

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

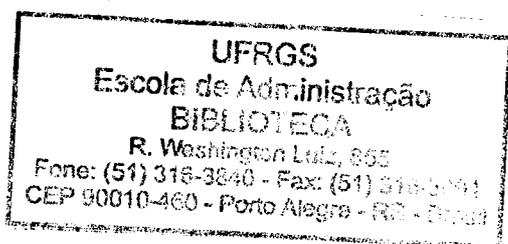
A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA ERVATEIRA DO
RIO GRANDE DO SUL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Verner Luis Antoni

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Julho 1995.



AGRADECIMENTOS

Essa dissertação é o resultado da busca de conhecimentos que resultam na minha qualificação profissional, e na realização como pessoa. Isso só foi possível com a colaboração e incentivo de pessoas que devem ser lembradas.

Ao professor Astor Eugênio Hexsel, o qual acompanhou e incentivou durante todas etapas da realização desse trabalho.

Ao professor Fernando Bins Luce, que com seus conhecimentos e sua fleuma, mostrou-me que não basta alcançar objetivos mas que devemos nos superar nesse intento.

Ao professor Luis Antônio Slongo que mostrou-se mestre pelos seus conhecimentos e sua simplicidade como pessoa.

Ao amigo José Bertholdo Schonrr, incentivador a iniciar o programa de mestrado.

Aos dirigentes das empresas visitadas, pela atenção e pelo interesse despendido, essenciais para esse trabalho realizar-se.

1

Aos meus pais, Ruy e Marilde, meus irmãos Roberto e Juliano, sempre presentes, incentivando, motivando, e acolhendo nas dificuldades.

À Ângela, exemplo de amor e amizade em todos os momentos.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| 1. Objetivos..... | 5 |
| 2. Fundamentação teórica..... | 6 |
| 2.1. O modelo de Porter..... | 7 |
| 2.2. Estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva..... | 12 |
| 2.2.1. Liderança em custo..... | 13 |
| 2.2.2. Diferenciação..... | 13 |
| 2.2.3. Enfoque..... | 14 |
| 2.3. Estratégia competitiva em indústrias fragmentadas..... | 14 |
| 2.4. Análise estrutural dentro das indústrias: grupos estratégicos..... | 19 |

| | |
|---|----|
| 2.5. Aspectos relevantes sobre os temas do referencial teórico | 23 |
| 2.6. Críticas as análises estruturais centradas na indústria e concorrência. | 25 |
| 3. Método | 27 |
| 3.1. Considerações sobre o método | 27 |
| 3.2. Projeto de pesquisa | 28 |
| 3.2.1. Elementos da pesquisa | 28 |
| 3.2.2. Fontes e análise de dados..... | 29 |
| 3.3. O instrumento de pesquisa | 31 |
| 4. Caracterização da indústria ervateira do Rio Grande do Sul..... | 33 |
| 4.1. Contextualizando a indústria ervateira..... | 33 |
| 4.2. Caracterizando a indústria ervateira no Rio Grande do Sul | 40 |
| 4.2.1. Processo de industrialização | 42 |
| 4.2.2. Estrutura de fornecimento da matéria-prima | 52 |
| 4.2.3. Estrutura de distribuição | 53 |
| 4.3. Dimensões estratégicas da indústria | 54 |
| 4.3.1. Grau de concentração | 54 |

| | |
|---|----|
| 4.3.2. Pesquisa | 55 |
| 4.3.3. Novos mercados | 55 |
| 4.3.4. Política governamental..... | 56 |
| 4.3.5. Linha de produtos | 56 |
| 4.3.6. Ativos industriais e estrutura de custos | 56 |
| | |
| 5. A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul | 60 |
| 5.1. A rivalidade entre os concorrentes e as barreiras de entrada, saída e a mobilidade... | 60 |
| 5.1.1. Fatores que promovem as abordagens estratégicas emovimentos das empresas..... | 61 |
| 5.2. Abordagens estratégicas empresariais..... | 64 |
| 5.3. Barreiras de entrada, de saída e à mobilidade | 73 |
| 5.4. Ameaça de produtos substitutos | 78 |
| 5.5. Poder de barganha dos clientes..... | 79 |
| 5.6. Poder de barganha dos fornecedores | 82 |
| | |
| 6. Considerações Finais..... | 84 |

| | |
|--|----|
| 7. Referências bibliográficas | 88 |
| Anexos | 92 |
| Anexo 1 - Roteiro de Entrevistas | 93 |

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Cadeia produtiva da indústria ervateira | 37 |
| QUADRO 1 - Processo de industrialização da erva-mate | 43 |
| QUADRO 2 - Percentual dos elementos na composição dos tipos de erva-mate | 46 |
| QUADRO 3 - Necessidade de matéria-prima para a produção da erva-mate beneficiada | 48 |
| QUADRO 4 - Grau de integração das ervateiras em relação as etapas do processo de industrialização... | 50 |
| TABELA 1 - Estimativa da receita bruta de produção de 1ha | 34 |
| TABELA 2 - Produção estimada de erva-mate bruta | 36 |
| TABELA 3 - Consumo estimado de erva-mate para chimarrão | 36 |
| TABELA 4 - Participação estimada nas compras dos clientes na indústria | 39 |
| TABELA 5 - Porte das ervateiras | 42 |
| TABELA 6 - Projeto de indústria ervateira - estimativa de ativos fixos | 57 |
| TABELA 7 - Custo de erva-mate verde | 59 |

RESUMO

No presente trabalho descrevem-se e analisam-se as cinco forças competitivas na indústria ervateira do Rio Grande do Sul, segundo o modelo de análise elaborado por Michael Porter e apresentado na obra Estratégia Competitiva de 1986. O método utilizado para a análise da indústria foi o de estudos de caso. Em relação a indústria ervateira do Rio Grande do Sul, constatou-se que apresenta uma estrutura altamente fragmentada, caracterizando-se as empresas, em torno de 70%, como de micro e pequeno porte, sem a presença de líderes no mercado. Empresas de maior porte, médias e grandes, tentam adotar abordagens estratégicas diferenciadas, apoiadas na fixação de marca, na qualificação dos processos de industrialização e de distribuição. Em relação às cinco forças competitivas que afetam a rentabilidade da indústria, constatou-se que, por ordem de importância, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes na disputa por grandes clientes devem ser as áreas a que as empresas devem dedicar maior atenção para obterem melhor posicionamento e melhores resultados.

ABSTRACT

In the present work the five competitive forces in Rio Grande do Sul's Paraguay-tea Industry, according to the analysis model elaborated by Michael Porter and presented in the work "Competitive Strategies" of 1986 are described and analyzed. The method used for the analysis of the industry was case studies. In relation to the Paraguay-tea Industry of Rio Grande do Sul it was noted that it presents a highly fragmented structure, around 70% of the companies were characterized as micro and small sized, without the presence of leaders in the market. Larger sized business, try to adopt differentiated branding strategies locked by the fixation of brands the qualification of industrial processes and distribution. In relation to the five competitive forces that affect the Industry's rentability, it was noted that, by order of importance, the bargaining powers of the clients, the bargaining power of the suppliers and the rivalry of the competitors in the dispute of large clients should be the areas to which companies should dedicate more attention in order to obtain better placement and better results.

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um macroambiente dinâmico e competitivo, caracterizado pela velocidade com a qual ocorrem transformações de cunho social e político, bem como por uma economia globalizada.

Dentro desse contexto, surgem grupos de empresas fabricantes de produtos substitutos entre si, os quais são chamados de indústrias. Essas possuem estruturas diferenciadas, sobre as quais forças interagem entre si, determinando sua estrutura competitiva.

Para obterem sucesso, as empresas que fazem parte de uma indústria necessitam de informações que lhes permitam avaliar as forças presentes e, a partir disso, traçar suas posturas estratégicas.

Desta forma, instrumentos e modelos que permitam entender estas estruturas competitivas, apoiadas em informações, vêm se tornando um amplo campo de estudo, desenvolvido por vários autores. Dentre eles, a partir da década de 80, destacam-se os modelos de Porter(1980 e 1985), que estudam e avaliam as forças influenciadoras, que permitem identificarem-se quais são as vantagens competitivas em determinada indústria.

Sem fugir à regra, a indústria ervateira possui uma estrutura na qual as empresas competem entre si. Neste sentido chama atenção o fato de que, apesar de ser uma indústria de tradição e de importante participação econômica nos estados do sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, não existem estudos ou mesmo uma definição de como opera.

Segundo especialistas do setor, a importância da indústria ervateira não se limita ao mercado regional, ou seja ao sul do Brasil, pois existe um mercado potencial a ser explorado nos estados do sudeste e da região central do Brasil, seja com o hábito do chimarrão ou de chá de mate. Este mercado não se limita às fronteiras brasileiras, pois o chimarrão é considerado a bebida do Mercosul, devido ao grande consumo em países, como a Argentina, o Uruguai, o Paraguai e em menor escala o Chile. Outro mercado que

vem se tornando relevante é o constituído por países como Estados Unidos, Alemanha e Japão, os quais adquirem erva-mate para fins de estudo de suas qualidades medicinais, ou de industrialização de outros produtos além do chimarrão e do chá de mate.

O Rio Grande do Sul foi escolhido como o foco regional para o desenvolvimento desta tese, por ser o estado que mais consome erva-mate e por apresentar a maior concentração de empresas industrializadoras do produto, as ervateiras.

Segundo especialistas e executivos do setor, a indústria ervateira no Rio Grande do Sul, têm grandes perspectivas de crescimento. Todavia em função da falta de dados melhor elaborados e de um estudo orientado e aprofundado, não se pode ter uma idéia clara de como realmente funciona e de quais são as suas particularidades competitivas, aspectos que prejudicam seu desenvolvimento.

Em função do contexto descrito surge um desafio, que é o objetivo desta tese e que consiste em determinar como é a estrutura competitiva da indústria ervateira no Rio Grande do Sul e por que é desta forma.

No intuito de alcançar este objetivo, o trabalho se divide em seis partes: a primeira refere-se ao objetivo geral e aos objetivos específicos que são a base para a realização da tese; no capítulo dois apresenta-se a base teórica utilizada para se compreender e determinar a estrutura competitiva da indústria, onde são enfatizados os estudos de Porter(1980 e 1985); na seqüência, descreve-se o procedimento metodológico utilizado para a operacionalização do trabalho; o capítulo quatro caracteriza e contextualiza a indústria, o que é essencial para sua compreensão e avaliação; no capítulo cinco analisam-se as cinco forças competitivas de uma indústria e suas inter-relações estratégicas, segundo o modelo de Porter(1980). Também são demonstrados os posicionamentos estratégicos adotados pelas empresas participantes; por fim, no último capítulo, apresentam-se as conclusões, que correspondem aos objetivos da tese, e sugestões para outros trabalhos, as quais têm como base o capítulo quatro e cinco.

1. OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é **determinar a estrutura competitiva da indústria ervateira no Rio Grande do Sul.**

Para se alcançar este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- elaborar uma avaliação histórica e contextual da indústria;
- definir as forças competitivas presentes na indústria e sua influência na estrutura competitiva;
- definir que posicionamentos estratégicos são adotados pelas empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

DAY & WENSLEY(1988) destacam que a idéia central do pensamento estratégico contemporâneo depende da conquista e da manutenção de vantagens sobre os concorrentes. LEVITT(1975), afirma que uma estratégia deve abordar explicitamente os clientes e o ambiente competitivo, pois uma empresa que não o fizer certamente não manterá um nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente, desta forma perdendo detalhes decisivos sobre trabalho realizado. Levando em consideração as afirmações desses autores, a base para se formular uma estratégia empresarial que obtenha e conserve um desempenho superior sobre a concorrência depende da relação entre empresa e seu ambiente. Assim, a elaboração de uma estratégia competitiva deve partir da análise da indústria e da concorrência.

Partindo do pressuposto de que a essência para a formulação de uma estratégia competitiva está em se relacionar uma empresa ao seu ambiente competitivo, Porter, em 1980, desenvolveu um modelo para a análise estrutural de indústrias.

O modelo de PORTER(1980) define uma indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Através deste modelo, busca identificar as características básicas das indústrias que determinam um conjunto de forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria.

2.1. O modelo de Porter

O modelo proposto demonstra que uma indústria está em estado permanente de rivalidade como resultado da interação de cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores.

A pressão conjunta dessas cinco forças determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, elementos básicos da lucratividade.

O poder de barganha dos clientes e as ameaças dos produtos substitutos influenciam os preços que a indústria pode cobrar de sua clientela. O poder de negociação de seus clientes também pode influenciar os custos e os investimentos, pois clientes poderosos demandam serviços de maior custo.

O poder de barganha dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da concorrência entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competição em áreas, como de desenvolvimento de produto, de propaganda, de distribuição e de equipe de vendas. A ameaça de entrada de novos concorrentes fixa limites à estratégia de preços.

Em relação às forças competitivas, alguns fatores, são relevantes na determinação de sua intensidade dentro da indústria.

A rivalidade entre os concorrentes atuais depende:

- do número, tamanho e equilíbrio dos concorrentes;

- do crescimento da indústria;
- da participação dos custos fixos;
- do grau de diferenciação do produto;
- do incremento na capacidade de produção;
- da divergência dos concorrentes;
- das barreiras de saída referentes a ativos especializados, a custos fixos de saída, a inter-relações estratégicas, a barreiras emocionais e a restrições de ordem governamental e social.

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes. A intensidade dessas barreiras está relacionada aos aspectos:

- economia de escala;
- diferenciação do produto (lealdade dos clientes em relação a marca do produto);
- necessidade de capital;
- custos de mudança com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro;
- acesso às fontes de matérias-primas;
- acesso aos canais de distribuição;
- política governamental;

- curva de experiência em função do declínio dos custos unitários à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto;

- expectativas de retaliação dos concorrentes existentes.

A ameaça de produtos substitutos é relevante quando:

- a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e de preço;

- as margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O poder de barganha dos clientes depende:

- do grau de concentração de clientes;

- do volume de compras;

- da participação do produto nos seus custos;

- da padronização dos produtos;

- da lucratividade dos clientes;

- da ameaça de integração para trás;

- da importância da qualidade dos produtos;

- da disponibilidade de informações.

O poder de barganha dos fornecedores depende:

- do grau de concentração dos fornecedores;

- do número e do tamanho dos fornecedores;
- da existência de insumos substitutos;
- da importância da indústria para o fornecedor;
- da importância do insumo para a empresa compradora;
- da diferenciação dos insumos;
- da ameaça de integração para frente.

A intensidade dessas forças varia de indústria para indústria. O conhecimento das pressões evidencia os pontos fortes e fracos de uma empresa; fornece subsídios para seu posicionamento na indústria e destaca as áreas em que as tendências da indústria refletem ameaças e oportunidades. A partir disso, é possível elaborar-se uma estratégia competitiva efetiva, através da qual uma unidade empresarial terá condições de se proteger das cinco forças competitivas ou, ainda, influenciá-las.

De modo amplo, este quadro compreende uma série de abordagens possíveis (PORTER, 1986 p. 45)

1 - Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas.

2 - Influenciar o equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa.

3 - Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

No momento em que se posicionam dentro da indústria para obter rentabilidade acima da concorrência, as empresas devem buscar uma vantagem sustentável. PORTER(1985) propõe que, para se obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, existem duas maneiras: a vantagem de custo e a de diferenciação.

2.2. Estratégias genéricas para se alcançar a vantagem competitiva

PORTER(1980 e 1985) ressalta que os dois tipos básicos de vantagem competitiva, de custo e de diferenciação são a base para três estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas empresas em uma indústria.

2.2.1. Liderança em custos

Consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. É baseada na vantagem de custo, atingida através de custos menores que dos concorrentes, os quais podem ser alcançados através de economias de escala, efeitos de experiência, integração vertical, custos dos insumos, design dos produtos e sistema de distribuição.

2.2.2. Diferenciação

Consiste em diferenciar-se o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando-se algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser alcançada de diversas formas em função do número de atributos e benefícios valorizados pelo cliente, ou seja, via uma oferta diferenciada, tendo como instrumento de extrema e decisiva importância o marketing.

PORTER(1980) afirma que a preocupação com os custos não deve ficar restrita ao caso de vantagem de custo, mas estender-

se as estratégias que buscam vantagem de diferenciação, devendo-se, para se obter sucesso, buscar uma oferta diferenciada com paridade, ou seja, proximidade em custos. Da mesma forma, na vantagem de custo, as empresas devem buscar paridade ou proximidade em diferenciação.

2.2.3. Enfoque

A terceira estratégia é baseada na escolha de um segmento estreito dentro da indústria. Apoia-se no fato de que a empresa é capaz de atender ao seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes; conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou por obter custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambas as vantagens.

2.3. Estratégia competitiva em indústrias fragmentadas

PORTER(1980) demonstra a existência de um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas empresas competem, onde nenhuma delas possui uma parcela significativa de mercado,

nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Este meio se denomina **indústria fragmentada**.

As características de uma indústria fragmentada são as seguintes:

- grande número de ofertante com pequeno e médio porte;
- não existência de uma definição quantitativa precisa de uma indústria fragmentada e, provavelmente, tal definição não se faz necessária para discussão de questões estratégicas neste ambiente;
- existência de característica peculiar, a ausência de líderes no mercado com influência sobre o comportamento da indústria;
- baixo poder de negociação em relação a clientes e a fornecedores.

O que torna uma indústria fragmentada são alguns fatores históricos em virtude dos recursos ou da qualificação das empresas, não havendo, a princípio, fatores econômicos para a fragmentação. Entretanto, em algumas indústrias fragmentadas existem causas econômicas básicas, sendo as principais:

Barreiras de entrada pouco significativas. A grande maioria das indústrias fragmentadas apresenta baixas barreiras de entrada, o que explica o grande número de ofertantes.

Ausência de economias de escala e curva de experiência. De maneira geral, economias de escala e curva de aprendizagem em qualquer aspecto relevante da atividade, não são constatadas nestas indústrias.

Custos de transporte elevados. Elevados custos de transporte podem limitar o porte e o crescimento das empresas, independentemente da ocorrência de economias de escala.

Custos elevados de estoques ou flutuações irregulares nas vendas. Se os custos de manutenção dos estoques forem elevados e as vendas flutuarem, mesmo havendo economias de escala na produção, estas não podem ser obtidas. Neste caso, a produção tem que ser aumentada ou diminuída, o que impede a utilização de instalações de produção em larga escala, com uso intensivo de capital e operação contínua das mesmas. Nessas circunstâncias, sistemas de distribuição ou instalações de produção em pequena escala e menos especializadas são normalmente mais flexíveis para

a absorção de mudanças na produção do que as maiores e mais especializadas.

Ausência de vantagem de porte nas transações com compradores e fornecedores. Em decorrência do grande porte dos compradores e dos fornecedores, as empresas não possuem poder de negociação significativo junto a esses grupos.

Deseconomias de escala em aspectos importantes. Deseconomias de escala podem se originar de vários aspectos, como, por exemplo respostas rápidas a mudanças na oferta.

Necessidades variadas dos mercados. Quando as preferências dos compradores são fragmentadas, ou seja, há necessidade de ofertas variadas, as economias de escala são inviabilizadas.

Superar a fragmentação pode ser uma oportunidade estratégica, já que os custos de entrada nesse tipo de indústria normalmente são baixos. Algumas ações podem levar à superação da fragmentação através de mudanças que eliminem os seus principais fatores econômicos. Dentre estas ações, as principais são:

Geração de economias de escala e curva de experiência, através de mudanças tecnológicas e inovações em marketing que gerem uma postura sólida dentro da indústria.

Aumento do valor adicionado. Isto pode ocorrer através de alterações no produto ou nos serviços e de verticalização para frente da produção à distribuição, o que permite uma diferenciação da oferta nos pontos de venda.

Padronização da oferta de acordo com as diversas necessidades do mercado. Inovações no produto e em marketing podem padronizar necessidades do mercado até então distintas. Contudo, este procedimento pode limitar o crescimento da empresa.

Este método básico para se superar a fragmentação, demonstra que, de forma genérica, não se pode superar a sua causa fundamental, ao contrário, a estratégia visa a neutralizar os setores da atividade sujeitos à fragmentação, para proporcionar vantagens em relação à parcela de mercado com outros aspectos que façam parte do jogo competitivo.

2.4. Análise estrutural dentro das indústrias: grupos estratégicos

PORTER(1980) enfatiza que o primeiro passo, na análise estrutural dentro das indústrias, consiste em caracterizar as estratégias de todos os concorrentes em relação as seguintes dimensões estratégicas:

- grau de especialização;
- identificação de marcas;
- política de canal;
- seleção do canal;
- qualidade de produtos;
- liderança tecnológica;
- grau de integração vertical;
- posição de custos;
- atendimento;
- política de preços;
- capacidade de alavancagem;
- relacionamento com a matriz da empresa;
- relacionamento com os órgãos governamentais.

Essa atividade permite definir, na indústria, **grupos estratégicos**, que são grupos de empresas que seguem uma

estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.

As empresas participantes desses grupos, por causa de suas propostas competitivas semelhantes, tendem a ter parcelas de mercado, também semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de maneira idêntica a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria. Entretanto o potencial de lucro das empresas em grupos estratégicos diferentes é, com frequência diferente, porque as cinco forças competitivas da indústria não têm o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes.

PORTER(1980) define que, para se determinar o potencial de rentabilidade das empresas nos grupos estratégicos, é necessário que se avaliem alguns elementos.

1 - Definição das características comuns da indústria

- Identificar os elementos estruturais da indústria que determinam a intensidade das cinco forças competitivas e que se aplicam igualmente a todas as empresas. Esses elementos estabelecem o contexto global de concorrência para todas as empresas da indústria.

2 - Definição das características do grupo estratégico

- determinar a dimensão das barreiras de mobilidade que protegem o grupo estratégico da empresa em relação a outros grupos;

- avaliar o poder do grupo da empresa em relação aos fornecedores e aos clientes;

- identificar o grau de vulnerabilidade do grupo estratégico da empresa a produtos substitutos;

- definir o grau de exposição do grupo estratégico à rivalidade de outros grupos.

Quanto mais altas as barreiras de mobilidade que protegem o grupo, mais forte a posição de negociação do grupo em relação a fornecedores e a clientes e menor a vulnerabilidade a produtos substitutos. Desta forma, o potencial de lucro médio das empresas relaciona-se diretamente ao grau de exposição em relação a outros grupos.

3 - Avaliação da posição da empresa dentro do seu grupo estratégico

- verificar o grau de concorrência dentro do grupo;

- definir a escala da empresa em relação a outras do grupo;
- avaliar os custos de entrada no grupo;
- avaliar a capacidade da empresa em implementar a estratégia escolhida em termos operacionais.

Em relação à posição da empresa dentro do grupo, ela se relaciona a quatro fatores cruciais. Primeiro, quanto maior o número de empresas dentro do grupo, maior será o grau de competição e, conseqüentemente ocorrerá a redução do potencial de lucro.

Segundo, mesmo que haja propostas estratégicas semelhantes, isso não significa que as empresas adotem os mesmos posicionamentos. Por exemplo: qualquer ganho de escala pode levar uma empresa a diminuir custos e a aumentar a capacidade de rentabilidade.

Terceiro, relaciona-se com os recursos e com as potencialidades de que a empresa dispõe ao entrar no grupo, o que pode lhe trazer vantagens ou desvantagens. Pela lógica, a sua capacidade de investimento pode determinar posição privilegiada em relação às outras participantes do grupo.

Por último, a posição depende da capacidade da empresa de implementar, em nível operacional, a estratégia escolhida no que se refere por exemplo, a atividades de marketing, a inovações tecnológicas e P&D.

Assim os fatores descritos determinam o potencial de lucro das empresas e suas respectivas parcelas de mercado.

2.5. Aspectos relevantes sobre os temas do referencial teórico

A grande contribuição de PORTER(1980) relaciona-se à simplicidade de operacionalização e compreensão de seu modelo para a análise da estrutura competitiva das indústrias. Ele inova com o conceito ampliado de concorrência, definindo-a como "rivalidade ampliada", e demonstra as maneiras de se alcançar a vantagem competitiva, através das estratégias genéricas de custo, de diferenciação e de enfoque. Ao complementar o modelo para análise de indústrias, descrevendo a forma como uma unidade empresarial pode implementar, obter e sustentar as vantagens competitivas, PORTER(1985) permite aos gestores um modelo para a tomada de

decisões, o qual delinea caminhos que tornam as empresas mais competentes e efetivas em relação aos concorrentes.

Com a caracterização da estrutura de indústrias fragmentadas, PORTER(1980) permite a análise das causas que geram esse contexto estrutural e descreve ações estratégicas que permitem aos seus participantes superarem determinadas causas da fragmentação. Promove-se, dessa forma, um roteiro analítico, bem como instrumentos que permitem às empresas melhorarem sua lucratividade através de posições competitivas mais efetivas.

Finalmente através da compreensão dos grupos estratégicos, PORTER(1980) cria um quadro referencial intermediário entre a visão global de indústria e considerações isoladas de cada grupo, bem como das estratégias que as empresas podem adotar para a manutenção ou a mudança de seu posicionamento estratégico. Este quadro referencial permite identificarem-se as barreiras que protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração das empresas de fora da indústria, como também fornece barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo para outro.

2.6. Críticas às análises estruturais centradas na indústria e concorrência

MINTZBERG(1990) destaca que empresas com estratégias de sucesso fugiram dos procedimentos tradicionais adotados em uma indústria e enfatiza que repetir estratégias dos concorrentes que já obtiveram sucesso não é suficiente para se alcançar um posicionamento estratégico diferenciado e efetivo. Segundo o autor, enquanto uma empresa analisa as atitudes dos concorrentes de sucesso, estes já criaram novos padrões estratégicos e, conseqüentemente, alcançaram novas vantagens competitivas.

HAMEL e PRAHALAD(1989) a partir de estudos junto a empresas orientais, do Japão e da Coréia, concluíram que elas, mesmo tendo recursos e habilidades inferiores às empresas ocidentais, traçaram objetivos a longo prazo, e a partir disto, desenvolveram recursos e habilidades internas, foram obsessivas em alcançar seus objetivos, conseguindo, desse modo, superar seus concorrentes ocidentais. Como MINTZBERG(1990), destacam que analisar os concorrentes e reproduzir de forma ampliada suas estratégias não é suficiente para que se alcancem posições estratégicas de conteúdo, pois os concorrentes bem sucedidos não permanecem estáticos.

Sintetizando as observações de HAMEL e PRAHALAD(1989) e de MINTZBERG(1990), verifica-se que suas críticas recaem sobre o fato de que a análise estrutural baseada na concorrência, não considera as habilidades e os recursos que as empresas podem desenvolver, fugindo dos padrões genéricos da concorrência que lhes permitem obter vantagens competitivas. Também enfatizam que a análise das indústrias com base nos posicionamentos adotados pela concorrência desconsidera que os concorrentes não são estáticos. Desta forma, a repetição de procedimentos já utilizados não garante vantagens competitivas.

MARIOTTO(1991) observa que os modelos de PORTER(1980 e 1985) estão muito centrados na obtenção de vantagens sobre os concorrentes, não valorizando outros mecanismos, como por exemplo as alianças estratégicas, prática muito comum adotada por empresas na atualidade, a qual lhes permitem obterem vantagens competitivas dentro das indústrias.

3. MÉTODO

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para que se possam alcançar os objetivos propostos no trabalho.

3.1. Considerações sobre o método

Para a operacionalização do trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso, que permitiu o exame e a descrição das principais forças competitivas da indústria ervateira do Rio Grande do Sul, aspecto essencial para a compreensão da estrutura competitiva, segundo o modelo de PORTER(1980).

O método de estudo de casos, de acordo com PORTER(1991), permite que se identifiquem variáveis significativas,

que se explore a relação entre estas e se lide com especificidades da indústria e das empresas nas suas escolhas estratégicas, aspectos determinantes da natureza estratégica nas indústrias. Isso determina a necessidade de um maior uso em livros e artigos, bem como a aceitação de instituições de natureza acadêmica do método baseado em estudo de casos, o que permite um real desenvolvimento do pensamento estratégico.

Assim a avaliação de PORTER(1991), somada ao fato de ser o presente estudo de cunho descritivo, reforça a validade do método estudo de caso para se alcançar os objetivos desta tese.

3.2. Projeto de pesquisa

Os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, dividem-se em: elementos da pesquisa, fontes e análise dos dados e instrumento de pesquisa.

3.2.1. Elementos da pesquisa

Segundo o referencial teórico desenvolvido por PORTER(1980), para a compreensão da estrutura competitiva de uma indústria, é necessário que se identifiquem as principais

características estruturais, as forças competitivas importantes que causam transformação e as informações estratégicas a respeito da concorrência.

Com base no quadro referencial citado, foram coletados dados junto às empresas participantes da indústria, o que permitiu avaliarem-se as posições estratégicas e a influência das forças que influenciam a estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul.

As unidades de análise utilizadas no estudo foram a indústria e as empresas. As empresas enfocadas foram as ervateiras, unidades de beneficiamento da indústria, e o produto foco foi a erva-mate para chimarrão, por ser o mais produzido e ofertado pela indústria ervateira do Rio Grande do Sul.

3.2.2. Fontes e análise dos dados

Obtiveram-se os dados através de entrevistas e de exame de documentos. Entrevistaram-se executivos ligados à indústria(ofertantes, clientes e fornecedores) e especialistas do

setor, que responderam sobre a estrutura competitiva da indústria no que tange a aspectos históricos e contextuais, a dimensões estratégicas e a posicionamentos empresariais.

As entrevistas feitas a executivos que ocupavam cargos de gerência ou direção, foram realizadas pelo próprio autor no período de junho de 1994 a fevereiro de 1995, totalizando vinte e três(23), as quais são assim especificadas:

| Caracterização | | Número de entrevistados |
|-----------------------|----|--------------------------------|
| Empresas | 10 | 12 |
| Fornecedores | 3 | 4 |
| Clientes | 3 | 3 |
| Especialistas | | 4 |

Como fonte de dados secundários, foram utilizadas as seguintes instituições:

- Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - FIBGE;

- Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul;

- Associação Riograndense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER;

- Sindicato das Indústrias de Erva Mate do Rio Grande do Sul - SINDIMATE.

Os dados foram analisados através de apropriação e comparação junto ao referencial teórico de PORTER(1980), o qual serviu de orientação para este trabalho, permitindo analisar-se e compreender-se a estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul.

3.3. O instrumento de pesquisa

Utilizou-se o roteiro(anexo 1) como instrumento para orientar as entrevistas, desenvolvido a partir de um artigo elaborado por KARSTEN e LUCE(1992), com natureza teórica semelhante a este trabalho, e do referencial teórico de PORTER(1980).

O roteiro apresenta a seguinte estrutura:

Cabeçalho: Posição do entrevistado e da empresa

Tópico 1: Histórico e contexto da indústria

Objetivo: Compreender a evolução e a contextualização da indústria.

Tópico 2: Dimensões estratégicas

Objetivo: Descrever, avaliar e compreender as dimensões estratégicas que direcionam a indústria.

Tópico 3: Elementos que compõem a estrutura competitiva

Objetivo: Descrever e inter-relacionar os elementos que determinam a estrutura competitiva da indústria:

- rivalidade entre os concorrentes;
- ameaça de novos entrantes;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder de barganha dos clientes;
- poder de barganha dos fornecedores.

4. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA ERVATEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo, descrevem-se aspectos históricos, estrutura operacional e dimensões estratégicas essenciais para a compreensão da indústria.

4.1. Contextualizando a indústria ervateira

O consumo de chimarrão é um hábito secular, contudo a indústria da erva-mate começou a adquirir forma só na década de 50. Antes disso, a produção era em pequena escala e feita em engenhos familiares de pequeno porte (especialistas da indústria).

Executivos da indústria destacam que a cultura da erva-mate bruta *in natura* e a sua industrialização para o consumo apresentou, ao final da década de 70 e no início da década de 80 até os dias de hoje, uma fase de recuperação e de crescimento. O novo

impulso teve como principal razão o aumento do consumo interno, principalmente porque a juventude vem incorporando a seus costumes o hábito de beber chimarrão. Este aumento de consumo gerou uma maior procura por matéria-prima, ocasionando uma acentuada elevação dos preços da erva-mate bruta, tornando-a como demonstra a Tabela 1, um produto agrícola de alto valor comercial.

Tabela 1

Estimativa de receita bruta de produção de 1 ha

| ATIVIDADE | ÁREA(ha) | PRODUÇÃO(t) | RECEITA(US\$)¹ |
|------------------|-----------------|--------------------|----------------------------------|
| Soja | 1 | 2,40 | 470,00 |
| Trigo | 1 | 1,80 | 282,00 |
| Leite | 1 | 6,00 | 1.260,00 |
| Suínos* | 1 | 1,35 | 932,00 |
| Eucalipto | 1 | 40,00 | 714,00 |
| Erva-mate | 1 | 6,50 | 1.416,00 |
| Piscicultura | 1 | 3,00 | 1.800,00 |
| Milho | 1 | 4,80 | 483,00 |

Fonte: Estudo realizado por executivo da indústria no RGS - 1991.

¹ Receita elaborada com cotações de, no mínimo, 5 anos.

* Equivale à produção de uma matriz/ano(15 animais com 90 kg).

Na tabela compara-se a erva-mate com outras atividades do setor primário, o que permite observar-se sua grande atratividade como cultura agrícola, graças ao seu índice de lucratividade.

A partir desse impulso, a erva-mate bruta que na sua maior parte, era extraída de ervais nativos, começou a ser plantada, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e em Santa Catarina. Os ervais foram plantados perto dos centros de industrialização com o intuito de gerarem menor custo de transporte.

Segundo especialistas da indústria, por aproximação, a produção estimada de matéria-prima é de 300.000 toneladas por ano, já que são necessários de 2,5 a 3,0 Kg de erva-mate bruta para a elaboração de 1 Kg de erva-mate para consumo. O consumo aproximado de erva-mate para chimarrão no Brasil é de 125.000 toneladas por ano. A Tabela 2 demonstra a distribuição da produção estimada de matéria-prima, erva-mate bruta, percentualmente, entre os principais estados produtores no Brasil. Algumas carências de matéria-prima são supridas com importações da Argentina, que é outro grande produtor mundial de erva-mate.

Tabela 2

Produção estimada de erva mate bruta

| ESTADO | PRODUÇÃO ESTIMADA (%) |
|--------------------|------------------------------|
| Paraná | 36,0 |
| Santa Catarina | 32,0 |
| Rio Grande do Sul | 29,0 |
| Mato Grosso do Sul | 3,0 |

Fonte: Elaboração pelo autor com base nas entrevistas, números referentes a outubro de 1994.

A priori, segundo executivos da indústria, ocorre equilíbrio entre a demanda e a oferta, porém qualquer aumento de poder aquisitivo da população pode gerar falta de matéria-prima.

A Tabela 3 apresenta os principais estados brasileiros consumidores de erva-mate, tendo sido os percentuais, por aproximação, elaborados a partir da quantidade total de erva-mate consumida.

Tabela 3

Consumo estimado de erva mate para chimarrão

| ESTADO | CONSUMO ESTIMADO (%) |
|--------------------|-----------------------------|
| Rio Grande do Sul | 65,0 |
| Paraná | 17,0 |
| Santa Catarina | 12,0 |
| Mato Grosso do Sul | 3,0 |
| Outros | 3,0 |

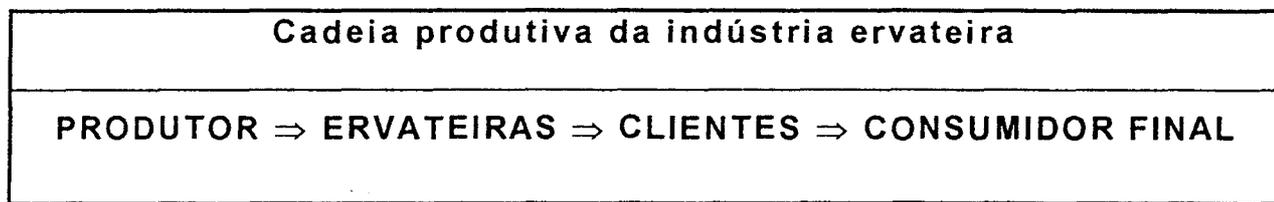
Fonte: Elaboração pelo autor com base em dados extraídos junto ao Sindicato da Indústria do Paraná (1993) e entrevistas junto a executivos da indústria.

O Rio Grande do Sul é o maior consumidor de erva-mate embora outros estados também consumam o produto por possuírem altos índices de colonização gaúcha, estando o produto altamente ligado à tradição.

É importante ressaltar que a indústria ervateira é muito pouco organizada, principalmente no que tange a números e há uma carência enorme de dados fidedignos sobre a indústria em fontes oficiais. Desta forma, os dados provêm, na sua maioria, de fontes primárias da própria indústria, sendo, após, comparados a números do IBGE, os quais ao serem apresentados a executivos e especialistas da indústria, foram considerados distantes da realidade da indústria. Diante desta situação, optou-se pela elaboração de tabelas a partir da combinação dos números fornecidos pelas duas fontes.

Ainda dentro da descrição, é necessário nominar e especificar a atividade das entidades que compõem a cadeia produtiva da indústria, descrita na Figura 1.

Figura 1



Dentro da cadeia produtiva, os produtores são os agricultores, que plantam e vendem a matéria-prima, erva-mate bruta utilizada pelas ervateiras.

As ervateiras, objeto central do estudo, são empresas que industrializam e comercializam a erva-mate. Atuam em mercados internos principalmente nos estados do sul e nos do centro do Brasil com altos índices de colonização gaúcha e em menor escala, em alguns estados do sudeste. As empresas têm como maior mercado importador o Uruguai, também a Argentina, o Chile e a Síria. Outros países como Japão, Estados Unidos e Alemanha começam a adquirir pequenas quantidades de erva-mate bruta para o uso nas indústrias médica, farmacêutica e de corantes.

Basicamente, industrializam-se dois produtos: a erva-mate para chimarrão e o chá de mate. Contudo o produto focado no estudo será a erva-mate, por ser o mais consumido e produzido pela indústria em nível de Brasil e de Rio Grande do Sul.

Os clientes das ervateiras são os supermercados, atacados e varejos menores, conforme demonstra a Tabela 4.

TABELA 4

Participação estimada das compras dos clientes na indústria

| Clientes | Volume de compras(%) |
|------------------------|-----------------------------|
| Supermercados | 60,0 |
| Atacados | 25,0 |
| Varejos menores | 15,0 |

Fonte: Elaboração pelo autor com base em dados fornecidos por executivos e especialistas da indústria.

Os supermercados são os clientes de maior importância, principalmente as grandes redes, devido ao seu porte e conseqüente capacidade de acesso aos consumidores finais. Os atacados são mais utilizados, quando os mercados são muito distantes do ponto de produção; nos varejos menores, se enquadram os pequenos supermercados, minimercados e armazéns.

Em relação à legislação, o órgão que rege o setor é o IBAMA, o qual, conforme executivos da indústria, conflita com os ervateiros, pois estabelece padrões para o produto que não satisfazem os anseios do consumidor. Desta forma, há uma tendência

de os sindicatos estaduais ignorarem a legislação e de adaptarem seus produtos às necessidades dos mercados em que atuam.

Existe, por parte dos participantes da indústria, a tendência de desenvolvimento de pesquisa agrícola e genética, em menor escala tecnológica e de marketing.

Começa a despertar grandes preocupações a busca de novas tecnologias e programas de marketing, devido ao alto grau de competitividade no setor e à abertura comercial proporcionada pelo Mercosul, já que a Argentina, por apresentar excedente de produção, e melhor tecnologia agrícola, genética e industrial, poderá se tornar uma ameaça para a indústria no Brasil. O que evita uma maior participação do produto argentino no mercado brasileiro é sua composição, que apresenta um sabor muito amargo para o hábito dos consumidores brasileiros. Em função desse contexto, as empresas, para se tornarem mais competitivas, começam a buscar estratégias e políticas que gerem maiores barreiras à entrada da concorrência estrangeira.

4.2. Caracterizando a indústria ervateira do Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul, segundo executivos da indústria, produz em torno de 90.000 toneladas por ano de erva-mate para

chimarrão, vendendo ou exportando, apenas 5%, o restante é consumido internamente. A produção de erva mate bruta, no entanto, é insuficiente, obrigando à compra de 60% da matéria-prima de outros estados. Para resolver este problema, e pela alta rentabilidade do produto, é uma prática da indústria o incentivo ao plantio de erva-mate, muitas vezes com o apoio técnico das próprias ervateiras.

Na visão de executivos da indústria, essa política de incentivo ao plantio da matéria-prima é essencial ao seu desenvolvimento, pois mesmo apresentando nos últimos cinco anos uma postura estável, o mercado pode se aquecer em função do hábito cada vez mais forte dos jovens de beber chimarrão, bem como da possibilidade de aumento do poder aquisitivo.

É uma tendência, também, na indústria, a maior organização das ervateiras, visando a desenvolver um amplo trabalho de mídia institucional, que promova ainda mais o plantio da erva-mate e o hábito de beber chimarrão. Paralelamente a isso, buscam-se desenvolver pesquisas para novas formas de aproveitamento da erva-mate, seja nas indústrias de medicamentos, de corantes ou de refrigerantes, para que com isso, se possa ampliar

os mercados. Essas, na concepção de executivos e especialistas do setor, são particularidades que delineiam o futuro da indústria.

A seguir, descrevem-se particularidades do processo de industrialização, a estrutura do fornecimento da matéria-prima e da distribuição, elementos essenciais para a compreensão e definição da competitividade na indústria.

4.2.1. Processo de industrialização

As ervateiras realizam o processo de industrialização e podem ser classificadas, conforme o porte, a produção anual e o número de empregados, em pequenas, médias e grandes, o que se descreve na Tabela 5.

Tabela 5

Porte das ervateiras

| PORTE | PRODUÇÃO ANUAL(t) | NÚMERO DE EMPREGADOS |
|--------------|--------------------------|-----------------------------|
| Pequenas | até 500 | 03 a 20 |
| Médias | 500 a 3000 | 20 a 50 |
| Grandes | acima de 3000 | acima de 50 |

Fonte: Elaboração pelo autor com base nas entrevistas.

As etapas do processo de industrialização são as mesmas independentemente do porte das empresas, bem como os subprodutos e produtos obtidos, conforme se descreve no Quadro 1.

Quadro 1

Processo de industrialização da erva-mate

| ETAPAS | PRODUTOS |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| (1) Recebimento | Erva-mate bruta |
| (2) Sapeco e Secagem | Erva-mate ressecada e quebrada |
| (3) Cancheamento e Beneficiamento | Cancheada não-padronizada |
| | Cancheada padronizada |
| (4) Armazenagem | Chá de mate |
| | Erva-mate tipo verde |
| | Erva- mate pura folha |
| (5) Embalagem e Distribuição | Chá de mate |
| | Erva-mate tipo verde |
| | Erva-mate pura folha |
| | Chá de mate |

Fonte: Elaboração pelo autor com base nas entrevistas.

A matéria-prima normalmente é adquirida pelas ervateiras de agricultores autônomos na forma de erva-mate bruta. Devido à necessidade de freqüência do fornecimento, para a manutenção dos níveis de produção, ervateiras de médio e grande porte, que apresentam maior capacidade de investimento, possuem ervais próprios. A erva-mate bruta chega em fardos e, quando as distâncias são maiores entre o produtor e a ervateira, é sapecada para não

perder sua qualidade. Quanto ao transporte, algumas vezes é realizado pelo plantador, outras, pelas ervateiras.

A operação de sapeco destina-se a retirar parte da umidade e, ao mesmo tempo, fixar o sabor e a cor dourada, características das boas ervas. Nesta operação, o feixe de ramos de erva-mate, já liberado de suas amarras, é submetido ao calor direto do fogo e fica levemente tostado. Na seqüência, ocorre a secagem, que visa a retirar maior quantidade de umidade da erva-mate, reduzindo-a a um índice médio de cinco por cento.

No cancheamento e beneficiamento, primeiramente, ocorre a trituração das folhas e dos caules na cancha, feita em moedores de madeira ou de metal. O subproduto resultante é a erva-mate cortada, sapecada, seca, malhada e coada, a cancheada não-padronizada. Em seguida, ocorre o peneiramento, no qual a erva-mate passa por peneiras que variam de tamanho, permitindo a obtenção de partículas muito pequenas, chamadas de goma, as quais têm a finalidade de dar liga às partículas maiores de erva-mate, quando já pronta para o consumo no chimarrão.

Para que se tenha uma erva-mate uniforme, na fase do peneiramento, são separadas as partículas das folhas e dos caules

em recipientes próprios, e é feita a granulometria. Após esta operação, com mistura conveniente e em proporções estabelecidas, ocasião na qual é controlada a quantidade de talos moídos, estão criadas as condições para o fabricante lançar no mercado um produto de acordo com as exigências de paladar do consumidor. O produto resultante é a erva-mate cancheada e padronizada, que dá origem a vários produtos:

A - Erva-mate verde

É um produto com acentuado teor de grânulos finos, que conserva o paladar amargo e se destina à degustação como chimarrão, apresentando uma coloração verde e espuma. Este produto é o preferido pelo consumidor gaúcho e de, acordo com a quantidade de paus e folhas, recebe a seguinte classificação:

- PN
- PN I
- PN II
- PN III

O preço da erva-mate é diferenciado por causa que a tipo PN, é a de maior qualidade e de maior preço; a do tipo PN III, a de menor qualidade e conseqüentemente, de menor preço.

B - Pura folha

É a erva-mate tipo exportação, que possui baixíssimo índice de paus; passa por um processo de descanso e envelhecimento na armazenagem, configurando um produto menos verde e mais suave, de acordo com o gosto do mercado externo, que tem como principais compradores o Uruguai, a Argentina e o Paraguai; também é consumida em regiões fronteiriças do Rio Grande do Sul.

O Quadro 2 demonstra, com exatidão, a composição da erva-mate verde e da pura folha quanto ao percentual de paus, folhas e pó ou goma.

Quadro 2

Percentual dos elementos na composição dos tipos de erva-mate

| Produto | Paus(%) | Folhas(%) | Pó ou Goma(%) |
|-----------------------------|----------------|------------------|----------------------|
| Erva-mate verde | 10 a 25 | 65 a 70 | 10 a 15 |
| Erva-mate pura folha | 2,5 | 95 | 2,5 |

Fonte: Fornecedor de equipamentos da indústria

Na composição da erva-mate verde, a mistura proporcional dos elementos é que determina sua qualidade, sendo maior a qualidade do produto quanto maior for o percentual de folhas. A erva pura folha, como o próprio nome diz, é composta basicamente por folhas de erva-mate.

C - Chá de mate verde

É um produto que, após infusão, quente ou frio, é destinado à degustação, sendo constituído somente de folhas e de talinhos triturados e conservando a cor de origem.

D - Chá de mate tostado

É um produto que, após a infusão, quente ou frio, destina-se à degustação. Por apresentar uma cor mais escura, devido a um maior beneficiamento, é conhecido comercialmente como mate queimado.

E - Mate solúvel

É o extrato concentrado, líquido ou em pó obtido industrialmente do mate verde ou tostado.

Para a produção dos diversos tipos de chá de mate, é necessária uma tecnologia mais complexa que para elaboração da erva-mate verde e da pura folha, além de esse processo exigir enormes quantidades de matéria-prima, conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3

Necessidade de matéria-prima para a produção de erva-mate beneficiada

| Erva mate bruta(Kg) | Erva mate beneficiada(Kg) |
|---------------------|----------------------------|
| 2,5 a 3,5 | 1,0 - erva-mate verde |
| | 1,0 - erva-mate pura folha |
| 7,6 | 1,0 - chá de mate |
| 30,3 | 1,0 - pó-solúvel |

Fonte: Fornecedor de equipamentos da indústria.

A necessidade de investimentos em tecnologia e, principalmente, a oferta limitada de matéria-prima são os fatores determinantes da baixa produção de chá de mate pela indústria do Rio Grande do Sul.

Como já foi frisado, o hábito do consumidor gaúcho exige uma erva-mate verde, que nada mais é que o produto proveniente diretamente do cancheamento, embalado e posto no mercado. Esse tipo de produto, à medida que ficar armazenado na ervateira ou nos pontos de venda, tende a descaracterizar-se, perdendo o paladar

esperado pelo consumidor. Dessa maneira, ervateiras que atendem somente ao mercado interno apresentam menores necessidades de armazenagem.

Quando a erva-mate se destina ao mercado externo, a pura folha, é preciso que o produto passe por um processo de envelhecimento, o que exige um período de seis meses; da mesma forma o chá de mate, que necessita ser estocado para fixar seu gosto, exigindo maiores estruturas de armazenagem.

Normalmente a erva-mate que apresenta marca é colocada em embalagens de papel ou, raramente de plástico, em quantidades de um ou de meio quilo; para o transporte, em embalagens maiores, de papel com vinte, trinta ou cinquenta quilos de capacidade.

Após a pesagem em balanças comuns, o empacotamento pode ser feito de forma manual, bem como o posterior fechamento dos pacotes. Esses procedimentos também podem ser realizados através de um conjunto de equipamentos automáticos, providos de sistema eletrônico de pesagem, mesa transportadora vibratória e máquina automática de dobra, que cola e fecha os sacos de papel.

Uma vez levado às gôndolas dos supermercados ou prateleiras de varejos menores, onde fica exposto às variações de

temperatura e de umidade, o produto mantém sua qualidade pelo prazo máximo de noventa dias.

Em relação às etapas do processo de industrialização, podem ser classificadas as ervateiras em totalmente integradas, especialistas em secagem ou parcialmente integradas, estando o grau de integração normalmente relacionado ao porte, conforme se descreve no Quadro 4.

Quadro 4

Grau de integração das ervateiras em relação às etapas do processo de industrialização

| Grau de integração | Etapas da industrialização* |
|--------------------------------|---|
| Totalmente integrada | Recebimento Sapeco e secagem Cancheamento e beneficiamento Armazenagem Embalagem e distribuição |
| Especialista em secagem | Sapeco e secagem |
| Parcialmente integrada | Cancheamento e beneficiamento Embalagem e distribuição |

Fonte: Elaboração pelo autor com base nas entrevistas.

*As etapas do processo de industrialização correspondem ao Quadro 1.

As ervateiras totalmente integradas, na sua maioria, segundo especialistas da indústria, são as grandes e médias empresas, as quais realizam todas as etapas do processo de industrialização. As especialistas em secagem são unidades de

médio e, algumas vezes de grande porte, que sapecam e secam a erva-mate bruta, fornecendo-a para ervateiras de diversos portes. As micro e pequenas são as ervateiras que integram apenas parte do processo produtivo, as quais por terem menor capacidade de investimentos, adquirem de especialistas em secagem a erva semi-industrializada, embalando e distribuindo o produto final.

O processo de industrialização das ervateiras é caracterizado por adicionar pouco valor e por utilizar tecnologias simples, sendo, muitas vezes um processo artesanal. O porte e os tipos de equipamentos variam de acordo com a capacidade produtiva desejada pelas empresas; na verdade, a tecnologia não pode ser vista com uma determinante de vantagem competitiva.

É importante destacar que a qualidade do produto no conteúdo dos hábitos do consumidor gaúcho, depende de uma erva-mate bruta nova e da rapidez na transformação da matéria-prima, principalmente no que tange à secagem. Este é o aspecto sobre o qual as ervateiras mais pesquisam, buscando novos processos e novas tecnologias. Outro fator importante a ser observado no processo é o grau de higienização no produto, para o qual existem exigências legais e de mercado.

4.2.2 - Estrutura de fornecimento da matéria-prima

Uma matéria-prima nova, com baixos índices de umidade, é essencial para um produto de qualidade e que satisfaça o gosto do consumidor no mercado gaúcho. Desse modo a erva-mate bruta não pode vir de longe, pois envelhece e perde sua qualidade. Quando o local de origem da matéria-prima é distante, esta é transportada já seca ou cancheada não-padronizada. Além disso, por ser uma cultura agrícola, a erva-mate é afetada pela sazonalidade, ou seja, a principal safra ocorre no período de julho a setembro; outra pequena safra, entre dezembro e fevereiro, sendo o período de maior escassez de março a maio.

Para solucionar esses problemas, a indústria vem desenvolvendo tecnologias de plantio que permitam colher-se erva-mate durante quase todo ano, já que a estocagem é uma prática desaconselhável. Nos períodos de entressafra, os preços tendem a subir e, devido à maior umidade da erva-mate, ocorre uma queda na produtividade por quilo beneficiado.

É importante salientar que há um certo desequilíbrio entre a oferta e a procura de matéria-prima, sendo que qualquer aumento no consumo de produto industrializado pode acarretar na carência

deste insumo. Essa situação que tem levado as ervateiras a incentivarem, junto aos fornecedores, a cultura de erva-mate, bem como a plantarem ervais próprios.

É essencial, para as empresas, que conheçam os ciclos da erva-mate, pois este insumo corresponde de 50% a 60% dos custos totais da produção, bem como constitui na base para a qualificação do produto, conseqüentemente um dos elementos determinantes da capacidade competitiva das empresas.

4.2.3. Estrutura de distribuição

De maneira geral, as ervateiras responsabilizam-se pela entrega do produto industrializado, principalmente as ervateiras de médio e grande porte, que atuam em uma maior amplitude geográfica. Empresas com esse porte, acabam desenvolvendo maiores estruturas e investimentos na distribuição. Ervateiras pequenas concentram sua distribuição em menor escala, tanto no que se refere à região de abrangência, como no nível de serviço.

Quanto aos clientes, redes de supermercados são os mais importantes devido a sua localização junto a grande centros de

consumo. Normalmente ervateiras de grande e médio porte atendem a esses clientes, pois têm maior capacidade produtiva e, conseqüentemente, freqüência na entrega. Contudo, é prática na indústria, ervateiras de menor porte, no seu conjunto, ofertarem em grandes quantidades a redes de supermercados. Os varejos menores e atacados são abastecidos por empresas dos diversos portes, sendo comum a venda e a entrega direta ao consumidor final, pelas ervateiras de menor porte.

4.3. Dimensões estratégicas da indústria

4.3.1. Grau de concentração

É marcante a dificuldade para se definir quantitativamente o mercado da indústria ervateira quanto à produção de insumos, ao consumo, a custos e a necessidades de investimentos. A razão disso está na falta de organização dos participantes em relação a informações, além de cada integrante ter suas próprias estratégias competitivas, padrões de definição dos investimentos e estruturas de custos. Isso ocorre devido ao grande número de empresas participantes, que segundo executivos da indústria, ultrapassa a 500, das quais 70% são de micro e pequeno porte.

É importante salientar o fato de que a soma do market share das dez maiores empresas, segundo executivos e especialistas da indústria, talvez atinja de 50% a 60% do mercado total.

Esse quadro descreve uma indústria altamente fragmentada, sem líderes de mercado, onde nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria.

4.3.2. Pesquisa

Por ser uma indústria de baixo valor adicionado sem grandes diferenciais tecnológicos, a pesquisa na indústria se concentra na cultura agrícola e na agilidade do processo de industrialização, não existindo qualquer espécie de pesquisa no desenvolvimento de novos produtos e na área de marketing.

4.3.3. Novos mercados

Quanto à ampliação geográfica dos mercados, o maior limitante é a inexistência de matéria-prima excedente, somado ao alto grau de fragmentação, que gera a proliferação de inúmeras marcas e mercados locais.

4.3.4. Política governamental

A indústria ervateira, mesmo apresentando um alto consumo per capita, não é tratada com políticas claras e de incentivo pelo governo estadual. O que ocorre é a tentativa de aproximação das empresas em relação aos órgãos competentes. A atuação governamental limita-se à legislação e à fiscalização da qualidade da matéria-prima e da higienização das unidades produtivas.

4.3.5. Linha de produtos

A principal linha de produto industrializado é a erva-mate para chimarrão, a qual se divide em dois tipos básicos: a erva-mate verde, indicada para o paladar do consumidor gaúcho, e em menor escala, a erva-mate pura folha, produto de exportação. O chá de mate quase não é industrializado, pois exige um maior valor agregado e grandes quantidades de matéria-prima.

4.3.6. Ativos industriais e estrutura de custos

Ativos industriais

A partir de um trabalho realizado pela Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul junto ao

Sindicato das Indústrias de Erva-Mate , uma empresa que realize todo o processo de industrialização, dentro das normas técnicas e de higienização, deve ter um ativo fixo aproximado às características descritas na Tabela 6.

Tabela 6

Projeto de indústria ervateira - Estimativa de ativos fixos

| Ativos industriais | U.S. Dólares |
|---------------------------------|---------------------|
| A - Prédio 1.500 m ² | 142.857 |
| B - Equipamentos: | |
| I - Sapeco e secagem | |
| Esteira transportadora | 4.732 |
| Sapegador rotativo | 24.107 |
| Picador | 2.857 |
| Transportador helicoidal | 1.250 |
| Secador rotativo | 46.429 |
| Ventilador centrífugo | 3.750 |
| Ciclone | 5.804 |
| Tubulação de interligação | 2.679 |
| Subtotal | 91.248 |
| II Cancheamento | |
| Soque de erva-mate | 11.607 |
| Tulha de alimentação | 893 |
| Classificador | 4.286 |
| Elevador de caçambas | 1.786 |
| Transportador helicoidal | 982 |
| Tulha(s) de depósito | 2.232 |
| Subtotal | 24.286 |
| III - Armazenagem | |
| Conjunto de depósitos | 4.018 |
| IV - Embalagem | |
| Balança de ponteiro | 357 |
| Outras máquinas e equipamentos | 714 |
| Total | 263.400 |

Fonte: Secretaria do desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.

Essa composição de ativo equivale à capacidade produtiva de uma empresa média, 500 toneladas ano (faturamento de 552.000 dólares ao ano). O aumento ou a diminuição da quantidade produzida, conseqüentemente, exige maior ou menor investimento; além disso, esses ativos só podem ser utilizados para a industrialização da erva-mate.

Estrutura de custos

Devido à fragmentação da indústria, torna-se difícil definir uma estrutura genérica de custos, tendo as empresas padrões de mensuração próprios de acordo com sua estrutura industrial e propostas competitivas. A Tabela 7, demonstra, por aproximação, o custo de produção da erva-mate verde. Essa estrutura, segundo executivos da indústria, refere-se a empresas totalmente integradas e de maior porte. Por outro lado ocorre uma diminuição significativa dos custos em empresas de pequeno porte, por serem parcialmente integradas, sofrerem menor incidência de impostos e por utilizarem, normalmente, mão-de-obra familiar.

Tabela 7

Custo de produção de erva-mate verde

| Componente de custo | % |
|---------------------------------------|-------------|
| Matéria-prima(erva-mate bruta) | 48,0 |
| Mão-de-obra e encargos | 5,0 |
| Gastos gerais de fabricação | 4,5 |
| Transporte | 1,5 |
| Administração | 3,0 |
| Propaganda e comissões | 4,0 |
| Impostos | 24,0 |
| Margem | 10,0 |

Fonte: Elaboração pelo autor com base nas entrevistas

Os dados mostram a importância da matéria-prima, erva-mate bruta, no custo total do produto; percentual este que pode atingir 60% em períodos de entressafra. As empresas necessitam de uma efetiva administração do suprimento e qualidade da matéria-prima, bem como de processos de industrialização que evitem perdas, pois estes fatores são determinantes para a manutenção de custos suportáveis e de capacidade competitiva.

5. A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA ERVATEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo descreve e analisa a interação das cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores, que determinam a estrutura competitiva da indústria.

5.1. A rivalidade entre os concorrentes e as barreiras de entrada, saída e à mobilidade

O alto grau de fragmentação da indústria ervateira do Rio Grande do Sul delinea um quadro caracterizado pela inexistência de empresas com participação dominante no mercado e conseqüentemente, baixas barreiras de entrada.

Genericamente, na indústria, ocorrem duas abordagens estratégicas diretamente relacionadas ao porte das empresas: a primeira é a adotada pelas de maior porte, grandes e médias, as quais tentam desenvolver uma postura estratégica baseada na fixação de marca, na qualificação do processo de industrialização e da estrutura de distribuição; empresas de menor porte, micro e pequenas, em maior número na indústria, basicamente, têm sua estratégia apoiada em estruturas de custos menos onerosas que as de maior porte.

5.1.1. Fatores que promovem as abordagens estratégicas e os movimentos das empresas

Os três fatores básicos que, delineiam as abordagens estratégicas e movimentos das empresas na indústria são : custos fixos e valor adicionado, grau de diferenciação da oferta e custo de substituição do fornecedor por parte dos clientes.

a) Relação entre custos fixos e valor adicionado

A indústria ervateira caracteriza-se por um baixo valor adicionado, sendo proveniente de 50% a 60% dos seus custos de

insumos externos, o que acarreta custos fixos baixos em relação ao valor adicionado. Isso ocorre por ser uma indústria quase artesanal, apresentando um baixo nível de tecnologia, o que dificulta às empresas obterem diferenciais tecnológicos na produção. Outro fator relevante, relacionado ao baixo valor adicionado, é a dificuldade de obtenção de economias de escala, seja no processo de industrialização ou nas operações de comercialização e de distribuição.

b) Grau de diferenciação da oferta

O produto erva-mate é homogêneo, não apresentando diferenças significativas entre as ofertas dos fabricantes para os clientes e consumidores. A única possibilidade de diferenciação, segundo especialista da indústria, relaciona-se ao grau de pureza do produto, ou seja, a uma composição sem a mistura de folhas não apropriadas, que garanta um produto não tóxico e uma maior ou menor quantidade de paus, pó e goma (ver Quadro 2).

Quanto ao grau de pureza, outro aspecto que dificulta a diferenciação, segundo especialistas da indústria, é o fato de o consumidor procurar o binômio qualidade e preço, mas, ao mesmo

tempo, não ter um bom conhecimento do produto, o que exige que as empresas adaptem a composição do produto às preferências regionais do mercado. Ocorre também a possibilidade, independentemente do porte das empresas, de elas elaborarem produtos com o mesmo padrão de qualidade, desde de que tenham acesso a fontes qualificadas de matéria-prima, já que o processo de industrialização é semelhante em todas, o que diminui a capacidade de diferenciação.

c) Custo de substituição do fornecedor por parte dos clientes

Na indústria, há uma grande variedade de ofertantes com produtos homogêneos e uma baixa fidelidade à marca, o que possibilita que os clientes troquem facilmente de fornecedor, aspecto que contribui para dificultar a fixação de marca e diminui a capacidade de negociação das empresas junto aos clientes.

Os três aspectos descritos levam as empresas a tentarem adotar abordagens estratégicas diferenciadas que as conduzam a posicionamentos que lhes permitam um melhor desempenho na

indústria, bem como delineiam as barreiras de entrada e saída e a possibilidade de mobilidade dentro da indústria.

5.2. Abordagens estratégicas empresariais

A seguir, descrevem-se as abordagens estratégicas adotadas pelas empresas na indústria, de acordo com o seu porte.

Ações estratégicas das empresas de maior porte:

grandes e médias

As empresas de maior porte procuram desenvolver um posicionamento estratégico que lhes permita criar uma maior relação entre sua marca e a qualidade do produto, qualificação do processo de industrialização e de distribuição.

A tentativa de criação de uma relação maior entre a marca e a qualidade do produto, normalmente, ocorre em regiões específicas e junto a grandes redes de supermercados, onde a empresa utiliza força de venda especializada, distribuição intensiva, promoção nos pontos de vendas, administração dos estoques e

comunicação pela mídia. Procuram através disso informar o cliente e, principalmente o consumidor da qualidade de seu produto em termos de higienização, da pureza da erva-mate(sem produtos tóxicos) e da composição quanto à folha, paus, pó e goma. Também buscam, na maioria das vezes, adaptar o produto à composição e gosto desejados pelo consumidor.

Normalmente tais empresas ofertam ao mercado duas ou três marcas: a primeira caracteriza-se por ser um produto de maior qualidade e preço, sendo a principal marca da empresa; as outras, chamadas ervas de combate, têm como objetivo atender a consumidores de menor poder aquisitivo, e clientes que exigem um produto mais barato.

Através do desenvolvimento de equipamentos e de tecnologia patenteada junto aos fabricantes, as empresas buscam um processo de industrialização mais rápido, com menor utilização de mão-de-obra, maior grau de higienização e manutenção da qualidade do produto final.

Quanto à distribuição , segundo executivos da indústria, as regiões de atuação são determinadas a partir de acordos de cavalheiros, acarretando o rompimento desses o aumento do nível de

concorrência nesses mercados. Utilizam-se, geralmente de transporte próprio e entregas regulares, que possibilitam a manutenção da qualidade da erva-mate e a prestação de serviços nos pontos de venda.

É implícito o fato de que, mesmo havendo acordo de cavalheiros, ocorre concorrência entre as empresas, pois na sua maioria, elas procuram ampliar a abrangência de suas marcas.

As empresas integram-se ao Sindicato das Indústrias de Erva Mate do Rio Grande do Sul(Sindimate) e procuram buscar o apoio do governo para políticas de fiscalização junto a empresas de diversos portes, como uma estratégia de pressão sobre ofertantes que não conseguem alcançar o mesmo grau de qualidade quanto à higienização e à matéria-prima (erva-mate não tóxica) para abandonarem a indústria.

Tentam através da qualificação do processo de industrialização e da conquista de clientes que comprem em grande volume, a busca de economias de escala. Ganhos de escala na produção constituem em uma tarefa muito difícil devido ao baixo valor adicionado do produto e à forma artesanal do processo de industrialização. Algumas empresas tentam economias de escala no

volume de vendas e na distribuição junto a grandes clientes. Contudo isso nem sempre é possível pelo fato de que normalmente tais clientes exigem um maior volume de serviços, gerando maiores custos para os ofertantes. Na verdade, pode-se afirmar que existem deseconomias de escala, por causa das características descritas e de a indústria ser altamente fragmentada.

O grau de sucesso na tentativa de diferenciação da oferta, através da fixação de marca, da qualificação do processo de industrialização e da distribuição, depende da capacidade de investimento da empresa, pois, normalmente quanto maior for o porte, segundo especialistas da indústria, maior será a possibilidade de sucesso na implementação desta abordagem estratégica.

Para melhor se demonstrar a postura estratégica utilizada por ervateiras de maior porte, a seguir se descrevem dois casos de empresas e suas ações na busca de um efetivo posicionamento competitivo: a primeira é a Indústria de Ervateira Barão, localizada ao norte do estado, na cidade de Barão de Cotegipe; a segunda é a Indústria Ervateira Vier, localizada em Santa Rosa, na Região das Missões. A primeira é detentora da marca de erva mate **Barão**, a segunda, da marca **Vier**. Tais empresas foram escolhidas por terem

sido citadas pela maioria dos especialistas e executivos da indústria como empresas de bom desempenho em vendas e lucratividade.

É importante destacar, que os aspectos descritos constituem uma síntese, a nível da operacionalização, de suas estratégias, de acordo com informações fornecidas por seus gestores. As estratégias relacionam-se a fixação da marca, à distribuição, ao processo de industrialização e à clientela.

Caso: Ervateira Barão

A Indústria Ervateira Barão tem como principal mercado de atuação a cidade de Porto Alegre, distribuindo também seus produtos para outras regiões do estado com grande potencial de consumo. Junto aos seus clientes, procura desenvolver um fornecimento intensivo, bem como administrar os estoques, visando manter a qualidade de sua principal marca, a erva-mate **Barão**. A empresa utiliza-se de promotores de vendas para promover os produtos nos pontos de venda e repor os estoques. Seus maiores clientes são grandes redes de supermercados, segundo seus executivos, o que

Ihe permite uma maior penetração no mercado e, conseqüentemente fixação de marca.

A ervateira em questão responsabiliza-se pela entrega e reposição de produtos através de significativo investimento na sua estrutura de distribuição, com serviços aos clientes. No que tange ao transporte, realiza-o com frota própria. Oferta, também, ao mercado outras marcas de erva-mate de menor qualidade, visando a atingir consumidores com menor poder aquisitivo. Quanto a sua marca principal, **Barão**, desenvolve um trabalho intensivo nos pontos de venda com o intuito de comunicar sua maior qualidade, graças a uma composição e mistura pura. Em períodos de menor poder aquisitivo, oferta ao mercado embalagens de meio quilo em vez das de um quilo, para que os consumidores mantenham o consumo de sua marca por um preço menor.

Caso: Indústria Ervateira Vier

A Ervateira Vier, segundo especialistas da indústria, é uma das empresas mais tradicionais no mercado, trabalhando para estabelecer uma forte relação entre sua marca, a tradição e padrão de qualidade. Utiliza-se de uma estrutura própria de distribuição,

importantes investimentos em frota própria e serviços ao cliente, executando entregas contínuas e em menores volumes, para que sua marca, **Vier**, não perca qualidade permanecendo longos períodos em estoque.

Em termos de abrangência, a empresa procura atingir grandes áreas de consumo e clientes que tenham capacidade de girar seus estoques, não comprometendo a qualidade do produto. Como outras empresas de seu porte, busca clientes de grande poder de compra para, com isso, tentar obter ganhos de escala em vendas e distribuição; compradores que possam influenciar seus consumidores e que permitam a fixação de sua marca.

É prática da empresa patrocinar, junto à mídia eventos festivos, culturais e de cunho técnico, relacionados a indústria, o que, segundo seus gestores, consiste num meio de estar com sua marca sempre presente junto ao público consumidor. Possui além da marca **Vier** outras de menor qualidade e preço para consumidores menos exigentes ou de menor poder aquisitivo.

As duas empresas, basicamente, divergem quanto à amplitude dos mercados. A partir das entrevistas com seus executivos, pôde-se observar que a Ervateira Barão se concentra

muito no mercado da grande Porto Alegre, em oposição a Ervateira Vier que procura atingir um maior número de regiões ou mercados. Outra diferença está no fato de a Ervateira Vier já ter como hábito a veiculação de sua marca na mídia, principalmente no que tange a patrocínio de eventos, prática menos comum da Ervateira Barão.

Em relação aos outros aspectos descritos, fica caracterizada a busca da fixação da marca junto a clientes com capacidade para aquisição de grandes volumes de compra e próximos ao consumidor do produto, com um trabalho intensivo de giro nos estoques e serviços nos pontos de venda. Isso demonstra a importância das empresas que competem nesse grupo ao desenvolverem estruturas que permitam uma distribuição intensiva e um maior grau de serviço ao cliente.

Quanto ao processo de produção, nos dois casos, as empresas tentam aperfeiçoar seus equipamentos, desenvolvendo novas tecnologias junto aos fabricantes. Contudo, seus executivos destacam que essa é uma tarefa que exige muitos investimentos, principalmente pelo fato de ser uma indústria com um processo de produção quase artesanal. Também afirmam que esse procedimento não pode ser generalizado a todas as empresas da indústria, justamente pela grande necessidade de investimentos.

Ações estratégicas das empresas de menor porte:

micro e pequenas

Como já foi destacado anteriormente, quando discutido o grau de concentração da indústria, as ervateiras de micro e pequeno porte representam 70% das empresas na indústria, e atuam em mercados locais, próximos à unidade de industrialização. Isso por não terem capacidade de investimentos em distribuição, atingindo desse modo, normalmente clientes geograficamente próximos.

Muitas dessas empresas não possuem marcas, as que existem não ultrapassam os limites da sua capacidade de distribuição. O que permite tais empresas competirem no mercado são suas estruturas de produção e carga tributária inferior, se comparadas às das empresas de maior porte, além do fato de produzirem um produto equivalente em termos de qualidade. Acrescente-se a esses elementos o fato de que elas estão presentes em todas as regiões do estado. Em conjunto, micro e pequenas ervateiras competem diretamente com empresas de maior porte, obrigando-as a buscarem diferenciais para suas marcas e estruturas de menor custo.

5.3. Barreiras de entrada, saída e à mobilidade

A indústria ervateira, devido ao seu alto grau de fragmentação, à não apresentação de uma demanda declinante de seus produtos e a um equilíbrio em relação à capacidade instalada, pode ser caracterizada pela inexistência de fortes barreiras de entrada.

O grau de retaliação a novos entrantes e à mobilidade das empresas dentro da indústria estão relacionados ao porte das empresas e às suas abordagens estratégicas.

As empresas de maior porte tentam, através da fixação de marca, de estruturas de produção mais eficientes e da qualificação da distribuição baseada na frequência de entrega e nos serviços aos clientes, dificultar uma maior participação em seus mercados de micro e pequenas empresas, conseqüentemente a entrada de novos concorrentes na indústria. No entanto, como já foi frisado, essa é uma tarefa difícil, pois os produtos são homogêneos, exigem muitos investimentos e normalmente só ocorrem em mercados específicos.

De maneira genérica, a necessidade de capital para entrar no setor é baixa, justamente por ser uma indústria de baixa tecnologia, quase artesanal, o que permite um fácil acesso, principalmente para os entrantes que optarem por competir com uma estrutura de pequena empresa.

A capacidade produtiva torna-se um obstáculo no momento em que uma empresa entrante ou já participante da indústria optar em competir por grandes clientes, pois, na maioria das vezes este tipo de cliente demanda maior capacidade e constância de suprimento, obrigando o ofertante a desenvolver plantas industriais que possibilitem maior volume de produção, o que resulta em alto grau de investimentos. Normalmente, os clientes de maior porte são supridos por grandes empresas, as quais tentam, via a diferenciação de oferta e capacidade de suprimento barrar, a concorrência.

O acesso à matéria-prima qualificada e a volumes significativos pode ser visto como um forte obstáculo para a entrada na indústria, pois ocorre uma disputa por fornecedores de matéria-prima, principalmente da parte de empresas que necessitam de grandes volumes para atenderem a mercados maiores e, conseqüentemente, produzirem maiores quantidades do produto final. Este aspecto determina que um entrante, antes de qualquer outra

atitude, deve definir com clareza quais as metas de mercado e produção que deseja atingir, para a partir disso, localizar fornecedores dispostos a lhe vender o insumo.

O domínio do processo de industrialização, é importante independentemente do porte das empresas, para que elas entrem e permaneçam na indústria. Isto ocorre porque a qualidade, "sabor" para os padrões dos consumidores, vai depender do domínio de um processo que permita a elaboração rápida do produto, desde a obtenção da matéria-prima até o seu beneficiamento, também uma adequada composição do produto para o gosto do mercado(ver processo de industrialização, item 4.2.1).

Barreiras de Saída

Na indústria ervateira, as barreiras de saída, também estão diretamente relacionadas ao porte das empresas e às suas abordagens estratégicas, envolvendo a compreensão de quatro variáveis: nível de investimentos, ativos especializados, barreiras emocionais e restrições de ordem social.

a) Nível de investimentos e ativos especializados. As

empresas de grande e médio porte apresentam altos investimentos, que variam de 500.000 a 2.000.000 dólares, distribuídos em equipamentos, instalações e estrutura de distribuição. Os ativos são altamente especializados e só podem ser utilizados para a industrialização de erva-mate.

As empresas de menor porte apresentam processos de industrialização artesanais e não integrados, sendo reduzidos seus investimentos em distribuição. Desta forma, para as grandes e médias empresas, o nível de investimentos e os ativos especializados são fortes barreiras de saída. Contudo, para a micro e pequena ervateira, não determinam sua permanência na indústria.

b) Barreiras emocionais e restrições de ordem social.

As grandes e médias ervateiras, segundo especialistas da indústria, possuem uma grande tradição, ou seja, estão na indústria já há décadas, o que gera grandes barreiras emocionais para sua saída. São empresas de origem familiar, cuja presença no mercado se torna uma questão de orgulho e tradição. Na mesma proporção, essas empresas são, na maioria das vezes, as maiores geradoras de

emprego e de receita das localidades e regiões em que se situam, podendo na sua saída gerar problemas de ordem social.

Já as micro e pequenas empresas, mesmo tendo em suas localidades uma certa tradição, não são grandes geradoras de empregos. Além disso, na sua maioria, mesmo sendo familiares, estão há menos tempo que as grandes e médias no mercado, fatores que não promovem grandes barreiras de saída.

c) Reação dos competidores já estabelecidos

O alto grau de fragmentação da indústria, a dificuldade de desenvolvimento e operacionalização de posturas estratégicas diferenciadas, uma demanda estável e uma equilibrada capacidade instalada caracterizam uma indústria de baixas barreiras de entrada e baixa capacidade de retaliação dos concorrentes a novos entrantes.

Quanto aos movimentos dentro da indústria, estes estão diretamente relacionados às abordagens estratégicas das empresas, tentando as de maior porte, barrar as micro e pequenas, ao posicionar sua oferta de forma diferenciada. No entanto nem sempre

alcançam o sucesso, em razão da indústria ofertar um produto homogêneo e de difícil diferenciação.

Na verdade o que ocorre é uma intensa disputa por grandes clientes, pois o alto grau de fragmentação da indústria e o produto homogêneo permitem aos clientes uma grande diversidade de ofertantes. Nesse sentido, as empresas, principalmente as de maior porte, procuram proteger suas posições para não diminuírem sua capacidade de rentabilidade. As micro e pequenas empresas, por sua vez visualizam nesses compradores a possibilidade de crescimento das vendas e o conseqüente aumento de sua lucratividade.

5.4. Ameaça de produtos substitutos

Normalmente, todas as indústrias apresentam produtos substitutos. A indústria ervateira, entretanto, por trabalhar com um produto embasado na tradição e enraizado como um hábito, o chimarrão, não apresenta produtos substitutos. Nenhum produto substitui este hábito, seja por sua natureza ou por processo de produção diferenciado.

De acordo com especialistas da indústria, o único produto que poderia substituir a oferta na indústria seria o derivado de plantas da mesma família da erva-mate, que não servem para o consumo, mas que algumas empresas utilizam na mistura final. Na verdade, este não é um produto substituto, mas sim uma oferta de menor qualidade.

5.5 - Poder de barganha dos clientes

Na indústria ervateira, o poder de barganha dos clientes está relacionado com o porte dos compradores, o volume de compras, o baixo grau de diferenciação da oferta, o nível de informação dos compradores, a necessidade de fixação da marca e a grande variedade de ofertantes.

Como já foi descrito no item 4.1, Figura 1, os clientes da indústria são grandes redes de supermercados, varejos menores e atacados, sendo os primeiros os mais importantes. Na indústria ervateira, todas essas instituições são de extrema necessidade, principalmente no que tange às empresas de varejo as quais são indispensáveis para a fixação de marca, por consequência, da influência que exercem nas decisões de compra dos consumidores.

As grandes redes de supermercados são responsáveis por 60% das compras na indústria e, graças a diversidade de lojas, são disputadas por ofertantes dos diversos portes. Para as grandes e médias ervateiras, são essenciais na fixação de suas marcas e no escoamento de sua produção; para os ofertantes de menor porte, tornam-se uma oportunidade de crescimento. Por serem mais organizados que os ofertantes da indústria, as grandes redes de supermercados, estão melhor informadas sobre a oferta de produtos em relação à sazonalidade, às condições de demanda, aos preços reais de mercado e, até mesmo, aos custos dos fornecedores, o que lhes permite um maior poder de negociação.

O grande número de ofertantes na indústria e um produto homogêneo permitem aos supermercados uma variedade e quantidade de oferta, bem como facilidade de troca de fornecedor. Desse modo, definem preços a partir de suas necessidades e influenciam diretamente as ervateiras e a indústria como um todo na sua rentabilidade.

Os varejos menores e atacados são visados pelas empresas de médio e, principalmente, de micro e pequeno porte, porque não possuem um poder de negociação tão grande como o dos supermercados, mas elas, mesmo assim se utilizam de sua

capacidade de acesso aos consumidores para aumentar seu poder de barganha. As empresas que buscam uma maior qualidade em suas marcas procuram evitar ou selecionar os atacados para distribuir seus produtos, devido a erva-mate ser um produto perecível. Nesse sentido, clientes com pouca capacidade de giro podem prejudicar uma marca, por deixarem o produto muito tempo estocado.

Entregas regulares, promoção nos pontos de venda, administração de estoques, utilização da mídia, são algumas das estratégias utilizadas pelas ervateiras de maior porte, grandes e médias, para conquistarem os grandes clientes. Empresas pequenas, muitas vezes, conseguem alocar seus produtos nas gôndolas de grandes redes. Seu maior obstáculo, porém é manter o fornecimento em relação aos volumes exigidos, desta maneira acabam sendo utilizadas como argumento de barganha para com ervateiras de maior porte.

Neste contexto, os clientes, de maneira geral exercem grande poder de barganha junto às ervateiras, sendo maiores suas vantagens na negociação, quanto maior for o seu porte.

5.6 - Poder de barganha dos fornecedores

A participação de 50% a 60% do custo total de produção, a sazonalidade e a disputa de matéria-prima pelos participantes da indústria permitem aos fornecedores de erva-mate bruta, uma posição cômoda e um forte poder de barganha na indústria.

A sazonalidade do produto obriga os fabricantes a procurarem fontes alternativas de matéria-prima, assim como eleva os preços do produto e, conseqüentemente, o custo de produção. De maneira geral, ocorre um sensível equilíbrio entre a oferta e procura de erva-mate bruta, o que leva as ervateiras a buscarem políticas de relacionamento junto aos produtores para sustentarem sua capacidade produtiva, tornando-as, principalmente em períodos de entressafra e de baixa produção agrícola, mais dependentes dos fornecedores.

É importante ressaltar que, além de ser essencial para a qualidade do produto final, obrigando os fabricantes a terem fontes de matéria-prima sempre nova, a erva-mate pode ser mantida no erval por longos períodos sem perder seu valor, outro forte argumento de negociação para os fornecedores.

A proteção das ervateiras em relação aos fornecedores torna-se uma tarefa difícil, já que a estocagem é uma prática desaconselhável, devido a pericibilidade do produto. Ervateiras com maior capacidade de investimento plantam ervais próprios; buscam fontes alternativas com filiais de secagem em outros estados; desenvolvem políticas de incentivo técnico e financeiro junto aos fornecedores, e em menor escala, compram de fornecedores argentinos. Empresas menores, normalmente, localizam-se próximas a pequenos fornecedores e sustentam sua demanda através de um relacionamento pessoal com os ofertantes de matéria-prima.

Quanto à integração por parte dos fornecedores, não é prática da indústria, pois a cultura de erva-mate, graças a sua grande procura permite uma ótima rentabilidade(ver Tabela 1, pg. 2). Quem integra para trás na indústria são normalmente as ervateiras de grande e médio porte, que buscam suprir suas carências de matéria-prima.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho, a principal conclusão a que se chegou é a de que alcançou seu objetivo, identificando as principais forças competitivas que atuam na indústria ervateira do Rio Grande do Sul, seu funcionamento e as dimensões estratégicas que configuram esta estrutura. Isso demonstra que o referencial teórico desenvolvido por Porter(1980) é de grande valia para a análise e interpretação de qualquer indústria, independentemente de suas particularidades ou de seu porte.

Outra conclusão se relaciona às quatro habilidades básicas para competir e tentar alcançar posicionamentos sólidos na indústria:

1. o acesso as fontes de matéria-prima;
2. o domínio do processo de industrialização;
3. o conhecimento do hábito dos consumidores;

4. estruturas adequadas de distribuição.

São essenciais para a qualidade da erva-mate verde fontes de matéria-prima que garantam a freqüência da entrega, bem como um produto com baixos índices de umidade, o que exige dos participantes da indústria um acesso e um relacionamento efetivo com os fornecedores.

O domínio do processo de industrialização é determinante para que as empresas processem a matéria-prima com a rapidez necessária para a obtenção de um produto de acordo com o hábito do consumidor. Para isto, é necessário um conhecimento das etapas do processo e, nas ervateiras de maior porte, equipamentos que permitam esse nível de desempenho.

Aparentemente, conhecer o hábito dos consumidores parece uma tarefa fácil, pois o padrão do produto está relacionado a uma erva-mate verde, que tenha a aparência sempre nova. Todavia pela diversidade de regiões e até pelo pouco conhecimento da erva-mate por parte dos consumidores, isso exige um estudo mais complexo em relação à composição quanto à quantidade de paus, folhas, pó e goma exigidos pelos consumidores.

As estruturas de distribuição são essenciais para as empresas manterem a qualidade de seus produtos, já que a ervamate é um produto altamente perecível. Ervateiras de grande e médio porte necessitam de estruturas complexas para sustentar a demanda de grandes clientes e manter a qualidade de suas marcas; ervateiras de menor porte, para ampliarem seus mercados, necessitam aumentar sua capacidade de distribuição.

Quanto a ganhos de escala, empresas de maior porte, grandes e médias, tentam obtê-los nas vendas e distribuição, o que é muito difícil na indústria devido ao alto grau de fragmentação, às estruturas de custos enxutas das pequenas empresas e a uma maior necessidade de investimentos. Normalmente, quando as empresas de maior porte alcançam algum ganho de escala, isso ocorre junto a clientes de grande porte, os quais possuem uma maior capacidade de compra. Economias de escala na produção não ocorrem pelo fato de ser uma indústria quase que artesanal, na qual não existem avanços ou diferenciais significativos em tecnologia.

Este trabalho tem limitações no que diz respeito ao referencial teórico e a falta de dados oficiais da indústria em estudo. O referencial das obras de Porter(1980 e 1985) permitiu com sucesso, avaliar-se os aspectos estratégicos da indústria. No

entanto, não foi possível delinear-se aspectos do gerenciamento das empresas, o que permite a alguns concorrentes posicionamentos mais cômodos e competitivos na indústria. A falta de dados oficiais da indústria dificultou muito a descrição e a caracterização dos aspectos quantitativos referentes à produção, ao consumo e ao número de participantes na indústria.

O método de investigação com base em estudo de casos mostrou-se suficiente para a realização da dissertação, não permitindo, porém generalizações estatísticas, apenas analíticas. Este quadro sugere a realização de outros trabalhos de cunho quantitativo, principalmente no que tange ao cadastramento das empresas que atuam na indústria e, conseqüentemente, a coleta de dados junto a um maior número de empresas, o que permitiria inferências estatísticas que complementariam o trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor H. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO IBGE, 1985 à 1991, Rio de Janeiro.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, vol. XXII, p. 199-208, May 1985.

BOYD, Harper W. Jr., WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. Marketing research: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, 1989.

DAY, George S. & WENSLEY Robin. Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, vol. 52, p. 1-20, April 1988.

- GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable Advantage.** Harvard Business Review, p. 53- 58, September/October 1986.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Strategic intent.** Harvard Business Review. p. 63-75, May/June 1989.
- HANDERSON, Bruce D. The origin of strategy.** Harvard Business Review. p. 139-143, November/December 1989.
- HEXSEL, Astor E., SLONGO, Luiz A. & LUCE, Fernando B. Indústria de Bicicletas no Brasil.** Revista de Administração, São Paulo, vol. 26(3), p. 3-11, Julho/Setembro 1991.
- HEXSEL, Astor E. A construção de vantagem competitiva na indústria moveleira: segmento cozinha.** Tese de Doutorado, São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, USP, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo, Atlas, 1994.
- LEVITT, Theodore. Thinking about Management.** New York, The Free Press, 1991.

- LUCE, Fernando B., FENSTERSEIFER, Jaime E. & HEXSEL, Astor E.**
A estrutura competitiva da indústria de cortumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter. Revista de Administração, São Paulo, vol. 21(4), p. 23-32, Outubro/Dezembro 1986.
- LUCE, Fernando B. & HEXSEL, Astor E.** **Vantagem competitiva de custo e participação de mercado.** Revista de Administração, São Paulo, vol. 23(3), p. 3-9, Julho/Setembro 1988.
- LUCE, Fernando B. & KARSTEN, Ricardo.** **Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul.** Revista de Administração, São Paulo, vol. 27(1), p. 3-11, Janeiro/Março 1992.
- MARIOTTO, Fábio L.** **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica.** Revista de Administração de Empresas, vol. 31(2), p. 37-52, 1991.
- MICHAELIS, Dicionário executivo: administração, economia e marketing,** Melhoramentos, São Paulo, 1989.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premisses of strategic management. Strategic Management Journal, vol. 11, p. 171-195, 1990.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, p. 137-145, March/April, 1979.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of nations. New York, Free Press, 1990.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, vol. 12, p. 95-117, 1991.

STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. Marketing channels. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

ANEXOS

Anexo 1- Roteiro de entrevista

Anexo 1- Roteiro de entrevista

Empresa:

Entrevistado:

Cargo/Função:

Produção(t) de erva-mate beneficiada:

Número de empregados:

1- Histórico da indústria

- Processo de produção
- Linha de produtos
- Mercados
- Clientes

- Fornecedores / matéria prima
- Tecnologia
- Concorrência
- Distribuição
- Logística
- Produção regional
- Futuro da indústria
- Indústria a nível de Brasil

2- Dimensões estratégicas

- Grau de integração da indústria
- Porte
- Estrutura e porte predominantes
- Investimentos

- Tecnologia e processos de produção
- Pesquisa: tecnológica e mercadológica
- Escopo geográfico: requisitos operacionais para atender outros mercados
- Índice de concentração da indústria: números de empresas
- Expansão do mercado
- Vantagem que prevalece: custo/diferenciação
- Canais de distribuição: - Atacadistas
 - Tipos de varejos
 - Fluxos de distribuição
 - Perecibilidade
- Política governamental
- Mercados para o produto produzido no Rio Grande do Sul
- Fidelidade à marca: - Grau de importância
 - Determinante de vantagem competitiva
- Linha de produtos: - Requisitos operacionais

- Participação nos custos (Qual a evolução dos preços dos fornecedores em relação à indústria ?)

- Logística de entrada

- Relacionamento:

a) Têm poder de negociação ? Qual a fonte e fatores ?

b) Quais as estratégias utilizadas para proteger-se dos fornecedores? (integração, estoques, variam, outras)

c) Transferência de matéria-prima, de outros locais, estados ou filiais. Qual o percentual?

2- Clientela

- Percentual de participação dos diferentes canais

- Quem tem o poder de barganha? Qual a razão?

- Relação entre fixação da marca e poder de negociação

- Relação entre linha de produtos e tipo de canal

- Participação nos custos (Qual a evolução dos preços dos fornecedores em relação à indústria ?)

- Logística de entrada

- Relacionamento:

a) Têm poder de negociação ? Qual a fonte e fatores ?

b) Quais as estratégias utilizadas para proteger-se dos fornecedores? (integração, estoques, variam, outras)

c) Transferência de matéria-prima, de outros locais, estados ou filiais. Qual o percentual?

2- Clientela

- Percentual de participação dos diferentes canais

- Quem tem o poder de barganha? Qual a razão?

- Relação entre fixação da marca e poder de negociação

- Relação entre linha de produtos e tipo de canal

- Existem agrupamentos competitivos? - Quais são?

- Características

- Poder dos grupos

- Barreiras

- Estratégias de proteção das
empresas

- Como as empresas se protegem das forças competitivas?

- Amplamente, que habilidades e recursos são necessários para competir na indústria. Questões sobre adulteração do produto e concorrência internacional.

5- Barreiras de entrada

- Identidade à marca

- Exigência de capital

- Acesso à distribuição

- Existem agrupamentos competitivos? - Quais são?

- Características

- Poder dos grupos

- Barreiras

- Estratégias de proteção das
empresas

- Como as empresas se protegem das forças competitivas?

- Amplamente, que habilidades e recursos são necessários para competir na indústria. Questões sobre adulteração do produto e concorrência internacional.

5- Barreiras de entrada

- Identidade à marca

- Exigência de capital

- Acesso à distribuição

- Acesso à matéria-prima
- Retaliação
- Escala
- Experiência
- Movimentos das empresas na indústria.