

**ANÁLISE DO GRAU DE EMPREENDEDORISMO DOS PRODUTORES DE  
FRANGO DE CORTE DO MUNICÍPIO DE FRANCISCO BELTRÃO –  
PARANÁ**

**ANALYSIS OF THE DEGREE OF ENTREPRENEURSHIP OF THE  
BROILERS OF THE MUNICIPALITY OF FRANCISCO BELTRÃO - PARANÁ**

Maria Eduarda Jantara\*  
Jamir Rauta\*\*  
César Augustus Winck\*\*\*

**RESUMO**

A avicultura tem assumido papel importante na economia do Brasil, contribuindo para o agronegócio, balança comercial e geração de renda. Assim, surgiu a possibilidade de verificar qual é o grau de empreendedorismo que o produtor de frango de corte do município de Francisco Beltrão, estado do Paraná, possui, levando em conta os fatores que influenciam seu ingresso e permanência na atividade, seja o determinismo ou o voluntarismo. Para tanto, construiu-se o embasamento teórico, pesquisa de campo quantitativa, através de questionário estruturado para uma amostra de cem produtores, posteriori análise dos dados via método indutivo. Dessa forma, constatou-se que, 33% dos pesquisados possuem algumas características empreendedoras, bem como foi possível observar que da amostra pesquisada, a maioria foi incitada a entrar na atividade por necessidade, na pretensão do aumento de renda ou uma atividade extra na propriedade, caracterizando-se como determinista.

**Palavras-chave:** Avicultura. Frango de corte. Empreendedorismo. Agronegócio.

**ABSTRACT**

The poultry industry has acquired an important role in Brasil economy, contributing to agribusiness, trade balance and income generation. Thus arose the possibility to check what is the degree of entrepreneurship that the producer of chicken cut in the municipality of Francisco Beltrão, State of Paraná, has, taking into account the factors that influence their entry and stay in the activity, whether determinism or voluntarism. Therefore, it constructed the theoretical background, quantitative field research through structured questionnaire to a sample of one hundred producers, subsequent analysis of the data via inductive method. Thus, it was found that 33% of respondents have some entrepreneurial characteristics as well, it was observed that the sample surveyed, most were urged to join the activity by necessity, the claim of increased income or an extra activity property, characterized as deterministic.

**Keywords:** Poultry. Broiler. Entrepreneurship. Agribusiness.

---

\* Bacharel em Administração, UNISEP – FEFB. [eduardajantara@gmail.com](mailto:eduardajantara@gmail.com)

\*\* Doutorando em Agronegócios, UFRGS – CEPAN. [jamirrauta27@gmail.com](mailto:jamirrauta27@gmail.com)

\*\*\* Doutor em Agronegócios (UFRGS) e Professor da UNOESC. [cesar.winck@unoesc.edu.br](mailto:cesar.winck@unoesc.edu.br)

## **Introdução**

Qual o grau de empreendedorismo dos produtores de frango de corte do Município de Francisco Beltrão, estado do Paraná? É a partir dessa pergunta problema que o artigo se construiu, pois se trata de um assunto pertinente, não somente para região da pesquisa, mas para todo o estado brasileiro, devido sua importância econômica, social e até mesmo cultural.

O Brasil tem se consolidado nos últimos anos, em relação ao agronegócio, com exportações superiores a US\$ 7,24 bilhões em produtos até setembro de 2015 (CEPEA-AGROSAT, 2015).

É importante levar em conta que o agronegócio inclui várias atividades, desde fornecedores, beneficiamento, industrialização e comercialização dos produtos e não se limita apenas à agricultura e à pecuária, mas em todas as atividades desenvolvidas (MENDES; PADILHA, 2007). Uma das atividades e/ou cadeias produtivas que integram o agronegócio, e que tem se desenvolvido é a avicultura, tema deste trabalho.

A avicultura no Brasil sempre existiu, conhecida popularmente como produção de frango “caipira”, pelo fato de que as pequenas propriedades rurais produziam carne e ovos para o consumo das próprias famílias, comercializando os excedentes somente quando possível (CNPSA- EMBRAPA, 2015). Hoje a avicultura esta modernizada e em grande escala, tornando o País o maior exportador de carne de frango do mundo e o terceiro maior produtor.

O Estado do Paraná é um dos maiores produtores de frango de corte do país e responde por mais de um terço das exportações de carne de frango do país, em volume. O frango brasileiro é bem aceito no exterior devido a sanidade animal, sabor, sustentabilidade, integração, economia entre outros, e internamente, o consumo de frango tem aumentado, estando próximo de 43Kg/ per capita pessoa por ano (AVEWORLD, 2015).

A tendência é de aumento no consumo de frango, pois a inflação e o preço da carne bovina em alta, incentiva o consumo de carnes mais em conta – baratas – porém com valores nutritivos similares (BEEFPOINT, 2015).

Em um cenário de turbulência econômica, com inflação, desconfiança política e desemprego, faz com que algumas pessoas sejam capazes de identificar oportunidades ou por necessidade, acabem por empreender, estando dispostas a correr riscos.

Os empreendedores são motivados por situações que as pessoas “normais” geralmente não conseguem ver em termos de tendência de mercado, produto e clientes. Os empreendedores estão em todos os ramos, seja no comércio, na indústria, produção, tecnologia ou meio rural.

Segundo Dornelas (2012), o empreendedor é visto como alguém especial que faz as coisas acontecerem, com percepção, direção e dedicação, o que resulta na oportunidade de crescer profissionalmente a frente do próprio negócio.

Estima-se que existam no Brasil 46 milhões de empreendedores, divididos igualmente em Estabelecidos e Iniciais (GEM, 2014). Em que alguns são influenciados pela necessidade, por não haver outra saída, ou forma de geração de renda ou o mesmo pode ser motivado pela oportunidade, sendo pessoas que tem recursos extras e está sempre com os olhos no futuro a espera de um nicho de mercado que seja rentável.

O empreendedor rural geralmente se descobre como empreendedor após sofrer com os baixos preços de venda para a sua produção e encontra uma forma de minimizar os problemas e dificuldades com a diversificação de atividades, geralmente alternando agricultura e pecuária, o que pode ser considerado um bom exemplo de empreendedor por necessidade (RURALNEWS, 2014).

Dentro desse contexto, e no sentido de acompanhar a evolução, o empresário rural deve buscar regularmente informações atualizadas, que auxiliem nas suas tomadas de decisões, até porque o agronegócio e, nesse caso, específico a avicultura de corte, atualmente, tem a mesma dinâmica dos demais setores e, para ser bem gerenciado, é necessário um perfeito conhecimento do que ocorre dentro da propriedade rural e do ambiente no qual ela está inserida.

Há duas variáveis importantes em relação ao empreendedorismo e a qualquer ramo de negócio, o determinismo e o voluntarismo. Determinismo está diretamente ligado à capacidade de adaptar-se ao ambiente e sobrevivência na atividade diante das exigências do mercado, ou seja, considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais (ROSSETTO, 1998). Pois a globalização faz com que surjam novos conceitos de produtos, flexibilidade e ciclos de vida mais curtos do produto.

Quanto ao voluntarismo condicionam-se ao sucesso proveniente, as ações proativas e autodirigidas, independentes das variáveis ambientais externas. As ações são baseadas em estratégias, não levando em conta o ambiente (MOTTA, 2001). Para

Rossetto (1998) a organização tem capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

Considerando as interfaces agronegócio, avicultura de corte e empreendedorismo, é que o artigo tem por objetivo geral analisar o grau de empreendedorismo dos produtores de frango de corte do município de Francisco Beltrão – Paraná. E por específico identificar o perfil do produtor quanto ao determinismo e voluntarismo.

No intuito de responder o objetivo planejado, é que se fez uma leitura do produtor de frango de corte de Francisco Beltrão, município localizado na Região Sudoeste do Paraná, no sentido de identificar se esse é ou não empreendedor. Aplicou-se uma pesquisa de campo, pelo método *survey*, através de questionário estruturado, com uma amostra de 100 produtores.

Tais respostas podem, inclusive, contribuir para o entendimento sobre os motivos pelos quais o agronegócio tem se destacado na economia nacional e porquê o empreendedorismo tem sido um meio de gerar renda em tempos difíceis.

O trabalho apresenta, em sua primeira parte, a construção da base teórica que visa sustentar o estudo, com foco no empreendedorismo. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos pelos resultados obtidos com as pesquisas de campo e análise dos dados colhidos, encerrando com as considerações finais.

## **1 Referencial teórico**

Em 1957, John Davis e Ray Goldberg apresentaram o conceito de *agribusiness*, e na ocasião definiram como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BATALHA, 2012, p. 5), setores que são partes inter-relacionadas de um sistema no qual um agente depende do outro (MENDES; JUNIOR, 2007).

O agronegócio inclui várias atividades, desde fornecedores, beneficiamento, industrialização e comercialização dos produtos e não se limita apenas à agricultura e à pecuária, mas em todas as atividades desenvolvidas até o produto final para o consumidor (Para mais informações, consultar MENDES; PADILHA, 2007; MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007; CALADO, 2011).

As cadeias produtivas são definidas como um conjunto de atividades econômicas que se articulam, desde a matéria prima, passando por insumos, máquinas, componentes, produtos intermediários, produto acabado, distribuição e comercialização, até a colocação

do produto final junto ao consumidor, como se fosse uma corrente, composta por elos (BATALHA, 1995; DIAS, 2008) para complemento (NEVES; ZYLBERSZTAJN, 2000; VIANA; RINALDI, 2010), podendo ser dividida em sistema agroindustrial (SAI), complexo agroindustrial e cadeia produtiva (PACHECO et al, 2012).

Adentrando no fito deste artigo, a cadeia produtiva do frango de corte é composta por um elevado grau de articulação entre os diferentes elos do complexo agroindustrial. Fato oriundo dos diversos fatores impulsionadores, como a criação intensiva, avanços ocorridos na sanidade e nutrição, fluxos contínuos de produção, transportes, além de possuir um sistema de coordenação vertical representado pelos integrados e outros fatores (MARTINELLI; SOUZA, 2015).

Para um melhor entendimento, a cadeia produtiva do frango está apresentada na Figura 1, com destaques aos criadores, ou aqui tratados, produtores de frango de corte.

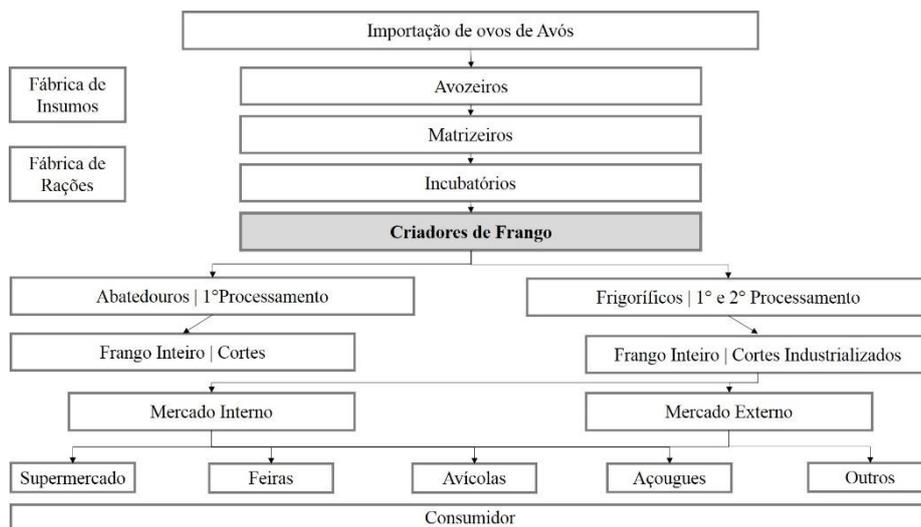


Figura 1. Cadeia Produtiva do Frango de Corte  
**Fonte:** MARTINS (1996). Adaptado pelos Autores, 2015.

Em suma, a cadeia produtiva do frango de corte é de forma verticalizada, onde todos os processos são desenvolvidos na sequência, e a qualidade de uma fase depende do trabalho desenvolvido na etapa anterior, para tanto, a tecnologia tem favorecido desde o primeiro elo até o último, o consumidor (MARTINS, 1996).

Tal provento se deve a parceria entre o produtor e a indústria, através da coordenação de toda a cadeia produtiva, onde busca-se uma produção satisfatória para ambos os envolvidos, respeitando os ditames da integração.

A cadeia produtiva da avicultura de corte é um dos encadeamentos com maior nível de coordenação no Brasil, o que resulta em grande competitividade no mercado

mundial (CARLETTI FILHO, 2005). Fruto oriundo das relações existentes entre a unidade produtiva e a indústria, que se divide em duas formas, apresentadas na Figura 2. A primeira tem ampla aderência na Região Sul do País (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), sendo que a mesma favorece a empresa integradora, pois elimina grande parte do risco existente, sem perder o controle sobre todas as etapas produtivas, além de que, transfere para o produtor todo investimento em instalações, equipamentos e mão de obra.

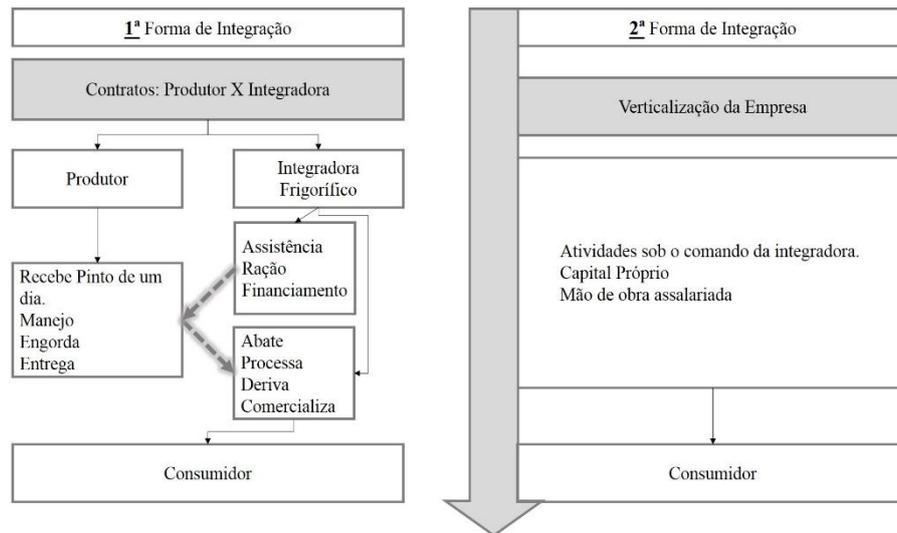


Figura 2. Formas de Integração da Cadeia Produtiva do Frango de Corte  
**Fonte:** FREITAS; BERTOGLIO (2001); ARAÚJO et al. (2008). Adaptado pelos Autores, 2015.

No segundo formato, destaca-se a verticalização da empresa, onde todo processo está sobre sua ótica. Entretanto, para ambas as modalidades, é perceptível o controle total da integradora, atuando desde os suprimentos alimentares, até a comercialização do produto/derivados (ARAÚJO et al., 2008).

Especificamente no primeiro método, ao final do ciclo de engorda, o pagamento dos lotes de aves varia de acordo com índices de eficiência atingidos no processo (conversão alimentar, mortalidade, tempo de engorda).

O setor de carne de frango tem se adaptado às mudanças do mercado consumidor, o que possibilitou a criação de novos produtos e marcas em segmentos diferentes. Essa evolução dos produtos desencadeou uma demanda cada vez mais crescente e, em contrapartida, a quantidade de produtores, abatedouros e incubatórios, o que fez com que as exigências sanitárias e a preocupação com a qualidade continue aumentando (EMBRAPA, 2015).

Segundo os dados da SECEX /MDIC (2015) o estado que mais produziu frango em 2014 foi o Paraná, mas, em contrapartida, o estado que conseguiu comercializar o produto a um preço melhor foi o de Santa Catarina.

Entre 2009 e Agosto de 2015, as exportações de carne de frango consolidaram o Brasil na primeira posição do ranking, estando na frente dos Estados Unidos, e a tendência é de aumento, pois a qualidade nutricional, sanitária e a procura pelo produto em grande escala por países como Hong Kong, Arábia Saudita, México e Rússia, favorecem as exportações brasileiras (MAPA, 2014).

O Estado do Paraná representa 27% de toda produção nacional de frango de corte. Sendo que a Região Sudoeste do estado possui em torno de 3.700 produtores, cinco abatedouros e cinco incubatórios. Dentre os municípios da Região Sudoeste, está Francisco Beltrão, com pouco mais de 80.000 habitantes, possui duas fábricas de ração, dois incubatórios e uma planta industrial, pertencente a uma das principais e maiores integradoras/ frigorífico do país.

Segundo o Sindicato dos Produtores de Frango de Francisco Beltrão (2015), essa integradora possui 90% dos aviários instalados no município, de um total de 528 produtores de frango de corte.

Partindo desse prisma, a caminho de responder o objetivo do artigo, é que se questiona: quantos desses produtores são empreendedores, ou possuem perfil empreendedor?

Em razão de que um aviário requer um investimento substancial, muito trabalho, visão em longo prazo e percepção de mercado, essas por si só, já são atitudes corajosas de assumir riscos, características empreendedoras natas (DORNELAS, 2006).

Em boa parte da literatura existente pode-se encontrar diversos estudos relacionados ao empreendedorismo. Destes, pode-se destacar a importante contribuição teórica de Schumpeter (1959) que na década de 1930 começou analisar os processos inovadores, e pressupôs que eram advindos das ações de "empresários empreendedores".

Para Schumpeter (1959), o progresso tecnológico ocorria devido à presença dos empresários e pessoas inovadoras. O empreendedorismo é o movimento de mudança causado pelo empreendedor, cuja origem da palavra vem do verbo francês "*entrepreneur*", que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo.

Nessa mesma linha de pensamento, Mai (2006) discorre, mesmo que o empreendedorismo tenha se destacado somente nos últimos vinte anos, o espírito

empreendedor sempre esteve presente na história da humanidade, fazendo com que a cultura empreendedora, se fortalecesse e se enraizasse na civilização.

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e sua sobrevivência depende, na maioria das vezes, de indivíduos que conseguem identificar novas oportunidades de negócios através de um processo futurista, além do seu tempo (DORNELAS, 2012).

Mesmo que as várias definições apresentem o empreendedor de uma ótica diferente, todas contêm noções semelhantes, como inovação, organização, criação, riqueza e risco (HISRICH; PETERS, 2004).

Para Maximiano (2007), o empreendedor possui algumas características como: inovação, risco e criatividade. O que resulta em pessoas dispostas a aplicar seus recursos em novo negócio, mesmo sem ter garantias de sucesso.

Dornelas (2012) destaca que o empreendedor é visto como alguém especial, faz as coisas acontecerem, com percepção, direção e dedicação, resultando na oportunidade de crescer profissionalmente a frente do próprio negócio.

Antes disso, Barreto (1998) sobreleva que o empreendedorismo pode ser considerado como uma habilidade de criar ou construir com pouco ou quase nada de recursos, e a sua essência está na mudança, no olhar o mundo com outros olhos. Ou seja, vai de encontro ao que Schumpeter (1988) frisava, empreender é um processo criativo em que os produtos ou processos são criados, alterados e substituídos.

Para um melhor entendimento do empreendedor, é preciso conhecer o processo de empreender, o qual está apresentado na Figura 3.

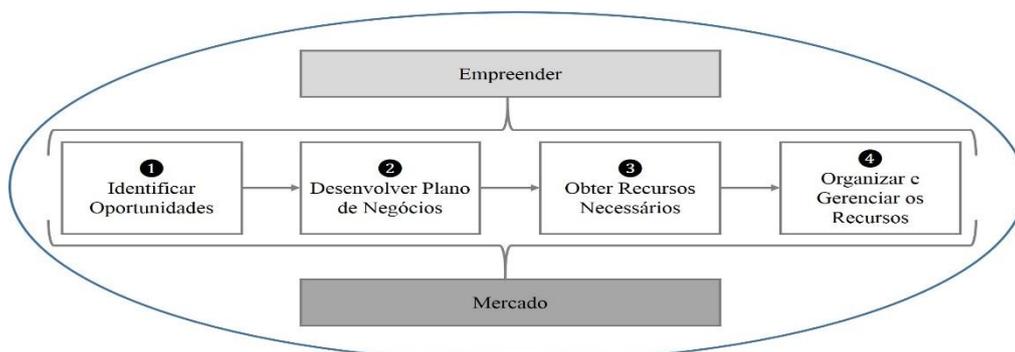


Figura 3. Fases do Processo Empreendedor

**Fonte:** HISRICH; PETER, 2004. Adaptado pelos Autores, 2015.

As quatro fases são fundamentais para qualquer processo empreendedor, e o fato mais claro que deve estar na mente desse empreendedor é o mercado (HISRICH; PETER,

2004), onde se encontram os consumidores e ocorrem as trocas e transações necessárias para perenidade das organizações.

Mais que estar atento ao mercado, é preciso “alterá-lo”, e a inovação é o instrumento específico dos empreendedores para tal, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 2002).

Para o *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2014) estima-se que existam no Brasil hoje 46 milhões de empreendedores, divididos igualmente em “Estabelecidos” e “Iniciais”. Para um melhor entendimento desse montante, o Quadro 1 apresenta a caracterização desses empreendedores.

**Quadro 1. Características Empreendedoras GEM 2014**

Iniciais	Estabelecidos
49% Homens/ 51% mulheres	55% Homens/ 45% Mulheres
53% entre 18 e 34 anos de idade	58% entre 35 e 54 anos de idade
50% possuem ensino médio completo	42% ensino médio completo
41% renda familiar maior que 3 salários mínimos.	43% renda familiar maior que 3 salários mínimos
São considerados iniciais por estarem a menos de 2 anos na atividade.	São considerados estabelecidos por estarem a mais de 5 anos na atividade.

**Fonte:** GEM, 2014. Adaptado pelo Autor, 2015

Destaque para duas variáveis. A primeira é a inversão da quantidade homens versus mulheres, entre iniciais e estabelecidos. Mostrando que as mulheres tendem a ter mais iniciativas, porém os homens que perpetuam na atividade. Situação similar ocorre com a idade, onde os estabelecidos possuem uma idade superior aos iniciais. Condicionando assim maior experiência, e discernimento nas tomadas de decisão, diminuindo a incidência de falhas e erros de gestão.

Por outro lado, os empreendedores podem ser classificados de duas formas, demonstradas no Quadro 2.

**Quadro 2. Classificação dos empreendedores**

Por Oportunidade	Motivados pela descoberta e/ou visualização de uma oportunidade de negócio altamente lucrativo.
Por Necessidade	São motivados (ou se motivam) a criar um negócio, por não haver outra alternativa, principalmente de ganho, renda para si e a família.

**Fonte:** LEITE; OLIVEIRA, 2007. Adaptado pelos Autores, 2015.

Em momentos de inquietação econômica e incertezas macroambientais, o empreendedor por necessidade é o que mais eclode. Ou para complementar, ou e principalmente para ter uma renda. Entretanto é o que possui o maior grau de risco envolvido, pois na ânsia e necessidade de possuir um rendimento, coloca em jogo seu patrimônio, muitas das vezes sem um plano de negócios, sem um conhecimento ou preparação adequada para gestão.

Nesse sentido, Dornellas (2012) esclarece que o empreendedor pode desenvolver habilidades, estudando, buscando conhecimento ou mesmo apoio para o que idealiza e planeja. Até porque existem diferenças entre os tipos mais comuns de empreendedores, sendo assim, cada indivíduo pode ter uma ou mais características empreendedoras. Que quando motivados por algumas situações, vão além dos limites e da razão, construindo organizações sustentáveis e rentáveis.

Panorama que não é diferente para o empreendedor rural, mesmo que a cultura diga que ficar no meio rural esteja associado a uma incapacidade pessoal de trilhar um caminho de sucesso financeiro e pessoal (MIYAZAKI, 2008).

Cada empreendedor rural possui disponibilidades específicas, as quais podem ser fatores limitantes para o desenvolvimento do negócio, distinguindo assim, a atividade rural das demais atividades econômicas, em virtude de algumas características distintas, como: se exercida a céu aberto e, portanto, estar sujeita às influências climáticas; e ser ou estar em condição de produtor rural, geralmente, não decorre de um processo de escolha do ramo de negócio (MIYAZAKI, 2008).

Para promover o empreendedorismo rural, é fundamental entender alguns pontos, que podem ser visualizados na Figura 4:

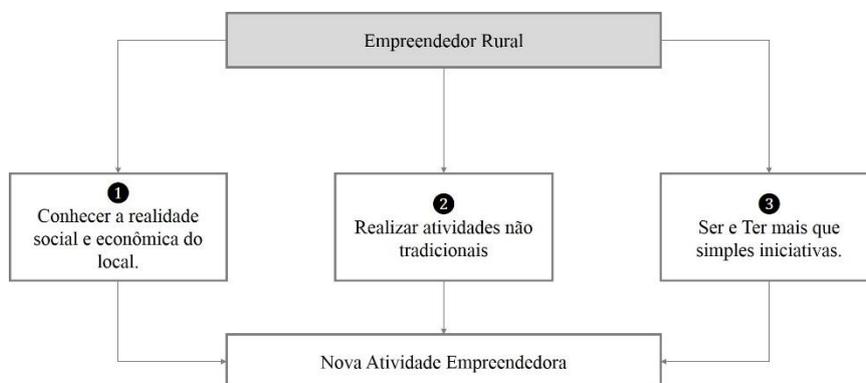


Figura 4. Pontos fundamentais do empreendedor rural

**Fonte:** DA SILVA; LORENZETTI, 2007. Adaptado pelos Autores, 2015.

O empreendedor rural geralmente se descobre como empreendedor após sofrer com os baixos preços de venda para a sua produção e encontra uma forma de minimizar os problemas e dificuldades com a diversificação de atividades, geralmente alternando agricultura e pecuária.

O perfil empreendedor do homem do campo é completamente diferente do empreendedor urbano, pois o homem do campo na maioria das vezes está tão focado na porteira adentro (produção), que não consegue visualizar o mercado e perceber a necessidade de capacitação. Mas por outro lado é comprometido com a sua atividade (DA SILVA; LORENZETTI, 2008), e deve ficar atento a alguns parâmetros importantes para a sua atividade no campo: sazonalidade, disponibilidades de insumos, ciclo de vida do setor, lucratividade, efeitos da evolução tecnológica, e o potencial de lucro e crescimento (DOLABELA, 2006).

Dessa forma, o meio rural deve ficar vigilante às mudanças econômicas nacionais e internacionais, sempre com o propósito de evoluir com as tais nuances. Logo será necessária a organização dos processos administrativos internos das propriedades (DA SILVA; LORENZETTI, 2007).

Visto o processo de empreender, bem como a necessidade do empreendedor em se preparar e buscar conhecimento, é necessário fazer uma parte a dois pontos fundamentais, que de alguma maneira influenciam na motivação do empreendedor.

As variáveis determinista e voluntarista existem no campo da estratégia, e se refere às visões antagônicas da força que possuem as organizações ou seus comandantes para atuarem em seus ambientes e influenciar no momento de decisões.

Para Bernardes e Sá (2009), determinismo é a maneira com que a organização é influenciada pelo ambiente, ou seja, o ambiente constitui um elemento fundamental para o sucesso na medida em que se adaptam as configurações e exigências do mercado ou da atividade de forma a ser motivada pela sobrevivência.

Patzold, Sehnem e Santos (2014) citam que o determinismo está diretamente ligado a capacidade de adaptar-se ao ambiente e sobrevivência na atividade diante das exigências do mercado, como por exemplo, a globalização, estimulante de novos conceitos de produtos, além de sua flexibilidade e ciclos de vida mais curtos.

Quanto ao voluntarismo condiciona-se ao sucesso proveniente às ações proativas e autodirigidas, independentes das variáveis ambientais externas. As ações são baseadas em estratégias, não levando em conta o ambiente (MOTTA, 2001). No voluntarismo o foco está no indivíduo como agente autônomo e proativo, considerado como a unidade

básica de análise e fonte de mudanças na vida organizacional (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Para uma melhor visualização e já relacionando com a atividade de criação do frango de corte, a Figura 5 exemplifica o determinismo e voluntarismo.

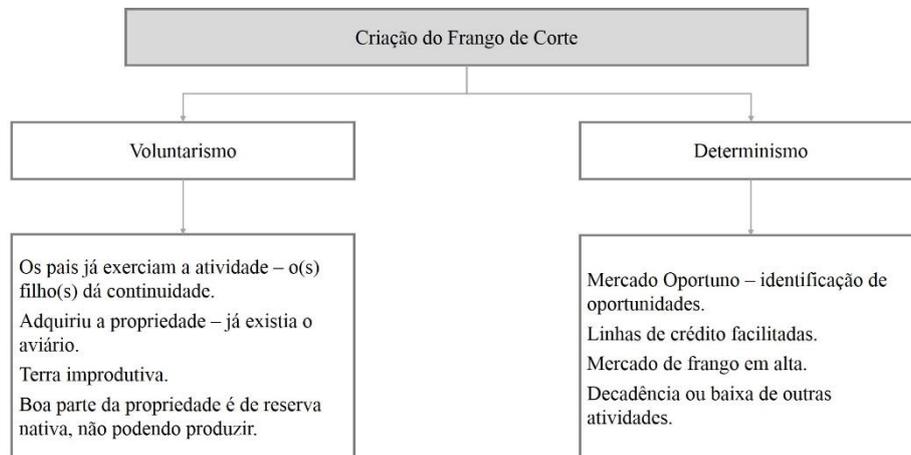


Figura 5. Determinismo e Voluntarismo versus Criação do Frango de Corte  
 Fonte: BERNARDES; SÁ 2009. Adaptado pelos Autores, 2015

A escolha estratégica e determinismo ambiental são variáveis independentes, de forma que os indivíduos, nas suas organizações, podem fazer escolhas na tomada de decisão e também podem sofrer influências do ambiente (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A Figura 6, conceitua a relação entre a escolha estratégica e o determinismo.

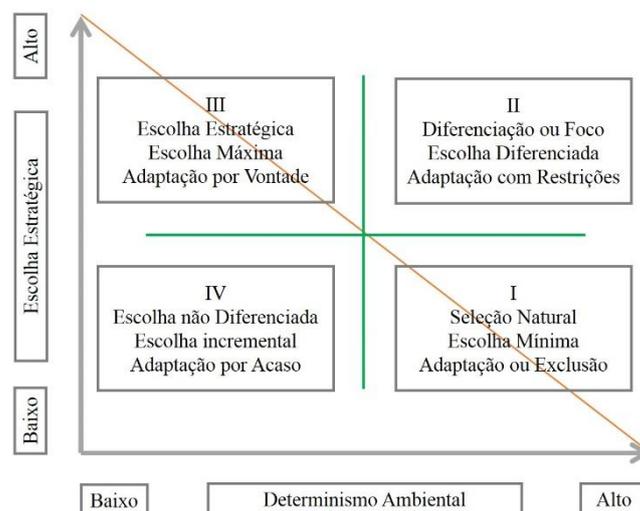


Figura 6. Relação entre Determinismo e Voluntarismo  
 Fonte: HREBINIAK; JOYCE, 1985. Adaptado pelos Autores, 2015.

Visualiza-se o domínio e o alcance do poder na relação entre organização e ambiente, e a vulnerabilidade relativa de cada um, em um ambiente interativo. Quanto ao

voluntarismo está relacionado ao indivíduo e as ações por ele desenvolvidas, não sendo influenciadas pelo ambiente externo (HREBINIAK: JOYCE, 1985).

### 3 Metodologia

Para se obter a base necessária para consolidação do artigo e seu propósito, todo trabalho se construiu sobre os métodos apresentados no Quadro 3. Sendo que a pesquisa de campo realizou-se *in loco* nas propriedades.

Quadro 3 – Métodos de Pesquisa

Estratégia de Pesquisa	Abordagem	Quantitativa
	Enfoque	Exploratória
	Procedimento	Levantamento - <i>Survey</i>
Objeto do Estudo	Objeto	Bibliográfica
		<i>Survey</i>
Coleta de Dados	Questionário	Estruturado
Tabulação de Dados	Quadros, Tabelas e Gráficos	
Análise dos Dados	Técnicas estatísticas univariadas.	

**Fonte:** Adaptado pelos Autores, 2015

Os questionários estruturados foram aplicados pelo próprio pesquisador para uma amostra de 100 produtores de frango de corte. Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 2002). Nosso caso desse estudo utilizou-se uma amostragem aleatória simples por área e conveniência (quantidade), a partir de uma lista fornecida pelo Sindicato dos Produtores de Frango, na qual continua 528 produtores ativos.

Sobre o questionário, as 17 primeiras têm o intuito de levantar o perfil dos produtores e sua relação com a integradora. A partir da 18ª questão, refere-se ao questionário desenvolvido por Dornelas (2006), o qual permite identificar em qual grau de empreendedorismo o produtor se encontra, por meio da soma dos pontos obtidos.

De forma que Dornelas (2006) estabelece em faixas (Quadro 4) o grau de empreendedorismo do produtor, para isso o pesquisador atribui um valor (entre 1 e 5) para cada pergunta, sendo questões referentes à: comprometimento e determinação, obsessão pelas oportunidades, tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e motivação e superação. As quais são essenciais para se identificar o grau de empreendedorismo.

**Quadro 4 – Faixas de pontuação e respectivo grau de empreendedorismo**

Pontos	Perfil	Descrição
Menos que 59	Não é empreendedor.	Provavelmente não será, se não mudar as atitudes.
60 a 89	Não é muito empreendedor.	Está mais para um administrador tradicional.
90 a 119	Possui características empreendedoras.	Tem características, mas precisa melhorar muito.
120 a 150	Já é um empreendedor.	Possui características comuns aos empreendedores.

**Fonte:** DORNELAS, 2006. Adaptado pelos Autores, 2015

Dessa forma foi possível em um único questionário identificar o perfil do produtor de frango e o grau de empreendedorismo que o mesmo se encontra. Segundo Dornelas (2006), os empreendedores podem ser aperfeiçoados em seus ramos de atividade de forma que o indivíduo, ainda que com uma pontuação mediana possa se tornar um excelente empreendedor.

#### **4 Resultados e Discussões**

A produção de frango de corte em Francisco Beltrão/ PR tem forte vínculo com a agricultura familiar, a qual pode ser caracterizada pelo uso da mão de obra da própria família (MAPA, 2015). Em várias propriedades os produtores geralmente executam mais de uma atividade, o que se refere à obtenção de renda familiar.

Segundo dados do IBGE, através do último censo agropecuário de (2006), o produtor de frango possui certas características marcantes como: a idade entre 40 e 60 anos, na maioria das vezes a atividade é desenvolvida pelo casal e em média possuem dois aviários na propriedade. No Quadro 5 estão demonstradas as características estrato pesquisado.

**Quadro 5 – Caracterização do Produtor Pesquisado**

Idade Média	Entre 41 e 60 anos – 60%
Aviários na propriedade	1 aviário – 78%
Tempo na produção de frango de corte	Entre 11 e 15 anos – 52%
Número de pessoas ligadas na atividade	Casal - 93%
Número de pessoas que vivem na propriedade	4 pessoas – 58%

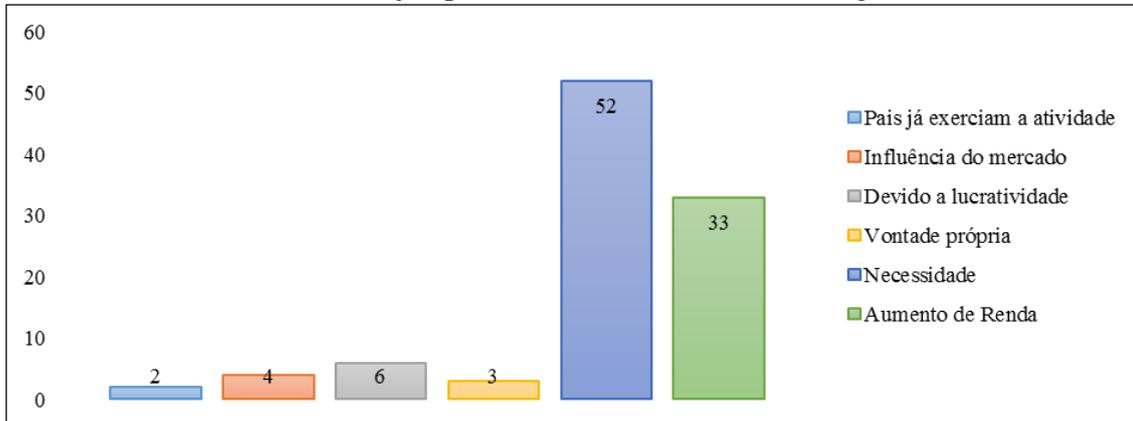
**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Mediante a idade média identificada, em torno de 50 anos, pode-se dizer que é preciso criar incentivos para permanência do jovem no campo e para continuação da atividade, pois com a idade elevada, tende-se a diminuir o ritmo de trabalho dos pais, o

que pode gerar desistência da atividade, logo, baixa na renda familiar e impacto na oferta de matéria prima/ frango.

Os dados mostram que a avicultura é essencialmente uma atividade familiar, ficando evidenciado que esta passou a fazer parte das propriedades por necessidade (52%), conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Motivação para Iniciar na atividade de frango de corte



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

A necessidade informada pela amostra pesquisada se refere a uma atividade extra para suprir a ociosidade das demais atividades exercidas na propriedade. Mediante a isso, evidencia-se que a avicultura passa a complementar ou torna-se a renda principal, em outras palavras, espécie de “salário mensal”.

Para começar uma atividade extra, nesse caso a avicultura, se requer investimentos. Sendo que a integradora na maioria das vezes não oferece subsídios e o produtor precisa de recursos próprios ou busca junto aos bancos e ao governo, através de financiamentos. Dentro da amostra pesquisada, 38% dos produtores buscaram com terceiros os recursos necessários para o início da atividade. Desse montante, 74% pediram empréstimos em bancos (incluindo linhas de crédito do governo), o restante com familiares, amigos e outras fontes.

Como citado, o município de Francisco Beltrão possui uma planta industrial processadora de frango de corte, motivo pelo qual, segundo os pesquisados, que 92% dos produtores são integrados a essa empresa.

Não é possível precisar, mas a presença local da empresa, o tempo na atividade (superior a 12 anos) e as formas de pagamentos semelhantes entre as empresas, são itens que podem influenciar os 93% de produtores que não trocaram nenhuma vez de integradora.

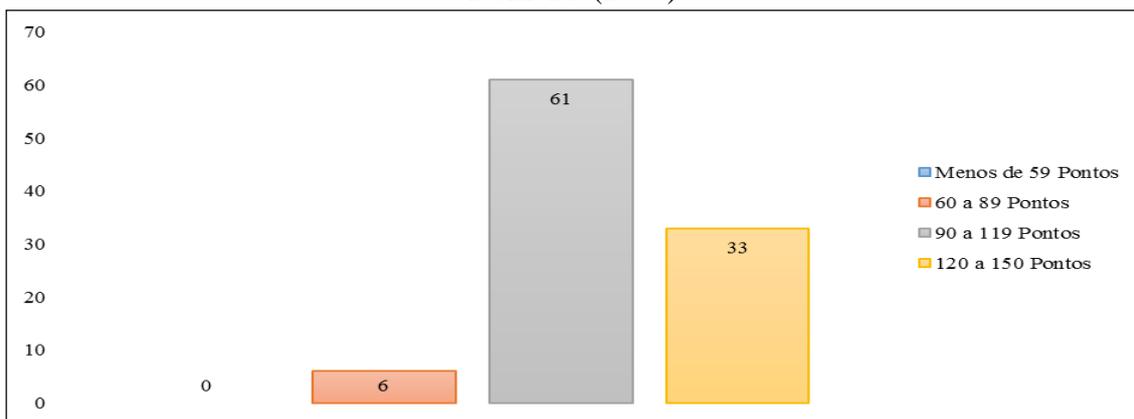
Junto a isso, têm-se os diversos modelos de remuneração, a maior parte das indústrias adota a meritocracia como diretriz para balizar o retorno financeiro de seus integrados. Nos custos de produção, os principais fatores que interferem na competitividade entre produtores são: a tecnologia adotada, o manejo das granjas e a escala de produção (UBABEF, 2015).

#### 4.1 Empreendedorismo

O empreendedor pode transpor várias etapas dentro do processo, revelando que o empreendedorismo pode ser aprendido e aperfeiçoado. A partir desse pressuposto, em comunhão com a metodologia apresentada por Dornelas (2006) e usada nesse material para identificação do perfil empreendedor dos produtores de frango, chega-se a pontuação que demonstra o estado em que o pesquisado se encontra no momento (da pesquisa) (DORNELAS, 2006).

Seguindo as orientações de Dornelas (2006), identificou-se que então 33% dos produtores pesquisados são realmente empreendedores e estão dispostos a correr riscos e possuem uma visão em longo prazo, ou seja, são pessoas realmente atuantes na atividade. O Gráfico 2 demonstra os resultados obtidos na pesquisa.

Gráfico 2 – Perfil Empreendedor dos Produtores, segundo as pontuações sugeridas por Dornelas (2006)



**Fonte:** DORNELAS, 2006. Dados da Pesquisa, 2015.

Percebeu-se que 61% são pouco empreendedores, ou seja, possuem muitas características empreendedoras, até se comporta como um, mas ainda tem muitos pontos a serem melhorados.

Dentre o extrato pesquisado identificado como empreendedores (33%), visualizou-se o eminente interesse na atividade e, no assumir riscos. Onde se observou

que são aviários bem conservados, com tecnologia e o produtor preparado e com informações em relação à atividade.

Os números identificados dentro da pesquisa são variáveis, podendo se alterar para mais ou para menos, pois representa o perfil do pesquisado durante a pesquisa, o que não impede de o pesquisador estudar sobre o empreendedorismo, se aperfeiçoar e aumentar esse resultado caso surja outras pesquisas do mesmo segmento.

Sendo que, segundo Leite (2000), o empreendedorismo pode ser aprendido, ou seja, é uma habilidade que pode ser desenvolvida com o passar dos anos. É possível aprender a empreender. Acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as diversidades encontradas no dia a dia.

Estas competências são necessárias ao empreendedor e devem ser adquiridas via atividades docentes como: cursos, seminários, palestras, estudos de cases de sucesso e fracasso, e disciplinas específicas de empreendedorismo (LEITE, 2000).

De maneira simples, é possível dizer que o extrato visto como “pouco empreendedores”, possuem algumas características e esporadicamente colocam em prática ideias, mas podem aprender a empreender como qualquer outra pessoa.

Talvez esse resultado possa ser decorrente ao grau de instrução das pessoas, pelo fato de que o conhecimento e a informação são fundamentais no processo empreendedor, pois esses dois fatores são essenciais para aceitar o risco de novos negócios. Para Leite (2000), não é um resultado negativo, pois esse número pode ser melhorado com estudo e aperfeiçoamento, ninguém nasce empreendedor de fato, apenas com algumas tendências que ao longo da vida são melhoradas.

Empreender é uma habilidade que pode ser trabalhada ao longo da vida, o conhecimento, o qual pode ser adquirido por vários meios, sejam revistas, jornais, documentários, cursos e palestras, entre outros. Quer dizer, conforme o estágio de conhecimento, é o grau empreendedor, logo o desempenho no empreendimento (DORNELAS, 2006).

Pode-se dizer que o resultado obtido na pesquisa, seja positivo, pois se o empreendedorismo é algo que pode ser aprendido e adquirido ao longo dos anos, significa que os produtores estão se direcionando para o empreendedorismo, o que ainda é um termo pouco utilizado no meio rural.

Se a indústria, sindicatos, associações e outros envolvidos na atividade (agentes da cadeia produtiva do frango de corte) trabalharem de forma mais próxima ao avicultor, possibilitando treinamentos, cursos e informação sobre o mercado e as novas tendências, talvez o produtor consiga ter mais aceitação ao risco, incentivo a novos investimentos na atividade, e visualize a produção de frango em longo prazo.

### **Considerações Finais**

O estado do Paraná representa 20% da produção nacional de frango de corte, e sua indústria vem crescendo acima da média nacional. No primeiro semestre de 2015, aumentou a sua produção em 8%, gerando o montante de 1.95 milhões de toneladas. Boa parte desta evolução se deve a exportações e a alta do dólar, o que resultou em um aumento de 17,8% (AVEWORLD, 2015).

Cenário que se desenha favorável a indústria, conseqüentemente ao produtor de frango de corte, justamente o objeto de estudo deste trabalho, no qual o objetivo geral foi verificar se esses produtores são empreendedores e qual o grau, em que se encontram.

Os resultados foram admissíveis, pois 33% dos produtores coincidiram-se na escala de 120 a 150 pontos, o que, segundo Dornelas (2006), eles provavelmente são empreendedores, possuem características comuns de empreendedores e tem tudo para se diferenciar na atividade exercida.

Observou-se que são pessoas ligadas às novas tendências do mercado, bem informadas, dominam a atividade, a estrutura do aviário é bem conservada e com tecnologia investida, os mesmos são otimistas em relação à atividade, sobre o aumento do consumo de carne de frango e geração de emprego.

Em outro fragmento, 61% dos produtores obtiveram entre 90 a 119 pontos, isso significa que possuem muitas características empreendedoras e às vezes se comportam como um, porém podem melhorar ainda mais, no sentido de equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes. Entre os pontos fracos a serem melhorados, segundo os produtores pesquisados, está o saber trabalhar em equipe e aprender a enfrentar os problemas da atividade e do dia a dia.

Como objetivo específico, procurou-se identificar qual a variável mais influente e determinante para se continuar na avicultura: determinismo ou voluntarismo?

Constatou-se que 52% dos pesquisados iniciou na atividade por necessidade, sendo que, na maioria dos casos o produtor não tinha para onde aumentar a produção,

devido ao relevo muito rochoso, ou presença de mata nativa, a qual não pode ser alterada devido código florestal e as leis de preservação. Condições essas impostas pelo próprio ambiente e desta forma ligado ao determinismo.

Bernardes e Sá (2009) definem o determinismo como uma maneira de que a organização é influenciada pelo ambiente, ou seja, o ambiente constitui um elemento fundamental para o sucesso na medida em que se adaptar as configurações e exigências do mercado ou da atividade de forma a ser motivada pela sobrevivência.

Os outros 33% dos pesquisados responderam que foram motivados por uma oportunidade de aumento de renda, a qual era necessária, pois muitas atividades são exercidas alguns meses do ano e os mesmos precisam manter as famílias trabalhando e gerando renda.

Dessa forma, encontraram uma oportunidade na avicultura, a qual tem aumentado gradativamente ao longo dos últimos anos. Ou seja, o voluntarismo condiciona-se ao sucesso proveniente às ações proativas e autodirigidas, independentes das variáveis ambientais externas. As ações são baseadas em estratégias, não levando em conta o ambiente (MOTTA, 1998).

Mediante ao constatado, é possível dizer que o produtor de frango é influenciado pelo determinismo e a variável de maior impacto é a necessidade em encontrar uma atividade extra devido a dificuldade do cultivo da terra.

A cadeia produtiva do frango tem trabalhado nos aspectos de sanidade dos frangos, qualidade, variedade dos cortes e tem construído, de certa forma, uma boa imagem do frango brasileiro no exterior.

As perspectivas do setor são positivas, estima-se que em 2025 serão consumidas 11.9 milhões de toneladas de carne de frango e o consumo médio interno no Brasil será de 54.7 Kg/hab/ano. A produção terá um crescimento de 3% ao ano, acompanhando o crescimento do consumo interno, o qual aumentará em torno de 2,8 % por ano (UBABEF, 2015).

Somente em 2015 (até o momento da realização dessa pesquisa) o Brasil já exportou 3,186 milhões de toneladas de carne de frango, e obteve 17,3 Bilhões de reais, ou seja, tem-se *know hall*, sabendo como fazer para tornar essa atividade ainda mais lucrativa e aceita no exterior.

A avicultura tem mercado para ser explorado nos próximos anos, talvez falte um pouco mais de empreendedorismo ou visão de oportunidade por parte dos produtores,

pois são elementos fundamentais na cadeia produtiva e precisam ser mais confiantes na produção, e dentro da atividade do frango de corte.

A indústria por outro lado tem investido em qualidade, produtividade e na sanidade da ave para incentivar o consumo interno e alavancar ainda mais as exportações para que o frango ganhe o mercado em países antes inexploráveis como Arábia Saudita e outros.

Quando o produtor possui o perfil empreendedor, a visão do negócio é a longo prazo, ele trabalha junto com a integradora, busca a inovação, tem uma percepção de mercado e inovação. Teoricamente falando, ele trabalha de forma mais eficiente, e em consequência recebe mais por cada lote, de forma a ter menos mortalidade no lote e a conversão entre ração para o KG é maior.

Ambos devem trabalhar juntos, sendo o produtor empreendedor e a indústria/integradora realizar o seu papel, desde o avozeio até o consumidor, variar no corte dos frangos, atendendo as variadas classes sociais e conquistar novas fatias de mercado.

O resultado para a avicultura e a economia nacional será positivo ao longo dos anos. A carne de frango tem muito a ser explorado, além do preço, tem-se a qualidade, praticidade, sustentabilidade, e o valor nutricional que tem favorecido o aumento no consumo.

Diante do estrato pesquisado, onde 33% demonstram possuir características empreendedoras, cabe um parecer sobre a outra porção de produtores, os que não possuem traços empreendedores. Essa parcela – maior – pode representar alto grau de ameaça, para si e para a indústria, principalmente por não atender algumas particularidades inerentes ao empreendedor.

O fato é que não se preparam, não buscam conhecimento e aperfeiçoamento, se deixando levar pela “onda”, muitas vezes entrando em financiamentos, engrossando a estatística de inadimplentes, principalmente junto as financeiras, restando abandonar a atividade para saldar seus passivos. Ou mesmo, a própria desmotivação e desinteresse pela avicultura.

Cenário de certa forma preocupante, devido à importância social econômica que a atividade avícola de corte possui. Além de que, impacta na própria segurança alimentar, e no restante de toda cadeia, influenciando nos empregos, na renda e na perenidade da atividade.

Mediante ao constatado, em suma, conclui-se que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados, pois é possível dizer que o produtor de frango de corte apenas possui algumas características empreendedoras. E por tratar-se de questões ambientais, atua sob a variável do determinismo para ingressar na atividade.

Por fim, é preciso ressaltar a necessidade de aprendizado, preparação e acompanhamento do produtor, não apenas para questões técnicas, mas sim sobre gestão, para que perpetue na atividade e estimule os filhos e demais da família a permanecerem na atividade.

## **Referências**

ARAÚJO, C. G. et al. Cadeia produtiva da avicultura de corte: avaliação da apropriação de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 6-16, set./dez. 2008.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, J. F. Collective strategy: the social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.

AVEWORLD. Avicultura na contramão da crise. **Rev. Aveworld**, Ano 13, n. 76, p. 24-29, out./nov. 2015.

BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. **Educação Brasileira**, v. 20, n. 41, p. 189-197, 1998.

BATALHA, O. M. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. (GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais).

BEEFPOINT. **Cadeia Produtiva do Frango, na direção contrária à crise**. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/carne-de-frango-desafia-as-intemperies/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

BERNARDES, M. E. B.; SÁ, F. S. Voluntarismo e Determinismo em implementação de estratégias coletivas de PME: uma análise de dois processos em Arranjos Produtivos Moveleiros. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, IV., **Anais...** Recife, n. 1, p. 1-16, 2009.

BRASIL. Secretária do Comércio Exterior. **Exportações do Frango Brasileiro**. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília: SECEX/ACS, 2014, p. 12.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Produção de Frango Nacional 2012/2013**. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília, DF: Mapa/ACS, 2013, p. 32

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Projeções do Agronegócio: Brasil 2012/2013 a 2022/2023**. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília, DF: Mapa/ACS, 2013, p. 96.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Estatísticas Plano agropecuário**: Brasília, DF: Mapa/ACS, 2015, p. 56.

CALLADO, A. C. Antônio (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA/ AGROSAT) USP parceria com AGROSAT Mercado interno consumo de Frango de Corte. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/frango>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

COMO aumentar a Produtividade. Rural News, [s.l.], 27 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=236>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

DA SILVA, J. M.; LORENZETTI, L. Empreendedorismo rural: iniciativas empreendedoras. In: CONGRESSO DA SOBER, XLV., **Anais....** Londrina, 2008. Disponível em: <<http://www.sobre.org.br/palestra>>. Acesso em: 15 set. 2015.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Cadeia Produtiva do Frango de Corte**. Embrapa CNPSA. Disponível em: <<http://www.www.cnppl.embrapa.br>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

FREITAS, L. A. R. de; BERTOGLIO, O. A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980. **Revista Economia e Desenvolvimento**, Brasília, DF, n. 13 p. 100-135, ago. 2001.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/GEM\\_2014\\_Livro\\_Empreendedorismo\\_no\\_Brasil.pTdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2014_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pTdf)>. Acesso em: 25 ago. 2015.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Brookman, 2004.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n. 30, p. 336-349, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2392666>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produção de Frango em 2012 segundo as grandes Regiões e as Unidades da Federação.**

Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Frangos de Corte/2012/.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Frangos%20de%20Corte/2012/.pdf)>. Acesso em: 9 ago. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caracterização socioeconômica da Produção de Frango de Corte no Paraná: sumário executivo.** Curitiba, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo.** Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, E.; OLIVEIRA, P. **O Fenômeno do Empreendedorismo.** Recife: Bagaço, 2007.

MAI, A. F. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES.** 2006. 145 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FUCEPE, Vitória, 2006.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas Ed., 2002.

MARTINELLI, O.; SOUZA, J. M. **Relatório Setorial: carne de frango.** Rio de Janeiro: BNDES, 2015.

MARTINS, E. **Administração da produção de Frango de Corte.** São Paulo: Elsevier, 1996.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

MENDES, T. G. J.; PADILHA JUNIOR, B. J. **Agronegócio: uma abordagem econômica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MIYAZAKI, J. et al. **Capital social e empreendedorismo rural.** 2008. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IVSeminarario/Artigos>>. Acesso em: 15 set. 2015

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEVES E ZYLBERSTAJN, D. **Conceitos gerais do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** 241 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PACHECO, F. W. et al. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e análise de rentabilidade de uma fazenda com opção de comercialização de queijo ou leite. **RRCF**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2012.

PATZOLD, L. J. et al. Análise do comportamento estratégico a partir do Estudo do voluntarismo, determinismo e das forças Competitivas: um estudo de caso em uma pequena e Média empresa catarinense. In: SINGEP, III., e S2IS, II. **Anais...** São Paulo, Disponível em:  
<<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/739/13.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 out. 2015.

PREFEITURA municipal de Francisco Beltrão. Secretaria de agricultura de Francisco Beltrão. Disponível em: <<http://www.franciscobeltrao.pr.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2015.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. 194 p. Tese (Doutorado Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

\_\_\_\_\_. **A teoria do empreendedorismo**. São Paulo: Nova Cultura, 1959.

VIANA, G.; RINALDI, N. R. Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite – um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul-PR. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.