos dessa cadeia, mas no setor pesquisado observam-se evidências de parcerias de um dos elos – o agente integrador, com outro – o agente financeiro, em busca de ganhos no desempenho. Com o objetivo de identificar quais são as contribuições do crédito bancário para o desempenho da cadeia produtiva da avicultura de corte brasileira, sob o ponto de vista dos gestores que atuam em diferentes elos dessa cadeia, realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Os sujeitos da pesquisa foram gestores de empresas do ramo frigorífico, de instituição bancária e de empresas produtoras de aves. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e tratados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que: a) pequenos produtores de aves consideram o crédito bancário um importante fator de aceleração dos investimentos produtivos; b) as instituições financeiras são receptivas a financiar pequenas e médias empresas relacionadas a grandes frigoríficos que lhes conferem suporte tecnológico, produtivo e comercial e; c) para gestores de empresas integradoras e instituições financeiras, o desempenho da cadeia produtiva avícola depende mais da competência de gestão do processo produtivo do que do crédito bancário para a viabilidade econômica do empreendimento. Por conta desses resultados, pode-se concluir que, embora o crédito bancário contribua para investimentos em ampliação, modernização, ou, ainda, para capital de giro dos aviários, ele não garante benefícios ao desempenho produtivo das empresas integradas (ou produtores rurais), que depende da qualidade dos projetos elaborados pelas empresas integradoras.

Palavras-chave: avicultura de corte, cadeia produtiva, crédito bancário.**Abstract**

This study addresses the interdependence between organizations and links that make up the production chain. Given the competitive challenges they face, organizations tend to gain in performance when considering strategies for the exploitation of inter-partner relations. Thus, they consider the ability to create value both in its internal activities and relationships with other companies present in the production chain. Usually financial agents are not considered as links in this chain, but in the sector researched there are partnerships between integrators and financial agents looking for performance gains. The study was made by means of an exploratory qualitative research with the purpose of identify the contributions of bank credit for the performance of productive chain in Brazilian poultry production, from the point of view of managers who work in different links in this chain. data were collected in six semi-structured interviews and processed by content analysis, from the perspective of semantic analysis. The results showed that: a) small poultry producers consider that bank credit accelerates significantly productive investment, b) financial institutions are receptive to finance small and medium enterprises related to large integrators that give them technological and production support, c) for financial institutions and large integrators managers, the performance of the poultry production chain depends more on the management competence of the production process than bank credit for the economic viability of the enterprise. Because of these results, it can be concluded that although bank credit contribute to investment in expansion, modernization, or even for working capital for poultry, it does not guarantee benefits to the productive performance of the integrated companies (or farmers) who depends on the competence of the integrators for the development of projects to be followed by farmers.



1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios é caracterizado pela competição e pelas constantes mudanças, sejam elas proporcionadas pela própria evolução natural ou pela interferência de ações humanas capazes de promover inovações como fruto da criatividade na busca da otimização no aproveitamento de oportunidades proporcionadas pelo ambiente.

Henderson (2004) argumenta que esse contexto de negócios está relacionado ao Princípio da Exclusão Competitiva proposto por Gause, professor na Universidade de Moscou, originária de um experimento em que se observou a diferença na capacidade de sobrevivência de dois diferentes grupos de protozoários: o primeiro composto por um único gênero e o segundo de dois gêneros diferentes. Embora alimentados e mantidos em condições idênticas, todos os protozoários do grupo de mesmo gênero morreram com o passar do tempo, enquanto no grupo de gêneros distintos continuava existindo vida ativa, o que conduziu ao enunciado do Princípio da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

A analogia do princípio de Gause no ambiente de negócios pode significar que empresas que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, pois para a coexistência é necessário que cada membro do ambiente possua uma vantagem única. Por outra ótica, empresas que concorrem em um mesmo segmento de mercado necessitam desenvolver características únicas para obter vantagem sobre seus competidores, ou, ainda, combinar essas características e assim gerar condições para uma coexistência competitiva.

A segunda metade do século XX ficou caracterizada como uma era em que a competição nos negócios era vista no âmbito restrito do perímetro da empresa. As últimas décadas têm sido marcadas por uma evolução provocada por movimentos que levam as organizações a expandirem fronteiras de atuação e ampliar seu escopo. Nesse contexto, observa-se uma crescente exploração de relações interorganizacionais, sob a forma de parcerias estratégicas, em resposta a um ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo. Na concepção de Miles *et* Snow (1996), esse quadro traz como desafio que os estudos organizacionais busquem compreender não somente as organizações individuais, mas também as relações que elas estabelecem umas com as outras nos mecanismos de mercado.

Um dos modelos de associações interorganizacionais descritos por Miles *et* Snow (1996) é o das redes dinâmicas, nas quais as funções produtivas deixam de ser desempenhadas por uma única organização e são assumidas por diversas organizações independentes, cada qual especializada em uma função, tal como suprimento,

produção ou distribuição, sob a coordenação de uma ou mais organizações intermediárias. De acordo com Gulati *et* Gargiulo (1999), uma das mais usuais explicações para a formação de elos cooperativos interorganizacionais é a interdependência. Para esses autores, um longo retrospecto de pesquisas sugere que as organizações desenvolvem elos com outras organizações em resposta aos desafios impostos pelo ambiente, dentre os quais a busca pela competitividade e sobrevivência. Quinn *et al.* (1996) sustentam que as redes de empresas representam meios para que estas possam responder de forma mais rápida às expectativas dos consumidores e ampliar sua flexibilidade e eficiência.

Segundo Bovet *et* Martha (2001), as redes interorganizacionais constituídas para agregar valor aos negócios transformam a cadeia de suprimento em uma rede de valor. Os conceitos de cadeia de valor passaram a permear as estratégias organizacionais, definindo e sistematizando a gestão centrada na capacidade de extrair valor, tanto nas relações internas entre as atividades das empresas, quanto nas relações com outras empresas presentes no sistema de valor da organização.

Além dos tradicionais atores da cadeia produtiva, tais como fornecedores de insumos, canais de distribuição e clientes, há também a possibilidade de se obter melhoria no desempenho competitivo por meio de outros agentes, como, por exemplo, o que concede crédito para financiamento das atividades produtivas.

No ramo de atividade escolhido para o desenvolvimento da pesquisa – a avicultura de corte brasileira – observa-se que as últimas décadas trouxeram novos arranjos e novas formas de organização da cadeia produtiva (STOCK, 2009). Segundo Dinten (2005), essa atividade entrou em uma fase altamente industrializada partir de meados de 1970, vindo surgir, na composição da cadeia produtiva, grandes empresas integradoras. Esses novos agentes cooptam empresas integradas (produtores rurais avícolas) por meio de convênios ou acordos de longo prazo, prevendo a garantia de entrega, pelas empresas integradas, do insumo para produção. As empresas integradas – geralmente unidades de pequeno porte – contam com a garantia de compra por parte das empresas integradoras. Trata-se de um arranjo envolvendo a eficiência produtiva como fator que influencia a transferência de receitas entre as partes com prazo, qualidade e preço compatíveis com sua estratégia mercadológica, viabilizando a logística envolvida e suprimindo os insumos necessários à produção dessa matéria-prima e transferindo tecnologia às unidades integradas.

A operação dessa cadeia produtiva, portanto, envolve relacionamentos entre diversos atores e um expressivo volume de movimentação de recursos financeiros para financiamento da produção e investimentos em infraestrutura, com os consequentes efeitos em seu



desempenho. Nesse contexto, realizou-se o presente estudo, pautado pela busca à resposta ao problema de pesquisa enunciado como: quais as contribuições advindas do crédito bancário para o desempenho da cadeia produtiva da avicultura de corte brasileira?

O objetivo geral foi identificar quais são as contribuições do crédito bancário para o desempenho da cadeia produtiva da avicultura de corte brasileira sob o ponto de vista dos gestores que atuam em diferentes elos dessa cadeia. Para atingir esse objetivo, estabeleceu-se, como objetivos específicos, conhecer a composição da cadeia produtiva da avicultura de corte no Brasil, identificar quais as fontes de crédito utilizadas pelas empresas que compõem diferentes elos dessa cadeia e analisar os efeitos do crédito sobre o seu desempenho produtivo segundo a visão de gestores que nelas atuam.

Para realizar os objetivos propostos, efetuou-se, inicialmente, uma revisão da literatura em busca da fundamentação teórico-conceitual dos elementos envolvidos no fenômeno estudado. Buscou-se, inicialmente, conhecer as abordagens do desempenho de cadeias produtivas e do papel do crédito nesse desempenho, bem como da descrição das características da cadeia produtiva da avicultura de corte no Brasil. Na sequência, apresenta-se uma discussão da proposta metodológica adotada e logo após uma discussão dos dados obtidos na pesquisa empírica. Finalizando o texto, apresentam-se as considerações finais, com as principais descobertas e a declaração das limitações encontradas e propostas para a sequência do estudo sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A dinâmica da cadeia produtiva

No cenário competitivo dos últimos anos, vem sendo reconhecida a importância da cooperação entre empresas que formam cadeias produtivas. Embora ainda se atribua uma fundamental relevância ao estudo dos aspectos envolvidos na competição entre empresas, observa-se também que a competição se intensifica de forma crescente também entre grupos compostos por diversas empresas (BARNEY *et HESTERLY*, 2004).

Segundo Batalha *et Lago-da-Silva* (2001), grosso modo, as cadeias produtivas podem ser segmentadas, de jusante a montante, em três macrosssegmentos: o de comercialização, o de industrialização e o de produção de matérias-primas. O segmento de comercialização é composto por empresas que estão em contato direto com o consumidor, no comércio dos produtos finais. No segmento de industrialização, figuram as empresas responsáveis pela transformação das matérias primas em produtos finais. No segmento de produção de matérias-primas, atuam empresas que produzem ou

fornece matérias-primas para as empresas do segmento de industrialização. Assim, a cadeia produtiva é constituída por elos que, em conjunto, realizam atividades econômicas articuladas progressivamente, do início da elaboração de um produto até sua chegada ao consumidor final (DURSKI, 2003).

A composição dos resultados econômicos decorrentes da operação da cadeia produtiva depende do desempenho de cada elo que a compõe. A qualidade da gestão do desempenho de cada um desses elos é determinante, mas torna-se evidente que igualmente importante é a gestão da interação entre eles não só no que se refere à competência administrativa de cada elo. Gerenciar a cadeia de suprimentos com uma abordagem holística pode abrir oportunidades para a competitividade (KIM *et al.*, 2010). Assim, a gestão da cadeia de suprimentos tem se tornado um tema corrente entre praticantes e publicações acadêmicas, ainda sem propostas consensuais no que se refere a conceitos e bases metodológicas (BURGUESS *et al.*, 2006).

Para o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2013), o gerenciamento da cadeia de suprimentos representa a integração de processos de negócios que abrangem serviços e informações que adicionam valor desde o fornecedor inicial de insumos até o consumidor final dos produtos. No atual ambiente competitivo, a gestão das cadeias possui importância estratégica para as empresas, influenciando toda a estrutura empresarial e a forma de competir (VASCONCELOS *et al.*, 2005). A vantagem competitiva é vista como resultante das capacidades combinadas das cadeias de empresas (CHRISTOPHER *et TOWIL*, 2001).

No âmbito de uma empresa isolada, Porter (2006) sugere a existência de uma cadeia composta por diferentes atividades de relevância estratégica que interagem na criação de valor. Os resultados obtidos pela empresa decorrem do valor gerado por cada um dos componentes do sistema e de sua operação conjunta, de maneira a atingir o valor para o consumidor final (NICOVICH *et al.*, 2007).

Extrapolando a ideia de cadeia de valor de uma empresa isolada a uma cadeia produtiva, é possível imaginar que nesta há também uma cadeia de valor integrada por vários participantes. Tais acordos podem surgir de diferentes maneiras, tais como parcerias, alianças estratégicas, terceirizações e contratos (GRUNOW *et al.*, 2006). De acordo com Chivaka (2007), a cadeia de valor é formada pela interligação do conjunto de todas as atividades passíveis de criação de valor na cadeia produtiva, desde as fontes básicas de matéria prima, passando por fornecedores de componentes até os consumidores finais.

O gerenciamento da cadeia de valor de uma cadeia produtiva considera as interações da empresa com seus parceiros, concorrentes, fornecedores e clientes, o que



conduz à necessidade de estender a lógica da integração para fora das fronteiras da empresa (GRUNOW *et al.*, 2006).

A busca pela construção de valor por meio de interação entre as organizações que integram uma cadeia produtiva denota a interdependência organizacional, que afeta a estrutura e o desenvolvimento dos relacionamentos (HOLM *et al.*, 1999, JOHNSEN *et al.*, 2008). Quanto maior a interdependência entre organizações, maior o incentivo para combinar seus recursos e capacidades (GULATI *et al.*, 1999), de forma a obter as condições necessárias para a competitividade (BUSBIN *et al.*, 2008).

2.2 O papel do crédito no desempenho de cadeias produtivas

Além da concepção de que o valor resultante de uma operação produtiva resulta de um desempenho interativo entre diferentes agentes que figuram como elos de uma cadeia, a adoção de uma visão holística desse sistema conduz à consideração de outros fatores que influenciam esse processo. Há também, no ambiente econômico, uma interação constante entre uma cadeia produtiva e elementos que com ela se relacionam. É o caso das instituições financeiras. A relação direta entre os setores produtivo e financeiro se evidencia a partir da ideia de que os instrumentos, as instituições e os mercados financeiros têm, como função última, drenar e minimizar os custos de transação e de informação inerentes a qualquer atividade de troca. Prover serviços financeiros envolve diferentes custos, tais como os que decorrem de pesquisa de projetos rentáveis, acompanhamento da situação patrimonial das empresas, elaboração de mecanismos de redução de risco, e assim em diante. Se esses custos não fossem ao encargo dos intermediários financeiros que, ao se especializarem nessa atividade adquirem expertise e obtêm ganhos de escala e de escopo, seriam suportados pelos investidores individuais (REICHSTUL *et al.*, 2006).

Para as empresas, o fornecimento e a gestão do crédito a clientes e fornecedores representam fontes de receitas e resultados. Naqueles segmentos em que as margens comerciais são extremamente estreitas (segmento varejista, por exemplo), a concessão de crédito pode representar uma importante fonte de receita e de resultado, complementando, não raramente, as receitas e resultados provenientes da operação comercial. Por isso, o financiamento da atividade produtiva em setores essenciais é alvo de programas governamentais que visam ao fomento do desenvolvimento econômico (RODRIGUES *ET* SONAGLIO, 2011).

Rajan *et al.* (1998) destacam uma ampla literatura que enfatiza a influência positiva entre o setor financeiro e o desenvolvimento das nações. Levine (1997) reforça a ideia

ao afirmar que, ainda que não existam estudos conclusivos sobre a causalidade envolvendo o mercado financeiro e o desenvolvimento econômico, inúmeros estudos demonstram que existe uma relação positiva entre eles.

Stuart (1993) desenvolve uma abordagem comparativa entre a visão keynesiana e a visão pós-keynesiana, destacando que nesta última o sistema financeiro tem um papel no crescimento econômico que ultrapassa a mera alocação de recursos poupados pelas unidades familiares. Nesse caso, um sistema bancário minimamente desenvolvido cria as condições de independência do financiamento em relação a depósitos prévios. As decisões relativas ao volume de crédito bancário, e não às poupanças individuais, representam o limite financeiro ao financiamento do investimento.

No que concerne à decisão pela fonte alternativa de financiamento, Ribeiro (2006) cita uma considerável literatura que, a partir de observação empírica, tem confirmado a importância da disponibilidade de fundos internos nas decisões de investimentos das firmas. Tais evidências seriam implicações dos problemas de assimetria informacional no funcionamento do mercado de capitais, o que resultaria no maior custo do financiamento externo em relação ao financiamento com recursos próprios.

Nesse sentido, Penrose (2006) argumenta que, à medida que a empresa aumentar seus investimentos por meio de recursos de capital emprestados, os riscos de incorrer em perdas vão se tornando mais sérios, em prejuízo à capacidade de suas inversões. Colocando de outro modo, os planos de expansão de uma empresa são restringidos por riscos proporcionais ao endividamento assumido (PENROSE, 2006). Não obstante, trabalhos como o de Ribeiro (2006) sugerem alguns obstáculos à tomada de recursos externos. No caso brasileiro, entre vários, são exemplos desses obstáculos: o alto custo e o caráter predominantemente de curto prazo dos empréstimos bancários, a priorização das atividades relacionadas ao financiamento da dívida pública, em detrimento à intermediação de recursos no setor produtivo, e o baixo volume de emissões primárias nos mercados de títulos privados e ações.

Diante do exposto, podem-se encaminhar algumas considerações acerca da importância e relação existente entre o sistema financeiro, particularmente o crédito bancário, e o financiamento do setor produtivo. Se, por um lado, a literatura apresenta inúmeras evidências de que a presença de um sistema financeiro evoluído mantém relação direta com o crescimento econômico (RODRIGUES *et al.* SONAGLIO, 2011, SILVA *et al.* TERRA, 2012), por outro lado, há estudos que apontam para a predominância da utilização de fontes internas de recursos, particularmente quando se tratam de pequenas empresas. No entanto, as evidências sugerem que essa predominância está mais associada a restrições e obstáculos presentes no sistema financeiro do



que propriamente a uma opção estratégica por parte das firmas (ZICA *et al.*, 2008).

Tais evidências fortalecem a visão de que estruturas e arranjos funcionais que incluam em seu escopo elementos facilitadores para a tomada de crédito em condições adequadas para os investimentos produtivos podem contribuir para uma alteração na composição dos fundos de financiamento dos mesmos.

2.3 A cadeia produtiva da avicultura de corte brasileira

Observando o desenvolvimento dos estudos relativos ao setor de agronegócios no Brasil, nota-se a dedicação de seus participantes a buscar competitividade a partir da exploração de elos na cadeia produtiva e no sistema de valor. Benites *et Valério* (2004) destacam que nas relações entre os agentes que operam nas indústrias agro-alimentares as empresas individuais se deparam com complexos sistemas produtivos e mercantis, bem como com cadeias de empresas multinacionais. Todos esses agentes se inserem numa lógica institucional e de aparelhos sociais, em que a empresa representa um componente integrado em um cabeamento de vinculações a vários outros sistemas de valor.

O segmento agroalimentar caracteriza-se pela cadeia produtiva envolvendo as atividades de matéria-prima, produção, comercialização, distribuição e oferta aos consumidores finais. As soluções para os aspectos competitivos de seus produtos ganham, então, perspectivas a partir da percepção da interdependência dos diversos integrantes envolvidos, que passa a ser mais bem compreendida quando avaliada sob forma de um sistema produtivo e se estruturam nas denominadas cadeias produtivas agroindustriais (ZYLBERSTAJN, 2000).

Conforme Araújo *et al.* (2008), a cadeia produtiva da avicultura de corte é, provavelmente, uma das cadeias produtivas brasileiras com maior nível de coordenação, o que lhe confere grande competitividade no mercado mundial. Os autores estimam que 75% da produção nacional de frangos estejam sob a coordenação de grandes competidores mundiais ou nacionais. Silva *et Saes* (2005), por sua vez, destacam que existem os processos dentro de cada etapa da cadeia que podem ser otimizados, além das relações entre clientes e fornecedores, que podem ampliar ou minimizar as incertezas do ambiente, dependendo do nível de amadurecimento dessa relação.

Araújo *et al.* (2008) destacam que, na cadeia produtiva da avicultura de corte, a busca da vantagem competitiva, por si só, acaba sendo sobreposta pela necessidade de coordenação de todo o sistema, da indústria de insumos até o consumidor final. O que se percebe, segundo os autores citados, é que a estruturação dessa cadeia representa uma fonte de vantagem competitiva, independentemente das

iniciativas isoladas de seus participantes. No mesmo estudo, apresenta-se o argumento da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango (ABEF, 2009) de que o processo coordenado verticalmente assegura baixo custo de produção, tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo, conferindo às empresas brasileiras vantagens competitivas e conquistas, tanto no mercado interno quanto no externo.

Dessa forma, parte considerável das atividades primárias da Cadeia de Valor dos aviários (logística externa, marketing e vendas e serviços) deixa de ser aspecto relevante na avaliação do desempenho dessas empresas, sendo que as operações se concentram fortemente no manejo, cuja eficiência influencia o nível de remuneração paga pelas integradoras. Isso fica claro na citação de Nogueira *et Zylberstajn* (2003), que consideram a conversão alimentar e a mortalidade como parâmetros de índice de eficiência, utilizados para a definição dos pagamentos realizados pelos lotes de aves entregues às integradoras.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi considerado de natureza exploratória o tipo qualitativo. A estratégia adotada foi a do método do estudo de caso (YIN, 2001). O objetivo foi o de identificar as contribuições do crédito bancário para o desempenho produtivo na produção de aves de corte no Brasil, sob o ponto de vista dos gestores que atuam em diferentes elos dessa cadeia produtiva. Entendeu-se que, ao buscar uma amostra de respondentes em que o modelo de integração se encontrasse maduro, reduzir-se-ia assim, os riscos que pudessem interferir nas percepções e respostas das empresas integradas. Assim, ao se optar pela cadeia produtiva de avicultura de corte, cujos modelos de integração já se encontram maduros, após décadas de atuação, esperou-se minimizar as possibilidades de distorções no processo, tendo em vista tratar-se de modelo de negócio já consagrado e de pleno conhecimento por parte dos elementos nele presentes, particularmente as empresas integradoras e integradas.

Para a escolha das empresas integradoras, visando o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como premissas a representatividade dessas empresas no segmento de avicultura de corte e no mercado, a amplitude de suas cadeias produtivas em avicultura de corte, aspectos de governança e o nível de acesso do pesquisador, tendo em vista a relevância de participação dessas empresas durante todo o desenvolvimento da pesquisa.

Com base no acima exposto, selecionou-se uma amostra, por acessibilidade, composta de dois frigoríficos atuantes no segmento de avicultura de corte, que contam com centenas de produtores rurais avícolas (ou empresas integradas),



localizadas em diversas regiões do país, forte presença no mercado doméstico e no mercado internacional, elevado nível de governança e perfil de consolidadas, em seu segmento de atuação. Compuseram, ainda, a amostra duas empresas integradas (ou produtores rurais) e dois executivos de instituições financeiras que financiam atividades no segmento da avicultura de corte.

Essas características delimitaram a pesquisa temporal e espacialmente. No que se refere à dimensão temporal, o estudo restringiu-se à observação dos fatos em um mesmo momento, ocorrido no ano de 2010, sem a preocupação de comparações processuais e históricas no sentido longitudinal. Já a delimitação espacial ocorre em dois pontos: quanto à região geográfica de atuação da empresa; e quanto à delimitação setorial. Quanto à região geográfica, os agentes da cadeia produtiva analisada estão restritos ao território nacional do Brasil, que atuam especificamente no setor de produção avícola desse País.

Para a coleta de dados, previamente construiu-se, com base no referencial teórico, um roteiro de entrevista que serviu de guia nas entrevistas em profundidade, elaborado a partir de um protocolo de estudo de caso. Esse procedimento considera a recomendação de Yin (2001), para o qual o protocolo do estudo de caso constitui um instrumento para o alinhamento e segurança das respostas encontradas na pesquisa.

As entrevistas foram armazenadas em arquivos digitais de áudio, para que não se perdessem detalhes das falas dos respondentes, tiveram duração média de 90 minutos e foram realizadas nas empresas dos respondentes.

Visando a preservar a identidade das empresas e dos respondentes, as fontes são apresentadas, na análise dos dados, como “E1 – Integradora 1”, quando a assertiva

apresentada se refere à 1ª entrevista, realizada com representante da empresa integradora que não contava com aliança formal com instituição financeira dentro de seu modelo de integração. Seguindo a mesma lógica, “E2 – Integradora 2”, refere-se à 2ª entrevista, realizada com a empresa integradora que contava, formalmente, com a instituição financeira em sua cadeia produtiva. As entrevistas seguintes são identificadas como E3 – Integrada 1, E4 – Integrada 2, E5 – Instituição Financeira 1 e E6 – Instituição Financeira 2.

Os dados coletados nas entrevistas em profundidade foram transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo. Na concepção de Bardin (2006, p.25), “a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta”. Utilizou-se a perspectiva da análise semântica em busca da obtenção de núcleos de sentido. Iniciou-se pelo tratamento dos dados brutos obtidos em busca de torná-los significantes para o estudo.

Inicialmente, procedeu-se a uma pré-análise de frequência de menções de palavras ou ideias pelos respondentes. A etapa seguinte envolveu a identificação de palavras e expressões chave diretamente relacionadas com o problema e os objetivos da pesquisa. Foram criadas, assim, as unidades de registro, baseadas em expressões presentes no discurso dos entrevistados, com o propósito de viabilizar inferências e interpretações futuras em função dos objetivos estabelecidos, conforme recomenda Bardin (2006). A seguir, as palavras e expressões chave foram agrupadas, por similaridade, em unidades intermediárias, denominadas unidades de significado.

Esse procedimento possibilitou a identificação de 9 unidades de significado, cada qual contendo um conjunto de expressões agrupadas de acordo com o seu significado para o estudo, relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1: Unidades de Significado

UNIDADE DE SIGNIFICADO	PONTOS CHAVE	
US1: Cadeia produtiva	Integração cadeia de suprimentos integrador(a) integrado(a)	Fornecimento Logística cadeia produtiva Produtor
US2: Competências	Evolução Modernização Concorrência	Ampliação Competitividade
US3: Investimentos	Capital Expansão	Atualização Renda
US4: Investidores	Sócios recursos financeiros Empresário	Investidor Proprietário
US5: Financiamento bancário	Apoio financeiro	Banco
US6: Crédito	linha de crédito	Taxas
US7: Excelência	Excelência Qualidade	Melhoria
US8: Benefícios	Favorável	vantagem
US9: Recursos	Redução de necessidades	autonomia

Fonte: Elaborado pelos autores



As unidades de significado foram utilizadas como ponte para criar 5 categorias, relacionadas no quadro apresentado na Tabela 2. De acordo com Bardin (2006), a divisão do conteúdo em categorias facilita a análise por

possibilitar o agrupamento de assuntos comuns entre si. A categorização “dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos” (BARDIN, 2006, p.113).

Tabela 2: Categorias

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
C1: Modelo de Integração	US1: Cadeia produtiva
C2: Vantagens para os participantes	US7: Excelência US8: Benefícios US9: Recursos
C3: Fatores Críticos de Sucesso	US2: Competências
C4: Investimentos nas integradas	US3: Investimentos US4: Investidores
C5: Influência do crédito bancário do desempenho da cadeia	US5: financiamento bancário US6: crédito

Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Como forma de compreender os resultados da pesquisa, apresenta-se nesta seção a interpretação das respostas dos entrevistados comparadas ao embasamento obtido na literatura para a formulação das questões, seguindo-se a classificação categórica adotada para a análise de conteúdo das entrevistas.

C1 – Modelo de Integração: As respostas confirmam o modelo consagrado na bibliografia, em que a empresa integradora busca capturar integrados no intuito de inibir a necessidade de investimentos próprios nessa fase de produção (Dinten, 2005), responsabilizando-se pelo capital de giro necessário à aquisição de insumos e medicamentos utilizados pela logística necessária e pela assistência técnica adequada, no intuito de disseminar o conhecimento quanto às estruturas e equipamentos mais adequados para a produção de frangos de corte, assim como para o melhor manejo das aves durante o período de crescimento e engorda. Aos integrados cabem os investimentos no aviário, a mão de obra voltada para o manejo das aves e a disponibilização de água e energia elétrica:

A empresa desenvolve a integração de frango de corte num modelo clássico de integração: o produtor rural tem o aviário e entra com a instalação, os equipamentos, a mão de obra e a energia elétrica. E a integradora entra com o fornecimento de pintinhos de um dia, a alimentação, a medicação, a assistência técnica e a logística. Além disso, o modelo se relaciona com a cadeia de grãos, fornecedores, equipamentos e medicamentos, entre outros (E1 – Integradora 1).

Após a viabilização do galpão, o aviário passa a receber os pintinhos, a alimentação e a medicação (quase não se usa, porque os pintinhos já vêm

todos vacinados). Já tem o pessoal que encaminha os caminhões para trazer e retirar as aves, além da alimentação, a cama, etc. (E3 – Integrada 1).

O integrado prepara o galpão, deixa toda a instalação pronta e a empresa manda os pintinhos, o técnico que acompanha, a ração e tudo o que é necessário para a cria do frango e a logística. Cabe ao integrado cuidar do manejo das aves, do recebimento até a saída das mesmas (E4 – Integrada 2).

Também se ratificam as afirmações de Gulati *et Gargiulo* (1999) e Silva *et Saes* (2005) sobre os níveis de interdependência e de solidez das relações entre as partes, visando minimizar os riscos do ambiente, como fatores relevantes na viabilidade de cadeias produtivas como os presentes no setor de avicultura de corte. Incluem-se, nesta relação, os agentes de financiamento:

É um dos principais avanços no conceito de cadeia produtiva dentro do Agronegócio. A empresa tem a capacidade de fornecer todo o equipamento para o produtor e, principalmente, a assistência técnica e a capacitação, com o compromisso de o produtor entregar essa matéria-prima à empresa. E o banco entra financiando os investimentos (integrados) e o capital de giro (integradora) (E5 – Instituição Financeira 1).

Difícilmente o banco apoiaria um investimento em aviário, de forma isolada. Dentro dos convênios de integração, o banco oferece crédito rural, recursos do BNDES e do FCO. A empresa integradora seleciona os integrados e às vezes complementa as garantias ou viabilizam fundos mitigadores de risco (E6 – Instituição Financeira 2)



C2 – Vantagens para os participantes: As entrevistas também confirmam as propostas de Gulati *et Gargiulo* (1999) e Silva *et Saes* (2005) sobre as vantagens da cadeia produtiva em estudo. Como principais vantagens para as integradoras, foram citadas a desoneração dos investimentos na produção durante essa etapa do processo, o que alivia o aporte de recursos de longo prazo, a necessidade de gestão direta das operações, além da garantia de preferência na compra da produção:

Pequenas propriedades, com relevo nem sempre favorável, conseguem extrair uma renda constante durante todo o ano (sem entre safras). Para a integradora, o modelo desonera os investimentos na construção de aviários, além de transferir a gestão dos aviários aos integrados (E2 – Integradora 2).

Também corrobora as visões de Gulati *et Gargiulo* (1999) e Silva *et Saes* (2005) a possibilidade oferecida aos integrados de otimizar as receitas de forma perene e sem a necessidade de aporte de recursos para o capital de giro, contando ainda com assistência técnica qualificada para a transferência de tecnologia e o acompanhamento das aves durante o período de engorda e o acesso a mercados prospectados pelas integradoras:

Cada participante tem uma área de atuação. Enquanto o aviário se responsabiliza por um manejo de excelência, a integradora fornece os insumos e investe na comercialização. Não adianta uma das partes querer fazer tudo. Como cada participante busca a excelência em sua etapa do processo, no final o resultado é melhor do que se tentasse verticalizar todas as etapas (E3 – Integrada 1).

Não é viável fazer tudo. É melhor se concentrar na produção e deixar para a firma o fornecimento dos pintinhos, do técnico [...] (E4 – Integrada 2).

Para o integrado, a vantagem mais evidente é o maior acesso ao crédito bancário, enquanto que para a integradora destaca-se a capacidade de “terceirizar” a terminação dos animais, reduzindo a necessidade de investimentos nessa etapa do processo (E5 – Instituição Financeira 1).

Para a instituição financeira, a maior capacidade de aplicação de recursos associada à mitigação de riscos proporcionadas pela presença de uma grande empresa-âncora no processo produtivo e comercial confere à operação de crédito um potencial de ganhos de escala e de escopo, destacados por Reichstul *et Lima* (2006). Como ilustração desse aspecto, tem-se afirmações como:

Integração da cadeia produtiva, mitigação dos riscos, financiamento pelo banco, do capital de giro junto às empresas integradoras e dos investimentos junto aos integrados, [...], maior acesso ao crédito bancário para os integrados, garantia de entrega da

matéria-prima pelos integrados, possibilidade de oferta de outras linhas financeiras (E1 – Integradora 1).

C3 – Fatores Críticos de Sucesso: Segundo se apresenta no referencial teórico, a cadeia produtiva descrita por Durski (2003) se caracteriza como a integração entre elos que compõem a cadeia de suprimentos (CHRISTOPHER,1997) e os demais agentes envolvidos na geração dos resultados econômicos da atividade. Os fatores críticos para o desempenho da cadeia produtiva, assim, estão diretamente relacionados ao modelo de integração adotado. As declarações dos entrevistados não evidenciam a consciência para essa integração como fator crítico de sucesso para o desempenho da cadeia produtiva. Mesmo assim, de maneira geral, podem-se observar menções a aspectos como o grau de confiança e credibilidade presentes nas relações comerciais e a predisposição das partes em participarem da cadeia produtiva como fatores relevantes. A modernização das instalações e equipamentos também ganhou espaço nas respostas sobre os fatores que podem contribuir para o êxito de modelos de integração como o estudado:

Manter a atualização tecnológica dos aviários. A integradora deve prover uma receita que possibilite ao produtor se manter e modernizar suas instalações visando compatibilizar os aviários à evolução da genética (E1 – Integradora 1).

Uma relação de confiança e credibilidade entre as partes. Os avicultores precisam gostar do que fazem e ter confiança de que a empresa integradora vai manter suas operações e o próprio modelo de integração (E3 – Integrada 1).

Tem que acompanhar a modernização dos equipamentos visando à redução da mão de obra utilizada e a melhoria dos resultados (E4 – Integrada 2).

É necessário contar com organização no setor, além de uma concorrência menos acirrada, que iniba o interesse de uma parte se ligar a outra. Em alguns setores, como, por exemplo, café e cana de açúcar, já se percebem avanços nesses aspectos, o que pode viabilizar, no futuro, bons modelos de integração (E5 – Instituição Financeira 1).

Existência de uma cultura e uma relação sólida entre os participantes envolvidos. Presença de interesse mútuo das partes. Também se faz importante um certo padrão dos investimentos a serem realizados pelos integrados (E6 – Instituição Financeira 2).

C4 – Investimentos nas integradas: A visão de Silva *et Saes* (2005) sobre a existência de processos que podem ser otimizados dentro de cada etapa da cadeia produtiva remete a uma categoria de análise que concerne aos investimentos demandados e realizados, as respostas convergiram para a visão de que os recursos são investidos, prioritariamente,



na construção dos galpões e nos equipamentos necessários para seu bom funcionamento, aparecendo, em posição menos relevante, os investimentos em logística interna à área circunscrita às operações do aviário e outras instalações, tais como armazéns para guarda de insumos e processos de controle ambiental.

[...] construção civil e os equipamentos, mais ou menos meio a meio. Existem alguns outros investimentos, mas sem custos relevantes, como terraplenagem. Quando os investimentos são realizados com recursos próprios, o cronograma físico-financeiro fica mais vulnerável a comprometimentos (E1 – Integradora 1).

[...] construção do galpão e equipamentos de última geração. Ressaltou a necessidade de fazer investimentos na atualização de aviários, mas que os está realizando por partes, tendo em vista a escassez de recursos (E4 – Integrada 2).

Os investimentos se concentram em equipamentos, logística e armazéns para depositar a matéria-prima (E5 – Instituição Financeira 1).

No que se refere ao perfil dos investidores, as entrevistas realizadas com a instituição financeira e com a empresa integradora mostram o surgimento de outros tipos de investidores, além dos pequenos produtores presentes na gênese do processo de integração da avicultura de corte no país. Atraídas por programas de financiamento do Governo Federal e estimuladas pela necessidade de ampliação rápida da produção, as grandes empresas integradoras ampliaram as áreas geográficas de atuação e passaram a estimular o ingresso de empresários e grandes produtores nos modelos de integração, o que alterou significativamente os volumes investidos e de produção, além de antecipar preocupações com aspectos sanitários e de meio ambiente. Algumas das afirmações abaixo, extraídas das entrevistas, além de conferirem uma caracterização da formação do capital dos atores da cadeia produtiva, podem ser interpretadas como ilustrações do papel do sistema financeiro no desenvolvimento econômico como supridor de recursos complementares aos poupados pelas unidades familiares, destacado por Studart (1993).

O investidor típico é o pequeno ou médio proprietário que têm uma necessidade de diversificar um pouco a atividade, mas existe um novo perfil surgindo, que é formado por pequenos empresários que têm seus próprios negócios na cidade,

mas possuem terrenos e pequenas propriedades onde passam a desenvolver a avicultura para geração adicional de renda (E1 – Integradora 1).

Antigamente eram vinculados a pequenas propriedades, mas com a migração das fronteiras subindo em direção ao centro-oeste e até nordeste, grandes produtores passaram a adotar a avicultura como mais uma atividade, visando a otimizar a renda de suas propriedades (E5 – Instituição Financeira 1).

O perfil é regionalizado. No Sul, são pequenos produtores, já no centro-oeste o perfil é de produtores de porte maior, geralmente produtores que já trabalham com grãos ou com bovinocultura (E6 – Instituição Financeira 2).

C5 – Influência do crédito bancário do desempenho da cadeia:

De acordo com os entrevistados, a necessidade de crédito está concentrada nos investimentos realizados nos aviários, já que os integrados contam com o capital de giro disponibilizado pela integradora no que diz respeito ao fornecimento dos pintinhos de um dia, à alimentação e medicamentos utilizados durante o período do crescimento e engorda e para a logística envolvida na operação, desde a entrega dos pintinhos e insumos necessários, até a retirada das aves. Já o capital de giro para a mão de obra, energia e água, utilizadas no aviário, que fica sob responsabilidade do integrado, comumente suportado pelas próprias receitas auferidas no negócio, pode ser favorecido se as taxas de financiamento forem atrativas, o que, segundo Reichstul *et* Lima (2006) pode ser considerado lógico devido à profissionalização e economia de escala proporcionado pelo volume de negócios de um agente financeiro. As afirmações dos entrevistados denotam uma compreensão da influência positiva da ação do setor financeiro no desenvolvimento econômico, destacada por Rajan *et* Zingales (1998) e Levine (1997).

O crédito bancário é um ponto importantíssimo, já que o modelo envolve pequenas propriedades e geralmente seus proprietários não dispõem de recursos próprios suficientes para esse primeiro passo. Facilita a captura de integrados, uma vez que a primeira pergunta que se ouve dos interessados é: a empresa tem uma linha de crédito própria? (E1 – Integradora 1).

Com certeza o crédito bancário é importante, desde que apresente taxas atrativas. Os criadores são considerados



“pequenos” e geralmente necessitam de apoio financeiro para viabilizar seus investimentos (E3 – Integrada 1).

O crédito bancário com certeza representa aspecto relevante no modelo. Principalmente para os investimentos, para o início da operação, para a formação da produção (E5 – Instituição Financeira 1).

Também parece claro que, embora o crédito bancário tenha um importante papel na viabilização dos aviários, as dificuldades enfrentadas durante o processo de análise das propostas encaminhadas tende a fazer com que os investidores utilizem recursos próprios para a construção dos galpões e instalação dos equipamentos. Se, por um lado, essa decisão não parece interferir na eficiência dos integrados, tendo em vista que os aviários são construídos e equipados a partir de premissas orientadoras emanadas das integradoras, por outro lado as restrições ao crédito bancário tende a reduzir a capacidade de captura de integrados pelas empresas integradoras.

Ajuda bastante, principalmente para quem tem negócios paralelos, pois se for retirar recursos de uma atividade para permitir os investimentos em outra, acaba deixando de fazer alguma coisa importante na atividade de onde o recurso foi retirado. Mas é importante que o processo seja menos burocrático, do contrário isso inibe a tomada de recursos (E4 – Integrada 2).

Outro papel importante do crédito bancário, na concepção dos agentes financeiros, é a fonte de recursos para expansão.

Quando se trata de expansão (duzentos aviários) ou em uma implantação (mil aviários), o acesso ao crédito bancário é essencial para a viabilização dessa operação (E6 – Instituição Financeira 2).

As entrevistas realizadas confirmaram os três parâmetros indicados na literatura como principais itens de avaliação da *performance*. A mortalidade das aves, associada ao índice de conversão alimentar e à capacidade de ganho de peso das aves, leva, ao final do prazo estabelecido para o manejo dos lotes, à visão da eficiência do aviário. Fatores exógenos, como clima, estações do ano e áreas de instalação dos aviários também parecem interferir na eficiência observada, mas o nível de modernização das instalações e a capacidade de manejo emergiram como os principais fatores de diferenciação da eficiência entre os aspectos sob controle dos aviários.

Emergiram, ainda, mais três fatores não citados na literatura reunida, que passam, adicionalmente, a fazer parte das avaliações de desempenho nos aviários: o índice de densidade de povoamento, que depende preponderantemente das instalações, equipamentos e técnicas utilizadas no alojamento das aves, o nível de

cumprimento de exigências do Ministério da Agricultura e as boas práticas ambientais e de trato dos animais, haja vista que alguns mercados já vêm exigindo posturas minimamente aceitáveis no trato dos animais e dos dejetos resultantes das operações envolvidas. Embora esses últimos fatores citados ainda representem um peso menos expressivo na avaliação do desempenho dos aviários, o gestor da empresa integradora destacou que a tendência é que esses itens passem a ocupar, com maior relevância, as agendas dos modelos de integração, tendo em vista que os consumidores passarão a exigir cada vez mais o rigoroso cumprimento de normas de conduta no trato com os animais e de políticas ambientais, o que certamente influenciará a capacidade de se conquistar e manter mercados.

Nós avaliamos, pra desempenho, especificamente são os itens de mortalidade, de ganho de peso e conversão alimentar. [...]. Mas tem se tornado, além disso, [...] outros fatores também importantes nesse negócio, nesse contexto, que são outros aspectos, o aspecto do cumprimento das exigências ambientais e as normas regulatórias do Ministério da Agricultura. [...] você pode ter a melhor genética, a melhor instalação, se você não tem lá um bom manejador, uma pessoa que vai pilotar esse... vou comparar isso ao piloto, se não tem um bom piloto pra esse equipamento ou pra esse animal ou para aquela ração, para aquela alimentação, pra juntar isso, pra guiar isso eu considero um fator importante (E1 – Integradora 1).

[...] É o conjunto, você tratando bem dos pintinhos, você cuidando bem das aves, você não deixando faltar água, você dando luz no tempo certo, certo, consequentemente ele vai comer bem, comer o normal dele, não vai morrer, não morrendo não dá conversão [...], se ele morre, no quadragésimo dia de vida dele, que comeu já quatro quilos e meio, é a mesma coisa do que você jogar cinco quilos de ração fora [...], sempre regulando, é lógico, os comedouros, pra não derramar a ração, e sempre eles saindo daqui saudáveis e chegando lá saudáveis, pronto, o segredo é esse (E3 – Integrada 1).

No que se refere à eficiência dos aviários, as respostas dos integrados permitem concluir que um dos principais vetores de elevação da eficiência, ou seja, a modernização dos galpões, de maneira a adequá-los ao que há de mais moderno e produtivo na indústria ao longo do tempo, acaba por sofrer as consequências da restrição de recursos, ou seja, na medida que os integrados venham a ter maior acesso a recursos financeiros, em condições adequadas, essa diferença de desempenho poderia ser reduzida, melhorando ainda mais os resultados no que diz respeito a índice de povoamento, mortalidade e peso das aves entregues dentro dos prazos definidos.



As entrevistas revelaram, contudo, duas correntes de avaliação da influência do crédito bancário em relação ao desempenho dos aviários: os gestores da instituição financeira e da empresa integradora não destacaram qualquer relação entre a origem dos recursos que financiam as atividades dos integrados e o índice de desempenho dos mesmos. Possivelmente, essa visão decorre do fato de que, para a instituição financeira e a integradora, a visão de eficiência e desempenho está relacionada basicamente ao peso de aves apurado em cada lote entregue pelos aviários, ao índice de viabilidade do lote e à eficiência da conversão alimentar.

[...] as integradoras [...] são muito rigorosas, [...] a pessoa só entra na integração se ela fizer o aviário dentro do modelo da integradora [...]. Então, não existe diferença entre um que tem financiamento e o que não tem financiamento em termos da qualidade do aviário, do tipo de aviário[...] (E6 – Instituição Financeira 2).

Os gestores dos aviários, por sua vez, levantaram benefícios que o crédito bancário pode trazer à sua eficiência e desempenho a partir, nesse caso, de um ângulo interno às operações de manejo e engorda das aves. Na medida em que venham a ter melhor acesso ao crédito bancário, podem modernizar suas instalações e equipamentos, o que reduziria a necessidade de mão de obra para o trato dos animais, além de permitir uma maior densidade de povoamento nos galpões.

[...] esses criadores [...] considerados pequenos, né, que tendo um incentivo assim, né, porque com certeza a Pena Branca, o Grupo Mabella agora vai assinar uma parceria com a gente, e com o banco também [...]. O produtor faz a parte dele, ele quer construir, mas ele quer ajuda também, da outra também, da empresa também, pra ajudar pra dar tudo certinho [...] (E3 – Integrada 1).

Eu acho que ajuda bastante pra nós, que a gente tem outros negócios em paralelo. Então, se for mexer numa coisa pra colocar dinheiro na outra, já fica meio, você deixa de fazer alguma coisa lá... E o crédito bancário, aí nessa parte do rural, se incentivarem, se conseguirem pegar, eu acho que dá pra ajudar, dá pra aumentar um pouco mais, fazer mais galpão e chegar num número que a gente pensa em chegar (E4 – Integrada 2).

Percebem-se, dessa forma, diferentes opiniões sobre a influência do crédito no desempenho da cadeia produtiva em estudo. No caso da instituição financeira e também para a empresa integradora, para quem o que importa é receber lotes de aves com características de produtividade (peso, mortalidade e conversão alimentar) compatíveis com os índices esperados e, conseqüentemente, gerar as receitas necessárias à amortização ou liquidação dos financiamentos assumidos, a origem dos recursos não influencia o grau de

desempenho. No entanto, para os aviários, que convivem com a menor ou maior necessidade de mão de obra, além de perceberem diretamente os esforços despendidos para atingir o peso entregue às integradoras nos prazos definidos para as retiradas dos lotes, a capacidade de modernizar as instalações e equipamentos a custos compatíveis parece ser relevante para o desempenho de seus negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar quais são as contribuições do crédito bancário para o desempenho da cadeia produtiva da avicultura de corte brasileira sob o ponto de vista dos gestores que atuam em diferentes elos dessa cadeia.

Foram revelados os seguintes resultados:

a) o crédito bancário contribui de modo importante para a viabilização dos investimentos voltados para a construção e equipamento dos galpões que compõem os aviários e se contrapõem ao fato de que as unidades integradas vinculadas à cadeia produtiva que conta com a participação direta de uma instituição financeira possuem maior acesso a linhas de financiamento bancário com prazos, taxas e garantias adequadas do que as unidades integradas à cadeia produtiva que não conta com a participação de uma instituição financeira. Tais evidências parecem ratificar os pressupostos de Prates, Cintra *et* Freitas (2000), que destacam as dificuldades de acesso ao crédito bancário, no Brasil, das pequenas e médias empresas que utilizam o autofinanciamento como principal fonte de recursos para seus investimentos, mais pelas dificuldades de acesso a fontes externas do que por uma decisão de gestão.

b) a visão dos gestores das unidades integradas evidencia a relação entre o crédito bancário e os investimentos nos aviários. Segundo essa visão, os investimentos realizados com recursos provenientes de crédito bancário resultariam em início dos alojamentos das aves num prazo mais condizente com o planejamento do que os investimentos realizados com recursos próprios. Essa constatação poderia ser explicada por duas possíveis razões. A primeira, pelo fato de que os investimentos realizados com crédito bancário contam com recursos previsíveis e programados quando da concessão do financiamento, enquanto os investimentos realizados com recursos próprios dependem da venda de ativos e da geração de caixa a partir de outras atividades, o que poderia provocar um descasamento entre o planejado e o realizado; e a segunda, pelo fato de que os mutuários de financiamento bancário necessitam prestar contas quanto ao cronograma de realização de investimentos, enquanto em investimentos realizados com recursos próprios esse acompanhamento perderia intensidade.

c) as instituições financeiras se mostraram mais receptivas à realização de financiamentos de longo prazo



para investimentos realizados em pequenas e médias empresas quando contam com uma estrutura produtiva que garanta a comercialização dos produtos e com a presença de grandes empresas que possam arcar com o suporte tecnológico, produtivo e comercial necessários.

Por conta desses resultados, pode-se concluir que os gestores das empresas integradoras e da instituição financeira demonstram ter em comum a visão de que o desempenho produtivo dos aviários integrados não é significativamente influenciado pelo crédito bancário utilizado na ampliação ou modernização do aviário. Entendem que independentemente da fonte utilizada o padrão da construção e dos equipamentos dos galpões é fixado pela própria empresa integradora, com o devido acompanhamento durante o processo de implantação das unidades integradas.

Dessa forma, segundo os gestores entrevistados, a viabilidade do projeto é mais importante do que a disponibilidade de recursos de financiamento para os investimentos. Ou seja, o desempenho apresentado pelo empreendimento após a sua implantação seria decorrência da competência da integradora ao elaborar o projeto. Por outro lado, facilitar o acesso de seus potenciais integrados a fontes de financiamento bancário, em condições adequadas de taxas e prazos de pagamento, levaria as empresas integradoras a maior capacidade de captarem integrados. A expansão produtiva, dessa forma, pode ser realizada independentemente de melhor desempenho produtivo das unidades em funcionamento.

Por fim, como recomendação quanto ao prosseguimento da pesquisa, sugere-se ampliá-la para um âmbito mais abrangente do comportamento das organizações. Na atualidade, é notório e conhecido o desafio que elas vêm enfrentando ao longo das últimas décadas para que suas estratégias sejam vencedoras em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo. Também é fato que a ampliação da abordagem da gestão, na busca da identificação de novos relacionamentos interorganizacionais, eleva ainda mais os desafios já existentes. Mas a ciência da Administração não se faz presente para limitar a visão dos gestores. Ao contrário, ela deve continuar estudando, pesquisando e indicando caminhos que o futuro pode exigir que as organizações trilhem para manterem seus propósitos estratégicos que, em resumo, buscam perenizar e fortalecer suas operações e o retorno compatível para seus investidores.

6. REFERÊNCIAS

ABEF. Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em 15/03/2013.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; BUENO, V.P.; SPROESSER,

R. L.; SOUZA, I. F. (2008) “Cadeia Produtiva da Avicultura de Corte: Avaliação da Apropriação de Valor Bruto nas Transações Econômicas dos Agentes Envolvidos”. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano, vol. 24, n. 72, set./dez.

BARDIN, L. (2006) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. (2004) “Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica”. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 3. São Paulo: Atlas.

BATALHA, M. O.; LAGO-DA-SILVA, A. (2001) “Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas”. In: BATALHA, O. M. (coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Editora Atlas.

BENITES, A. T.; VALÉRIO, L. M. (2004) *Competitividade. Uma abordagem do ponto de vista teórico*. Campo Grande: IV JCEA.

BOVET, D.; MARTHA, J. (2001) *Redes de Valor*. São Paulo: Negócio Editora.

BURGUESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. (2006) “Supply Chain Management: a Structured Literature Review and Implications for Future Research”. USA: *International Journal of Operations & Production Management*. v. 26, n. 7, pp. 703-729.

BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DECONINCK, J. (2008) “The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: from value chain to modular outsource networking”. *ABI/INFORM Global, Competition Forum*, v. 6, n.1, pp. 103-108.

CSCMP. (2013) *Sítio institucional do Council of Supply Chain Management Professionals*. Disponível em <<http://www.cscmp.org>>. Acessado em 15 de março de 2013.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégia para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. (2001) “An integrated model for the design of agile supply chains”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 31, n.4.

CHIVAKA, R. (2007) “Strategic Cost Management: Value Chain Analysis Approach”. *Accountancy SA*, Ago.

DINTEN, C. A. M. (2005) *O Trabalho na Avicultura de Corte: Organização, Tecnologia e Resultados da Produção*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola)– Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

DURSKI, G. R. (2003) “Avaliação do Desempenho em Cadeias de Suprimentos”. *Revista FAE*, Curitiba, v. 6, n.1, pp. 27-38, jan/abr.



- GRUNOW, A.; GALLON, A. V.; BEUREN, I. M. (2006) "Gestão da Logística de Produção e Industrialização de Aves: O Caso da Seara Alimentos S.A." *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 25, n. 1, pp. 37-47, jan./abr.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. (1999) "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *The American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, pp. 1439-1493, mar. 1999.
- HENDERSON, B. D. (2004) "As origens da estratégia". In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 10a. tiragem. Rio de Janeiro: Campus.
- HOLM D. B.; ERIKSSON K.; JOHANSON J. (1999) "Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships". *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 20, pp. 467-486.
- JOHNSEN, T.E.; JOHNSEN, R.E.; LAMMING, R.C. (2008) "Supply relationship evaluation: the relationship assessment process (RAP) and beyond", *European Management Journal*, Vol. 26 No. 4, pp. 274-287.
- KIM, D-Y.; KUMAR, V.; KUMAR, U. (2010) "Performance assessment framework for supply chain partnership", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 187-195.
- LEVINE, R. (1997) "Financial development and economic growth: views and agenda". *Journal of Economic Literature*, Pittsburgh, vol. 35, pp. 688-726.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. (1996) "Organizations: New Concepts for New Forms". In: BUCKLEY, P., MICHIE, J. (eds.). *Firms, Organizations and Contracts*. Oxford: Oxford University.
- NICOVICH S. G.; DIBRELL C. C.; DAVIS P. S. (2007) "Integration of Value Chain Position and Porter's (1980). Competitive Strategie". *The Journal of Business and Economic Studies*, Nova York.
- NOGUEIRA, A. C. L.; ZYLBERSTAJN, D. (2003) Coexistência de Arranjos Institucionais na Avicultura de Corte do Estado de São Paulo. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios/Networks Agroalimentares. 4. *Anais...* Ribeirão Preto, PENZA-Fearp.
- PENROSE, E. A. (2006) Teoria do Crescimento da Firma. Campinas: Editora da Unicamp.
- PORTER, M. E. (2006) *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 29. reimpr. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.
- PRATES, D. M.; CINTRA, M. A. M.; FREITAS, M. C. P. (2000) "O papel desempenhado pelo BNDES e diferentes iniciativas de expansão do financiamento de longo prazo no Brasil dos anos 90". *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 15, p.85-116, dez. 2000.
- QUINN, J. B., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. (1996) "New Forms of Organizing". In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). *Strategy Process – Concepts, contexts, cases*. 3rd ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- RAJAN, R.G. ZINGALES, L. (1998) "Financial Dependence and Growth". *The American Economic Review*, Pittsburgh v. 88, n. 3.
- REICHSTUL, D.; LIMA, G. T. (2006) "Causalidade entre crédito bancário e nível de atividade econômica na região metropolitana de São Paulo: algumas evidências empíricas". *Estudos Econômicos*, São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, v. 36, pp. 779-801.
- RIBEIRO, M. B. (2006) *Financiamento do Investimento Produtivo na Economia Brasileira*. 2006. Tese (Doutorado em Economia) – Departamento de Economia da Universidade de Brasília.
- RODRIGUES, B. J.; SONAGLIO, C. M. (2011) "Análise do sistema de crédito agrícola no Brasil nos governos FHC e Lula". *Revista de Economia Mackenzie*. São Paulo, v. 9, n. 1, pp. 10-35. Disponível em [HTTP://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/REM/article/download/3275/3285](http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/REM/article/download/3275/3285). Acesso em 02/10/2012.
- SILVA, C., TERRA, F. (2012) "O desempenho econômico brasileiro em 2011 e perspectivas para 2012: uma análise rápida em um período complexo". *Revista Economia & Tecnologia*. Vol. 8, n. 1, pp. 7-18, Jan/Mar 2012. Disponível em [HTTP://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs-2.2.4/index.php/ret/article/view/27590/18352](http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs-2.2.4/index.php/ret/article/view/27590/18352). Acesso em 28/11/2012.
- SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. (2005) "Estruturas e características da Cadeia de Valor a partir do tipo de governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense". *GEPEC*, Toledo, v. 9, N.1, pp. 1-16, 2005.
- STOCK, J.R. (2009) "A research view of supply chain management: developments and topics for exploration", *ORiON*, Vol. 25 No. 2, 2009, pp. 147-160. Disponível em www.orssa.org.za/wiki/uploads/ORiON/ORION_25_147-160.pdf. Acesso em 28/06/2012.
- STUDART, R. (1993) "O sistema financeiro e o financiamento do crescimento: uma alternativa pós-keynesiana à visão convencional". *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 13, n.1, pp.101-118.
- VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES R.; NASCIMENTO, E. (2005) "Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema". *Gestão e Produção*, São Carlos, v.12, n. 3, p. 393-404, set./dez. 2005.
- YIN, R. K. (2001) Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.
- ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; CHAVES, A. F. B. (2008) "Dificuldades e perspectivas de acesso ao sistema financeiro



nacional pelas micro e pequenas empresas". *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, pp. 181-204.

ZYLBERSTAJN; D. (2000) "Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial". In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (orgs.). *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*, pp. 1 - 20. São Paulo: Pioneira.