

**UFRGS**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO**  
**RIO GRANDE DO SUL**  
**PPGAG**

**URI**  
**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA**  
**DO ALTO URUGUAI E MISSÕES**  
**CAMPUS DE ERECHIM**

**Alianças Estratégicas voltadas para o mercado internacional nas  
Empresas do Pólo Ervateiro do Norte do RS**

**Dissertação de Mestrado,**  
**apresentada ao Programa de Pós-**  
**Graduação em Agronegócios da**  
**Universidade Federal do Rio**  
**Grande do Sul como requisito para**  
**a obtenção do título de Mestre em**  
**Agronegócios.**

**ADRIANA TROCZINSKI STORTI**

**Orientador: Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer**

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**Biblioteca**  
**R. Washington Luiz, 855**  
**Fone: (51) 3316-3330 - Fax: (51) 3316-3991**  
**CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil**

**Erechim, Maio de 2002.**

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que sou, tenho, e por mais esta conquista.

Agradeço a minha família que sempre me apoiou muito.

Ao Professor Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer, pela orientação e apoio.

À URI Campus de Erechim pelas diversas formas de incentivo e aos professores e colegas do Centro Tecnológico.

Ao Prof. Adroaldo Lazzaroto pelas dicas, carinho e apoio, sempre dedicados.

À Profa. Silvana S. Gollo, pelas palavras amigas nos primeiros momentos...

Ao Prof. Eugênio Pedrozzo, pelas contribuições iniciais neste trabalho e principalmente pela dedicação durante o primeiro ano deste Mestrado.

Ao Prof. Paulo Dabdab Waquil, pelas suas contribuições no projeto deste trabalho.

A Profa. Dra. Carmen Handel, pela belas lições de vida e profissionalismo.

E a todos aqueles que de uma forma ou de outra auxiliaram neste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE QUADOS .....	ii
LISTA DE TABELAS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	2
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.3 JUSTIFICATIVA .....	5
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	8
<b>2. A CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE .....</b>	<b>10</b>
2.1 OS AVANÇOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E NO CONCEITO DE <i>AGRIBUSINESS</i> .....	10
2.2 O MERCADO ERVATEIRO .....	15
2.3 A ÁREA DE ESTUDO – PÓLO ERVATEIRO DO RIO GRANDE DO SUL .....	35
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>38</b>
3.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	38
3.2 COMPETITIVIDADE .....	52
3.3 COMPETITIVIDADE SEGUNDO PORTER .....	57
3.4 REFERENCIAL TEÓRICO A SER UTILIZADO NESTE ESTUDO .....	63
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
5.1 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALORES DAS EMPRESAS.....	69
5.2 COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS .....	101
5.3 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS POSSÍVEIS ENTRE EMPRESAS .....	102
5.4 MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS AOS AGRUPAMENTOS SUGERIDOS .....	106
<b>6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>113</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>125</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Cadeia Produtiva da erva-mate no Rio Grande do Sul .....	30
Figura 3.1 Tipologia das alianças .....	45
Figura 3.2 Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa-mãe .....	49
Figura 3.3 Opções de alianças estratégicas em termos de grau de interdependência entre a empresa mãe .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 Fatores motivadores para formação de alianças estratégicas .....	50
Quadro 3.2 Grupo de medidas por nível de análise .....	55
Quadro 3.3 Medidas de competitividade no nível da empresa e significados .....	56
Quadro 4.1 Descrição das empresas pesquisadas .....	67
Quadro 4.2 Quadro resumo da metodologia aplicada a este estudo .....	69
Quadro 5.1 Condutor de singularidade: Escolha de Políticas .....	81
Quadro 5.2 Condutor de singularidade: Elos .....	86
Quadro 5.3 Condutor de singularidade: Oportunidades .....	89
Quadro 5.4 Condutor de singularidade: Localização .....	92
Quadro 5.5 Condutor de singularidade: Inter-relações .....	97
Quadro 5.6 Condutor de singularidade: Aprendizagem e vazamento .....	100
Quadro 5.7 Resumo da frequência das comparações entre empresas .....	101
Quadro 5.8 Demonstrativo de empresas com condutores de singularidade afins.....	102
Quadro 5.9 Resumo de desenvolvimento de alianças estratégicas no setor ervateiro do Pólo Ervateiro Gaúcho .....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Produção e exportação da erva-mate nos principais países do Mercosul (1995) .....	19
Tabela 2.2 Porcentagem de comercialização da erva-mate no mercado internacional (1995) .....	20
Tabela 2.3 Quantidade de erva-mate importada pelo Brasil e os respectivos países fornecedores .....	21
Tabela 2.4 Produção, consumo e exportação da erva-mate – 1995 .....	22
Tabela 2.5 Volume de Importações e Exportações efetivadas pelo Brasil .....	24
Tabela 2.6 Classificação do Parque Industrial Ervateiro Brasileiro por Estado ...	26
Tabela 2.7 Distribuição por estados das agroindústrias no Brasil, número de empregos gerados, e produção .....	27
Tabela 2.8 Produção Brasileira de Erva-Mate – 1990-1995 .....	28
Tabela 2.9 Área Plantada e Área Colhida de Erva-Mate proveniente de Ervais cultivados .....	29
Tabela 2.10 Produções estaduais e sua participação na produção nacional de erva-mate .....	31
Tabela 2.11 Produção estimada de Erva-Mate no RS para o ano de 2002 .....	33
Tabela 2.12 Distribuição de Produtores de Erva-Mate no Rio Grande do Sul, segundo extrato de área dos ervais-2000 .....	34
Tabela 2.13 Distribuição das Propriedades Ervateiras dentro do Estado do Rio Grande do Sul .....	35

## RESUMO

Países têm mudados suas políticas econômicas. As formas de governança tidas como protecionistas são discutidas quanto a sua eficácia como modelos de gestão atuais, obrigando a todos, estados, empresas, indivíduos, a compreenderem a amplitude e profundidade de mudanças rápidas e grandiosas em seus vários aspectos. Muitas empresas não se sentem prontas para sozinhas assumirem estes novos desafios; por isto, um crescente número de alianças vem se formando em vários lugares do mundo, buscando reforçar competências e sanar deficiências para então competir e sobreviver.

O Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, considerado como um centro de produção do Estado do Rio Grande do Sul, é o objeto deste estudo. Buscou-se conhecer as características individuais das empresas que executam processo de industrialização e comercialização, sob o aspecto de cadeia de valores e condutores de singularidade (Porter 1989); e o quanto estas empresas se assemelham para futuramente poderem se unir buscando novos mercados, inclusive internacionais, os quais oferecem grandes oportunidades.

Ao final, o trabalho apresenta um quadro dos grupos de empresas afins, tipos de alianças que se adequam às suas realidades, etapas de processos que cada grupo deverá desenvolver com base nas suas características, para que possam se inserir no mercado internacional, e uma análise do nível de dificuldade que provavelmente os grupos enfrentarão no desenvolvimento e gerenciamento das alianças.

**Palavras-chave:** Cadeia de valor; alianças estratégicas; competitividade internacional e indústria de erva-mate.

## ABSTRACT

The world is not closed and unknown anymore. The governance forms considered as protectionists are discussed as for its effectiveness as current administration models, forcing to all, states, companies, individuals, to understand it the width and depth of fast and huge choices in their several aspects. A lot of companies don't feel ready for alone to assume these new challenges; then, a crescent number of alliances are getting together in several places of the world, searching for to reinforce competences and to cure deficiencies overcome to compete and to survive.

The Pólo Ervateiro Gaúcho, considered as a center of production of the State of Rio Grande do Sul, is the object of this study. It was tried to know the individual characteristics of the companies that execute industrialization process and commercialization, under the aspect of chain of values and drivers of singularity (Porter, 1989); and how much these companies resemble each other for hereafter to be able to join looking for new markets, besides international, ones which offer great opportunities.

At the end, the work presents a picture of the groups of similar companies, types of alliances that can be adapted to their realities, stages of processes that each group should develop base in their characteristics, so that they can interfere in the international market, and an analysis of the level of difficulty that probably the groups will face in the development and administration of alliances.

**Key-Words:** Chain of value, Strategic alliances, International competitiveness, Maté industry.

## 1. INTRODUÇÃO

Compreender as transformações do meio no qual se vive, identificar tendências e inserir-se nas tendências vitoriosas é um desafio constante para todos no atual cenário econômico mundial. Mudam-se as formas de governança, formam-se blocos econômicos, fundem-se empresas; tudo isto implica em mudanças não só culturais, mas principalmente econômicas e de estratégias empresariais, obrigando os que nela querem ter sucesso, a uma constante atualização e inserção nos novos modelos de gestão.

O Brasil e também o Rio Grande do Sul participam deste contexto com grandes contribuições, principalmente no processo de abertura de fronteiras, participando em blocos econômicos, sendo vistos como “oportunidades” por muitos países, em muitos setores. Sabendo do forte protecionismo que muitos países impõem atualmente, têm-se a confirmação que este caminho da globalização ou mundialização, é um caminho árduo, que implica em muitos desafios... Cabe a cada um, seja empresa, governo, indivíduo, adequar-se ao novo cenário que aqui se desenha e que caminha dia após dia para novos espaços, novos clientes, novos desafios. O mundo não é mais como era antigamente: fechado, protegido contra tudo e contra todos. Agora todos têm a oportunidade de mostrar quem são, o que tem a oferecer, de que forma, e para quê.

O setor ervateiro do Rio Grande do Sul, que se destaca em grande parte na região Norte do estado, com incidência de 59,8% da produção total. Há outras regiões com produtividade, mas a maior incidência está atualmente na região

norte. Esta se apresenta com grandes dificuldades, mas ao mesmo tempo, com grandes oportunidades. Há abundância de matéria-prima, grande ociosidade nas indústrias e mercado brasileiro para os atuais produtos quase que saturado. Mas, o desenvolvimento de novos produtos vêm crescendo, sendo apresentado novas formas de uso, como chás e balas, assim como novas alternativas de comercialização. E aqui se inclui o mercado externo, o qual está praticamente inexplorado, com exceção do Mercosul, que é produtor.

É neste contexto que se insere esta pesquisa: Buscou-se identificar a forma mais adequada da internacionalização das indústrias de erva-mate do Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, através de modelos de alianças que foram identificadas após uma análise na cadeia de valores de cada indústria pesquisada.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A competitividade existente entre países, tem proporcionado profundas modificações na estrutura produtiva de vários segmentos geradores de riqueza e renda nacionais. Diversos são os casos de exclusão, ou incorporação de empresas, afetando boa parte da vida das pessoas. Por outro lado, há movimentos acelerados em busca da satisfação máxima do consumidor, obrigando as empresas a terem controle de suas atividades, com uma excelente gerência de custos e estratégias dinâmicas e visionárias.

Slack et al. (1997) afirmam serem quatro os desafios da produção contemporânea. O primeiro prescreve que as empresas devem desenvolver estratégias atuais e éticas, onde cada membro da empresa, conheça e pratique

suas funções de forma a satisfazer os consumidores e a sociedade em geral. O segundo e terceiro desafios estão relacionados à criatividade das estratégias e à atuação no mercado internacional, já que, segundo o autor, as empresas devem acompanhar a premissa moderna de que as empresas eficientes devem pensar globalmente e agir localmente. E o último desafio é o de conseguir envolver a todos os colaboradores da organização para a implementação das estratégias, dirigidas para o alcance dos objetivos. Estas indagações atingem a todos, e cabe a cada setor, cada empresa, repensar suas estratégias atuais: Elas superam estes desafios atuais? Está-se visualizando o conceito de *supply chain management*, onde todos precisam agir “integrando informações e ações” para o alcance do sucesso?

Diante destas mudanças e necessidades, vê-se a importância de trabalhos em cooperação, que quando bem administrados geram bons resultados e que podem auxiliar as empresas ervateiras diante da situação que será apresentada neste trabalho. E a questão que emerge destas considerações é a seguinte: Qual será o modelo de alianças estratégicas mais adequado para poder inserir as empresas ervateiras do Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, no mercado internacional? Como aproveitar as competências das empresas para comercializarem seus produtos em mercados com características e demandas diferentes do mercado brasileiro?

Para estas indicações de alianças voltadas ao mercado internacional, parte-se do pressuposto que uma ampla faixa destas empresas, na sua maioria composta de pequenos e médios empreendimentos, não teria condições competitivas de atuar no mercado internacional de maneira isolada. A hipótese principal de

pesquisa se revela na formação de alianças estratégicas que possuem nível de interdependência baixa, como alternativa de viabilizar tal propósito para pequenas e médias empresas, e alianças com interdependência mais elevada, para empresas de grande porte. As alianças, quando implementadas, formam uma relação mais eficaz, com mecanismos de coordenação entre as partes capazes de potencializar as competências complementares existentes.

Cabe ressaltar, entretanto, que este trabalho buscou identificar a forma mais adequada da internacionalização do Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, através de modelos de alianças que estão sugeridos após uma verificação na cadeia de valores de cada empresa pesquisada.

## 1.2 OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral identificar as atividades das empresas ervateiras que realizam processo de industrialização e comercialização e sugerir a forma mais adequada para atuarem de forma conjunta em mercados internacionais.

### **Objetivos específicos**

Em termos específicos, este trabalho objetiva:

- a) Conhecer experiências anteriores de alianças estratégicas;
- b) Conhecer as atividades da cadeia de valor das empresas ervateiras do Pólo Ervateiro Gaúcho, identificando diferenciações e similaridades entre elas;

- c) Identificar características individuais das empresas no que se refere às tendências e oportunidades através de alianças estratégicas e o que pensam a respeito do mercado internacional;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Optou-se pela realização do estudo nas empresas ervateiras do Pólo Ervateiro da região norte e nordeste do Rio Grande do Sul pela sua importância econômica para a região e para o Estado, uma vez que segundo dados do Sindicato da Indústria do Mate, esta região produz 59,8% da produção total do Rio Grande do Sul.

Esta região é constituída por 33 indústrias ervateiras nos municípios de Erechim, Erebangó, Getúlio Vargas, Áurea, Gaurama, Viadutos, Barão de Cotegipe, Aratiba, Severiano de Almeida, Erval Grande, Campinas do Sul e Machadinho. A produção da maioria destas indústrias varia de 5 a 130 toneladas/mês, o que é considerado pequeno porte, se comparado com as poucas indústrias da região que produzem entre 250 e 400 toneladas/mês.

Existe grande ociosidade na indústria, ficando aproximadamente em 42%, o que torna necessário a busca de novos mercados ou produtos para que se tenha uma melhor ocupação da estrutura física disponível. Há matéria-prima disponível para as indústrias que pretendem aumentar sua produção, com estimativas de crescimento de oferta de matéria-prima em 2,2% em 2002, comparando-se com o ano de 2000.

As vendas destas empresas são realizadas basicamente no mercado nacional, especialmente o gaúcho, onde utilizam como principal canal de

distribuição os supermercados. Mas há grande interesse destas indústrias para futuras vendas no mercado internacional, que começa a apontar oportunidades de regiões geográficas abertas ao produto chimarrão, chás e demais produtos que estão sendo desenvolvidos a partir da erva-mate.

Ocorrendo as exportações, consumidores nacionais também se beneficiam devido ao fato de que se pode fazer um maior uso da capacidade instalada da indústria, diminuindo assim, os custos de produção e conseqüentemente os preços finais aos consumidores.

Outra vantagem que as indústrias vislumbram em negócios internacionais é a oportunidade de restringir a oferta interna, ocasionando aumento nos preços nacionais, e com isso maiores lucros.

Poucas indústrias deste Pólo Ervateiro exportam atualmente. Algumas tentaram se inserir no mercado internacional, mas sem êxito, devido a dificuldades enfrentadas no processo de exportação, como pesquisa de mercado, conhecimento do futuro consumidor, canais de promoção, divulgação, e processo burocrático existente.

Verifica-se que o setor, através de algumas empresas e órgãos afins (Sindicato, Universidades, Associações), está identificando oportunidades no mercado internacional, e começa a buscar formas de aproveitá-las. Como algumas empresas já tentaram exportar de forma individual e não obtiveram sucesso, e sabe-se que este fato acontece também com outros setores, resta a alternativa de aproximação das indústrias, para que juntas aproveitem estas oportunidades. Mesmo as empresas que já exportam podem ganhar com uma parceria para atuar no mercado internacional. Há vários benefícios com uma

atuação conjunta no mercado internacional, principalmente financeiros, em atuarem juntos no exterior, como a participação em feiras e outros eventos, que podem ser divididos entre os participantes.

De modo específico este estudo também busca fornecer subsídios para:

a) Proporcionar maior geração de renda e emprego para todos os elos da cadeia da erva-mate, decorrente do crescimento de vendas com inserção dos produtos das empresas em mercados internacionais, uma vez que este segmento utiliza mão-de-obra intensiva em muitos estágios;

b) Incrementar as exportações regionais, aumentando a participação gaúcha no mercado internacional, em relação a outros Estados da Federação;

c) Proporcionar desenvolvimento tecnológico nas empresas ervateiras, uma vez que a presença no mercado internacional oportuniza aprendizado, decorrente do contato com consumidores e mercados mais exigentes, mais competitivos e padrões de consumo e qualidade diferentes;

d) Possibilitar acesso a novos mercados, pois um modelo de aliança fornece condições de acesso a países mais distantes e que exigem maior qualificação da empresa exportadora. Individualmente, o acesso geográfico é mais restrito;

e) Promover o desenvolvimento regional, uma vez que, dada as características regionais, poderá se originar um pólo dinâmico de desenvolvimento no interior do Estado;

f) Aumentar a eficácia da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões junto ao setor que a acolhe. Também espera-se que possa contribuir para com outros setores que vivem a mesma problemática.

Além disso, este trabalho busca contribuir para o conhecimento do agronegócio brasileiro que, conforme últimas publicações da ABAG (Associação Brasileira de Agribusiness) é o maior negócio do Brasil, representando atualmente 25 % do valor total da produção nacional, gerando 37% dos empregos e correspondendo por 41% das nossas exportações (Gazeta Mercantil – 21/03/02).

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A apresentação deste trabalho está dividida em sete capítulos, onde o primeiro procurar especificar o problema de pesquisa abordado, assim como os objetivos e justificativa, destacando-se a relevância do estudo.

O segundo capítulo trata de contextualizar o comércio internacional e seus avanços, discutir o agronegócios nesta abordagem, a erva-mate no mundo, Brasil, Rio Grande do Sul e o Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, assim denominado para o limite deste estudo.

Após esta contextualização que tem por objetivo disponibilizar uma visão sistêmica dos processos, dificuldades e oportunidades existentes para o Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, este trabalho apresenta, no capítulo três, revisão de literatura a respeito de competitividade e de como analisar uma empresa em seus vários elos, o que permite identificar diferenciais competitivos. Apresenta também uma revisão da literatura a respeito de alianças estratégicas, que atualmente estão sendo muito empregadas, principalmente para novos desafios, que neste trabalho se direcionam ao mercado internacional. Ainda neste capítulo, busca-se aprofundar os referenciais teóricos utilizados para esta pesquisa, e que são de

Porter (1989) com modelo de Análise de Cadeia de Valor; e Yoshino e Rangan (1996) com tipos de alianças estratégicas.

As opções metodológicas definidas para o cumprimento dos objetivos deste trabalho são apresentados no capítulo quatro. O tipo de pesquisa denomina-se exploratório-descritivo, para o qual houve identificação de características comuns entre as empresas e descrição destas. Foram utilizados dados quantitativos e qualitativos, sendo que a ênfase maior foi ao dados qualitativos, devido ao desenvolvimento dos quadros comparativos de atividades das empresas ervateiras. Isto permitiu a sugestão de modelos de alianças estratégicas voltados a comercialização em mercados internacionais, desenvolvidos através de pesquisa bibliográfica e entrevistas.

No capítulo cinco apresenta-se a análise dos resultados após a coleta de dados nas empresas selecionadas e discussão destes para futura formação de alianças estratégicas voltadas ao mercado internacional, com base nos referenciais teóricos descritos no capítulo três.

No capítulo seis propõe-se alternativas e sugestões para o Pólo Ervateiro Gaúcho, partindo da suposição que estes modelos de alianças estratégicas diagnosticados como mais adequados a esta realidade e momento, sejam então colocados em fase de discussão conjunta e desenvolvimento futuro.

Em anexo o leitor encontrará o instrumento de coleta de dados utilizado nas empresas, o que permitiu o desenvolvimento da primeira fase desta pesquisa.

## 2. A CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE

### 2.1 OS AVANÇOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E NO CONCEITO DE AGRIBUSINESS

Atualmente é possível produzir em um país, ou mais de um país, e vender em outros totalmente distantes, podendo a indústria buscar o menor custo de produção com resultados cada vez mais altos. Custos como transporte, comunicação e tecnologia puderam ser reduzidos devido a liberação deste tipo de comércio, entre países.

A relação dos fluxos de trocas, de tecnologia, de culturas, de informações e de mensagens em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno é conceituado por Benko (1999) de mundialização ou globalização, e por Ianni (1999) como aldeia global, onde há também globalidade de idéias, padrões e valores sócio-culturais.

Há várias teorias sobre o comércio mundial, advindo da globalização. Dentre eles, destacam-se Adam Smith (1723-1790), com a teoria das vantagens absolutas, David Ricardo (1772-1823) com a teoria das vantagens comparativas e segundo Silva (1999), Vernon e Linder com uma abordagem mais atual, na qual se inclui a visão das necessidades do mercado.

Paradoxalmente, existe o lado protecionista, que defende o país com estratégia “fechada” e “protegida”, onde o Estado deve manter controle e impedir entrada de empresas e financiamentos estrangeiros, tendo como um grande pensador desta abordagem, John M. Keynes (1883-1946).

Adam Smith, e posteriormente seus seguidores, argumentam que a liberdade, sem controle do Estado, acaba possibilitando a criação de cartéis, trustes, oligopólios e *dumpings*, mas é necessário para o crescimento dos países.

O comércio entre países tem crescido muito, principalmente nos últimos anos, com mais países aderindo ao modelo liberal e também a blocos econômicos, que podem proporcionar, de acordo com seu objetivo: preferências de tarifas entre os países membros, livre circulação de bens, mercadorias e pessoas, ou até união econômica e monetária.

O Brasil participa atualmente em alguns blocos econômicos e acordos bilaterais e multilaterais buscando uma maior integração principalmente de mercadorias e serviços. Um dos grandes avanços neste sentido foi a formação do Mercosul (Mercado Comum do Sul) – Bloco Econômico formado a partir do Tratado de Assunção, em 26/03/1991, que integra Brasil, Uruguai, Argentina e Paraguai e tem como membros associados Bolívia e Chile. O Mercosul está na fase de eliminação de tarifas de comércio entre os países membros e ao mesmo tempo executando uma política única do Bloco para comércio com outros países.

A participação em Blocos Econômicos trará vantagens para os ervateiros, bem como para outros produtores brasileiros, partindo da análise de que há um mercado consumidor maior do que o nacional, esperando pelos produtos estrangeiros, e estes podem “entrar” sem restrições de tarifas. Mas, necessário se faz analisar o processo inverso: produtos da Argentina, que possui erva-mate diferente da brasileira por serem plantadas em outro tipo de solo, também poderão entrar no Brasil em escala ainda maior, e para este caso, deve-se ver

como possíveis concorrentes, ratificando a afirmação de BRUM (1993) "(...)se sabe que o Brasil tem sido o maior mercado para os produtos argentinos".

A ALCA (Associação de Livre comércio das Américas) também está em plena discussão para a participação efetiva do Brasil em até 2005. Representará um PIB de US\$ 11,5 trilhões, uma população de cerca e 800 milhões de habitantes e reunirá 34 países, segundo a Revista Época (07/05/2002). Nas negociação deste bloco, já se discute um grupo de negociações sensíveis que inclui a agricultura. Este acordo trará algumas vantagens, dentre elas muitas comuns a qualquer formação de blocos: aumento das exportações com o aumento do mercado consumidor, aumento da produtividade local, crescimento econômico (mais homogêneo entre países), estabilidade de preços e câmbio (a longo prazo) e produtos com custos mais baixos. Mas, apresenta também algumas desvantagens: aumento das importações, redução da liberdade de políticas comerciais, aumento da concorrência e distanciamento da União Européia, que pode ser um outro acordo interessante para alguns setores do Brasil, e que está em fase de discussão.

Há organismos que auxiliam no controle deste livre comércio, como a OMC (Organização Mundial do Comércio) e a CCI (Câmara de Comércio Internacional). Também há organismos que auxiliam nas defesas de cada país diante de conflitos decorrentes deste livre comércio, inclusive agrícolas.

A Rodada do Uruguai foi um dos mais importantes acordos agrícolas discutidos visando à redução do protecionismo agrícola entre os países. Dentro das negociações foram incluídos setores que até então não estavam nas regras do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), hoje OMC, como produtos

agrícolas e serviços, e foi o começo de uma grande caminhada para alcançar os objetivos estipulados de redução do protecionismo. Mesmo após compromissos firmados nesta Rodada, dados da OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) apud Thorstensen (2001) mostram que o total de subsídios concedidos ao setor agrícola pelos seus membros atingiram a cifra de US\$ 380 bilhões no ano de 2000, com maior destaque para a Comunidade Européia e os EUA. Em Seattle, nos Estados Unidos, houve em 2001 uma tentativa de mais uma conferência, mas aconteceram muitos protestos que deixaram claro a importância e a necessidade de novas discussões.

Houve muitos avanços também quanto ao conceito de *agribusiness*. A bibliografia sobre o estudo dos problemas afetos ao sistema agroindustrial aponta, no cenário internacional, para dois principais conjuntos de idéias que geraram metodologias de análise distintas entre si. A primeira delas teve origem nos Estados Unidos, onde é desenvolvido o conceito de *agribusiness* através dos trabalhos de Davis e Goldberg (1957), e, após a primeira utilização da noção de *Commodity System Approach* (CSA), por Goldberg, em 1968.

*Agribusiness* era visto já naquela época como 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.

A agricultura não poderia ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. Pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg consideravam as atividades

agrícolas como fazendo parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados, conceito este que ficou conhecido como *Commodity System Approach*.

Durante a década de 60, segundo Batalha (1997), desenvolveu-se no âmbito da escola industrial francesa a noção de *analyse de filière*. E embora o conceito de *filière* não tenha sido desenvolvido especificamente para estudar a problemática agroindustrial, foi entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial que ele encontrou seus principais defensores. A palavra *filière* foi traduzida para o português pela expressão “cadeia de produção”, e no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial (CPA) ou simplesmente cadeia agroindustrial.

Morvan (1988 *apud* Batalha, 1997) procura sintetizar e sistematizar idéias sobre cadeias de produção, enumerando três elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção: a) a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; b) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; c) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Batalha (1997) resume afirmando que, grosso modo, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três

macrosssegmentos, que são: a) comercialização: representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais, podendo estar incluídas neste segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição; b) industrialização: representa as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor, que pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria; c) produção de matérias-primas: reúne as empresas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

## 2.2 O MERCADO ERVATEIRO

### 2.2.1 Breve histórico da erva-mate

Segundo Coelho (1997), a erva-mate é uma planta natural da América do Sul, e a sua origem é antiga. O registro mais remoto que se tem sobre o uso da erva-mate refere-se aos povos aborígenes do Peru, que a utilizavam como bebida tônica e estimulante.

Quando os espanhóis ocuparam terras paraguaias e os jesuítas fundaram feitorias, o uso de folhas de erva-mate era comum entre os índios guaranis, que a mastigavam.

Em seguida, observou-se que no Brasil, principalmente na região sul, os indígenas que habitavam as margens do rio Paraná também faziam uso desta Aquifoliácea. Outras tribos, não localizadas em regiões de ocorrência natural da essência, possuíam o hábito de consumi-la, obtendo-a através de permuta. Estas

tribos, localizadas no Peru, no Chile e na Bolívia, transportavam o produto por milhares de quilômetros.

Em 1610, os jesuítas se estabeleceram no Paraguai e a primeira reação diante do consumo da erva mate foi de repressão, pois a consideravam um hábito “diabólico”, chegando ao ponto de proibi-la. Porém, a proibição foi insustentável, pois o seu uso estava incorporado nos costumes alimentares dos indígenas.

Os Jesuítas, percebendo a importância que o produto tinha para os indígenas, até mesmo para os Europeus que aqui residiam, não perderam tempo, pois a planta, além do valor nutritivo, tinha importância comercial.

Em 1645, os jesuítas, instalados na Companhia de Jesus do Paraguai (denominação dada no século XVII aos territórios das províncias do Paraguai, Buenos Aires e Tucuman), foram autorizados pelo rei a realizarem o cultivo e a comercialização da erva-mate. Iniciaram assim o seu cultivo e a comercialização do produto na Europa, que conheceu o chá Jesuíta, chá dos mares do Sul ou o chá missionário.

Após a implantação de ervais, os jesuítas aprofundaram-se no estudo do sistema vegetativo da planta, pesquisaram e adaptaram o processo primitivo, possibilitando, com isso, uma longa armazenagem e conservação das folhas e talos.

Em 1676 começa o comércio em grande escala. O transporte da erva abriu caminhos e vias fluviais como as do rio Paraná e Uruguai, por onde as balsas conduziam o produto para os mercados mais importantes. Em terra, era transportada em grandes caravanas de carroças ou em mulas. A importância econômica era tal que em muitas regiões chegou a ter valor equivalente a moeda

corrente.

Por mais de um século e meio, os jesuítas exploraram o comércio e a exportação da erva-mate. Em 1767, os jesuítas foram expulsos da área onde cultivavam a planta e, junto, levaram o segredo da produção da erva-mate, a indústria entrou em decadência, e as plantações foram abandonadas.

Até o início do século XX, o consumo da erva-mate ficou restrito às pessoas do campo e aos índios, que tinham acesso às plantas selvagens e conheciam as técnicas de secagem do produto para posterior utilização.

No início do século XX, o cultivo racional da erva mate voltou, principalmente em Misiones na Argentina, em outras localidades do sul do Brasil e no Paraguai, pois nestes locais existiam ainda plantas nativas. A chegada dos imigrantes europeus, no início do século XX, difundiu o antigo costume guarani mantido pelos mestiços, pois os imigrantes passaram a adotar como seu.

O acondicionamento do produto, até chegar às modernas embalagens, era feito em cestos de taquara, em costurados surrões de couro bovino cru que formavam um saco e em barricas feitas de pinho, com arcos de cipó.

### **2.2.2 Área geográfica e clima para Erva-mate**

As condições do ambiente influenciam a distribuição da vegetação natural, das culturas e das diferentes atividades agrícolas.

A área de dispersão natural de *Ilex paraguariensis* (erva-mate) abrange aproximadamente 540.000 km<sup>2</sup>, restrita a três países (Brasil, Argentina e Paraguai), situados entre as latitudes de 21° e 30° sul e longitudes de 48°30' e 56°10' oeste, preferencialmente nas altitudes compreendidas entre 500 e 1500 m,

podendo ser encontrada em regiões situadas acima ou abaixo destes limites de maneira mais esparsa.

Só no Brasil estão situados 450.000 Km<sup>2</sup> do total, e sua área de dispersão inclui a região centro-norte do Rio Grande do Sul, quase todo o Estado de Santa Catarina, centro-sul e sudoeste do Paraná, sul de Mato Grosso do Sul e manchas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

De acordo com a classificação climática de Köppen, autor de uma das mais conhecidas classificações de clima, o clima predominante é Cfb (temperado) sem estação seca, com temperaturas anuais médias entre 15° e 21°C e médias pluviométricas de 1.200 a 1.500 mm ao ano.

Também pode ser encontrada no tipo climático Cfa (clima úmido, com temperatura superior a 22°C no mês mais quente), Cwa (temperado ou subtropical com período seco de inverno) e Aw (tropical com período seco no inverno).

A erva-mate tem preferência pelos solos medianamente profundos a profundos, não ocorrendo ou ocorrendo de forma restrita em solos rasos, preferindo os solos que mostram equilíbrio na presença de areia, silte e argila.

A erva mate prefere solos com umidade mais permeável, característicos do clima Cfb (temperado), o que explica a concentração em determinada área geográfica.

### **2.2.3 Mercado internacional da erva-mate**

A erva-mate é produzida e comercializada de várias formas. Segundo Rucker (1993), é quase impossível quantificar o volume do produto "mate"

transacionado nos países do Mercosul. Todavia os valores exportados e importados são consideráveis, como pode ser observados na Tabela 2.1.

Estima-se que em 1995 a oferta da produção agrícola de erva-mate, dos países produtores, foi de aproximadamente um milhão e quatrocentas mil toneladas e as exportações atingiram em torno de sessenta e cinco mil toneladas.

**Tabela 2.1. Produção e exportação de erva-mate nos principais países do Mercosul (1995).**

Zona Produtora	Produção Agrícola (t)	%	Exportações de Mate (t)	%
Argentina	780.000	55,95	38.000	58,88
Brasil	550.000	39,45	26.000	40,94
Paraguai	65.000	4,60	112	0,18
Total	1.394.000		64.534	

**Fonte:** Sistema Alice - Secex 1998

Os dados acima demonstram que a erva-mate é um produto ainda de mercado restrito, pois somente 4,63% da produção agrícola dos países produtores é exportada. Isto ocorre em função de que, embora existam diversos países importadores, a maior parte do volume exportado é consumida por um número pequeno de países. Na Tabela 2.2 estão demonstradas as origens e os principais países importadores.

**Tabela 2.2 Porcentagem de comercialização da erva-mate no mercado internacional (1995)**

Origem / Destino	Brasil	Paraguai	Síria	Uruguai	Chile	Alemanha	Outros
Argentina	32%	16%	38%				14%
Brasil				81%	15%	3%	1%
Paraguai	75%						25%

Fonte: Sistema Alice – Secex - 1998

Do total produzido pelos países produtores, noventa e cinco por cento é consumido dentro do Mercosul, acrescentando-se o Chile e Bolívia. Outros países como a Síria e a Alemanha também têm alguma importância.

Esta regionalização da produção e consumo, e a abertura do Mercosul, cria um novo cenário, especialmente para os produtores brasileiros. Inicialmente, em função da disputa pelos mercados existentes, e a escassez do produto no Brasil, ocorre a importação crescente de erva-mate Argentina. Isto permite que alguns industrialistas anunciassem que o preço da erva-mate para o mercado interno seria determinado pelo preço pago ao produto Argentino, criando um ambiente de incerteza entre os produtores brasileiros que até então era desconhecido. Diversos empresários, desconsiderando as diferenças organolépticas existentes entre o produto brasileiro e argentino, bem como as preferências do consumidor, efetuaram importações consideráveis da Argentina, como pode ser observado na Tabela 2.3.

**Tabela 2.3. Quantidade de erva-mate importada pelo Brasil e os respectivos países fornecedores.**

Ano	Argentina	Paraguai
1993	3.698.760	0
1994	4.444.500	0
1995	15.786.116	94.000
1996	18.999.936	0
1997	17.831.949	0

**Nota:** Importações Efetivadas de Erva-Mate Cancheada / Volume Importado em quilos  
Entende-se por cancheada a erva-mate que está somente seca e triturada.

**Fonte:** Sistema Alice - Secex -1998

A barreira fundamental, que estanca em parte a importação da erva-mate argentina, é o seu sabor, caracteristicamente mais forte, sendo pouco aceito pelos consumidores brasileiros. No entanto, alguns industrialistas, para viabilizar a aquisição do produto argentino, com preço mais baixo que o produto brasileiro, buscam a legalização da adição do açúcar. Justificaram-se afirmando que a adição do açúcar permitiria a utilização de parte da matéria prima nacional, que também apresenta aquela característica, dando então condições de atender a demanda para um produto de sabor mais suave. Evidentemente que a adição do açúcar por si só não abrirá novos mercados externos, mas poderá, se aprovada, prejudicar o produtor brasileiro de erva-mate.

Junta-se, a este cenário, o aumento da produção estadual de erva-mate, que será discutida posteriormente, e percebe-se que a conscientização da necessidade da abertura de novos mercados é indispensável para a sobrevivência e crescimento do setor. Este intento vem sendo feito através de encontros dos interessados: produtores, industrialistas, exportadores e governo.

Depois de vários encontros, seminários, e outros, parece que a consciência da existência de um enorme espaço para a ampliação das exportações, e a transformação deste produto, característico do Mercosul, em mais uma alternativa de comercialização e geração de renda, é inquestionável. No entanto, percebe-se que o setor ainda não está organizado suficientemente, as organizações intermediárias, como sindicatos e associações, são relativamente fracas, não conseguindo sequer aglutinar a maioria dos interessados, e tendo pouca ou nenhuma influência junto aos órgãos governamentais, sendo então, muito difícil a mudança do quadro existente.

Na Tabela 2.4 apresenta-se a produção de erva-mate produzida na Argentina, Brasil e Paraguai (região produtora).

**Tabela 2.4 : Produção, consumo e exportação de erva-mate – 1995**

Países Produtores	Produção de erva	Consumo Interno	Quantidade	% Exportada
	elaborada (t)	em (t)	Exportada (t)	
Argentina	260.000	200.000	42.000	8,94
Brasil	180.000	174.000	26.000	5,53
Paraguai	30.000	30.000	0	0
Total	470.000	404.000	68.000	14,47

Fonte: Sucei / AR, SERPRO/ BR, PROPARAGUAY *apud* Rucker, 1993.

#### **2.2.4 Mercado brasileiro da erva-mate**

A análise feita por Rucker (2000) com relação às importações e exportações do ano de 1999 confirmou-se também em 2000, mantendo-se as tendências de queda de compra dos outros países, enquanto as vendas do Brasil continuam estáveis, com perspectiva de crescimento.

A importação do produto cancheado, tipo de erva que em maior quantidade vem de fora, segundo Rucker (2000) chegou a 7.407.229 quilos até setembro de 1999, enquanto no ano anterior a quantidade importada foi 14.892.435 quilos. Estes dados analisados por Rucker (2000) e que foram obtidos via Secex/Decex evidenciam que a compra do exterior, que é feita basicamente da Argentina, está se reduzindo, conforme já ocorria em 1998. O que preocupa nestas operações, é o excessivo número de contrabandos que ocorre principalmente por razões de câmbio. Fato semelhante está ocorrendo agora em 2002, com a atual crise econômica da Argentina, dificultando os processos de compra e venda internacionais.

As vendas externas de erva-mate do Brasil são principalmente destinadas para o Uruguai. Exportou-se em 1999 (até setembro) 17.032.420 quilos da categoria "outros tipos de mate", que se resumem ao mate beneficiado, contra 23.056.432 quilos do ano anterior. Mas, segundo Rucker (2000) vislumbra condições significativas de expansão das exportações, de até 80% no próximo triênio, já que estão havendo grandes inovações e investimentos nos parques industriais ervateiros.

Deve ocorrer, segundo Rucker (1999), uma mudança na maneira de ver o agronegócio ervateiro, partindo de *commodities* para especialidades (produtos diferenciados), buscando assim um diferencial para o Brasil. Comenta, ainda, que as Portarias do Ministério da Saúde que estipulam novas regras para padrões de qualidade, poderão ajudar neste processo.

O Brasil exportou em 1999, segundo dados do Secex/Decex – Serpro/PR *apud* Rucker (1999) principalmente para o Uruguai, Chile, Alemanha e Argentina,

as quantidades em quilos de: 21.684.035, 2.886.430, 416.704 e 234.000. A Argentina, segundo a analista, tem com o Brasil um movimento pendular, isto é, “pende” às vezes para um país e outras vezes “pende” para outro.

Os dados da produção nacional, a quantidade importada e exportada de erva-mate, indicam que o Brasil tem-se utilizado de estratégias comerciais diferentes do maior número de negociações, ou seja, importa erva-mate, principalmente da Argentina, para exportá-la posteriormente para o Uruguai e Chile.

Outros dados dos períodos anteriores a 1999 referentes às exportações brasileiras de erva-mate, foram obtidas junto ao Ministério de Indústria e Comércio e estão apresentados na Tabela 2.5.

**Tabela 2.5. Volume das Importações e Exportações Efetivadas pelo Brasil.**

Ano	Volume Importado em Quilos	Varição Percentual a partir de 1993	Ano	Volume Exportado em Quilos	Varição Percentual a partir de 1993
1993	3.778.549,00		1993	25.376.381,00	
1994	4.479.507,00	18,55	1994	26.055.566,00	2,68
1995	16.085.668,00	259,09	1995	26.382.250,00	1,25
1996	20.328.644,00	26,38	1996	26.638.593,00	0,97
1997	18.576.385,00	-8,62	1997	25.189.554,00	-5,44

**Nota:** Volume (em quilos) das Importações e Exportações Efetivadas de Erva-Mate

**Fonte:** Sistema Alice – Secex, 1998

No período compreendido entre 1993 e 1997 o volume físico de importações aumentou em 391,63%. Enquanto as exportações tiveram um decréscimo médio de 0,13 %.

Quanto às taxas de crescimento do volume físico e os valores em US\$ FOB advindos das importações e exportações realizadas pelo Brasil, observa-se que houve no período analisado uma grande desproporção entre as médias de volume monetário (US\$ FOB) e no volume físico, apresentando uma performance negativa para o Brasil, ou seja, no decorrer do período analisado importou-se mais. No entanto, cabe a análise de que embora a importação tenha sido elevada, as exportações brasileiras também cresceram em termos monetários. Isto, pode ter ocorrido em função de que houve um incremento maior nas pautas mate beneficiado<sup>1</sup>, produtos estes de maior valor agregado, enquanto a pauta mate cancheado decrescia em termos de volume (de menor valor agregado).

A taxa de crescimento nas importações, em termos monetários foi menor do que em volume físico. Uma das explicações passa pela mudança percentual na distribuição da pauta, pois as importações de mate cancheado foram as que mais cresceram em termos de volume físico, e como são as de menor valor agregado ao produto, é natural que em termos de volume monetário o crescimento fosse menor, sem no entanto considerar a dimensão da influência de preços.

Não se sabe até quando o Brasil poderá se beneficiar deste tipo de operação. Cabe, no entanto, o alerta para o setor no sentido de buscar a abertura do leque de países para quem exportar, na busca de uma maior estabilidade de comercialização internacional.

---

<sup>1</sup> Mate cancheado: Somente seca e triturada. Mate beneficiado: Seca, triturada e moída. Folha verde: Sem beneficiamento algum.

#### 2.2.4.1 Caracterização da Agroindústria Brasileira

A agroindústria brasileira da erva-mate é antiga, aproximadamente do século XVI com a entrada dos jesuítas no Brasil. No século passado, num curto período de tempo, a erva-mate foi o principal produto de exportação do Brasil. Atualmente o setor vive momentos de incerteza, diante das novas necessidades impostas pelo mercado.

Seu principal concorrente é a Argentina, que caracteriza-se por possuir extensas áreas de produção e poucas e grandes empresas ervateiras, determinando assim uma economia de escala para o setor.

Quanto as características básicas, a agroindústria brasileira é diferente da Argentina. No Brasil a característica marcante é a existência de pequenas áreas de ervais, em pequenas propriedades rurais e tendo, em sua grande maioria, empresas processadoras familiares de pequeno ou médio porte.

A composição do parque industrial brasileiro de erva-mate pode ser observada na Tabela 2.6.

**Tabela 2.6 Classificação do Parque Industrial Ervateiro Brasileiro- por**

#### **Estado**

Estado	Classificação das Ervateiras			Total
	Microempresa	Pequena	Média/Grande	
RS	135	237	26	398
SC	46	69	3	118
MS	12	8	5	25
Brasil	201	450	66	750

Fonte: SEAB-PR, 1996.

Chama-se a atenção para o fato de que 91,18% das empresas brasileiras são classificadas como micro ou pequenas empresas. Característica esta que ao mesmo tempo que imprime maior competitividade no mercado interno, bem como distribui melhor a riqueza gerada pelo setor, tem tido maiores dificuldades para concorrer no mercado externo.

Outro aspecto de fundamental importância é a relevância social que o setor ervateiro nacional tem quanto a sua distribuição nos estados da região sul do Brasil, e a geração de empregos advinda do mesmo. Uma verificação mais detalhada sobre este aspecto pode ser feita através da Tabela 2.7. Os dados na Tabela revelam claramente a importância sócio-econômica do setor, tanto pelo número de município envolvidos, número de indústrias, quanto pela ocupação da mão-de-obra.

**Tabela 2.7. Distribuição por estados das agroindústrias no Brasil, número de empregos gerados, e produção.**

Indicadores	Total	RS	SC	PR
Nº de Municípios	486	248	107	131
Nº de Ind.	725	398	118	209
Processadoras				
Mão de Obra ocupada	710.000	165.000	283.000	262.000
Produção Total	550.000 t.	48%	22%	30%

Fonte: IBGE, SERPRO, SEAB/PR, MERCOMATE (1996), *apud* Rucker, 1993.

#### 2.2.4.2 Produção Brasileira de Erva-Mate

Embora a erva-mate já tenha sido produto de importância para as exportações brasileiras, as informações a respeito do mercado brasileiro de erva-mate são poucas. Além deste fator limitante, pressupõe-se que há um elevado grau de sonegação fiscal, podendo chegar próximo a 50%, o que dificulta o levantamento de informações mais precisas.

Neste trabalho optou-se por estimar o mercado brasileiro de erva-mate tendo-se por base as informações obtidas no PAM (Produção Agrícola Mensal) e PEVS (Produção extrativista), no Censo Agropecuário de 1995, do IBGE.

Conforme estas informações, a produção brasileira de erva-mate pode ser observada na Tabela 2.8.

**Tabela 2.8. Produção Brasileira de Erva-Mate – 1990-1995**

Descrição	Ano					
	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Erva-mate cancheada (ton)	204.065	207.980	243.690	208.298	209.327	150.823
Valor para folha verde	583.042	594.228	696.257	594.137	598.077	430.922
Erva-mate em folha verde (ton)	247.214	222.377	227.338	145.973	166.431	147.072
Total de folha verde/ano (ton)	830.256	816.605		740.110	764.508	577.994
			923595			

Nota: Dados adaptados pelo Centro Tecnológico da URI.

Fonte: IBGE, 1997.

Analisando-se estes dados, observa-se que a produção de erva-mate a partir de ervais nativos aumentou em 35,28% entre 1990 e 1995. Esta informação não coincide com observações feitas por alguns pesquisadores e mesmo

industrialistas do setor, que constatarem uma rápida degradação dos ervais nativos, advinda da exploração predatória dos mesmos. O que poderia em parte explicar este fato é o aumento na frequência de corte destes ervais, que em anos passados eram colhidos em intervalos de até 4 anos, e passaram a ser realizados anualmente, a cada 18 meses, ou bianualmente. Outra hipótese que poderia explicar este aumento seria a melhora da fiscalização e a conseqüente diminuição da sonegação.

Quanto ao aumento da produção proveniente de ervais cultivados, que foi em média 31,05% em relação a produção de 1990, pode ser explicado em função do aumento da área plantada, e conseqüentemente da área colhida, conforme pode ser constatado na Tabela 2.9.

**Tabela 2.9. Área Plantada e Área Colhida de Erva-Mate proveniente de Ervais Cultivados.**

Ano	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Área Plantada	34.412	27.358	22.355	13.454	10.226	8.515
Área Colhida	22.754	16.457	18.841	10.844	10.211	8.494
Área por entrar em Produção	11.658	10.901	3.514	3.243	15	21
Produtividade	10.864	13.512	12.066	13.461	16.299	17.314

Notas: Dados adaptados pelo Centro Tecnológico da URI.

Área plantada (ha), Área Colhida (ha) e Produtividade da Erva-Mate no Brasil <sup>2</sup>

Lavoura permanente / Produtividade da Erva-mate (Kg de folha verde).

Fonte: IBGE, 1997.

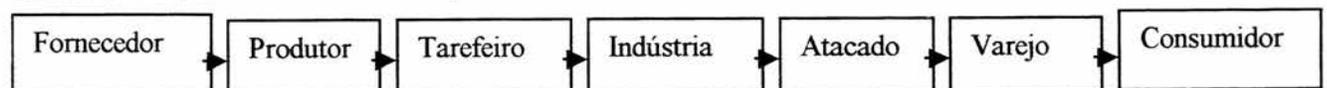
Constata-se na Tabela 2.9, que o aumento da área plantada, percentualmente, entre 1990 e 1995 foi de 127%; e a produtividade média neste mesmo período variou 13.919 Kg/ha/ano, ou 927,96 arrobas/ha/ano.

<sup>2</sup> Taxa de conversão para fins de informação: 1 arroba: 15 kg

Quanto à produtividade média, esta não coincide com as observações realizadas em alguns diagnósticos tanto na região do Alto Uruguai Riograndense, bem como em outras importantes regiões produtoras brasileiras. Também questiona-se esta produtividade em função da própria idade dos ervais. Espera-se de um erval, conduzido racionalmente, uma produtividade em torno de 5.000 Kg/ha/ano ou 333 arrobas/ha/ano, ao terceiro ano. A hipótese que poderia explicar estas contradições, é que a área plantada é maior do que a informada ao órgão pesquisador, ou seja, o IBGE. Mais uma vez, esbarra-se na informalidade do setor e, portanto, na falta de informações mais precisas.

#### 2.2.4.3 A erva-mate no mercado do Rio Grande do Sul

Segundo Mazuchowski (1993), a cadeia produtiva da erva-mate no Rio Grande do Sul está assim composta:



Fonte: Mazuchowski (1993).

#### **Figura 2.1. Cadeia produtiva da erva-mate no Rio Grande do Sul.**

A Figura 2.1 permite analisar os vários intermediários do processo de erva-mate. Nos processos de exportação, a partir do elo “indústria” parte-se para o representante internacional que faz o contato com o consumidor.

Pela importância da erva-mate na região e no Estado, justifica-se a necessidade de estudos específicos em cada elo desta cadeia e também sobre os relacionamentos entre estes, na busca de uma eficiência conjunta; o que vem ao

encontro de modelos de análise de cadeia como *Supply Chain Management*, hoje amplamente discutidas.

Na Tabela 2.10 estão apresentadas as produções e suas respectivas porcentagens, dos estados produtores, e sua participação na produção nacional de erva-mate.

**Tabela 2.10. Produções estaduais e sua participação na produção nacional de erva-mate.**

Período	RS		SC		PR		Total Brasil
	Mil t.	%	Mil t.	%	Mil t.	%	
1990	262.839	45,47	147.736	25,56	153.806	26,61	577.994
1991	256.850	33,60	348.121	45,54	146.282	19,13	764.508
1992	251.021	33,92	335.559	45,34	144.862	19,57	740.110
1993	352.588	38,18	369.396	40,00	191.211	20,70	923.595
1994	369.758	45,28	244.664	29,96	194.032	23,76	816.605
1995	368.723	44,41	266.085	32,05	188.911	22,75	830.256

Fonte: IBGE, 1997.

Estes dados demonstram que o Rio Grande do Sul é o maior produtor nacional de erva-mate, produzindo em média de 40,14 % da produção nacional seguido pelos estados de Santa Catarina, com 36,44% e do Paraná com 22,09 %.

O Rio Grande do Sul é responsável por 53% da produção nacional de erva-mate. Sendo que a região noroeste do estado, dentro da qual está inserida a cidade de Erechim e vizinhas, produziu em 1995, 35% do total nacional. Somente a região de Erechim foi responsável por 15% da produção brasileira .

Em relação à participação estadual de erva-mate verde, em 1995 a região noroeste respondeu por 67% da produção, e especificamente a região de Erechim, 29%.

Quanto à área plantada, a região noroeste possuía, em 1995, 41,57% do total nacional e 52,67% do total estadual. E quanto à área colhida a mesma região contribuiu com 34,30% do total nacional e 67,33% do total estadual. A região de Erechim possuía 18,41% do total nacional e 23,32% do total estadual de área plantada, e 18,41% do total nacional e 36,14% do total estadual de área colhida.

Estes dados, segundo o IBGE, confirmam a importância regional da erva-mate, tanto sob o ponto de vista de quantidade produzida, como sob o aspecto de área plantada e área colhida.

Outro aspecto a ser considerado é a produtividade relativamente baixa, com exceção à obtida na região nordeste. A produtividade obtida fica em torno de 600 a 726 arrobas/hectare. Estes resultados, embora não estejam expressos no Censo Agropecuário, pressupõe-se que devam referir-se à produtividade obtida com podas realizadas a cada dois anos, regime de poda adotado pela maioria dos produtores. Sabe-se, no entanto, que é possível obter-se produtividades anuais em torno de 1.000 arrobas/ha/ano, ou seja de 3 a 4 vezes maiores do que a produtividade atualmente obtida.

Chama-se a atenção para a diferença existente entre área plantada e área colhida, onde fica claro o aumento da área plantada, ou seja, de ervais que estão em fase de formação e em um prazo de 4 a 7 anos entrarão em produção. Em função destes dados serem relevantes, estimou-se a produção estadual de erva-mate para o ano de 2002. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.11.

Para analisar-se o mercado riograndense foram utilizados os dados obtidos junto ao Censo Agropecuário do IBGE, através da Pesquisa Agrícola Municipal – P.A.M. e Pesquisa da Produção da Extração e da Silvicultura - P.E.V.S.

**Tabela 2.11 - Produção estimada de Erva-Mate no RS para o ano de 2002.**

Região/ Ano	Produção 1990/1995 em toneladas	Média entre % de Estimado	Incremento Produção estimada para 2002
Noroeste	185.549	59,79 %	296.489
Nordeste	42.829	265,00 %	156.325
Metropolitana	1.031	225,00 %	3.350
C.Ocidental	112	0,00 %	112
C.Oriental	80.774	195,00 %	238.284
Sudeste	2	0,00 %	2
Sudoeste	0	0,00 %	0
Total Estadual	310.297	123,85 %	694.562

Fonte: Moselle et all 1998 *apud* URI, 2000.

Este resultado mostra que a produção estimada para o ano de 2002 é 2,23 vezes maior que a atual. A dúvida diante destes dados é de como o mercado consumidor atual poderá absorver tal aumento. Faz-se necessário um consumo maior, e este poderá vir de novos mercados, inclusive internacionais.

Se não forem tomadas medidas pelo setor, e, ou, para o setor, espera-se, a princípio, que este aumento de produção provoque uma queda de preços. Também em relação a esta oferta maior do produto, há de se considerar que atualmente o Rio Grande do Sul é importador de matéria-prima, tanto de outros estados produtores como da Argentina. Fica, no entanto, o desafio para o setor encontrar novos mercados e evitar uma nova crise, o que por certo causaria prejuízos futuramente, tanto para o produtor como para o restante do setor, bastando para isto, lembrar a situação que o setor sofreu na década de 70 quando houve o avanço do cultivo de grãos, especialmente a soja, em detrimento de áreas onde eram cultivados ervais.

Uma das características mais marcantes da atividade ervateira é a concentração em pequenas propriedades rurais. Os dados estão expostos na Tabela 2.12.

**Tabela 2.12 - Distribuição dos Produtores de Erva-Mate no Rio Grande do Sul, segundo Extratos de Área. dos Ervais - 2000**

Extrato de Área	% de Produtores
Menos de 1 ha	1,14
1 a 2 ha	1,44
2 a 4,9 ha	6,73
5 a 9,9 ha	15,62
10 a 19,9 ha	32,46
20 a 49,90 ha	32,14
50 a 99,9	7,05
100 a 199 ha	1,97
200 a 499 ha	0,99
500 a 999 ha	0,29
1000 a 1999 há	0,12
Não declararam	0,01

Fonte: Sindicato da Indústria do Mate, 2001

Conforme os dados expostos, percebe-se que a produção ervateira riograndense, está concentrada no intervalo de área de ervais entre menos de 1 ha a 20 ha, onde encontra-se 57,39% dos produtores. Se for considerado o intervalo entre menos de 1 ha a 50 ha, haverá a concentração de 89,53% dos produtores. Ou ainda, analisando área entre 5 e 50 há, têm-se 80,22% dos produtores.

Segundo o Sindicato da Indústria do Mate, havia no ano de 2001, 38.998 propriedades ervateiras no Rio Grande do Sul. Estas estão distribuídas conforme a Tabela 2.13.

**Tabela 2.13 - Distribuição das Propriedades Ervateiras dentro do Estado do Rio Grande do Sul**

Região/Numero de Produtores	Ervais Nativos	Ervais Cultivados	Total	% RS
RS	9.382	29.616	38.998	100
Região Nordeste	1.754	4.929	6.683	17,14
Região Noroeste	7.250	20.593	27.843	71,40
Somente região de Erechim	1.454	7.909	9.363	24,00

Fonte: Sindicato da Indústria do Mate -2001

Conclui-se através destes dados que a atividade ervateira estadual concentra-se principalmente na região noroeste do estado, onde encontram-se 71,40%. Inserida nesta localização, encontra-se a região de Erechim, que abriga 24% das propriedades que produzem erva-mate, caracterizado desta forma a região como uma das mais importante regiões ervateiras do estado do Rio Grande do Sul.

### 2.3 A ÁREA DE ESTUDO – PÓLO ERVATEIRO DO RIO GRANDE DO SUL

Para este trabalho, a região objeto de análise será a cidade de Erechim e mais alguns municípios próximos que formam então o conhecido Pólo Ervateiro, segundo IBGE *apud* Fepagro, 1998.

Justifica-se esta escolha pela região do Pólo Ervateiro, pois todos estes municípios da região de Erechim (Erechim, Erebango, Getúlio Vargas, Áurea, Gaurama, Viadutos, Campinas do Sul, Aratiba e Severiano de Almeida), mais dois outros municípios (Erval Grande e Machadinho) detêm juntos, segundo o

Sindicato da Indústria do Mate, 59,88% da produção de erva (produto acabado) do Estado, e merecem portanto, estudos específicos.

### **2.3.1 Produtores**

Nesta região do Pólo Ervateiro Norte Gaúcho, há, segundo dados do IBGE (1996) 9.363 produtores, que detêm 24% da produção estadual.

A produção média individual fica em torno de 300 arrobas / hectare mês, sendo que a oferta do produto é sazonal, ocorrendo em dois períodos do ano: de junho a setembro e de janeiro a fevereiro.

### **2.3.2 Indústrias**

Na região objeto deste estudo há 33 indústrias, segundo o Sindicato da Indústria do Mate, que detêm juntas 59,8 % da produção do estado.

Neste universo, posicionam-se 04 indústrias de tamanho médio, produzindo entre 130 a 250 ton/mês; 04 indústrias grandes, que produzem entre 250 a 400 ton/mês; e 25 pequenas, com produção entre 5 e 130 ton/mês.

As indústrias possuem atualmente grande capacidade ociosa, em torno de 42% em média, segundo dados da URI (2001).

#### **2.3.2.1 O processamento na indústria**

O processamento industrial da erva-mate consiste basicamente de três etapas: sapeco, secagem e cancheamento ou moagem.

O sapeco é um tratamento térmico em que se usam altas temperaturas, sendo considerada uma operação que determina a qualidade da erva-mate, sendo feita para impedir a ação de enzimas, que enegrece as folhas verdes nas condições ambientais. Deve ser realizada após a colheita, dentro de até 24 horas, para evitar a fermentação que é favorecida por altas temperaturas e umidade ambiental, inutilizando e causando a perda da erva-mate colhida.

A etapa da secagem tem o objetivo de reduzir a inativação enzimática.

O cancheamento consiste na trituração da erva após o processo de secagem. Após a trituração, a erva é peneirada e o material coletado passa a denominar-se erva cancheada. Esta pode ser usada diretamente como matéria-prima para a produção de chás, ou após passar por um processo de soque, como chimarrão.

O tempo estimado para todo este processo varia de acordo com os gostos do consumidor. Se o produto deve ser mais amargo, ele demora de um dia até seis meses. Se o produto deve ser suave, o processo fica em torno de 20 dias. (Fonte: Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Erva-Mate do Paraná (2000) e Centro tecnológico URI (2001)).

#### 2.3.2.2 As indústrias do Pólo Ervateiro e a exportação

Poucas empresas desta região exportam. As dificuldades vêm das mais variadas formas: burocracia, desconhecimento de processos, ausência de informações... Há casos de algumas empresas que tentaram se inserir no mercado internacional, mas não tiveram êxito, devido à falta de visão de todo o processo e os entraves burocráticos existentes.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

##### 3.1.1 O que é uma aliança estratégica

Segundo Noletto (2000) a palavra aliança resume a idéia de pacto, parceria, que precisa representar muito mais do que o somatório individual de seus membros. A autora difere parceria de alianças estratégicas, onde o primeiro conceito se reporta a ações pontuais, enquanto alianças estratégicas exigem associações permanentes, de longo prazo.

Dentro desta concepção, os objetivos das alianças estratégicas vão desde o compartilhamento de riscos, sucessos, à obtenção de economia de escala, acesso a novas fontes de atuação, acesso a novas tecnologias e conhecimentos, ampliação da atuação geográfica e resolução de limitações financeiras.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture*, desde que possua simultaneamente as três características necessárias: a) As empresas que irão se unir precisam permanecer independentes depois da formação da aliança; b) As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; c) As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

Vários autores e administradores estão abordando o conceito de alianças estratégicas de forma incorreta, segundo Yoshino e Rangan (1996), inserindo nesta abordagem as fusões, acordos de licenciamento e franquias. É o caso de

autores como Root (1987, *apud* Peter 1996), que trata as fusões como um tipo de aliança estratégica.

Dentro desta abordagem, as relações com subsidiárias não são alianças estratégicas porque não envolvem empresas independentes com metas individuais. E os acordos de licenciamento e franquia, por não exigirem transferência contínua de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros, não são alianças estratégicas.

Segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 299), “A junção de um empreendimento é freqüentemente um compromisso e não um objetivo; mesmo quando o parceiro local é uma empresa estabelecida, o controle estratégico sobre a operação conjunta cabe quase sempre à empresa multinacional”. Assim, para estes autores, não se caracterizam alianças, já que uma premissa básica (as empresas devem permanecer independentes) não é cumprida.

Esta abordagem também é defendida pela OECD (2000, *apud* Rolo, 2001). Para a OECD, as fusões e aquisições (F&A) são operações de tomada de controle, total ou parcial, de empresas por outras empresas, enquanto que as alianças estratégicas são acordos entre duas ou mais empresas independentes, que regulam as atividades de cooperação por elas desenvolvidas, com vista a atender objetivos estratégicos independentes.

Apresentando um histórico da propagação das alianças estratégicas, fusões e aquisições no mundo, a OECD (2000, *apud* Rolo, 2001), demonstra que não há limites para criação destas estratégias. A cada sete anos, o valor global de fusões e aquisições sextuplica, sendo que o valor médio por operação passou de 20,5 milhões de dólares em 1991 para 104 milhões de dólares em 1998.

Grandes fusões e aquisições dominam o panorama, sendo que as seis maiores em 1998 contribuíram com 30% do valor global. Os países desenvolvidos são os principais beneficiários, chegando a 73% do total de aquisições e fusões no período de 1991 a 1998. As fusões e aquisições internacionais acontecem em praticamente todos os setores da economia, mas principalmente nos serviços e indústria. O texto apresenta ainda, os dois tipos de fusões e aquisições existentes: *inward*, nas quais as empresas associadas compram empresas nacionais; e *outward*, quando as associadas compram empresas estrangeiras.

Quanto às alianças estratégicas, a OECD (2000, *apud* Rolo, 2001). segmenta-as em dois tipos: alianças de capital e alianças sem capital. O primeiro tipo (*equity alliances*) incluem as *joint-ventures*, os investimentos minoritários em capital e as permutas de capital. As alianças sem capital (*non-equity alliances*) constituem as formas mais flexíveis e menos exigentes, sendo acordos entre colaboradores visando a colaboração, partilha de tecnologia, contratos de co-produção, acordos de fornecimentos, acordos de comercialização, consórcios de exploração, etc.

As *joint-ventures* têm sido a modalidade dominante nas alianças estratégicas, segundo a OECD (2000, *apud* Rolo, 2001), chegando a atingir 48% do número total de alianças realizadas. Empresas da América do Norte, Ásia e Europa Ocidental são as regiões de maior concentração de alianças estratégicas, sendo que o peso das alianças internacionais é muito grande, tendo como exceção os Estados Unidos, onde a percentagem de alianças nacionais é mais da metade do número total.

Praticamente todos os setores da economia estão vislumbrando a formação de alianças estratégicas, porém é no setor serviços e indústria que o número se acentua no mundo todo.

A FAO, segundo Pinazza (2000), afirma que para promover a segurança alimentar e o desenvolvimento sustentável, seria interessante formar alianças estratégicas com algumas ONGs (Organizações não governamentais) e OSCs (Organizações da sociedade civil).

Freire (2001) apresenta uma abordagem da competitividade internacional, posicionando setores da economia de Portugal e sugestão para estratégias futuras. Em praticamente todos os setores analisados (automóvel, calçado, cimento, comunicação social, consultoria, eletricidade, farmacêutico e rochas ornamentais), as alianças estratégicas apareceram como alternativas de sucesso para as empresas que querem se manter no mundo globalizado. Isto revela a importância que o país tem dado aos modelos de alianças estratégicas, afirmando o dado de Rolo (2001) onde Portugal na última década participou com 144 alianças estratégicas, sendo 117 destas com parceiros internacionais.

Comentando a importância das alianças estratégicas para o *agribusiness*, Miranda (2000) afirma que o fenômeno da globalização "começa a tocar as empresas brasileiras com o aumento da concorrência (quebra dos oligopólios), a necessidade de aumento da eficiência (fim da inflação e aumento da concorrência) e a existência de um consumidor cada vez mais exigente" (p. 1), e não como aumentar a eficiência sem pensar na cadeia produtiva como um todo. E complementa: "Tentar ser eficiente individualmente é quase impossível no setor

agrícola” (p. 1), já que para ele, o modelo tradicional não contempla as informações e condições necessárias para atuar nos dias de hoje.

Kanter (2000), autora também de vários livros e gerente de execução de várias alianças, apresenta alguns objetivos das parcerias bem-sucedidas: “...desenvolver respostas criativas diante da crescente demanda de seus clientes por qualidade, rapidez e conveniência; ...juntar-se a uma outra empresa de tecnologia, a fim de atingir novos mercados; tornar sua organização mais empreendedora” (p.1). A autora cita um exemplo de parceria bem-sucedida: Calyx & Corolla, uma empresa que vende flores via marketing direto, que reinventou a indústria varejista de comercialização de flores por eliminar o intermediário florista. Foi desenvolvida uma parceria entre FedEx e Calyx & Corolla, onde as flores são vendidas por catálogo e entregue em tempo rápido (reduziu-se 90% do tempo antes gasto), podendo entregar assim as flores aos clientes em condições iguais como apareciam nos catálogos de venda.

Uma parceria pode abrir caminho para gerar novas fontes de faturamento, de baixo risco e novos mercados. Há necessidade de sempre realizar uma boa pesquisa para poder demonstrar ao parceiro com dados mais reais possíveis, as oportunidades que poderão ser aproveitadas em conjunto. Kanter (2000) salienta: “o sucesso de uma parceria também depende de um sistema de comunicação sistemático e transparente”.

Já na década de 70, segundo Yoshino e Rangan (1996), no campo de economia industrial, já se citava como condição *sine qua non* para êxito em um mercado competitivo, a formação de uma rede de relações com outras organizações. “As empresas precisam de fornecedores de matérias-primas,

componentes, serviços e equipamentos, bem como de distribuição e varejistas, para levar produtos ao mercado” (p.7). As novas alianças, segundo os mesmos autores podem ocorrer também entre empresas rivais e empresas de ramos de negócio diferentes, acentuando assim, a necessidade ainda maior da qualificação gerencial.

Segundo Portugal (1996, p.1): “O número de alianças aumentou a tal ponto que algumas multinacionais se referem à sua “carteira de alianças”. O conceito de empresa auto-suficiente deve, portanto ser substituído por um outro de empresa independente que gere uma carteira (ou, melhor, “rede”) de alianças”. Para este autor, as alianças podem ser classificadas em dois tipos: *link alliances*, que pretendem juntar recursos complementares, e as *scale alliances*, que visam a junção de recursos similares.

Para Yoshino e Rangan (1996) há divergência de idéias entre alguns autores quanto ao objetivo das alianças. Conforme Perlmutter e Heenan (1986, p.136-142) “a essência da tarefa de gerir alianças é trabalhar no sentido das relações harmoniosas e assim aumentar o valor da atividade cooperativa, dizendo pouco sobre a rivalidade nas relações. Para Ohmae (1989, p. 143-154) “as alianças são essenciais para estratégia global eficaz , principalmente no Japão”.

Rodrigues (1996) comenta em um estudo onde foram analisadas negociações entre empresas brasileiras e chinesas com vistas à formação de alianças estratégicas, que uma estratégia bem sucedida de formação de aliança estratégica internacional não depende apenas de fatores ligados aos parceiros. Há outros fatores mais importantes fora da esfera de influência das partes, como

as relações e acordos diplomáticos entre governos, os quais podem facilitar ou anular qualquer tentativa de ingresso em outros países.

Hamel, Prahalad e Doz (*apud* Yoshino e Rangan, 1996) afirmam que a tarefa da administração de uma aliança é aprender com os parceiros e usar o aprendizado para vencer no mercado.

Yoshino e Rangan (1996, p. 311) deixam claro que “as implicações gerenciais não são fáceis de ajustar”, gerando uma série de indagações, tais como: “Os administradores devem sempre buscar harmonia? Quando a empresa deve procurar o “entendimento” dos objetivos dos parceiros, em oposição à “busca” de seus interesses próprios?”

Para a gestão de uma aliança ser bem-sucedida, ela deve voltar-se para a gestão entre cooperação e concorrência, dando prioridade aos objetivos estratégicos da empresa, que podem ser, segundo os autores, entre quatro categorias amplas: “Duas são positivas e relacionam-se com o aumento da eficiência da empresa, e duas são defensivas, visam impedir a perda da eficiência. Uma empresa deve tirar mais valor de uma atividade cooperativa do que agir sozinha, caso contrário a aliança não faz sentido. A primeira meta estratégica, então, é adicionar valor a uma atividade. A segunda meta de um parceiro é aumentar suas competências estratégicas por meio do aprendizado com quem está a sua frente”. “... A disposição de aprender propicia a inovação do produto e do processo”. (p.18)

Yoshino e Rangan (1996) apresentam quatro tipos possíveis de alianças estratégicas: pró-competitivas, não-competitivas, pré-competitivas e competitivas, conforme apresentado na Figura 3.1. As alianças pró-competitivas são

geralmente relações entre ramos de negócio, entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores. Neste tipo, as empresa trabalham unidas para desenvolver ou aperfeiçoar produtos e processos, mas com baixos níveis de interação organizacional entre si, gerando poucos conflitos. No segundo tipo, alianças não-competitivas, as uniões tendem a ser entre ramos de negócio, formadas entre empresas não concorrentes. É o caso, por exemplo, da GM e Isuzu que estão desenvolvendo um carro de pequeno porte de forma conjunta, em que ambas as partes irão vender. Neste tipo de aliança, o nível de esforço cooperativo é alto, e é provável que o aprendizado seja o objetivo maior, já que as empresas não são concorrentes de peso. No tipo alianças competitivas, as empresas se unem geralmente com o objetivo de agregação de valor, porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final. E no último tipo, alianças pré-competitivas, acontecem geralmente a união entre empresas de ramos de negócios diferentes, desenvolvendo novas tecnologias. Há um certo risco neste tipo de aliança quando se chega a hora da comercialização, e uma empresa tenta conhecer as competências vitais da outra, fazendo da proteção da forças vitais outro objetivo estratégico crítico da administração da aliança.



**Figura 3.1-Tipologia da aliança.**  
**Fonte:** Yoshino e Rangan (1996)

Yoshino e Rangan (1996, p. 316) afirmam que a tarefa do gerente é descobrir de que modo combinar a ampla percepção de quem está em posição de perceber, para orientar a gestão de uma estratégia flexível, multidimensional e baseada em alianças. Após pesquisas elaboradas pelos autores, há o reconhecimento de dois níveis de alianças estratégicas: aquelas destinadas a fomentar a estratégia em nível da unidade empresarial e aquelas destinadas a fomentar a estratégia em nível corporativo. Os autores salientam que as alianças têm capacidade de transformação, podendo “migrar” de um tipo para outro, conforme for o desenvolvimento e desempenho da aliança anterior.

Os gerentes envolvidos devem satisfazer os quatro objetivos: conservar a flexibilidade, proteger as competências vitais, aumentar o aprendizado e maximizar o valor, reconhecendo a importância para cada tipo de aliança.

Para Silva (2000), vários autores explanam sua teorias a respeito dos fatores motivadores que levam as empresas a formar ou participar de alianças estratégicas: Para Hagedoorn (1990), a internacionalização dos mercados, velocidade, complexidade, incerteza do desenvolvimento tecnológico, aumento nos custos de P&D, são os principais motivos. Para Chesnais (1988), o aumento do processo de internacionalização dos mercados nacionais, a tendência à concentração e centralização das empresas, as especificidades da indústria, a existência de barreiras tarifárias em determinados mercados, a redução do retorno do capital investido, a posição do governo no suporte de infra-estrutura tecnológica e a velocidade e direção das mudanças tecnológicas que são diferentes para cada segmento industrial, são os principais fatores motivadores para formação de alianças estratégicas. Para Nalebuff e Brandenburger (1996),

os principais fatores são risco, tempo e investimento. Dodgson (1993) afirma que a necessidade de melhorias nos processos de inovação, objetivos de estratégia corporativa da empresa e políticas públicas, são os principais fatores motivadores. Lamming (1993) identifica redução de riscos através da diversificação, divisão dos custos de investimento inicial e do retorno mais rápido, obtenção de economias de escala e/ou racionalização através do aumento dos volumes produzidos ou pelo compartilhamento das vantagens comparativas (marketing, produção, projetos), obtenção de complementariedade tecnológica, redução da ameaça competitiva e superação de barreiras de ingresso impostas pelos governos sejam os principais fatores motivadores de formação de alianças estratégicas.

Silva (2000) complementa que Contractor e Lorange (1988) apresentam sete razões básicas para a formação de acordos cooperativos: redução de risco, economias de escala e/ou racionalização, mudanças de tecnologia, bloqueio de competição, superação de barreiras protecionistas ou leis governamentais de investimentos, facilidade inicial da expansão internacional de empresas sem experiência nessa estratégia, e vantagem da quase-integração vertical advinda da união de contribuições complementares dos parceiros na “cadeia de valor”.

O Quadro 3.1 apresenta um breve resumo dos fatores motivadores que levam as empresas a formarem ou participarem de alianças estratégicas.

### Quadro 3.1 – Fatores Motivadores para formação de alianças estratégicas

MERCADO
<ul style="list-style-type: none"><li>- As empresas locais precisam se fortalecer</li><li>- As empresas estrangeiras precisam conquistar uma parcela dos mercados nacionais</li></ul>
TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Velocidade, complexidade, inter-relação e incerteza do desenvolvimento tecnológico</li><li>- Tempo dispendido entre a identificação de uma demanda de mercado e a colocação do produto é um fator decisivo, neste sentido o desenvolvimento da pesquisa, a produção e a distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto</li></ul>
ECONOMIA
<ul style="list-style-type: none"><li>- O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão de mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos</li></ul>
LEGISLAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Existência de barreiras tarifárias/legais em determinados mercados</li></ul>

**Fonte:** Silva (2000)

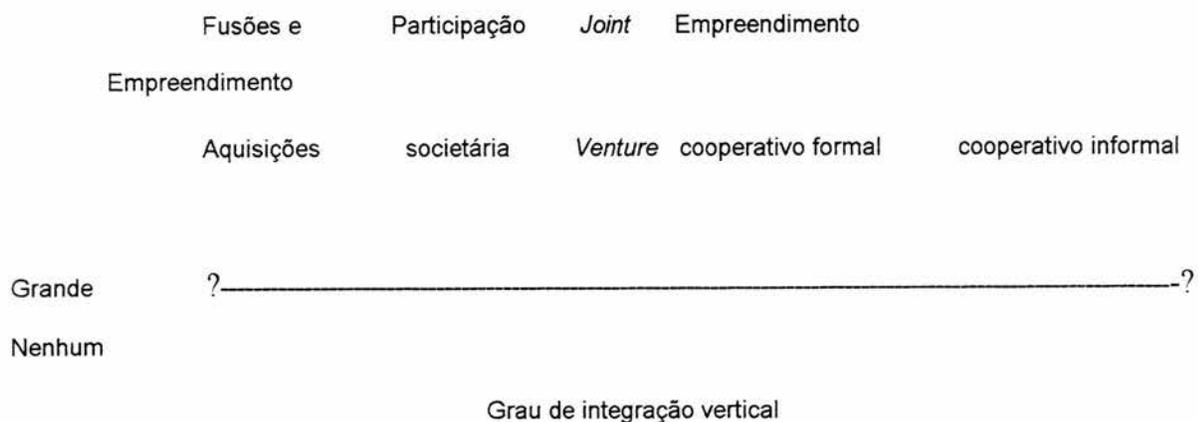
Root (1987, *apud* Lorange e Roos, 1996) descreve como caracterizar alianças estratégicas e aponta para cinco itens que devem ser analisados quando da definição de alianças estratégicas, que são:

- Nacionalidade e grau de cooperação entre empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- Exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- Relativo poder de barganha e propriedade.

Uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”). Esta escala é mostrada na Figura 3.2.

Hierarquia

Mercado

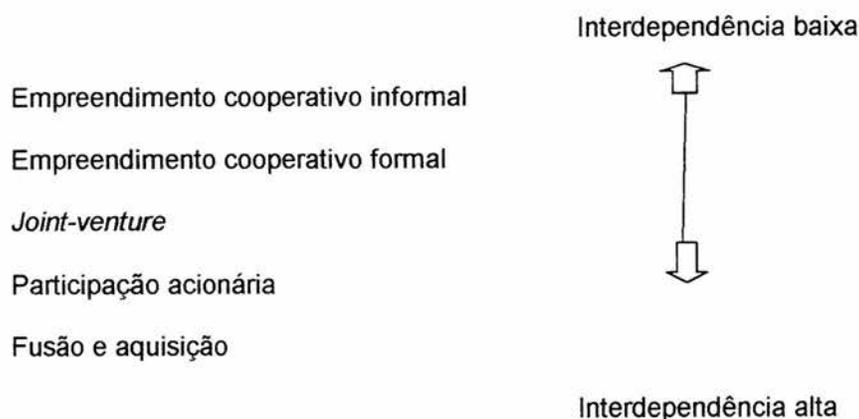


Fonte: Lorange e Roos(1996)

**Figura 3.2 Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.**

Nota-se que os modelos de aliança do lado esquerdo da escala, representam uma integração maior, reduzindo gradativamente para o lado direito da escala. No extremo esquerdo, o autor apresenta as fusões e aquisições como modelos de integração total dentro da organização. Já os empreendimentos cooperativos informais, extremo a direita, próximo ao mercado.

Contractor e Lorange (1988, *apud* Lorange e Roos, 1996), apresentam uma escala de modelos de alianças estratégicas, analisando grau de interdependência entre as partes envolvidas (Figura 3.3).



**Figura 3.3 Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe**

**Fonte:** Contractor e Lorange (1988, *apud* Lorange e Roos, 1996).

Analisando a Figura 3.3, nota-se que os empreendimentos cooperativos informais estão situadas em posição de interdependência baixa com a empresa-mãe, o que facilita a reversão, se necessário. Ao contrário das fusões e aquisições, que por estarem situadas em nível de interdependência alta, uma reversão torna-se mais difícil.

Uma das formas de caracterizar os motivos da aliança estratégica, de acordo com Lorange e Roos (1996) é examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial em termos de duas dimensões. Uma delas diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada, e como ela se ajusta ao portfólio global de um sócio específico, analisando se o negócio faz parte das atividades principais do sócio potencial. A segunda dimensão considera a posição relativa da empresa em seu negócio, se ela é líder ou mais uma seguidora. Como líder, teria tipicamente, maior participação de mercado, liderança em tecnologia ou qualidade superior. E

enfocaria uma aliança estratégica diferentemente do que se possuísse uma pequena participação e estivesse tentando melhorá-la.

Lorange e Roos (1996) fazem uma análise dos motivos genéricos para formação de alianças. Afirmam que se a estratégia da aliança for principal dentro do portfólio global da empresa-mãe e esta for líder nesse negócio, o motivo para formar alianças é a busca da defesa. Exemplos: acesso a novos mercados e/ou tecnologia e segurança de recursos. Quando a estratégia da aliança for principal dentro do portfólio da empresa-mãe, mas esta for seguidora de mercado, o motivo para a formação da aliança estratégica geralmente é a aquisição. Quando a estratégia da aliança não é o negócio principal da empresa-mãe, mas esta for líder de mercado, o motivo para formação de alianças freqüentemente é a permanência. E o último caso apresentado por Lorange e Roos (1996) é quando a empresa-mãe não for líder de mercado e a estratégia da aliança não é o negócio principal da empresa, buscando-se assim formar alianças com objetivos de reestruturação do negócio.

Também deve ser analisado a recuperação dos recursos investidos em relação a cada modelo de aliança estratégica. Em um modelo acordo provisório, as empresas-mãe colocam juntas recursos, geralmente temporários, e são totalmente recuperado por elas. No modelo consórcio, as partes colocam mais recursos e a prazo mais longo do que o modelo anterior, e os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre elas. Um terceiro modelo, *joint-venture* baseada em projeto, as empresas-mães colocam menos recursos, prazos menores e os resultados não são divididos, com exceção de alguns resultados financeiros (dividendos, *royalties* etc) Na *joint-venture* plena, segundo Lorange e

Roos (1996), as partes colocam recursos em abundância, e permitem que os recursos gerados sejam mantidos na aliança.

### 3.2 COMPETITIVIDADE

Os referenciais utilizados nesta seção estão fortemente baseados em Barbosa (1999) devido a amplitude de suas análises sobre o tema Competitividade. Barbosa (1999) comenta sobre o Estudo da Comissão Presidencial sobre Competitividade Industrial (US GPO, 1985 *apud* Barbosa<sup>3</sup>), que afirma que quanto mais uma nação aumenta sua capacidade de competir na arena mundial, com mais probabilidade seu povo vai usufruir uma melhor qualidade de vida.

Já o Estudo da Comissão Presidencial sobre Competitividade Industrial (*apud* Barbosa, 1999) define competitividade baseada em condições de mercado livres e justas, na qual os países podem aumentar seu grau de competitividade através de produtos e serviços que satisfaçam os gostos dos consumidores, a preços demandados pelos mercados internacionais.

O Aldington Report (*apud* Barbosa, 1999) define competitividade como um resultado de empresas que conseguem fornecer ao mercado produtos e serviços que são trocados por um bom valor em dinheiro, por apresentar melhor qualidade e custos melhores que os concorrentes.

Para o *European Management Forum* (1984, *apud* Barbosa, 1999) competitividade é o resultado da soma das habilidades das empresas que sabem

---

<sup>3</sup> Citado por Rodrigues (1999)

superar os concorrentes tanto nacionais como internacionais, usando preço e qualidade como mecanismos de ação.

Porter (1989 *apud* Barbosa, 1999) apresenta as características inovadoras de uma empresa como uma vantagem competitiva muito forte. Há, segundo ele, outras formas das empresas obterem vantagens competitivas e diferenciando-se no mercado, que são identificadas através dos condutores de singularidade.

Segundo Barbosa (*apud* Rodrigues, 1996), o assunto de competitividade e suas medidas de desempenho foram estudadas por um grande número de pesquisadores ao longo das últimas décadas, no nível da empresa individual, do setor industrial ou da nação: Beckerman (1979), Pettigrew (1985), Coates e Hillard (1986 e 1987), Buckley, Pass e Prescott (1988), Francis (1989 e 1992), Best (1990), Pettigrew e Whipp (1991), Georghiou e Metcalfe (1993).

Buckley, Pass e Prescott (1988, *apud* Barbosa, 1999) afirmam que para se ter o melhor resultado nas análises de medida de competitividade, deve-se analisar vários níveis (produto, empresa, indústria e país), e inter-relacionar desempenho competitivo, processo gerencial e potencial competitivo, conforme apresentado no Quadro 3.2.

**Quadro 3.2 Grupos de medidas por nível de análise.**

Nível de análise	Grupos		
	Desempenho competitivo	Potencial Competitivo	Processo gerencial
País	Participação de mercado em exportações; Percentual de manufatura no resultado total; Balança comercial; Lucratividade	Vantagem comparativa; Competitividade de custo; Competitividade de preço; Indicadores de tecnologia; Acesso a recursos	Comprometimento com negócios internacionais; Políticas governamentais; Educação e treinamento
Indústria	Participação de mercado em exportações; Balança comercial; Crescimento das exportações; Lucratividade	Competitividade de custo; Competitividade de preço; Produtividade; Indicadores de tecnologia	Comprometimento com negócios internacionais (associações de comércio, etc)
Empresa	Participação de mercado em exportações; Dependência de exportações; Crescimento de exportações; Lucratividade	Competitividade de custo; Competitividade de preço; Produtividade; Indicadores de tecnologia	Vantagem de propriedade; Comprometimento com negócios internacionais; Aptidão de marketing relações gerenciais; Proximidade ao consumidor; Economias de escala e escopo
Produto	Participação no mercado em exportações; Crescimento das exportações; Lucratividade	Competitividade de custo; Competitividade de preço; Competitividade de qualidade; Produtividade; Indicadores de tecnologia	Produto campeão

Fonte: Adaptado de Buckley, Pass e Prescott (1988) por Rodrigues (1999).

Barbosa (*apud* Rodrigues, 1996) afirma que essa inter-relação auxilia os níveis a tomarem decisões baseadas em informações relevantes e indicam ações para melhorar o potencial competitivo.

Fensterseifer (1995) aponta para dimensões competitivas baseadas em Wheelwright (1984), Hayes, Wheelwright e Clark (1988), Chase, Kumar e Youngdahl que são: Custos, qualidade, flexibilidade, confiabilidade como fornecedor e “inovatividade”. Porter (1989) apresenta seu modelo onde uma indústria pode se diferenciar das demais através de custos, diferenciação ou especificidade. Em uma análise geral, autores mais atuais estudam mais especificamente o modelo de Porter (1989).

Scott e Lodge (1985, *apud* Barbosa, Rodrigues, 1996) afirmam que diversas dimensões de análise devem ser efetuadas quando se quer medir competitividade, pois deve-se avaliar também questões passadas, desempenho geral, objetivos e comparações com resultados estrangeiros. Segundo os autores, há que se analisar as medidas de competitividade (Quadro 3.3) no passado, presente e futuro.

**Quadro 3.3 Medidas de competitividade no nível da empresa e seus significados**

Medidas	Significado
Participação de mercado em exportações	Percentagem que uma empresa ou indústria, etc. tem do volume global de bens ou serviços.
Crescimento das exportações	Aumento das vendas externas de uma nação, indústria, empresa ou produto
Competitividade de custo	Uma empresa/indústria é mais competitiva quando tem um dos custos mais baixos
Produtividade	Saídas por pessoa, valor adicionado por empregado
Competitividade de preço	Uma empresa/indústria etc. é mais competitiva quando tem um dos preços mais baixos
Comprometimento com negócios internacionais	Maior envolvimento em assuntos internacionais por governos, companhias e sistema educacional (proficiência em línguas e culturas estrangeiras)
Proximidade ao consumidor	Relacionamento mais próximo com os consumidores para que suas necessidades possam ser entendidas e satisfeitas

**Fonte:** Buckley, Pass e Prescott, 1988, *apud* Rodrigues, 1999.

Pettigrew e Whipp (1991 *apud* Barbosa, 1999) uma abordagem relacionando nível de análise (economia, setor e empresa), com elementos no tempo, já que o reconhecimento competitivo depende desta análise geral. E resumem seus estudos afirmando que a habilidade da empresa de competir dentro de certa indústria ou economia provêm da competência para reconhecer e compreender as forças competitivas que estão atuando, e a capacidade de um

negócio organizar e gerenciar todos os recursos disponíveis em direção aos objetivos traçados.

Barbosa *apud* Rodrigues (1999) aborda a questão microeconômica sobre o enfoque de competitividade. Segundo ele, há três conceitos microeconômicos que podem ser identificados: Modelo Chamberlainiano, Organização Industrial e modelo Schumpeteriano. No primeiro modelo, Chamberlain enfatiza as capacidades da empresa, como a boa utilização de recursos, talentos, habilidades e experiências da empresa. Difere do modelo de organização industrial, que tem seu ponto central no relacionamento entre empresa e indústria, afirmando que a estrutura da indústria é que definirá o nível de retorno de uma empresa. No terceiro modelo, o Schumpeteriano, o que se afirma é que precisa ser levado em consideração as instabilidades e as incertezas do mercado como fatores principais de competição, inovando sempre, dentro de um processo conhecido como “Destrução Criadora”.

Martinelli Junior (1999) comenta as dificuldades gerais de se competir em mercados internacionais, principalmente no setor de alimentos, onde há muito protecionismo e é onde a erva-mate se classifica. Além de uma complexidade das relações técnico-produtivas e comerciais, há diversas barreiras à entrada através da grande rivalidade entre empresas, exigindo do novo entrante investimentos em publicidade e propaganda para poder tornar visível a diferenciação / inovação dos novos produtos.

Diante dessas colocações, pode-se afirmar que o grau de exigência para competir atualmente tornou-se muito mais acirrado e profissional, principalmente para atuações em mercados internacionais.

### 3.3 COMPETITIVIDADE SEGUNDO PORTER

Para Porter (1989), uma empresa pode obter vantagem competitiva ofertando produtos com custos mais baixos ou oferecendo benefícios únicos aos compradores que justifiquem o preço (diferenciação). Para ele a Cadeia de Valores é o instrumento capaz de diagnosticar e promover a vantagem competitiva, permitindo separar as atividades subjacentes executadas por uma empresa no projeto, na produção, no marketing e na distribuição do seu produto ou serviço.

A Cadeia de Valores mostra de que modo todas as atividades da empresa podem ser examinadas desta maneira integrada. A necessidade de integração entre unidades organizacionais é uma manifestação dos elos. Gerentes de atividades de apoio como gerência de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia em geral não têm uma visão clara do modo como elas estão relacionadas à posição competitiva global da empresa, o que pode ser visualizado através da cadeia de valores dividida em atividades primárias e de apoio, da seguinte forma:

**a)Logística interna:** Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

**b)Operações:** Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.

**c)Logística externa:** Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, e processamento de pedidos e programação.

**d)Marketing & vendas:** Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

**e)Serviço:** Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

**f)Desenvolvimento de tecnologia:** projetos de componentes, projeto de características, testes de campo, engenharia de processo e seleção de tecnologia.

“Desenvolvimento de tecnologia também assume diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisas de mídia, projeto de equipamento de processo e procedimentos de atendimento” (Porter,1989: p.39).

**g)Aquisição:** Pode ser dividida em atividades como qualificação de novos fornecedores, aquisição de grupos diferentes de insumos adquiridos, a supervisão contínua do desempenho dos fornecedores.

**h) Gerência de recursos humanos:** Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal, apoiando as atividades primárias e de apoio e a cadeia de valores inteira.

**i) Infra-estrutura da empresa:** Consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade, fornecendo apoio a cadeia inteira. Pode ser fechada ou dividida (unidade empresarial e matriz).

Segundo Porter (1989), uma empresa talvez consiga traçar os limites das unidades mais ajustados às suas fontes de vantagem competitiva e estabelecer tipos apropriados de coordenação, relacionando sua estrutura organizacional à cadeia de valores, e aos elos dentro dela e com fornecedores ou canais. Uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Para ele, uma empresa pode competir e obter diferenciais através de custo ou diferenciação. A vantagem de custo é de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. Mas esta não é a parte objetivo deste trabalho, que focará mais especificamente o outro tipo de vantagem que as empresa podem obter: Vantagem em diferenciação, já que para atuar em forma de alianças no mercado internacional, as empresas precisam conhecer seus próprios aspectos diferenciais, análise esta que vai além de custos. A vantagem em diferenciação, segundo Porter (1989), é o ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem se diferenciar, muitas vezes utilizando a “inovação” como meio de

alcançar seus resultados, e constituem um elemento importante da estrutura industrial.

Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem entendidas. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores.

A diferenciação permite que a empresa obtenha um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, e não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois ela provém de atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador. A diferenciação surge da cadeia de valores de uma empresa. Qualquer atividade de valor constitui uma fonte em potencial de singularidade.

Porter (1989) explicita que as empresas não devem usar a abordagem de cadeia de valor para analisar somente custos, porque podem não isolar todas as atividades importantes para a diferenciação, dentre elas, a amplitude de atividades, ou do seus escopos competitivos.

A singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores. Esses condutores de singularidade são as razões pelas quais uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

Os seis principais condutores de singularidade, em ordem de importância são:

**a) Escolhas de políticas:** As empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las. As políticas mais comuns incluem: desempenho e características de produto oferecido; serviços fornecidos; intensidade de uma atividade adotada; conteúdo de uma atividade; tecnologia empregada na execução de uma atividade; qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade; procedimentos que governam as ações do pessoal e uma atividade; especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade e treinamento oferecido; informações empregadas para controlar uma atividade.

**b) Elos:** Em geral, a singularidade tem sua origem nos elos dentro da cadeia de valores ou nos elos com fornecedores e com canais que são explorados por uma empresa. Os elos podem resultar em singularidade se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra:

-Elos dentro da cadeia de valores: A satisfação das necessidades do comprador quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas. Por exemplo, o tempo de entrega freqüentemente é determinado não apenas pela logística externa mas também pela velocidade do processamento de pedidos e pela freqüência das visitas das vendas para pegar pedidos.

-Elos com fornecedores: Deve haver uma coordenação com fornecedores, o que pode reduzir o tempo.

-Elos com canais: Através de uma coordenação com os canais ou de uma otimização conjunta da divisão de atividades entre a empresa e os canais, a

singularidade pode resultar com frequência. Isto pode acontecer através de treinamentos e esforços de vendas com os canais, ou subsídios de investimentos com pessoal dos canais

**c) Oportunidade:** A singularidade pode resultar do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Sendo primeira a adotar uma imagem de produto, por exemplo, uma empresa pode evitar que outros façam isto, tornando-se singular.

**d) Localização:** A singularidade pode resultar de uma localização, fácil aos demais participantes da cadeia;

**e) Inter-relações:** A singularidade de uma atividade de valor pode provir de seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs.

**f) Aprendizagem e vazamento:** A singularidade de uma atividade pode ser o resultado da aprendizagem sobre como executá-la da melhor maneira. Alcançar uma qualidade consistente em um processo de fabricação pode ser, por exemplo, conduzido pela aprendizagem. Tal como o custo, o vazamento de aprendizagem para concorrentes reduz sua contribuição para a diferenciação.

**g) Integração:** O nível de integração de uma empresa pode torná-la singular. A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras. A redução da integração em relação à concorrência pode ser uma fonte de diferenciação em algumas indústrias. A desintegração pode explorar as capacidades dos fornecedores ou de canais independentes.

**h) Escala:** Uma grande escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular impossível com um volume menor. Em alguns casos, contudo, a escala pode funcionar contra a singularidade de uma atividade. Ela pode, por exemplo, reduzir a flexibilidade de empresas em relação às necessidades do comprador.

**i) Fatores institucionais:** Boa relação com outras entidades pode permitir um melhor *status* na sociedade, podendo ser singular neste aspecto.

Os condutores de singularidade variam de cada atividade e podem variar entre indústrias dentro da mesma atividade. Eles interagem para determinar até que ponto a atividade é singular. Uma empresa deve examinar cada uma de suas áreas de singularidade para ver que o condutor ou condutores a fundamentam. Isto será crítico para sustentar a diferenciação, porque alguns condutores da singularidade oferecem mais sustentabilidade do que outros. Pode ser mais fácil para a concorrência imitar escolhas de políticas do que a singularidade decorrente de inter-relações ou da exploração de elos, por exemplo. Uma compreensão daquilo que lhe permite ser singular também garantirá que uma empresa não mine as causas. Enfim, os condutores de singularidade podem sugerir novas fontes de diferenciação.

### 3.4 REFERENCIAL TEÓRICO A SER UTILIZADO NESTE ESTUDO

Para a realização deste estudo, foram utilizadas como teorias de base, os referenciais teóricos de Porter (1989) para estudo dos condutores de singularidade e cadeia de valores das empresas ervateiras e, identificando

diferenciações e similaridades entre elas; e a teoria de modelos de alianças estratégicas de Yoshino e Rangan (1996) para sugerir modelos de alianças estratégicas voltados ao mercado internacional para a realidade encontrada.

Porter (1989) tem suas publicações sobre cadeia de valores sendo utilizadas em muitos estudos de várias áreas da administração, economia, agronegócios, permitindo ao pesquisador a realização de uma espécie de diagnóstico da empresa(s) objeto(s) de estudo. O autor também enfoca a inovação como meio de alcançar melhores níveis de competitividade, enfoque este, que será utilizado nesta pesquisa, nos questionamentos sobre a cadeia de valor de cada empresa.

Yoshino e Rangan (1996) apresentam quatro categorias amplas de alianças estratégicas especificadas no capítulo anterior. Esta tipologia pode ser dividida em alianças pré-competitivas, competitivas, pró-competitivas e alianças não-competitivas.

Utilizou-se as teorias de Porter (1989) e Yoshino e Rangan (1996) como base diante da bibliografia apresentada, visto que, pelas teorias da administração moderna, não se pode adotar modelos de agrupamento, sem ter um real conhecimento sobre as características individuais dos membros. No próximo capítulo será apresentado um quadro que associa os objetivos ao referencial teórico e à metodologia de coleta de dados utilizada.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo estão abordados os tipos de pesquisas e dados utilizados neste estudo, tipos de dados, metodologia de coleta de dados, bem como a descrição da população e amostra.

Os sujeitos desta pesquisa foram os gerentes das empresas ervateiras da Pólo Ervateiro Gaúcho, que atualmente abrange os municípios de Erechim, Erebangó, Getúlio Vargas, Áurea, Gaurama, Viadutos, Campinas do Sul, Aratiba, Severiano de Almeida, Erval Grande e Machadinho, e que detêm juntos, segundo o Sindicato da Indústria do Mate, 59,88% da produção de erva-mate (produto acabado) do estado, no período de dezembro de 2001 à fevereiro de 2002.

O universo de indústrias nesta região levantados através do Sindicato do Mate e Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões em agosto de 2001, apresentava um panorama de tamanho das indústrias ervateiras (em toneladas) diferente da realidade encontrada através desta pesquisa. Estes dados informavam que existiam 04 empresas grandes (com produção entre 250 a 400 ton/mês), 03 médias (130 a 250 ton/mês) e 25 pequenas (5 a 130 ton/mês) e identificou-se que existem 03 grandes e 02 médias empresas atualmente, as quais todas foram entrevistadas. Quanto às pequenas, pesquisou-se uma amostra seletiva de 07 empresas (número cujas informações possibilitaram desenvolver uma base de dados, entendendo-se que a partir deste número os resultados começariam a se tornar repetitivos) o que impossibilitou o fornecimento da quantidade total de empresas pequenas na região atualmente. Esta redução no

número de empresas grandes e médias aconteceu devido a uma grande empresa deixar de realizar o processo completo de industrialização do produto, limitando-se somente a secagem. Nas empresas consideradas médias, a redução aconteceu devido a baixas no volume de produção.

Como este trabalho limitou-se a pesquisar as indústrias cujo processo de comercialização é efetivado pela própria indústria, pois busca-se indicar modalidades de alianças estratégicas para produtos acabados, a amostra desta pesquisa totalizou 12 indústrias (07 pequenas, 02 médias, 03 grandes) que estão apresentados no Quadro 4.1.

**Quadro 4.1 Descrição das empresas pesquisadas**

Tamanho	Produção mensal(kg)	Venda mensal (kg)	Idade	Localização	Funcionários	Tipo Gestão	Sigla
P	100.000	100.000	80	Erebango	50	Familiar	P1
P	2.000	2.000	05	Getúlio Vargas	01 fixo	Familiar	P2
P	20.000	20.000	03	Áurea	04	Familiar	P3
P	1.000	1.000	03	Áurea	Não fixo	Cooperativa	P4
P	12.000	12.000	20	Áurea	06	Familiar	P5
P	15.000	15.000	16	Barão de Cotegipe	06	Familiar	P6
P	25.000	25.000	10	Áurea	05	Familiar	P7
M	200.000	180.000	32	Erebango	41	Familiar	M1
M	200.000	200.000	22	Erechim	45	Familiar	M2
G	305.000	305.000	50	Barão de Cotegipe	61	Familiar	G1
G	300.000	300.000	50	Erechim	70	Familiar	G2
G	400.000	400.000	15	Erechim	200	Familiar	G3

**Notas:** Por solicitação das empresas, os nomes não serão divulgados neste trabalho.

Como as empresas em sua maioria são familiares, deve-se somar em média 02 sócios ao número de funcionários.

Os números de funcionários referem-se somente às unidades entrevistadas.

Sigla é a abreviação utilizada para cada empresa nas demais análises neste trabalho, conforme ordem da realização das entrevistas.

**Fonte:** Dados obtidos através da pesquisa

Esta coleta de dados nas empresas ervateiras citadas, foi efetuada pela própria autora. A ordem das entrevistas foi por cidade, sendo que se iniciou por Erebango, seguindo por Getúlio Vargas, Erechim, Áurea e Barão de Cotegipe. O tempo das entrevistas ficou em torno de uma hora, sendo menor nas pequenas empresas. Quanto à receptividade por parte dos entrevistados, pode-se considerar de média para alta, sendo visto na maioria dos casos como uma oportunidade de dialogarem sobre a situação da erva-mate e suas vendas, na região e Brasil, além do mercado externo.

A pesquisa se classifica como estudo descritivo das atividades das ervateiras, e também estudo formativo na segunda parte do trabalho, que através de pesquisa bibliográfica e dos dados coletados (pesquisa na indústrias ervateiras) preocupou-se em propor modalidades de alianças estratégicas adequadas à esta realidade.

Para esta classificação de pesquisa foram utilizados dados quantitativos e qualitativos, sendo os últimos em maior número, através de fontes primárias e secundárias. Considerou-se dados primários aqueles coletados diretamente com as empresas ervateiras, e os demais, secundários.

A seguir apresenta-se um quadro que associa os objetivos específicos aos referenciais teóricos e também aos instrumentos de coleta de dados utilizados.

**Quadro 4.2 Quadro resumo da metodologia aplicada a este estudo**

Objetivo específico	Referencial teórico	Instrumento de coleta de dados
Conhecer experiências anteriores de alianças estratégicas		Pesquisa bibliográfica
Conhecer as atividades de cadeia de valor das empresas ervateiras do Pólo Ervateiro Gaúcho, identificando diferenciações e similaridades entre elas	Porter (1989)	Entrevista
Identificar características individuais das empresas no que se refere às tendências e oportunidades através de alianças estratégicas e o que pensam a respeito do mercado internacional	Porter (1989)	Entrevista
Sugerir modelos de alianças estratégicas voltados ao mercado internacional para a realidade encontrada	Yoshino e Rangan (1996)	Entrevista e embasamento em teorias

Fonte: A autora

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo busca apresentar uma análise dos dados coletados em relação aos objetivos propostos e está assim dividido: No subcapítulo 5.1 far-se-á uma análise das atividades da cadeia de valor das empresas entrevistadas, comentando-se individualmente as questões por condutor de singularidade, e uma análise por segmentação de empresas, sejam elas, pequenas, médias ou grandes. No item 5.2 há um comparativo quantitativo de características afins das empresas pesquisadas; isto é, como o objetivo é atuação conjunta no mercado internacional para fins de comercialização, as empresas afins devem ser agrupadas, e não as que pensam e atuam de forma muito diferenciada. O item 5.3 apresenta uma análise dos agrupamentos possíveis entre as empresas entrevistadas, de acordo com o número de singularidades entre elas, e o fator produtividade. E o subcapítulo 5.4 conclui a análise dos resultados, apresentando os modelos de alianças estratégicas voltadas ao mercado internacional mais adequados à realidade encontrada e aos agrupamentos identificados a partir deste estudo. Apresenta também, as etapas que os grupos devem desenvolver para atuarem no mercado internacional, que são diferentes, já que há grupos mais preparados para atuação em novos mercados; e o nível de dificuldade que provavelmente enfrentarão no desenvolver de uma aliança

### **5.1 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALORES DAS EMPRESAS**

Conforme já comentado no Capítulo 3, os estudos de Porter (1989) sobre cadeia de valores, sistema de valores e atividades de valor, são recursos que

possibilitam analisar uma indústria e identificar nela diferenciação (em custo ou valor ao cliente além dos concorrentes).

Para Porter (1989) sistema de valores é formado por uma série de cadeia de valores inter-relacionadas, como cadeia de fornecedores, com a cadeia de valores da própria indústria, do canal e do comprador. Isto para as indústrias ervateiras também é possível, mas exige um estudo em cada elo, para o desenho da própria cadeia de valores. Este trabalho limitou-se a desenvolver a cadeia de valores das empresas, apresenta ao final deste subcapítulo, e deixa em aberto para novos estudos a possibilidade de realizar o mesmo com os outros elos da cadeia da erva-mate, além da indústria.

Apresenta-se a seguir uma análise geral dos dados coletados, segmentados por atividades. Os dados individuais podem ser visualizados nos Quadros 5.1 à 5.6.

As **atividades primárias** encontradas nas empresas pesquisadas que permitem desenvolver a cadeia de valores foram assim identificadas:

- **Logística interna:** No setor ervateiro, a maioria das empresas produz sua própria matéria-prima e com isto conseguem acompanhar o processo de plantio, colheita e técnicas de manuseio. Outras a buscam no fornecedor, fazendo uma inspeção de qualidade e transportando-a até a empresa. E uma das grandes empresas pesquisadas exige que a entrega seja feita pelo fornecedor, evitando custos com transporte. A armazenagem, na maioria das vezes, é feita na própria empresa, com exceção de uma das pequenas, que já recebe o produto em “meia fase” de industrialização, isto é, com algumas fases iniciais do processo já desenvolvidas.

- **Operações:** Uma das empresas pesquisadas realiza apenas parte do processo de industrialização, já recebendo o produto secado. Isto deixa uma característica que merece ser estudado no futuro: Será que todas as empresas precisam realizar todo o processo de industrialização? Nas sugestões de modalidades de alianças, este investimento pode ser reduzido se fosse “centralizado” parte do processo, destinando o restante dos investimentos para por exemplo, a comercialização.

A idade das máquinas e equipamentos utilizados nos processos de industrialização varia entre zero e trinta anos, dependendo do tipo. Em geral, os equipamentos utilizados no processo de socagem, são mais antigos, em alguns casos até adquiridos já usados, faltando então a informação da real idade dos equipamentos.

O processo final, que inclui o empacotamento é realizado na própria empresa, que recebe os pacotes prontos, desenvolvidos em indústrias especializadas. Os pacotes geralmente são de papel, sendo que para algumas linhas de produto, está-se começando utilizar uma embalagem plástica.

- **Logística externa:** O transporte final (indústria-mercado) em 100% dos casos é feita pela própria empresa. Em uma das pequenas empresas, a logística externa tem características distintas: por ser uma Cooperativa, suas atividades internas são realizadas por cooperados/produtores), o que pode ser considerado atividade externa, pois a empresa não tem controle sobre estas atividades.

Outra pequena empresa não possui funcionários fixos, em tempo integral. Ela contrata quando necessário, o que também pode ser caracterizado como uma atividade externa, porque a empresa também não tem controle sobre estes.

- **Marketing & vendas:** São realizados pelas empresas, com algumas diferenças: nas de pequeno porte, o próprio proprietário vende, entrega e acompanha o desempenho do produto e concorrência nos clientes; as empresas grandes e algumas médias possuem uma definição mais profissional do departamento de vendas, incluindo o mercado externo com representantes (uma grande empresa exporta).

Todas as empresas, independente do tamanho, afirmaram que a estratégia de degustação em mercados é a que mais tem proporcionado resultados. Também participam em mateadas<sup>4</sup> e promoções em meios de comunicação com brindes (especificamente as de tamanho grande).

- **Serviço:** O serviço nas ervateiras se resume como sendo a troca de produtos e “giro de estoque” nos pontos de venda e degustações.

Percebe-se que para as empresas do setor ervateiro pesquisado, as atividades de logística interna e marketing & vendas são extremamente importantes, pois representam a qualidade do produto e a eficácia na identificação dos atributos que levam o consumidor a comprar seu produto.

Da mesma forma que as atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas a uma determinada empresa:

- **Desenvolvimento de tecnologia:** Algumas ervateiras têm se preocupado, e até investido em pesquisas de novos produtos. Outras (médias) têm idéia e vislumbram o potencial existente para produtos como corantes, balas,

---

<sup>4</sup> Eventos públicos com entrada franca onde se distribui erva-mate e água quente aos participantes que trazem sua cuia – utensílio utilizado para sorver o chimarrão.

chás. Uma grande empresa pôde visualizar até uma ameaça se isto acontecer: Teremos matéria-prima para tudo isto? Hoje há sobra, mas com o risco de redução gradativa da erva-mate chamada nativa (nascida naturalmente e com tempo de maturação adequado). Isto deixa um espaço para novos estudos.

A grande empresa que atualmente já exporta, efetua pesquisas no mercado internacional para detectar gostos e formas de consumo. Porém, sabe da dificuldade desta execução, que envolve, além de recursos humanos capacitados, altos custos.

As pequenas empresas não possuem profissionais de propaganda/publicidade nas pesquisas de satisfação, mas pelo fato de geralmente os próprios proprietários acompanharem os pedidos, entrega física e consumo nos pontos de venda, fica facilitado o acesso a dados primários e reais.

- **Aquisição:** A aquisição de suprimentos para as atividades das empresas é feita pelo departamento de compras nas empresas grandes e médias, e pelo próprio proprietário no caso das pequenas. Quanto à matéria-prima, um grande número de empresas planta e colhe parte do total utilizado e isto facilita o controle de qualidade na aquisição. Outras, que adquirem de fornecedores, realizam controles, inclusive de hora de colheita, evitando perda de qualidade por motivo de sol forte, ou então de orvalho que suja a erva-mate. As compras são realizadas pelo gerente de compras, que muitas vezes é o gerente geral.

- **Gerência de recursos humanos:** Os funcionários possuem baixo nível de escolaridade, com exceção dos departamentos de comercialização e escritório geral (nas médias e grandes indústrias). Isto acontece porque há necessidade de mão-de-obra intensiva nas etapas de produção, gerando algumas vantagens

como custos menores e facilidade de substituição. Nas pequenas empresas ocorrem casos de não haver mão-de-obra fixa, o que é bom financeiramente, se analisado encargos sociais, mas dificulta os padrões de qualidade (o mesmo funcionário pode não estar disponível na semana que vem, e será necessário contratar e treinar outra pessoa).

Os dirigentes das empresas mais antigas, e principalmente as de grande porte, conhecem como motivar seus funcionários, identificando os “pontos” de motivação interna. Isto acaba levando a uma baixa rotatividade de pessoal, melhorando a qualidade do produto e ou serviço.

Nas empresas pequenas, há casos de o próprio gerente não ter 1° grau completo. Isto dificultou inclusive este trabalho de pesquisa, onde para algumas empresas, a conceituação de “alianças estratégicas” teve que ser detalhadamente explicada. Este fato também gerou a necessidade de desenvolver neste trabalho um “roteiro de passos” para as empresas que pretendem atuar no mercado internacional.

Percebeu-se que as atividades de recursos humanos não são atividades de importância neste atual cenário das ervateiras, mas com certeza será, principalmente para o propósito deste estudo, onde se quer inseri-las no mercado internacional. Nasce a necessidade de pessoas mais abertas a novas informações, demandas, desafios. Necessidade também, de pelo menos um profissional que saiba falar outros idiomas, tenha dinamismo, conhecimento específico do produto e mercado, disponibilidade para viagens, habilidades com vendas.

- **Infra-estrutura da empresa:** Há empresas com filiais em outras regiões, com o intuito de aproximar a empresa da fonte de matéria-prima, ou proximidade com consumidores. Uma das grandes empresas vê como um dos grandes pontos fracos<sup>5</sup> da empresa a distância do mercado consumidor, afastando a empresa da fonte primária de dados sobre satisfação de clientes.

Conforme comentado anteriormente, há empresas que não realizam todo o processo de industrialização, terceirizando parte (nas pequenas – processo de secagem), devido aos altos custos de aquisição de equipamentos.

A destacar ainda, a infra-estrutura física da Cooperativa Coopervate, cuja produção e venda, é realizada sem estrutura fixa.

As empresas de maneira geral, possuem estrutura administrativa formada, geralmente hierárquica, já que a maioria das empresas vêm de origem familiar. Isto também leva a algumas vantagens e desvantagens: Facilidade de comunicação (entre familiares não há hierarquia), mas baixo nível de profissionalização e resistência a mudanças. Mas percebeu-se que há preocupação quanto a isto, principalmente nas médias e grandes empresas. Notou-se também, que algumas pequenas empresas querem mudar, estão percebendo a exigência do mercado, mas conhecem o nível de dificuldade acentuado.

Com isto, o próximo passo desenvolvido neste trabalho é análise dos principais condutores de singularidade, por ordem de importância<sup>6</sup> nas empresas pesquisadas, bem como a apresentação de um resumo das respostas que permitem realizar uma análise da frequência de similaridades (Item 5.2).

---

<sup>5</sup> Terminologia utilizada por KOTLER (1995) em Princípio de Marketing.

<sup>6</sup> Ordem apresentada por PORTER (1989)

## **1) Escolhas de políticas -**

Nas empresas pequenas, uma atua no mercado há 80 anos e seu tempo médio de investimento em novos produtos nos últimos 3 anos tem sido de 90 dias. Outra, há cerca de 20 anos no mercado, investe em média a cada quatro anos em novos produtos. O restante das pequenas empresas da amostra estão com idade média de 3 anos e não mudaram seus produtos neste período.

As empresas consideradas de porte médio investem aproximadamente a cada 1,8 anos em novos produtos, sendo que uma está no mercado há 32 anos e a outra há 22 anos.

Uma das empresas de grande porte, que está no mercado há 15 anos, não tem política de investimento em novos produtos devido à grande demanda nas duas marcas existentes. Trabalham intensamente nestas duas marcas e por enquanto não há necessidade e interesse de desenvolver novos produtos. Nas outras empresas de grande porte, o investimento em novos produtos é considerado alto. Elas atuam no mercado há 50 anos, estão em busca de tecnologia para novos produtos e seus desenvolvimentos vêm em função das necessidades do mercado.

Os novos produtos lançados por algumas empresas no mercado no período questionado (um ano), variam de compostos de erva-mate com chás e novas marcas nas empresas pequenas, tereré, erva com sabor, erva moída grossa nas empresas médias e compostos de chás, erva-mate com açúcar nas empresas de porte grande.

Cabe salientar aqui que somente uma das empresas pesquisadas não é considerada empresa familiar, pois é uma cooperativa. Algumas das empresas

trabalham somente com pessoas da família (maior incidência nas pequenas), e as médias e grandes já estão buscando profissionalização em alguns setores.

Quanto à política de recolhimento de produtos nos clientes, este é 100% efetivo. Todas as empresas pesquisadas recolhem seus produtos quando nos clientes, o prazo de validade ultrapassar o permitido e registrado na embalagem. As empresas pequenas deixaram transparecer o cuidado que o próprio gerente (muitas vezes próprio vendedor) designa na colocação de seus produtos nos pontos de venda.

Quanto à política de investimento médio em publicidade, três das cinco pequenas empresas não o fazem, isto é, não designam investimentos em veículos de publicidade ou propaganda. Isto ocorre, segundo observações na pesquisa, muito pela descredibilidade no negócio. Principalmente nestas pequenas empresas, notou-se uma extrema “desmotivação” no trabalho. Muitas estão no ramo há anos, e o atual cenário mudou. Há muito mais concorrentes, muitas vezes desleais (segundo o gerente de uma ervateira, dizem que vendem um tipo de erva de boa qualidade, mas se sabe que não é). Isto acabou deixando algumas ervateiras apenas no caminho da sobrevivência, sem o mínimo estímulo para investir em publicidade ou inovação. Outras pequenas empresas agem com cuidado. Não estão investindo em publicidade porque sabem que sua estrutura não comportará maiores demandas e agem com cautela. Percebeu-se a capacidade de algumas pequenas ervateiras, mesmo com uma gerência desqualificada academicamente, de conhecer sua atuação no mercado, seu potencial, e principalmente, os desafios de um crescimento.

Uma das pequenas empresas investe em publicidade em veículo local e valores baixos. Outra empresa investe cerca de 3% do faturamento em publicidade. Quanto às ervateiras de porte médio, estas investem de 1,5 % do faturamento e outra, valores fixos, em torno de US\$ 2 mil. As empresas consideradas de grande porte, investem cerca de 3% do faturamento e uma valores fixos de R\$ 30.000,00 a R\$ 40.000,00 mensais. Cabe ressaltar que estes valores são distribuídos durante o ano, segundo a sazonalidade de consumo, em eventos e ou lançamentos de novos produtos.

Os veículos de comunicação utilizados também variam. As pequenas empresas geralmente utilizam pontos de venda, mercados e rádios locais. Nas de porte médio, a publicidade é realizada através de TV, rádio, mercado e com amostras do produto. As empresas de grande porte utilizam rádio, TV, jornal e canal de esporte, além de amostras grátis (pequenas embalagens), feiras e mateadas<sup>7</sup>. Uma das grandes empresas trabalha com uma grande campanha publicitária, inclusive com sorteio de prêmios altos (automóveis) para os consumidores. Esta empresa também investe a longo prazo fazendo parcerias com entidades que podem levar até as escolas a cultura do chimarrão.

Na política de firmar parcerias no processo de fornecimento de matéria-prima, as pequenas empresas, na sua maioria, afirmaram que não há interesse, já que há produção própria. Algumas apontaram para uma possibilidade, desde que haja um projeto e principalmente responsabilidade e compromisso de ambas as partes, o que consideram difícil. As médias empresas também apontam para uma afirmação de parceria mas vêem dificuldades no cumprimento de compromissos,

<sup>7</sup> Eventos públicos com entrada franca onde geralmente se realizam shows, e há distribuição de erva-mate e água quente para que os participantes preparem seu chimarrão em suas "cuias"

já que, segundo eles, o grande produtor tem interesses de comercialização, por isso, quando há sobras no mercado procurará vender para quem quiser e puder comprar, evitando prejuízos e, na falta do produto, elevarão seus preços, buscando maiores lucros. Há que se trabalhar muito para que isto aconteça. As grandes empresas emitiram a mesma opinião, reafirmando a possibilidade de parceria, se houver compromisso e responsabilidade mútuos.

Quanto à vantagem competitiva, isto é, qual atividade/produto/serviço é o diferencial da sua empresa, as ervateiras pesquisadas responderam da seguinte forma: Nas pequenas, duas empresas trabalham para que a qualidade dos produtos e serviços sejam o diferencial. Outra quer ser destaque na qualidade de industrialização, isto é, buscando diferencial nos processos de industrialização. Outra pequena, posiciona seu diferencial na marca e tradição, já que atua no mercado há 80 anos. E outra empresa do mesmo porte afirma ser a erva-mate natural o seu diferencial, já que a matéria-prima está sem corantes e sem qualquer nível de açúcar. Já as empresas médias vêm seus diferenciais em processos de industrialização (cuidado desde o plantio, poda, tipo de lenha usada para o sapeco...). A outra de porte médio afirma ser o sabor o seu diferencial. Quanto às empresas grandes, uma tem a tecnologia e treinamento do pessoal como um grande diferencial, enquanto outra avalia seu diferencial em dois pontos: qualidade e preço. Uma destas empresas reforça que o seu diferencial está na qualidade do atendimento, já que seus vendedores têm muita experiência (hoje tempo mínimo de 6 anos na empresa), o que proporciona uma base de conhecimento sobre necessidades, preferências e características dos compradores em cada região.

Vê-se, assim, uma variedade de competências entre os portes das empresas pesquisadas. As empresas também conhecem suas deficiências e buscam resolvê-las em curtos prazos de tempo. As pequenas apontaram a comercialização como um grande ponto a ser trabalhado. Hoje não se tem uma clareza da estrutura de vendas das empresas, houveram muitas mudanças, inclusive de supermercados, que eram e são os principais pontos de venda, se unindo em forma de “redes”. Outra dificuldade apontada pelas empresas pequenas está na falta de padrão, principalmente para as empresas que terceirizam a secagem, dificultando a apresentação de um produto único ao mercado. Também foi apontado a deficiência no processo de qualidade nas pequenas empresas, e a dificuldade de pessoas (isto para as que não possuem funcionários fixos, contratando somente no período necessário, o que causa grande giro de pessoal). As empresas médias apontaram para melhoria no processo de venda, com maior profissionalização e também para o sistema de distribuição. As empresas consideradas grandes vêem as pessoas e departamento de vendas como prioridade e outra empresa grande vê o manuseio do estoque da erva-mate como um item a melhorar e automação da indústria.

Quanto ao capital, nesta pesquisa identificou-se que somente uma das pequenas empresas utiliza parte de verba estadual (caso de uma cooperativa), o restante está trabalhando com capital próprio. Nas médias e grandes empresas, o mesmo acontece, somente dando destaque a uma considerada grande que já exporta e que utiliza programas de financiamentos à exportação.

### Quadro 5.1 Condutor de Singularidade: Escolha de Políticas

a) Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos:

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
90 dias	----- ---	----- -	----- -	4 anos	1 ano	----- ---	3 anos	2 anos	6 meses	Varia	----- ---

b) Que tipo de novos produtos foram lançados no últimos meses (até um ano)?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Chás, marcas novas	----- ---	----- -	----- --	chás	Chás, tererê	----- ---	Tererê, com sabor	Compосто, moída	Chás	Chás, com açúcar	----- ---

c) Há prática de recolhimento de produtos nos clientes?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Sim											

d) Há política de investimento em publicidade e qual o valor médio nos últimos 6 meses (R\$)

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
3% fatura.	----- ---	pouca	----- ---	----- -	5.000,00	1.500,00	1,5 % fatur	2.000,00	30.000,00	3% fatur.	40.000,00

e) Canais utilizados para divulgações da empresa

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
merca do	----- ---	rádio	----- --	merca dos	TV	Rádio	TV, rádio, merca do	TV, rádio, merca do	Rádio, TV, Esporte	Amostr a grátis, merca do	Merca do, TV, cam-panha es-pecífic as

f) Idade média dos equipamentos utilizados na indústria para produção (em anos)

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Acima de 8	4 a 6	Até 1 ano	6 a 8	Acima de 8	6 a 8	Acima de 8	De 3 a 10	Acima de 8	0 à 10	à 10	5 anos em média

g) Como está a empresa quanto a informatização: Número de meios de informação

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
04	01	02	01	03	04	01	05	05	06	08	06

h) A matéria-prima em sua indústria é de qualidade? E é da região?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Ótima, Da região	Varia Da região	Adequada, Da região	Ótima, Da região	Boa, Da região	Boa, Da região	Ótima Da região	Média, Da região	Boa RS e SC	Boa. PR SC, RS	Boa Da região	Boa Da região

i)O que conhece sobre processo de plantio e colheita desta matéria-prima?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Vários processos	Pouco	Vários processos	Todo processo	Vários processos	Todo processo	Todo	Partes do processo	Partes do processo	Todo	Todo	Parte

j)Há interesse em firmar parcerias com fornecedores de matéria-prima?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
sim	Não	não	----- ----	----- --	Possibilidade	Não	não	sim	Sim	Sim	Possibilidade

l)Como é realizado o controle de qualidade do produto na sua indústria?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Laboratório Sabor, Mat-prima	Mat-prima, sabor	Mat-prima e processo de indus.	sabor	Mat-prima	Mat-prima	Mat-prima	Laboratório Mat-prima, Processos	Colheita, Sabor, processos	Poda, 3 seções na empresa	Mat-prima, Sabor,	Laboratório Sabor, mat-prima

m)Há missão da empresa?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Sim	Não	não	não	não	Sim	Sim	Não	não	Sim	Sim	sim

n)Qual a competência da sua empresa?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Marca e tradição	Qualidade	Qualidade na industrialização	Erva-mate natural	qualidade	Qualidade na industrialização	Qualidade do produto	Sabor	qualidade	Inovação e pessoal	Qualidade e preço	Qualidade e pessoal

o)Quais as atividades/setores que a sua empresa precisa melhorar?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Controle qualidade	Funcionários	Comercialização	Falta de padrão	----- ----	----- ---	Comercialização	Pessoal, e venda	distribuição	Manuseio da erva	Vendas	Automação da empresa

p)A empresa precisa de capital de terceiros ou já precisou nos últimos 2 anos?

<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	<i>P7</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>G1</i>	<i>G2</i>	<i>G3</i>
pouco	Já precisou	não	sim	não	precisa	Já precisou	Não	não	Não	Financiamentos para exportação	não

**Notas:** Referente a questão 01 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora.

## 2) Elos

Buscou-se identificar nas empresas pesquisadas como é o processo de entrega da matéria-prima do fornecedor para a empresa e obteve-se o seguinte resultado: nas pequenas, somente uma delas apontou para uma necessidade de melhora no tempo de entrega, considerado regular; nas empresas médias, a entrega é considerada rápida; e nas grandes, uma considera o tempo rápido e outra aponta para um desejo de melhora no prazo de entrega de matéria-prima.

Quanto ao relacionamento com canais de venda, estes foram apontados como bons pelas pequenas empresas, porém, como já salientado, deve haver uma melhor definição da estrutura de vendas e distribuição. Nas médias, uma aponta para um relacionamento adequado e outra empresa para um desejo de melhora. Nas grandes empresas, uma utiliza vendedores e considera um relacionamento adequado. Outra empresa grande, que já exporta, utiliza representantes no Brasil e no exterior e considera que este canal está proporcionando resultados.

Nas pequenas e médias empresas não houve inovações nos relacionamentos empresa-canal de venda. Já as grandes empresas apontam algumas inovações: uma investiu em incentivos e promoções, utilizando em algumas negociações o próprio gerente da empresa; outra apostou em supervisão de vendas, profissionalizando os elos de relacionamento.

Buscou-se identificar também, como é o processo de comunicação entre empresa e funcionários. Mesmo as pequenas empresas que não dispõem de funcionários fixos mantêm com estes (funcionários em períodos de pico) um bom relacionamento. Este é descrito como ambiente agradável, relacionamento de

hierarquia (chefe-funcionário), conversas informais. Já nas empresas médias utiliza-se um processo mais contínuo de comunicação, já que o gerente não pode estar presente em todas as etapas do processo e venda, como ocorre muitas vezes nas empresas pequenas (há casos do gerente plantar, colher, processar e vender). As empresas consideradas grandes, utilizam sistemas como reuniões, processos mais formais, mas considerados como sistemas de comunicação “abertos”.

### Quadro 5.2 Condutor de Singularidade: Elos

a) Há alguma atividade na logística empresa-cliente que não é executada pela sua empresa?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Não	Parte do Processo de industrialização	não	Sim-análise mercado	Sim. Entrega mat-prima	não						

b) Como é considerado o tempo de entrega da matéria-prima do fornecedor?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
rápida	Rápido	rápida	rápida	rápida	Rápido	Rápido	Rápida	rápida	Às vezes rápida	Rápida	rápida

c) O relacionamento com canais de venda como é considerado?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Melhor ar	Adequado	melhor ar	melhor ar	adequado	ruim	Adequado	Ruim	melhor ar	Adequado	Adequado	ótimo

d) Houve inovações no relacionamento entre empresa e canal de venda?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
não	Sim	Sim	não								

e) Como é considerado o processo de comunicação entre funcionário e a empresa?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
claro	Adequado	aberto	aberto	aberto	adequado	Adequado	Aberto	adequado	Aberto	Aberto	aberto

**Nota:** Referente a questão 02 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora

### 3) Oportunidade

Das sete pequenas empresas pesquisadas, seis vêem o mercado internacional como oportunidade. Esta sétima empresa não vê, atualmente, perspectivas para o setor ervateiro, não visualiza oportunidades, devido a desmotivação no trabalho, causada segundo ela, pela concorrência desleal acirrada nos últimos anos. As seis pequenas empresas ainda apontam outras oportunidades: Erva-mate ecológica, que é uma alternativa de agregação de valor ao produto; o aumento da qualidade que abre espaço para mercados consumidores maiores e chás. As médias vêem o trabalho de marketing como uma oportunidade e também o “sonho” do mercado internacional. As grandes empresas apontaram para crescimento de demanda no mercado externo e interno (segundo um gerente, somente 0,5% dos brasileiros tomam chimarrão, enquanto que no Uruguai, 87% da população consome esta bebida). Outra grande empresa apontou oportunidades se houver mudança no processo de industrialização do produto, evitando danos ao meio-ambiente hoje ocasionados principalmente pela etapa chamada “sapeco”.

Somente uma grande empresa da amostra exporta para mercados internacionais (Chile e demais países da América Latina) atualmente. Esta, envia produtos diferentes do consumido no Brasil, e variam muito, dependendo do gosto da região do cliente. Para chegar ao padrão de produção, faz-se a investigação de como ele quer o produto (percentual de ingredientes) perguntando o por quê da não exportação para as demais empresas, obteve-se respostas como “nunca houve oportunidade”, partindo de empresas médias. Nas pequenas, a resposta toma forma do desconhecimento de informações e falta de acesso aos mercados.

Pesquisou-se também sobre a iniciativa e empreendedorismo nas empresas. Verificou-se que as grandes buscam a inovação, estando prontas para aceitar novos desafios. Já as empresas médias preferem aguardar o resultado do mercado para agirem, e as pequenas, além de esperarem a resposta do mercado, precisam investigar fortemente sua estrutura física, financeira e humana para tais empreendimentos.

### Quadro 5.3 Conductor de Singularidade: Oportunidades

a) Cite algumas oportunidades de mercado ou de forças externas que sua empresa aproveitou com sucesso

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Chás, novas marcas	Novos mercados	chás	chás	nada	Novos mercados	----- --	Novos mercados	Marketing, novos mercados	Novos mercados	Novos mercados e exterior	Chás, novos mercados

b) Sua empresa já exporta?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Não	sim	não									

c) Sua empresa busca inovar em produtos, mercados, desafios?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Sim	Não	não	Nem sempre	não	Nem sempre	Nem sempre	Às vezes	Às vezes	Sim	Sim	sim

**Nota:** Referente a questão 03 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora.

#### **4) Localização**

As pequenas empresas afirmaram que suas localizações físicas estão em pontos que facilitam fornecedores e clientes. Faz-se um comentário que os clientes raramente buscam os produtos nas empresas, sendo que a entrega é feita no cliente, não havendo problemas então com localização. Praticamente todas as empresas (pequenas, médias e grandes) estão localizadas próximas aos ervais, facilitando o fluxo de industrialização e reduzindo custos de transporte de matéria-prima, e o acompanhamento do crescimento dos ervais. Para uma das empresas grande cujo mercado consumidor fica na região de Porto Alegre, a localização nesta região dificulta, principalmente em termos de acesso a informações de consumidores e custos de transporte.

Buscou-se identificar também quanto está se investindo em infra-estrutura física nos últimos tempos. Uma empresa pequena investiu nos últimos meses, um valor relativamente grande em novos equipamentos para realizar todas as etapas do processo de industrialização de erva-mate. As demais pequenas pouco tem inovado neste aspecto, já que não é para elas um investimento necessário a curto prazo. Nas empresas médias, uma apontou para uma freqüência relativa, tendo melhorado os espaços físicos da indústria nos últimos anos. As grandes empresas afirmaram que seguidamente investem em estrutura física, ficando em média a cada dois anos.

Investigou-se sobre o relacionamento empresa/meio-ambiente. As pequenas empresas estão todas praticamente realizando reposição de floresta. Uma das empresas declarou que: “Na prática poucas ervateiras respeitam o meio-ambiente, falta muita consciência para que isto aconteça”. Há também

preocupação com erva-mate ecológica e nativa (que está em extinção – ponto de grande dificuldade do setor). As médias empresas apontaram também para o reflorestamento, como um dos meios de cuidado do meio ambiente. As empresas grandes também para reflorestamentos (com exceção de uma que não planta) e uma delas observa e respeita também, os padrões da FEPAM.

#### Quadro 5.4 Condutor de singularidade: Localização

a) A localização física da sua empresa está em ponto que facilita clientes e fornecedores?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Sim	Intermediário	Sim	sim								

b) A empresa tem inovado em infra-estrutura física com frequência (a cada 5 anos)?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
sim	Não	não	não	Não	Sim	Não	Sim	não	Sim	Sim	sim

c) Há preocupação com meio-ambiente? Como?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Reposição De floresta	Refloramento	Refloramento	não	Refloramento, lenha	Período da colheita	Normas técnicas	Não	Um pouco Refloramento	Refloramento	Padrões FEPA M	Normas técnicas

**Nota:** Referente a questão 04 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora.

## **5) Inter-relações**

Solicitou-se às empresas para que indicassem se participam de algum tipo de parceria em alguma atividade. Nas pequenas, apontou-se para uma “Rede de Cooperação” que está sendo criada em conjunto com a Universidade de Passo Fundo, buscando unir as ervateiras para juntas trabalhar em pesquisas, marketing, novos usos da erva-mate e dificuldades gerais do setor. As empresas médias também estão participando desta “Rede de Cooperação” que se inicia. As grandes apresentam parcerias com alguns produtores e outra grande indústria com fabricantes de embalagens.

Buscou-se identificar também quais fatores os entrevistados consideram fatores de dificuldade na formação de algum tipo de aliança. As pequenas empresas citaram a dificuldade de pensar em cooperação, capital inicial elevado, dificuldade de manter e continuar o processo (capital e gerência), riscos de não haverem acordos entre os participantes, individualismo muito forte, onde algum membro pode colocar interesses particulares no meio, dificuldade de encontrar gente competente e honesta, dificuldade de cumprir o que é para ser feito, e garantias de recebimento justo ao final. Já as médias empresas apontaram: Não haver um único objetivo, interesses individuais acima dos coletivos, não abertura de informações das empresas. As grandes empresas citaram como fatores dificultadores a qualidade única, dificuldade de trabalhar com um produto sazonal, concorrência muito forte na região entre os ervateiros e a falta de fidelidade entre os parceiros.

Pesquisou-se também sobre a possibilidade de realizar alianças entre empresas ervateiras com o objetivo de atingir o mercado internacional, se pode

“funcionar” ou não. As respostas divergiram em alguns sentidos. As pequenas empresas responderam que pode funcionar, desde que haja cooperação e não ocorram os fatores citados acima, em nível acentuado. As de tamanho médio também acreditam que pode funcionar desde que haja um mercado internacional disposto a comprar, que as empresas desta região tenham ou possam elaborar um produto ao gosto daqueles consumidores, haja consciência de contribuição e até muitas vezes de aceitar os parceiros. Duas das grandes empresas acreditam que pode funcionar, desde que haja comprometimento de todos. Uma outra empresa grande, que já exporta, afirmou que uma aliança entre indústrias ervateiras com objetivo de atingir o mercado internacional não funcionaria porque o perfil das demais ervateiras da região, segundo ele, é imediatista, isto é, quer resultado a curto prazo, não pensando em longo prazo, o que é uma característica de quem atua no mercado internacional.

Perguntou-se também como está o mercado nacional para erva-mate, se há espaço para crescimento de vendas e interesse de parceria. Das empresas pequenas, uma acredita que há espaço no próprio Rio Grande do Sul. Outra vê mercados somente em São Paulo e norte com produtos diferenciados. Duas afirmam que há pouco espaço, muita concorrência, e outra indústria não está atualizado com dados do mercado nacional, não opinando a respeito. Nas empresas médias, uma aponta um crescimento relativo em algumas regiões, mas deixa claro a alta concorrência, e a outra empresa afirma com suas palavras: “hoje ganha quem tira do outro”. Nas grandes, uma compara dados de consumo de outro país, mostrando o potencial de consumo existente no Brasil. A outra empresa reafirma a grande concorrência. Quanto ao desenvolvimento de

parcerias para o mercado nacional, notou-se que algumas pequenas e médias empresas estão sentindo a necessidade de agrupar-se para conseguir alguns benefícios (pesquisas, marketing...) Uma das grandes aponta o interesse de parceria com objetivo de aumentar o consumo do produto. A outra grande empresa aponta as dificuldades de se ter uma parceria.

Buscou-se identificar como poderia ser uma aliança de empresas ervateiras com o objetivo de atingir o mercado internacional e os dados também variaram conforme os padrões de tamanho das empresas. Nas pequenas, os resultados obtidos com a aliança poderão ser divididos em percentuais a serem estudados, de acordo com as seguintes variáveis: mercado, resultado, número de participantes. As pequenas empresas pesquisadas, com exceção de uma, aceitariam deixar parte dos resultados obtidos com a aliança, na própria aliança, por tempo a ser estudado. O percentual desejado de retorno do investimento na aliança vai variar de acordo com as variáveis acima descritas. Apenas uma das empresas apontou uma definição de percentual de 40 a 60 % desejado de retorno. O prazo para que este investimento retorne também vai variar de acordo com as variáveis descritas acima, notando-se o interesse da brevidade. Quanto a disponibilidade de investimento na aliança, esta também não foi aberta pelas pequenas empresas, variando também, caso a caso. Notou-se que não poderão ser valores altos e em prazos curtos.

Nas médias empresas, os resultados obtidos com a aliança também poderão ser divididos em percentuais a serem estudados, de acordo com os objetivos, números de participantes. Uma das empresas apontou para o risco de não haverem resultados no início, o que deve ser previsto e aceito antes da

aliança ser concretizada. Todas as empresas médias pesquisadas aceitariam deixar parte dos resultados obtidos na própria aliança, por tempo a ser estudado. O percentual desejado de retorno do investimento na aliança vai variar de acordo com as variáveis acima descritas. Apenas uma empresa apontou uma definição de percentual de 20 a 30 % desejado de retorno. O prazo para que este investimento retorne também vai variar de acordo com as variáveis descritas acima. Uma das empresas aponta um tempo desejado de um a dois anos. Quanto a disponibilidade de investimento na aliança, uma empresa apontou um valor aproximado até R\$ 15.000,00. Outra empresa poderá a vir designar até 5 % do seu faturamento.

Nas grandes empresas os resultados obtidos com a aliança também poderão ser divididos. Uma delas aponta um percentual de até 50%, a outra de até 100%. A terceira empresa grande pesquisada afirma que necessita de maiores informações e uma opinião da empresa (dos sócios). Estas empresas também aceitarão deixar os resultados obtidos na própria aliança, sendo que uma delas apontou um período de mais de quatro, afirmando que nestes casos (vendas internacionais), o retorno não é imediato. O percentual desejado de retorno do investimento na aliança vai variar de acordo com a situação (mercado a atingir, número de participantes, objetivo da aliança). O prazo para que este investimento retorne também vai variar de acordo com as variáveis descritas acima. Quanto a disponibilidade de investimento na aliança, uma empresa apontou uma estimativa de até 10 % do faturamento. Outra, afirma que precisam ser estudados as variáveis em cada caso.

**Quadro 5.5 Condutor de singularidade: Inter-relações**

a) Sua empresa pratica algum tipo de parceria?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
sim	Não	sim	sim	Não	Não	Não	Sim	sim	Sim	Sim	não

b) O que pode ser considerado fator de dificuldade na realização de uma parceria?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Mentalidade de trabalho junto	Capital alto	Não haver acordos	Interesses Particulares	Gente honesta	Falta de responsabilidade	Individualidade	Interesses Individuais	Falta de união	Qualidade	Concorrência	Cultura individualista

c) Na sua opinião, uma aliança no mercado ervateiro pode dar certo?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Pode funcionar	Não	Pode funcionar									

d) Como está o mercado nacional para erva-mate?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Há espaço, com outros produtos	"um tira do outro"	Só em Outras regiões	Tem espaço	----- --	Pouco espaço	Pouco espaço	Saciado	Algumas regiões há espaço	Muito disputado	Há espaço	Cresce lentamente

e) Os resultados obtidos com a aliança podem ser divididos? Em quanto?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Depende	Sim	----- -	Sim-depende	Depende	Sim - 50%	Depende	Sim Depend	Sim Depend	Sim Depend	Sim Até 50%	Sim. Depend

f) Você aceitaria deixar os resultados obtidos na própria aliança? Por quanto tempo?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Depende	Sim Tempo a verificar	Depende	Sim Tempo varia	Sim - Tempo varia	Não	Depende	Sim Depend	Sim. Depend	Sim depend	Por mais De 4 anos	Depende

g) Quanto deste investimento necessitas que retorne?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
40 a 60 %	Depen de do caso	Depen de	Depen de	Depen de	20 a 40%	Depen de	Depen de	20 a 30%	Depen de	Depen de	Depen de

h)Qual o prazo para que este investimento retorne? (em anos)

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Depen de	Depen de do caso	Depen de	Depen de	Depen de	1 a 2	Depen de	Depen de	1 a 2	Depen de	Mais de 4 anos	Depen de

i)Qual a disponibilidade em R\$ de investimento em novos produtos para o mercado internacional?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Pouco	Não tem este dado	Depen de	Depen de	Depen de	Pouco	----- ----	5 % fatur.	Depen de	Depen de	Até 10% fatura m.	Depen de

**Nota:** Referente a questão 05 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora.

## **6) Aprendizagem e vazamento**

Nas pequenas empresas há diferenciação em pessoal: Há casos onde o próprio gerente, somente ele, efetua todas atividades da indústria até a comercialização, e há empresas que dispõe de até 50 funcionários. O nível destes, na sua maioria é nível primário, muitas vezes incompleto. Em uma destas ervateiras, a que dispõe de 50 funcionários, há pessoas com graduação concluída. Nas empresas médias, os números de funcionários estão entre 40 e 45, com níveis de formação de ensino básico incompleto até nível superior concluído. Há casos de pequenas empresas onde o gerente não tem formação básica completa, o que poderá dificultar em alguns aspectos a possível formação de alianças voltadas ao mercado internacional. Nas empresas grandes nota-se uma maior preocupação com o nível de formação de seus funcionários, e se repete a freqüência: primeiro grau nem sempre completo para o setor de produção, e até terceiro grau para funcionários do escritório.

Quanto a cursos de aprimoramento, estes somente ocorrem nas empresas grandes e não com muita freqüência, já que uma empresa afirma não existirem muitos cursos para a produção de erva-mate.

Há também nas empresas grandes, interesse de motivar os funcionários segundo suas condições de necessidade, como moradia, encontros festivos, auxílio saúde). Já as pequenas e médias não efetuam políticas de premiações e benefícios.

### Quadro 5.6 Condutor de Singularidade: Aprendizagem e vazamento

a) Qual o número de funcionários na sua empresa e grau de instrução?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
50	01 fixo	04 primário	Não fixo	06-primário	6 Primário	05 Primário	41 De 1º a 3º grau	45 De 1º a 3º grau	61 De 1º a 3º grau	70 De 1º a 3º grau	65 De 1º a 3º grau

b) Houve cursos de aprimoramento ou aprendizagem na empresa nos últimos 2 anos? Há outros tipo de investimento em aprendizagem?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Não	Sim	Sim	não								

c) Há incentivos para produção, com prêmios ou benefícios?

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
Não	Não	Não	Não	não	sim	Não	Não	não	Não	Voltados à família	não

**Nota:** Referente a questão 06 do questionário.

Respostas são transcritas dos questionários. Termos com o mesmo significado ou incompletos foram considerados para efeito estatístico como iguais.

**Fonte:** A autora.

## 5.2 COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS AFINS DAS EMPRESAS

O Quadro 5.7 apresenta um resumo das frequências das respostas das empresas pesquisadas em relação às demais empresas, permitindo uma visualização do número de vezes que houve semelhanças entre elas, segundo os condutores de singularidade.

**Quadro 5.7 Resumo da frequência das comparações entre empresas**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	M1	M2	G1	G2	G3
P1		05	13	12	13	13	13	13	14	13	12	16
P2	05		17	19	18	12	23	18	14	11	9	14
P3	13	17		19	20	09	18	17	17	12	07	18
P4	12	19	19		19	13	13	14	14	13	09	18
P5	13	18	20	19		13	18	14	15	11	07	16
P6	13	12	09	13	13		14	11	12	11	11	13
P7	13	23	18	13	18	14		12	12	09	09	16
M1	13	18	17	14	14	11	12		15	11	08	18
M2	14	14	17	14	15	12	12	15		12	05	13
G1	13	11	12	13	11	11	09	11	12		18	19
G2	12	09	07	09	07	11	09	08	05	18		10
G3	16	14	18	18	16	13	16	18	13	19	10	

**Fonte:** A autora

Com base nesta tabulação de dados, pode-se visualizar quais empresas se aproximam mais das outras, com maior número de respostas semelhantes, entre seus condutores de singularidade, conforme o Quadro 5.8.

**Quadro 5.8 – Demonstrativo de empresas com condutores de singularidade afins**

Empresa em análise	Maior número de similaridades	Empresas	Segundo maior número de similaridades	Empresas
P1	16	G3	14	M2
P2	23	P7	19	P4
P3	20	P5	19	P4
P4	19	P2, P3 e P5	18	G3
P5	20	P3	19	P4
P6	14	P7	13	P1, P4, P5, G3
P7	23	P2	18	P3, P5
M1	18	P2 e G3	17	P3
M2	17	P3	15	P5, M1
G1	19	G3	18	G2
G2	18	G1	12	P1
G3	19	G1	18	P3, P4, M1

Fonte: A autora

### 5.3 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS POSSÍVEIS ENTRE EMPRESAS

Após a apresentação do comparativo de singularidades no subcapítulo anterior, far-se-á agora, a análise de possíveis agrupamentos entre empresas. Estes agrupamentos poderão ser formados a partir de vários critérios de análise; que neste estudo foram:

#### **a) Análise das empresas com maior número de singularidades e segundo maior número de singularidades.**

Conforme apresentado no Quadro 5.8, as ervateiras estão relacionadas com as empresas de maior número de frequência de condutores de singularidade e também de segundo maior número de frequência. Usando-se este critério, os agrupamentos possíveis são:

- P1 e G3 (1ª opção) ou P1 e M2;
- P2 e P7 (1ª opção) ou P2 e P4;
- P3 e P5 (1ª opção) ou P3 e P4;
- P4 e P2, P3 e P5 (1ª opção) ou P4 e G3;
- P5 e P3 (1ª opção) ou P5 e P4;
- P6 e P7 (1ª opção) ou P6 e P1, P4, P5 e G3;
- P7 e P2 (1ª opção) ou P7 e P3 e P5;
- M1 e P2, G3 (1ª opção) ou M1 e P3, P7;
- M2 e P3 (1ª opção) ou M2 e P5, M1;
- G1 e G3 (1ª opção) ou G1 e G2;
- G2 e G1 (1ª opção) ou G2 e P1;
- G3 e G1 (1ª opção) ou G3 e P3, P4 e M1.

**b) Análise das empresas que respectivamente possuem maior número de singularidades.**

Outra forma de sugerir agrupamentos é através da análise que busca identificar as empresas que mais se assemelham respectivamente. Assim, a ordem abaixo aponta para os possíveis agrupamentos de empresas cujo apontamento de maior número de frequência foi igual para ambas das partes:

- P2 e P7: Para P2 a empresa que apresentou maior número de condutores de singularidade foi a P7; bem como, para a P7 a P2 apresentou maior número;
- P3, P4 e P5;
- G1 e G3;

### **c) Análise por classes de frequência**

Pode-se sugerir agrupamentos para todas as empresas pesquisadas que se “classificaram” entre as faixas de maior frequência, neste caso analisados em seqüência de pares, do menor índice ao maior, e os agrupamentos possíveis então serão:

- Frequência entre 12 e 13: Nenhum agrupamento
- Frequência entre 14 e 15: P6 e P7;
- Frequência entre 16 e 17: P1 e G3, M2 e P3;
- Frequência entre 18 e 19: P4 e P2, P3, P5; M1 e P2, G3; G1 e G3; G2 e G1 e G3 e G1;
- Frequência entre 20 e 21: P2 e P7, P3 e P5, P5 e P3;
- Frequência acima de 21: P7 e P2

### **d) Agrupamentos por número de frequência geral**

Análise somente das empresas que possuem maior número de similaridades de todas as demais; isto é, empresas cuja frequência de singularidades são superiores às demais.

Para este tipo de análise somente um agrupamento será formado, levando em consideração as empresas que apresentaram maiores características de similaridades de todo o setor ervateiro.

Desta forma, as empresas P7 e P2 podem ser parceiras, já que a frequência dos condutores de singularidade atingiram vinte e três (23) respostas.

Para efeito de informação, o menor número de frequência de condutores de singularidade foi identificado no relacionamento das empresas P1 e G2, que atingiram

somente, número de frequência doze (12).

Diante destas análises, este estudo se limita à escolha de um critério para que o próximo objetivo seja alcançado, que é a sugestão de modelos de alianças estratégicas voltadas ao mercado internacional para agrupamentos de empresas. Portanto, o critério “b”, que se refere a análise das empresas que respectivamente possuem maior número de singularidades, é o critério adotado, já que o objetivo é propor agrupamentos de comercialização conjunta no mercado internacional e para isto, quanto mais as empresas “combinarem mutuamente”, mais rápido acontecerão os acordos e atuações futuras nos mercados. Usando este critério, as empresas P1, P6, M1, M2 e M3 não fazem partes dos agrupamentos, pois não foram encontradas empresas cujo número de frequências se assemelhe com suas características.

Esta segmentação é apenas um indicativo de condutores de singularidade semelhantes. Não pode ser, e não é, uma associação obrigatória e única, já que este trabalho não levou em consideração a cultura organizacional, que pode sem dúvida, inviabilizar uma aliança. Exemplificando: Um grupo de empresas aqui definidos com condutores de singularidade semelhantes em seus vários elos, podem ter problemas de relacionamento nas suas atuações na região; e relacionamento (comunicação, aceitação de opiniões diversas e entendimento das partes) é um fator indispensável para a formação de alianças e parcerias.

Analisando-se somente sob o ponto de diferenciais competitivos, as empresas tomariam outros agrupamentos, pois duas pequenas empresas consideram a qualidade como seus diferenciais, enquanto as demais pequenas vêem marca e tradição, matéria-prima e industrialização. As médias explicitam a logística e o sabor de seus produtos. E as grandes empresas têm como seus diferenciais competitivos: a

tecnologia e pessoal, qualidade e preço. Assim, teríamos alianças de empresas que competem por qualidade em seus vários estilos, outras por preço, por processos... Porém este estudo busca aprofundar os agrupamentos segundo os condutores de singularidade, sugerindo modelos de alianças adequados a esta situação, e que será apresentado a seguir:

#### 5.4 MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS AOS AGRUPAMENTOS SUGERIDOS

Conforme estudos anteriores, os agrupamentos das empresas P2 e P7; P3, P4 e P5 e também G1 e G3 passam agora por um processo de análise segundo a teoria de modelos de alianças estratégicas de Yoshino e Rangan (1996), buscando identificar quais modelos mais se adequam a estes grupos. Segundo os autores, há quatro tipos de alianças estratégicas, a seguir:

Alianças pró-competitivas, que requerem baixos níveis de interação organizacional e o potencial de conflito se apresenta baixo, podem ser desenvolvidas no setor ervateiro com produtores distribuidores, empresas que desenvolvem novos usos – pesquisas, indústrias de cosméticos e corantes, assim como canais de venda, visando um trabalho conjunto para aperfeiçoar produtos e processos.

As alianças não-competitivas, que são casos onde o esforço competitivo é alto e nenhuma das empresas envolvidas pode ver a outra como grande concorrente, também pode ser utilizado no setor ervateiro. Este modelo é adequado para a atuação em mercados internacionais no período inicial, onde poderão atuar com marcas únicas (do grupo) ou individuais. É um período de busca, de aprendizagem, onde há espaço para todos, e também de levar a cultura do chimarrão ao mundo, trabalho este que exigirá mais dos participantes, tanto em termos financeiros quanto estratégicos.

Porém, identificou-se que há muitas diferenças entre as indústrias ervateiras no que tange ao mercado internacional. Somente uma indústria exporta atualmente, o restante, deverá ser “preparada” para diagnosticar, desenvolver e penetrar em mercados internacionais. Para tanto, este trabalho procurou apresentar um roteiro de passos de atuação no mercado internacional, que cada agrupamento poderá seguir, a partir da etapa indicada que foi desenvolvido a partir dos dados e observações durante as etapas desta pesquisa.

Nas alianças competitivas tem-se a integração entre empresas concorrentes diretas no mercado do produto final, exige uma integração intensa entre as empresas, gerando um alto potencial de conflito. Para as indústrias ervateiras, este pode ser um modelo para o futuro, onde poderão haver marcas individuais. Justifica-se esta sugestão pelo fato de que as empresas precisam dar os primeiros passos de forma conjunta, já que é no início do processo de internacionalização que surgem as maiores dificuldades (pesquisas, desenvolvimento de novos produtos, escolha de logística adequada)

As alianças pré-competitivas reúnem empresas de ramos de negócios diferentes e juntas objetivam desenvolver um produto que a seguir irão fabricar e comercializar independentemente. Esta pode ser uma modalidade para desenvolvimento de ervas diferentes para outros mercados, onde as empresas poderão desenvolver pesquisas e produtos em conjunto. Mas podem haver conflitos de interesses na hora da comercialização, conforme Yoshino e Rangan (1996) “o elemento competitivo pode começar a matizar a relação, e cada empresa tenta conhecer as competências vitais da outra, fazendo da proteção das forças vitais outro objetivo estratégico crítico da administração nas alianças pré-competitivas” (p. 21).

Outra forma que não pode deixar de ser analisada diante da realidade encontrada, é a alternativa de “parceria” entre as empresas ervateiras. As empresas pequenas podem ser somente fornecedoras de matéria-prima às ervateiras maiores que podem vir a se dedicar exclusivamente à industrialização e comercialização, inclusive internacional. Esta alternativa merece ser comentada, já que um dos maiores desafios para atuação em mercados internacionais é a questão qualidade. E conforme apresentado neste trabalho, há atualmente, diferentes fontes e tipos de matéria-prima (erva-mate), diferentes processos de colheita e industrialização, o que pode dificultar o padrão de qualidade final, não apresentando uma uniformidade.

Diante destas considerações e o objetivo geral deste trabalho, faz-se necessário desenhar os passos que as ervateiras deverão proceder para uma possível inserção no mercado internacional. A oportunidade de formação de alianças com o objetivo de atuação internacional apresenta-se em diferentes níveis de conscientização e esforço coletivo. Assim, algumas empresas necessitam de uma aliança que possibilite o desenvolvimento de passos considerados iniciais em atuação internacional, de acordo com as experiências acadêmicas da autora e embasamentos teóricos de Harbison, J. R. & Pekar JR, P (1999).

#### **1) Discutir as mudanças no Brasil e no mundo com a abertura dos mercados.**

Este é o primeiro passo de conscientização das indústrias ervateiras para as mudanças que estão ocorrendo no mundo. Como a maioria delas atua localmente, este passo objetiva contextualizar as indústrias nos cenários regional, brasileiro e internacional.

## **2) Cenário para erva-mate**

Contextualização mais específica, traçando as oportunidades e ameaças para o setor ervateiro na região, país e mundo. Busca discutir com as indústrias o cenário futuro para a erva-mate e seus produtos derivados que podem vir a ser desenvolvidos.

## **3) Introdução às alianças**

Etapa que objetiva explicar sobre a alternativa de estratégia atual que são as alianças. As indústrias precisam entender com exemplos claros, os resultados de empresas que optaram por agrupamentos, seus benefícios e malefícios.

## **4) Alternativas de alianças no setor ervateiro**

Objetiva explicar aos ervateiros este estudo e respectivas possibilidades de aliança, tanto no mercado nacional como internacional. Esclarecer sobre os tipos de alianças, comprometimento, responsabilidade e custos de cada participante.

## **5) Implantar aliança**

Esta etapa envolve a compreensão dos ervateiros quanto das vantagens que poderão alcançar com esta forma associativa. Necessita também de objetivos claros e respectiva concordância de direitos e deveres dos participantes. As indústrias indispensavelmente precisam nesta etapa, estar cientes de custos, retorno, tempo e mudança cultural exigida, além do acompanhamento e gerenciamento da aliança.

## **6) Busca do mercado internacional**

Dependendo a implementação da aliança, esta pode começar a diagnosticar o mercado internacional, baseado nos seus objetivos. Este é um processo de pesquisa profunda no foco de mercado desejado, incluindo barreiras, processos legais nacionais e internacionais, projeção de custos, estudos técnicos (logística física, taxas, impostos, projeções de viabilidade)

## **7) Desenvolvimento de produtos**

Após identificação de oportunidade do mercado internacional e análise interna das condições de exportação, a aliança poderá desenvolver o produto adequado ao gosto dos consumidores (na maioria dos casos modifica-se o produto atual aos gostos do novo mercado). Reforça-se aqui a importância da legalização de novos produtos no novo mercado (sanitária e comercial).

## **8) Inserção no mercado internacional**

Finalmente a aliança estará pronta para exportar e analisar os resultados do produto. Deve-se estudar as formas de comercialização internacional para este novo produto e manter *feedback* periódico com consumidores e demais elos da cadeia, além dos participantes da aliança.

O Quadro 5.9 apresenta um resumo dos agrupamentos sugeridos, modelos de alianças estratégicas para estes agrupamentos neste atual momento, as etapas que as empresas podem desenvolver para se prepararem para a atuação e penetração em mercados internacionais e possíveis parceiros nas alianças além das ervateira. O quadro é complementado com uma análise do nível de dificuldade que os

agrupamentos possivelmente enfrentarão no desenvolvimento das alianças sugeridas, que está sendo apresentada baseada na técnica de observação durante as pesquisas nas empresas. Para isto, analisou-se as variáveis: atualização da empresa perante dados e informações do mercado internacional, motivação quanto às novas perspectivas oriundas desta inserção, grau de internacionalização da concorrência nas empresas e disposição de participar nas futuras alianças, se realizadas.

**Quadro 5.9** Resumo de desenvolvimento de alianças estratégicas no setor ervateiro do Pólo Ervateiro Gaúcho

<i>Empresas</i>	<i>Tipo de aliança</i>	<i>Etapas a cumprir</i>	<i>Sugestão de parceiros externos para compor alianças estratégicas</i>	<i>Nível de dificuldade de desenvolvimento</i>
P2 e P7	Não-competitiva e Pró-competitiva	1 a 8	Produtores, distribuidores, comerciantes	Médio
P3, P4 e P5	Não-competitiva e Pró-competitiva	1 a 8	Produtores, distribuidores, comerciantes	Alto
G1 e G3	Não-competitiva, Pró-competitiva e Pré-competitiva	4 a 8	Produtores, comerciantes, órgão de apoio à exportação, universidades, indústria alimentícias, indústrias de cosméticos	Baixo

**Notas:** A coluna nível de dificuldade está embasada em observações.

**Fonte:** A autora.

As empresas P2 e P7, bem como as empresas P3, P4 e P5 poderão formar alianças com parceiros externos, conforme sugerido no Quadro 5.10. O nível de dificuldade se apresenta médio para as empresas P2 e P7, portanto não está se sugerindo agrupamento com as empresas P3, P4 e P5.

O tipo de aliança não-competitiva e pró-competitiva apresentou-se nos três agrupamentos. O primeiro modelo, foi escolhido devido à baixa interação e baixo potencial de conflito que pode apresentar, sendo um modelo que pode envolver outros elementos da cadeia produtiva da erva-mate, possibilitando até uma aproximação do modelo *Just-in-time*. O modelo pró-competitivo pode levar as ervateiras a participarem

conjuntamente em feiras internacionais, buscas de informações de mercados e concorrência internacional, distribuindo despesas e desafios.

Já para o agrupamento das grandes empresas, sugere-se além dos dois modelos descritos anteriormente, a aliança do tipo pré-competitiva. Com base nas características identificadas individualmente, estas empresas estão mais preparadas para entrar no mercado internacional, e podem atuar com empresas de outras atividades se necessário o desenvolvimento de novos produtos ou novas formas de uso da erva-mate.

Assim, o Quadro 5.9 buscou apresentar uma espécie de grande resumo do trabalho, o qual alcança seus objetivos iniciais de poder sugerir modelos de alianças estratégicas voltados ao mercado internacional para as ervateiras do Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho, as quais foram estudadas individualmente com base nas teorias e Porter (1989) e Yoshino e Rangan (1996).

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Conforme apresentado no capítulo anterior, os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados. Obteve-se um diagnóstico das empresas do Pólo Ervateiro do Norte Gaúcho através dos condutores de singularidade e da análise de cadeia de valores; e a partir deste diagnóstico, procurou-se agrupar empresas cuja frequência das semelhanças foram maiores. O passo seguinte foi a sugestão de modelos de alianças estratégicas voltadas a esta realidade, o qual contou também com a sugestão de um breve roteiro de etapas a serem cumpridas por alianças que buscam o mercado internacional, de acordo com as necessidades identificadas em cada grupo de empresas ervateiras.

As hipóteses iniciais também se confirmaram. Conforme apresentadas no Capítulo 1, os modelos de alianças estratégicas para as pequenas e médias empresas seriam modelos com interdependência baixa, que é o caso das alianças do tipo pró-competitivas, sugerida ao final deste trabalho para este perfil de empresas. E para as ervateiras de maior porte, os modelos a serem sugeridos poderiam envolver um grau de dependência maior entre as empresas participantes.

Cabem aqui também algumas outras sugestões. Várias empresas, conforme já comentado neste trabalho, estão participando de uma Rede de Cooperação, que é um programa do Estado do Rio Grande do Sul. Estão buscando uma união dos ervateiros para trabalhos na área de marketing, pesquisas de novos produtos, fortalecimento do setor perante políticas municipais e estaduais. Sugere-se que os resultados deste trabalho possam ser discutidos nesta Rede de Cooperação e analisados sob o ponto de vista de uma aliança: Este trabalho com a Rede de Cooperação, onde muitos

obstáculos que são comuns em uma aliança, como o “pensar em conjunto”, já estão sendo derrubados, facilitando e agilizando uma possível e futura aliança voltada ao mercado internacional.

As alianças, se formadas conforme sugerido neste trabalho, por estarem situadas na região sul da América do Sul, poderão aproveitar os benefícios que o Bloco econômico Mercosul proporciona, como redução de tarifas alfandegárias e livre circulação de mercadorias e pessoas. Isto irá auxiliar no desenvolvimento de negócios internacionais.

Outra sugestão é para o desenvolvimento, implantação e gerenciamento das alianças que estão sendo propostas neste trabalho. Terá que haver um órgão, ou uma empresa que possa ser o elo de ligação no setor ervateiro e tome a iniciativa adequando as empresas aos grupos sugeridos como possíveis parceiros, não somente focados para formação de alianças para mercados internacionais, mas também nacionais. A partir daí, cada grupo deverá estruturar sua aliança, implantar e gerenciar, de acordo com as características do seu modelo de aliança estratégica. Assim, abre-se espaço para novos estudos voltados à área de implantação e gerenciamento de alianças no setor ervateiro, bem como estudos sobre outros fatores internos às empresas e externos, que podem vir a ter influência sobre os resultados das alianças.

A escassez da erva-mate nativa, utilizada pelas ervateiras e, segundo elas, muito demandada pelo mercado consumidor, também merece novos estudos, bem como o desenvolvimento de novos produtos. Até quando haverá disponibilidade para este tipo de erva-mate, como repensar o setor frente esta nova dificuldade, principalmente se as perspectivas de lançamento de novos produtos e usos da erva-

mate se concretizarem. Como isto pode afetar o Pólo Ervateiro Gaúcho e como se preparar para este futuro merecem estudos específicos.

O mercado internacional para a erva-mate, suas características e especificidades, deve se tornar objeto de estudo profundo e prioritário para as alianças que venham a ser desenvolvidas após a análise deste trabalho. Conhecer as diferenças de consumo nos países, cultura, concorrência e perfil do consumidor requer tempo e investimento; necessidades que já podem ser divididas entre os participantes das alianças estratégicas aqui sugeridas.

Enfim, as empresas em seus grupos terão mais possibilidades de enfrentar os novos desafios que não relutam em aparecer dia após dia. Serão mais competitivos, já que suas competências são somadas e aptos a novas inserções em mercados distantes e até então desconhecidos. Poderão levar a cultura da erva-mate além das fronteiras, tornando a cuia, bomba, térmica e, porque não, o gaúcho, símbolos de uma tradição brasileira.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M.R.P.A; Logística Agroindustrial. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial** . São Paulo: Atlas, 1997. p.139-212.

BATALHA, M.O (Coord) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BEEK, P. van; BEIJLENS, A.J.M. & MEFFERT, H.F.Th. Logistics and ICT in Food Supply Systems. In: JONGEN, W. M. F. & MEULENBERG, M. 1. G. (eds.). Anais de **Innovation of Food Production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance**. The Netherlands, Wageningen: Wageningen Pers, 1998. Pp. 117-138.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. Tradução: Antônio de Pádua Danesi. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BRUM, A. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA A ERVA-MATE DO PARANÁ.  
**Produtos Alternativos e desenvolvimento da tecnologia industrial na cadeia produtiva da erva-mate**. Volume 1. Curitiba: 2000.

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA A ERVA-MATE DO PARANÁ.

**Patentes industriais e as prioridades para os investimentos tecnológicos na cadeia produtiva da erva-mate**. Volume 2. Curitiba: 2000.

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA A ERVA-MATE DO PARANÁ.  
**Normativos legais e as prioridades para pesquisas tecnológicas na cadeia produtiva da erva-mate**. Volumes 3. Curitiba: 2000.

- CARVALHO, P.E.R **Espécies florestais brasileiras- Recomendações Siliculturais** .  
Potencialidades do uso da madeira. Empresa Brasileira de pesquisa agropecuária.  
Centro Nacional de pesquisas florestais. Colombo:\_\_\_\_\_
- CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Banco de informações ALCA.** Disponível em <http://www.fiergs.org.br>.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain:** São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo3, 55-82: Repensando a Logística.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap. 8 192-2 17: Gerenciando a Cadeia de Suprimentos.
- COELHO, M.A. **Geografia do Brasil.** 4 ed. Editora Moderna: São Paulo, 1997.
- CROCE, D.M. da. **Pesquisa com erva-mate.** Agropecuária Catarinense, junho 1988. v.1, n.2, 1988.
- CROCE, D.M. da.; NADAL, R. de. Viabilidade técnico-econômica de sistemas de produção de erva-mate consorciada com culturas anuais. In: **ENCONTRO BRASILEIRO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO FLORESTAL**, 2, 30 de setembro a 4 de outubro de 1991, Curitiba. Anais. Colombo: EMBRAPA-CNPQ, 1992. V1. p.329-336.

- CROCE, D.M. da.; NADAL, R. ; FLOSS, P. A. ; **Avaliação de sistemas agroflorestais com erva-mate e culturas anuais no oeste catarinense.** Florianópolis. EPAGRI, 1997. 29P. ( EPAGRI. Boletim Técnico, 92).
- DAY, G. S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DOSSA, D. ; MEDRADO, M.J.S.; VILCAHUMANN, L. J. M. ; **Metodologia para levantamentos em trabalhos de pesquisa ação.** Colombo. EMBRAPA - CNPF ( trabalho não publicado).
- FENSTERSEIFER, J. E (org). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- FEPAGRO. **Estudo da Cadeia Produtiva da erva-mate no Estado do RS.** Lauro Beltrão e outros. Porto Alegre:1998.
- FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLOSS, P.A.; CROCE, D.M. da. Culturas intercalares de milho e soja com plantios de erva-mate. In: **ENCONTRO BRASILEIRO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO FLORESTAL**, 2, 30 de setembro a 4 de outubro de 1991, Curitiba. Anais. Colombo: EMBRAPA-CNPF, 1992. V.1, p.191-200.
- FREIRE, A. **Internacionalização – 8 sectores em análise.** Executive Digest. Edição nº 62. Management – Case Study. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. [http://www.centroatl.pt/edigest/edições-99/ed\\_dez/ed62man-c.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edições-99/ed_dez/ed62man-c.html).

GARCIA, E.A.C. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GAZETA MERCANTIL. **O Jogo que interessa à agricultura brasileira**. Pág. A 3 – 21/03/02.

HARBISON, J. R. & PEKAR JR, P. **Alianças Estratégicas: Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Futura, 1999. Capítulo 5: O Roteiro dos Oito Passos.

HOPPEN, N. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia**. In: Anais do XXI Congresso da ANPAD, Rio de Janeiro, 1997.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA 97**. São Paulo, 1997.

KANTER, R. M. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Reiventando indústrias e penetrando em novos mercados. Harvard University. Fev.2000. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. <http://www.guiarth.com.br/p41.htm>.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

- LEWIS, J. B. **Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo.** Buenos Aires: Vergara, 1993.
- LODI, J.B. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LORANGE, P.; ROOS, J.. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUREIRO, A. B. S. **Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos.** 3.ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
- MARTINELLI JÚNIOR, O. **A globalização e a indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas.** São Paulo: FAPESP, 1999.
- MAZUCHOWSKI, J.Z.; RUCKER, N.G. de A. **Diagnóstico e alternativas para a erva-mate *Ilex paraguariensis*.** Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná - DERAL, 1993. 141p.
- MIRANDA, L. C. **Os elos da competitividade.** Revista Agribusiness. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. <http://www.agrosoft.com.br/revista/numero00/agribus.htm>.
- MIRANDA, R. L. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática.** São Paulo: Global, 2000.

- OLIVEIRA, Y. M. M. de; ROTTA, E. **Área de distribuição de erva-mate**. In: SEMINÁRIO SOBRE ATUALIDADES E PERSPECTIVAS FLORESTAIS, 10. SIVICULTURA DA ERVA-MATE. Curitiba, 1983. Anais. Curitiba, 1985. p. 17-36.
- PINAZZA, A.H. **Alianças estratégicas**. Revista Agroanalysis – dez 2000. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. <http://www.abagbrasil.com.br/a54.htm>.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTUGAL, M. **Alianças estratégicas**. Departamento de Gestão e Economia. Portugal, 1996. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível internet. <http://www.estg.iplei.pt/dge/artigos.html>.
- REVISTA ÉPOCA. **Negócio na ALCA: A nova fronteira do lucro**. 07/05/2002. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br>. Acesso em 05/06/2002.
- RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Negociações para alianças estratégicas: O ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês**. RAUSP – v. 31 n° 3 – julho/setembro 1996. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. <http://www.fea.usp.br/rausp/v31n3/p313.htm>.
- ROLO, J.M. **Mecanismos de reestruturação e globalização empresarial**. Referência obtida via base de dados SABI: UFRGS, 2001. Disponível na internet. [http://www.indeg.org/rpg/rpg4/j\\_rollo.html](http://www.indeg.org/rpg/rpg4/j_rollo.html).

RUCKER, N. G. DE A. **Mercomate-Cooperação na Competitividade**. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural. Curitiba, 1993.

\_\_\_\_\_. **Anuário Brasileiro da Erva-Mate**. Gazeta Grupo de Comunicações. Santa Cruz do Sul: Editora Pallotti, 1999.

\_\_\_\_\_. **Anuário Brasileiro da Erva-Mate**. Gazeta Grupo de Comunicações. Santa Cruz do Sul: Editora Pallotti, 2000.

SEAB. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Curitiba, PR. Depto de Economia Rural. **Análise do Agronegócio da Erva-mate**. Curitiba, 1996. 68p.

SECEX, Diversos relatórios, 1995 a 2000.

SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro & BATALHA, Mário Otávio. *Supply Chain Management* em Cadeias Agroindustriais: Discussões a cerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 10 e 11 de novembro de 1999.

SILVA, M. F. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

SILVA, G.S. **Processo de formação de alianças estratégicas: Estudo de casos em empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. (mimeo).

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO MATE Erechim RS. Setembro, 2001.0

SISTEMA ALICE. Diversos relatórios, 2000 e 2001.

- SLACK, N. et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, C. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2000.
- STIJNEN, D. A. J. M.; DE GRAAF, R. P. M. & ROEST, J. Van der. ***Analising the VealProduction Supply Chain: Na Integrated Approach***. In: ZIGGERS, G. W.
- THORSTENSEN, V. **OMC – Organização Mundial do Comércio : as regras do comércio internacional e a nova rodada de negociações multilaterais**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- THUROW, L.C. **O futuro do capitalismo – Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TRIENEKENS, J. H. & ZUURBJER, P. J. P. (eds.). ***Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry***. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University Management Studies Group, 28-29 may 1998. Pp. 113-127.
- TIMES, F. ***Financial Times Mastering Global Business***. São Paulo: Makron Books, 2001.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: 1975.
- TRIVIÑOS, A.N.S **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URI-Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **Revista Perspectiva**. N. 88 V. 24. Erechim: Dez 2000. Edição especial da Erva-Mate.
- WOOD IR., Thomaz e ZUFFO, Paulo **Knörich. Supply Chain Management**, Revista de Administração de Empresas, v. 38, n.

YOSHINO, Michael Y. e RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo:  
Makron Books, 1996.

**ANEXO**

## Formulário para coleta de dados

### Parte I – Identificação

Indústria:  Pequena  Média  Grande

Anos de existência:

Proprietário: Idade:

Gerente é o proprietário  sim  não Nome: Idade:

### Parte II – Condutores de Singularidade

#### 1) Escolhas de políticas

a) Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos:

b) A entrega é feita pela empresa?  sim  não

c) Há recolhimento de produtos nos clientes?  sim  não Se não, por quê:

d) Investimento médio em publicidade nos últimos 6 meses: R\$

e) Quais os canais utilizados para promoções (divulgação) da empresa?

f) Idade média dos equipamentos utilizados na sua indústria para produção

de 0 meses a 1 ano  de 1 a 2 anos

de 2 a 4 anos  de 4 a 6  acima de 6 anos

g) Como está a empresa quanto à informatização e acesso a novos meios de promoção? (Sublinhar o que a empresa possui)

Página na internet, acesso a informações sobre erva internacionais, acesso a informações sobre erva nacionais, e-mail, telefone, fax, assinatura de revistas especializadas, participação em eventos internacionais, participação em eventos nacionais, catálogos eletrônicos.

h) A matéria-prima usada em sua indústria vem de que região? Conceitue também em bom, muito bom ou ótimo segundo a sua percepção da qualidade deste produto: (Descrever o que é valorizado em qualidade)

- i) O que o Sr (a) conhece sobre o processo do plantio e colheita desta matéria-prima adquirida?
- j) Como é realizado o controle de qualidade do produto na sua indústria?  
Houveram inovações a partir de 2000?
- l) Qual é a missão da empresa?

## 2) Elos

- a) Há alguma atividade na logística (indústria – cliente) que não é executada pela sua empresa?  
( ) não( )sim Quais: \_\_\_\_\_ Por quem é executada \_\_\_\_\_
- b) Como é o tempo de entrega da matéria-prima do fornecedor para a indústria?  
( ) rápida, quase que em sistema just in time;  
( ) às vezes a entrega é rápida;  
( ) é sempre problemático, demorado.
- c) O relacionamento com os canais de venda: Quem são, e como é na sua opinião considerado o processo (ruim, bom, muito bom, ótimo)e por quê.
- d) Houveram inovações no relacionamento entre empresa e canal de venda?

## 3) Oportunidades

- a) Cite algumas oportunidades de mercado ou de forças macroambientais (externas à empresa), que sua indústria aproveitou com sucesso
- b) Sua empresa já exporta?  
( )sim Para que países: \_\_\_\_\_

não Por quê:

c) Sua empresa busca inovar, sendo o primeiro a empreender novos produtos, mercados, desafios, ou tem como política básica esperar outras empresas agirem primeiro no mercado, evitando grandes riscos?

#### 4) Localização

a) A localização da sua indústria na sua opinião está em ponto que facilita para fornecedores e clientes?

sim  não

b) A empresa tem inovado na infra estrutura física da empresa com frequência?

#### 5) Inter-relações

a) Sua indústria pratica algum tipo de parceria em alguma atividade?

sim Quais:

não Tem interesse em que tipo de atividade:

b) O que na sua opinião pode ser fator de dificuldade para realizar uma parceria? Como sua empresa se posiciona frente estas dificuldades:

c) Qual sua opinião sobre alianças entre indústrias ervateiras com o objetivo de atingir o mercado internacional?

não funciona Por quê?

pode funcionar, desde que:

d) Qual a disponibilidade da sua empresa em investir em novos produtos para atingir mercado internacional?

#### 6) Aprendizagem e vazamento

- a) Qual o número de funcionários na sua indústria e grau de instrução?
- b) Cursos desenvolvidos na indústria nos últimos 2 anos e outros tipos de investimento em aprendizagem pessoal e profissional
- c) Há incentivos para melhor produção, com prêmios, benefícios...?