

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**A GOVERNANÇA NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA ERVA-
MATE NA REGIÃO DO ALTO URUGUAI RIO-GRANDENSE, SOB A
ÓTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Sérgio Henrique Mosele

Porto Alegre, novembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**A GOVERNANÇA NA CADEIA AGRO-INDUSTRIAL DA ERVA-
MATE NA REGIÃO DO ALTO URUGUAI RIO-GRANDENSE, SOB A
ÓTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.**

Sérgio Henrique Mosele

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Agronegócios da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Agronegócios, modalidade Interinstitucional UFRGS/URI.

Porto Alegre, novembro de 2002.

CATALOGAÇÃO (Feita Pela Bibliotecária)

Banca Examinadora

Presidente: Prof. Dr. Eugênio Avila Pedrozo

Examinadores: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula (EA/UFRGS)

Prof. Dr^a. Tania Nunes da Silva (EA/UFRGS)

Dr. Moacir José Sales Medrado (EMBRAPA Florestas)

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, aos meus pais e às minhas irmãs, à minha esposa Márcia e aos meus filhos Pedro Henrique e Maria Clara, razão e motivação permanentes. Dedico também aos amigos de todas as horas Altemir Mossi, Moacir Medrado e Antonio Orozco, irmãos de fé, de luta, que me honram com sua amizade.

Agradecimentos

Agradeço à Direção, aos colegas e aos amigos do Centro Tecnológico da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões - Campus de Erechim .

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pós-graduação em Agronegócio – pela oportunidade e pelo apoio à realização deste trabalho.

Agradeço às empresas varejistas, agroindústrias e produtores rurais que gentilmente colaboraram.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador Prof. Dr. Eugênio Pedrozo, pelo apoio, pela paciência e pela dedicação.

Resumo

O setor ervateiro, na microrregião de Erechim, compreende 9.363 famílias de produtores rurais, que têm na atividade ervateira uma importante fonte de renda e 42 empresas agroindústrias que produzem e comercializam erva-mate para diversas regiões do Brasil e também para exportação.

Para o desenvolvimento do trabalho foram selecionadas, de sete estabelecimentos varejistas, seis agroindústrias privadas, uma agroindústria privada cooperativa e vinte e quatro produtores rurais.

No presente estudo, buscou-se: Caracterizar as cadeias de suprimentos de seis empresas privadas e uma empresa privada cooperativa. Descrever os fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços. Verificar se existe uma lógica de mercado ou um maior poder de barganha de alguns elos sobre outros nas cadeias de suprimentos. Verificar a influência do fluxo de informações, de produtos, de recursos e de serviços na governança das cadeias estudadas, verificar a estrutura de governança nas cadeias de suprimentos em estudo.

O trabalho conclui que o conhecimento dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços, associados ao conhecimento do canal de distribuição, permite uma melhor compreensão da cadeia de suprimentos e da cadeia genérica, de seus potenciais e de seus gargalos. Também se concluiu que o custo de colheita é um dos problemas mais relevantes para os produtores e que, associado a dificuldades no fluxo de informações, cria dificuldades que precisam ser resolvidas. Quanto às agroindústrias, elas têm diversas dificuldades, entre elas, o maior poder de barganha do varejo sobre as agroindústrias como na comercialização com as grandes redes de hipermercados, que impõe uma série de normas as quais acabam por elevar os custos destas empresas.

Espera-se que os conhecimentos gerados neste trabalho possam contribuir para a elaboração de políticas setoriais, estratégias empresariais e proposições de ferramentas gerenciais que possam melhorar a eficiência e a eficácia desta cadeia na região do Alto Uruguai Rio-grandense.

Abstract

9363 families of rural producers work in the yerba-mate (Paraguay-tea) production chain in the micro-region of Erechim (located in the State of Rio Grande do Sul, Brazil). Besides, 42 industries produce and market this tea for several Brazilian regions and also export.

Seven retail units, six private agro industries, one private cooperative agro industry and twenty-four rural producers were selected for the development of this research.

This study aimed at: a) characterizing the supply chains of six private firms and one private cooperative firm; b) describing the flow of information, of products, of resources and services; c) verifying if there is a market logic or one bargain power of some links over others in the supply chains; d) verifying the influence of the flow of information, of products, of resources and services on the rule of the studied chains, and e) verifying the structure of the rule in the supply chains studied.

The study concluded that the knowledge of the flow of information, products, resources and services, associated to the knowledge of distribution channels, allows a better comprehension of the supply chain and of the generic chain, with their potentials and bottle-necks. Also concludes that the harvesting cost is one of the most relevant problems for the producers and when associated with difficulties of the information creates difficulties that have to be solved. The agro industries have several difficulties, among them the higher bargain power of large networks of retail hypermarkets that establish a series of requirements that increase significantly their costs.

There is a hope that the knowledge generated with this study shall contribute for the elaboration of sector policies, enterprise strategies and the proposition of managerial tools that shall improve the efficiency and efficacy of this chain in the region of the Alto Uruguay of the State of Rio Grande do Sul.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção e Exportação de Erva-mate nos Principais Países do MERCOSUL em 1995	50
Tabela 2: Porcentagem de Comercialização de Erva-mate no Mercado Internacional	51
Tabela 3: Produção, Consumo e Exportação de Erva-mate (t.).....	52
Tabela 4: Volume das Importações e Exportações Efetivadas pelo Brasil.....	53
Tabela 5: Volume das Importações em (U\$/FOB) e Volume Físico e Volume das Exportações em (U\$/FOB) e Volume Físico com seus Respective Saldos.....	54
Tabela 6: Composição do Parque Industrial Ervateiro Brasileiro, Classificação quanto ao Tamanho e à Localização.....	57
Tabela 7: Distribuição por Estados das Agroindústrias no Brasil, Número de Empregos Gerados e Produção.....	57
Tabela 8: Produção Brasileira de Erva-mate	58
Tabela 9: Área Plantada e Área Colhida de Erva-mate Proveniente de Ervais Cultivados	59
Tabela 10: Produções Estaduais e sua Participação na Produção Nacional de Erva-mate.....	60
Tabela 11: Distribuição da Quantidade Produzida, Área Plantada e Colhida no Estado do Rio Grande do Sul em 1995.....	62
Tabela 12: Incremento Percentual da Área de Ervais Cultivados no Estado do Rio Grande do Sul.....	64
Tabela 13: Produção Estimada de Erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul para o Ano de 2.002.....	65
Tabela 14: Distribuição dos Produtores de Erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul, segundo Estratos de Áreas dos Ervais.....	66
Tabela 15: Distribuição das Propriedades Ervateiras no Estado do Rio Grande do Sul segundo a Forma de Produção Extrativa (nativa) ou Cultivada	66
Tabela 16: Distribuição da Demanda de Chimarrão e Chá-mate no Brasil.....	67
Tabela 17: Perfil da Comercialização da Erva-mate para Chimarrão no Estado do Rio Grande do Sul.....	68

Tabela 18:Estabelecimentos da Preferência do Consumidor de Porto Alegre para a Aquisição de Erva-mate para Chimarrão.....	69
Tabela 19: Fatores que Influenciam o Consumidor no Momento da compra de Erva-mate para Chimarrão.....	69
Tabela 20: Fluxo de Informações no Comércio Varejista.....	77
Tabela 21:Fluxo de Produtos no Comércio Varejista.....	81
Tabela 22:Fluxo de Serviços no Comércio Varejista.....	84
Tabela 23: Fluxo de Recursos no Comércio Varejista.....	86
Tabela 24: Posição dos Varejistas em Relação aos Consumidores.....	88
Tabela 25:Posição dos Varejistas em Relação às Agroindústrias.....	90
Tabela 26: Fluxo de Informações na Agroindústria Ervateira.....	130
Tabela 27: Fluxo de Produtos na Agroindústria Ervateira.....	134
Tabela 28: Fluxo de Serviços na Agroindústria Ervateira.....	138
Tabela 29: Fluxo de Recursos na Agroindústria Ervateira.....	142
Tabela 30:Posição das Agroindústrias em Relação aos Varejistas.....	144
Tabela 31: Posição das Agroindústrias em Relação aos Produtores Rurais....	147
Tabela 32: Fluxo de Informações nas Propriedades Rurais.....	153
Tabela 33: Fluxo de Produtos nas Propriedades Rurais.....	156
Tabela 34: Fluxo de Serviços nas Propriedades Rurais.....	159
Tabela 35: Fluxo de Recursos nas Propriedades Rurais.....	162
Tabela 36: Posição dos Agricultores em Relação às Agroindústrias.....	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Conceito de Logística.....	21
Quadro 2: O Envolvimento no Processo de Contratação	33
Quadro 3: Eficiência de Governança.....	34
Quadro 4:Avaliação da Maneira como é feita cada Forma Contratual	36
Quadro 5: Alinhamento de Contratos	37
Quadro 6: Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Caso	40
Quadro 7: Descrição das Empresas Varejistas Pesquisadas	42
Quadro 8: Descrição das Agroindústrias Pesquisadas	43
Quadro 9: Descrição dos Grupos de Produtores Pesquisados.....	44
Quadro 10: Relação entre os Referenciais Teóricos, os Anexos e a Numeração dos Questionários	47
Quadro 11: Comparativo entre Diferenças Atuais e Esperadas na Estrutura de Governança entre os Elos das Cadeias de Suprimentos Estudadas.....	194

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Canais Genéricos de Distribuição	25
Figura 2: Um Modelo para o Processo de Planejamento dos Canais de Distribuição.....	27
Figura 3: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que as Empresas Varejistas estão Inseridas.....	75
Figura 4: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos de Erva-mate sob a Ótica dos Estabelecimentos Varejistas.....	75
Figura 5: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica das Empresas Varejistas	79
Figura 6: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Produtos sob a Ótica das Empresas Varejistas	82
Figura 7: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica das Empresas Varejistas	85
Figura 8: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica das Empresas Varejistas	87
Figura 09: Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “A” está inserida	96
Figura 10: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “A” está Inserida	98
Figura 11: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “B” está Inserida	100
Figura 12: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “B” está Inserida	103
Figura 13: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “C” está Inserida.....	105

Figura 14: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “C” está Inserida.....	107
Figura 15: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “D” está Inserida.....	109
Figura 16: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “D” está Inserida.....	111
Figura 17: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “E” está Inserida.....	114
Figura 18: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “E” está Inserida.....	116
Figura 19: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “F” está Inserida.....	118
Figura 20: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “F” está Inserida.....	119
Figura 21: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “G” está Inserida.....	123
Figura 22: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “G” está Inserida.....	126
Figura 23: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica das Agroindústrias.....	131
Figura 24: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Produtos sob a Ótica das Agroindústrias.....	135
Figura 25: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica das Agroindústrias.....	139
Figura 26: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica das Agroindústrias.....	143
Figura 27: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica dos Produtores Rurais.....	154
Figura 28: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Produtos sob a Ótica dos Produtores Rurais.....	157
Figura 29: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica dos Produtores Rurais.....	160
Figura 30: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica dos Produtores Rurais.....	163

Figura 31: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que os Produtores Rurais estão Inseridos.....	164
Figura 32: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos na Visão dos Produtores Rurais Produtores de Erva-mate	166
Figura 33: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos na Visão dos Produtores Rurais Cooperativados, Produtores de Erva-mate	169
Figura 34: Fluxograma Comparativo da Percepção do Canal de Distribuição em que as Diferentes Empresas Pesquisadas estão Inseridas	176
Figura 35: Fluxograma Comparativo das Cadeias de Suprimentos em que as Diferentes Empresas Pesquisadas estão Inseridas.....	179
Figura 36: Fluxograma do Somatório dos Fluxos de Informações sob a ótica dos Agentes Pesquisados.....	181
Figura 37: Fluxograma do Somatório dos Fluxos de Produtos sob a ótica dos Agentes Pesquisados.....	183
Figura 38: Fluxograma do Somatório dos Fluxos de Serviços sob a ótica dos Agentes Pesquisados.....	185
Figura 39: Fluxograma do Somatório dos Fluxos de Recursos sob a ótica dos Agentes Pesquisados.....	187
Figura 40: Fluxograma da Cadeia Agroindustrial Genérica da Erva-mate na Região do Alto Uruguai Rio-Grandense	193

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	vii
Lista de Quadros	ix
Lista de Figuras	x
Sumário	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Considerações Iniciais	1
1.2. Situação Problemática	3
1.2.1. Quanto à produção e à comercialização	4
1.2.2. Pontos de Estrangulamento	4
1.3. Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Justificativa	12
2. REVISÃO CONCEITUAL	16
2.1 Cadeias agroindustriais	16
2.2 Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	18
2.2.1 Logística	19
2.2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos	21
2.3 Canais de distribuição	24
2.4 Economia dos Custos de Transação	29
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	39
3.1 Caracterização do Estudo	39
3.2 População Pesquisada	40
3.3. Coleta e Análise de Dados	44
3.3.1. Etapa da Coleta de Dados	44

3.3.2. Instrumento de Coleta	46
3.3.3. Análise dos Dados.....	48
4. DESCRIÇÃO DO SETOR ERVATEIRO.....	49
4.1 Aspectos Gerais	49
4.2 A Erva-mate no Mercado Internacional.....	50
4.3 A Erva-mate no Mercado Brasileiro	55
4.3.1 Caracterização da Agroindústria Brasileira	56
4.3.2 Produção Brasileira de Erva-mate	58
4.4 A Erva-mate no Rio Grande do Sul e no Alto Uruguai Gaúcho	60
4.5. O Mercado Consumidor da Erva-mate.....	67
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO	73
5.1. Apresentação dos Estudos de Caso no Comércio Varejista	73
5.1.1. Descrição do Canal de Distribuição e da Cadeia de Suprimentos sob a Ótica dos Varejistas.....	74
5.1.2. Supply Chain Management	76
5.1.2.1 Descrição do Fluxo de Informações	76
5.1.2.2 Descrição do Fluxo de Produtos	80
5.1.2.3. Descrição do Fluxo de Serviços.....	83
5.1.2.4. Descrição do Fluxo de Recursos.....	85
5.1.3. Descrição das Formas de Governança Existentes, Contemplando os Agentes Varejistas.....	87
5.1.4 Verificação da Influência dos Fluxos de Informações, de Produtos, de Recursos e de Serviços na Governança da Cadeia.....	93
5.2. Apresentação dos Estudos de Caso nas Agroindústrias Ervateiras	94
5.2.1. Análise das Macro-Indústrias – Agroindústrias “A” e “B”	94
5.2.1.1. Descrição da Agroindústria “A”	94
5.2.1.2. Descrição do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “A” está Inserida	95
5.2.1.3. Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “A” está Inserida	96
5.2.1.4. Descrição da Agroindústria “B”	99

5.2.1.5. Descrição do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “B” está Inserida.....	99
5.2.1.6. Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “B” está Inserida	100
5.2.2. Análise das Grandes Indústrias Ervateiras Agroindústrias “C” e “D”..	104
5.2.2.1. Descrição da Agroindústria “C”	104
5.2.2.2. Caracterização do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “C” está Inserida	104
5.2.2.3 Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “C” está Inserida	105
5.2.2.4. Descrição da Agroindústria “D”	108
5.2.2.5. Caracterização do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “D” está Inserida	108
5.2.2.6 Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “D” está Inserida	109
5.2.3. Análise das Micro-Indústrias Ervateiras – Agroindústrias “E” e “F” .	112
5.2.3.1. Descrição da Agroindústria “E”	112
5.2.3.2. Descrição do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “E” está Inserida	113
5.2.3.3. Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “E” está Inserida	114
5.2.3.4. Descrição da Agroindústria “F”	117
5.2.3.5. Descrição do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “F” está Inserida	117
5.2.3.6. Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “F” está Inserida	118
5.2.4. Descrição da Empresa Cooperativa – Agroindústria Ervateira “G” ...	120
5.2.4.1. Descrição do Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “G” está Inserida	122
5.2.4.2. Descrição da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “G” está Inserida.....	123
5.2.5. Supply Chain Management.....	127
5.2.5.1. Descrição do Fluxo de Informações sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.....	127

5.2.5.2. Descrição do Fluxo de Produtos sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo	132
5.2.5.3. Descrição do Fluxo de Serviços sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.....	136
5.2.5.4. Descrição do Fluxo de Recursos sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.....	140
5.2.6. A Descrição das Formas de Governança entre os Agentes Agroindustriais em Estudo e os Agentes com que Mantêm Relacionamentos.....	144
5.2.7. Verificação da Influência dos Fluxos de Informações, de Produtos, de Recursos e de Serviços na Governança da Cadeia	149
5.3. Apresentação dos Estudos de Caso nas Propriedades Rurais	151
5.3.1. Supply Chain Management	151
5.3.1.1. Descrição do Fluxo de Informações	151
5.3.1.2. Descrição do Fluxo de Produtos	155
5.3.1.3. Descrição do Fluxo de Serviços	157
5.3.1.4. Descrição do Fluxo de Recursos.....	160
5.3.2. Caracterização do Canal de Distribuição no qual os Produtores Rurais estão Inseridos	164
5.3.3. Caracterização da Cadeia de Suprimentos na qual os Produtores Rurais estão Inseridos	165
5.3.4. Caracterização da Cadeia de Suprimentos na qual os Produtores Rurais Cooperativados estão Inseridos.....	167
5.3.5. Descrição das Formas de Governança entre os Agentes Produtores Rurais e as Agroindústrias	170
5.3.6. Verificação da Influência dos Fluxos de Informações, de Produtos, de Recursos e de Serviços na Governança da Cadeia	173
5.4. Visualização Completa ou Incompleta das Percepções entre os Agentes Pesquisados	174
5.4.1. Comparativo entre as Diferentes Percepções do Canal de Distribuição entre os Agentes Pesquisados	175
5.4.2. Comparativo entre as Diferentes Percepções da Cadeia de Suprimentos entre os Agentes Pesquisados	177

5.4.3. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Informações entre os Agentes Pesquisados	180
5.4.4. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Produtos entre os Agentes Pesquisados	182
5.4.5. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Serviços entre os Agentes Pesquisados	184
5.4.6. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Recursos entre os Agentes Pesquisados	186
5.5 A Cadeia Agro-industrial Genérica da Erva-Mate na Região do Alto Uruguai Rio-Grandense	188
5.6. Comparativo entre as Diferenças Atuais e Esperadas na Estrutura de Governança entre os Elos das Cadeias de Suprimentos Estudadas.....	194
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	196
6.1. Conclusões.....	196
6.2. Limitações do Estudo	200
6.3. Sugestões para Novas Pesquisas.....	200
7.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
8.0 ANEXOS	206
8.1. Anexo 1– Instrumento de Coleta de Dados no Comércio Varejista	206
8.2. Anexo 2 – Instrumento de Coleta de Dados na Agroindústria Ervateira	216
8.3. Anexo 3 – Instrumento de Coleta de Dados na Propriedade Rural.....	225

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

As organizações industriais do período pós-guerra atuavam em um mercado que tinha como característica: poucos concorrentes, ou seja, havia um número relativamente pequeno de organizações, e estas estavam protegidas pelas respectivas economias nacionais. Sendo assim, apresentavam como estratégia de negócio a produção em massa de um número limitado de produtos e a crescente ampliação das vendas. A competitividade, até meados da década de setenta, estava relacionada ao desempenho financeiro e à produtividade física, com foco em custos, com eficiência técnica e com lucratividade.

Segundo CHRISTOPHER (1997), os últimos anos do século XX parecem estar acompanhados de níveis cada vez maiores de turbulência no ambiente dos negócios. Companhias que eram líderes de mercado há algumas décadas, em muitos casos, estão enfrentando sérias dificuldades. As fusões e as transferências de controle mudaram o perfil de muitos mercados, e o advento da concorrência global e internamente na própria Europa mudou completamente as regras do jogo.

Questiona-se se as fusões e as transferências mudaram o perfil de muitos mercados, ou se a mudança de muitos mercados provocaram as fusões e transferências. O que parece mais provável é que uma mudança alimentou a outra, ou seja, a abertura dos mercados incentivou as fusões e transferências e estas incentivaram uma abertura ainda maior dos mercados.

Além de tudo isto, como se tem observado, tem havido uma demanda crescente por níveis cada vez mais altos de serviços e de qualidade. Estas pressões

combinadas criaram um novo imperativo para as organizações: a necessidade de serem ágeis.

Após este período, o cenário mundial passa por uma brutal transformação. Reconhece-se a diferenciação de produtos com alta qualidade, com desempenho técnico superior e com preços competitivos como uma estratégia necessária aos dias atuais. O menor ciclo de vida dos produtos estimula a inovação e a redução do tempo de consumo. A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos em praticamente todo o mundo, propiciam uma grande evolução tecnológica e, conseqüentemente, a crescente complexidade e incerteza.

O perfil comportamental dos consumidores também mudou, tornou-se mais exigente, passou a considerar no processo de compra, além do próprio produto e do preço, outros fatores como: qualidade, funcionalidade, condições de pagamento e prazo de entrega, entre outros.

O setor agroindustrial não ficou isento a este processo de mudanças, e vários exemplos poderiam ser citados como os casos da agroindústria da carne suína, da carne avícola, da laranja, do café, entre outras.

No caso específico do setor ervateiro, também ocorreram mudanças. Houve grandes avanços da pesquisa na geração de tecnologias, principalmente para a produção de matéria-prima. Esta evolução tecnológica não significou necessariamente que houve a assimilação da mesma por parte de todos os produtores. Ao contrário o que percebe-se é que esta assimilação tem sido extremamente lenta. No setor industrial, também ocorreram algumas mudanças embora também tímidas e pontuais. Ocorreram mudanças no processo de secagem, lay-out e material de embalagens. E, quanto aos consumidores, estes, também passaram a ser mais exigentes quanto a “qualidade” do produto, especialmente no que diz respeito a cor e sabor do produto.

A cadeia produtiva brasileira da erva-mate, percebendo o acelerado processo de mudança a partir do início da década de 90, realizou na cidade de Chapecó – SC, no ano de 1996, o “Encontro de Chapecó”. Neste encontro, houve a participação de noventa agentes da produção agrícola e industriais, houve a participação de pesquisadores, de professores universitários, de extensionistas rurais, de viveiristas

e de serviços de apoio, resultando na publicação do “Diagnóstico e Perspetivas da Erva-mate no Brasil”. Este documento dispõe: “sobre o marco referencial quantitativo e qualitativo dos pontos de estrangulamento nos componentes da cadeia produtiva da erva-mate e prioriza as propostas apoiadas no conhecimento crítico das decisões cruciais da gestão empresarial ervateira, propõe estratégias de ação compartilhada em nível empresarial nacional entre as entidades envolvidas com o produto erva-mate e define a operacionalização dos encaminhamentos propostos.” MAZUCHOWSKI (1996).

Os estrangulamentos identificados neste diagnóstico foram divididos em sete itens: Organização do setor; agroindústria ervateira; mercado e comercialização; política e serviço público; legislação e normativos; parcerias e informações da cadeia produtiva.

Buscando contribuir com a discussão da nova realidade vivida pelo setor ervateiro, no presente trabalho, busca-se conhecer o processo de governança em algumas empresas da cadeia agroindustrial da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense. Para esta discussão utiliza-se o conceito de logística, canais de distribuição, cadeias agroindustriais e, economia dos custos de transação.

1.2. Situação Problemática

As recentes mudanças, resultantes do processo de globalização da economia e a criação dos blocos econômicos, particularmente o MERCOSUL, criaram uma nova realidade para a Cadeia Produtiva da Erva-mate. Historicamente, esta cadeia carrega o paradigma do “tradicionalismo”, quer seja no hábito do chimarrão, quer seja no processo de produção industrial que, conceitualmente, pouco mudou desde o início de sua produção pelos jesuítas e pelos índios guaranis dos Sete Povos das Missões. Até o início da década de noventa, esta atividade era regulamentada por leis que determinavam desde a padronização do produto até as épocas de colheita. No início da década de noventa, ocorre a desregulamentação desta cadeia, que passa a vivenciar um ambiente mais competitivo.

De uma maneira geral, os processos de produção das indústrias ervateiras são muito semelhantes. A matéria-prima chega às indústrias, sendo basicamente seca, moída e embalada, podendo ser produzido um pequeno número de produtos,

como erva-mate para chimarrão, composto de erva-mate, erva-mate para tererê e chá-mate.

Para melhor contextualizar a problemática do setor ervateiro nacional, relatamos abaixo um breve resumo e discussão do documento *Diagnóstico e Perspectivas da Erva-mate no Brasil*, MAZUCHOWSKI (1996).

1.2.1 Quanto à produção e à comercialização

- a) O parque industrial no Brasil é constituído predominantemente por unidades de pequena capacidade operacional; vem ocorrendo uma gradual elevação da oferta de erva-mate para o parque industrial;
- b) Embora o setor ervateiro nacional reconheça um grande potencial para o aumento do consumo deste produto, a produção e o consumo ainda são extremamente regionalizados. Para demonstrar tal situação, cerca de 80% da produção brasileira de erva-mate é comercializada internamente, ficando o restante para exportação. Dentre os países importadores, o Uruguai absorve quase integralmente a erva-mate exportada, ficando pequenos volumes para o Chile, a Alemanha e os Estados Unidos.

1.2.2. Pontos de estrangulamento:

- a) Quanto à Organização do Setor:
 - A estrutura da indústria ervateira é concorrencial, sem ações de parcerias e/ou integração no setor produtivo;
 - É inexistente a integração na cadeia produtiva, ocorrendo falta de política setorial em nível nacional e desorganização efetiva dos produtores e dos industrialistas;
 - A mão-de-obra utilizada nos ervais e/ou nas indústrias tem baixos índices de qualificação, aliada à utilização de ferramentas e aos equipamentos inadequados à produtividade e à modernização;

- Há baixos índices de aceitação das inovações tecnológicas, tanto pelas agroindústrias quanto pelos produtores, acarretando efeitos negativos na produtividade, na produção e na qualificação da cadeia produtiva;
- As informações acerca do setor ervateiro brasileiro são escassas, desuniformes nas metodologias de levantamento e de processamento, desarticuladas entre Estados, com baixos índices de divulgação;
- Os produtores estão atomizados e distantes das indústrias processadoras, aliada à oferta simultânea de matéria-prima, concentrada em um período curto do ano;
- A fiscalização da qualidade dos subprodutos de erva-mate é pouco atuante e desuniforme entre os Estados, decorrentes da insuficiência de laboratórios e de recursos financeiros necessários;

b) Quanto à Agroindústria Ervateira

- A produção interna “per capita” de erva-mate diminuiu nos últimos anos, predominando o sistema extrativista e um desfrute industrial muito baixo, com elevados custos fixos;
- A indústria ervateira brasileira está trabalhando com ociosidade da capacidade nominal instalada superior a 60% ao ano, embora tenha plena atividade no período de julho a setembro (um turno diário), sendo volátil e denominada de indústria de entre-safra;
- O parque industrial está defasado no processo de modernização tecnológica, com baixos índices de automação e predomínio de antigas mini-estruturas de processamento da erva-mate;
- Há baixos níveis de sanidade nas instalações industriais, particularmente junto aos barbaquás e aos soques de erva-mate;
- Há falta de padronização da qualidade dos subprodutos da erva-mate em nível dos Estados produtores, bem como, de cumprimento dos normativos legais vigentes;

- Há ausência de parcerias entre indústrias ervateiras, visando a abertura de novos mercados e/ou atendimento de demandas, especialmente no mercado externo;
- Há indefinição acerca das metas futuras da indústria frente a novos mercados e à concorrência empresarial, em nível de cada empresário, aliado à postura excessivamente individualista.
- Há o despreparo dos industriais ervateiros frente à globalização da economia, verificável na falta de programação futura, na conscientização sobre qualidade, na omissão das parcerias, na ausência de medidas proativas como empresário, na visão municipal ou microrregional da atividade, no enfoque de economia complementar e tradicionalista.

c) Quanto ao Mercado e à Comercialização

- A indústria ervateira não dispõe de dados acerca das categorias de consumidores, índices de consumo por subproduto e por padrões de bebida;
- Há o comodismo do setor ervateiro vinculado ao potencial consumo interno decorrente da pouca concorrência e do desatrelamento da produtividade, da qualidade e do marketing;
- A desarticulação das indústrias exportadoras tornou a erva-mate produto sensível apenas para a Argentina, prejudicando os brasileiros, frente à política do MERCOSUL;
- Novos mercados internos (tipo Mato Grosso do Sul e outros Estados de clima quente) têm sido supridos por produtos de baixa qualidade, comprometendo a ampliação comercial da erva-mate;
- O uso de embalagens para comercialização dos subprodutos da erva-mate com níveis estéticos antiquados, pouco motivadores e com visual primário;

d) Quanto à Política e ao Serviço Público

- Há falta de política governamental em nível dos Estados produtores de erva-mate e do CODESUL (Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul), sem priorizar e/ou estabelecer mecanismos de fomento e de modernização;
- Há a omissão e/ou insuficiência funcional do poder público para a fiscalização da qualidade dos subprodutos da erva-mate, acarretando oportunismo e deslealdade no campo comercial;
- Há falta de pesquisa apropriada e/ou persistem dificuldades para desenvolvimento de pesquisas (produção e industrialização), face à falta de recursos e de incentivos, seja do Governo, seja da parceria com o setor privado;
- Os serviços de extensão rural são insuficientes e com poucos profissionais atuantes no setor ervateiro, além de não priorizarem ações na cadeia produtiva, nos municípios e nas microrregiões demandantes;
- Há ausência de política creditícia e de incentivos para a produção, industrialização e comercialização da erva-mate;

e) Quanto à Legislação e aos Normativos

- Há a ausência de CESM – COMFLOR (Comissão Estadual de Sementes e Mudas – Subcomissão de Sementes e Mudas Florestais – Vinculada à Delegacia do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária) em todos os Estados produtores, visando à atuação unificada na fiscalização do comércio de sementes e de mudas de erva-mate, bem como, certificação de sementes;
- A legislação sanitária é defasada em nível nacional e com aplicações diferenciadas nos Estados produtores, além da ambigüidade do Ministério da Saúde sobre a legalidade de aditivos no chimarrão (açúcar e outros produtos) e indefinições sobre a presença de frutos e cascas;
- A legislação trabalhista é inadequada, especialmente frente a tarefeiros e a trabalhadores rurais temporários;

- Há sonegação tributária e tarifária acentuadas, particularmente junto às micro e às pequenas indústrias, favorecidas pelos índices diferenciados de ICMS entre os Estados do CODESUL.

f) Quanto a Parcerias

- Ocorre a falta de integração nos diversos níveis da cadeia produtiva, entre os Estados e os Municípios, além do CODESUL e da União , visando à execução de atividades inerentes;

- Ausência de atuação integrada entre indústrias ervateiras e poder público para execução de marketing institucional da erva-mate;

- Falta de transferência de tecnologia e escassez de serviços de assistência técnica aos produtores, frente aos baixos níveis de articulação entre Governo do Estado/Indústrias com Prefeituras/Empresas Privadas e/ou Associações de Produtores;

g) Quanto às Informações da Cadeia Produtiva

- Há inexistência de inventário municipalizado dos produtores e das áreas de ervais nativos e plantados, de tecnologias adotadas e de produção, aliadas ao cadastro das unidades processadoras de erva-mate;

- Ocorre a falta de dados e de estatísticas atualizadas, de forma permanente e acessível aos diversos componentes da cadeia produtiva;

- Ausência de divulgação das características da erva-mate nos subprodutos, junto aos consumidores e ao mercado, para motivação e conscientização;

- Falta de dados referentes à relação custo/benefício da cadeia produtiva, identificando valores e percentuais dos lucros auferidos para cada componente;

- Os mecanismos e os instrumentos governamentais criam barreiras para as indústrias e para os produtores ervateiros quanto ao fornecimento de informações cadastrais e/ou quanto aos dados específicos;

- Desconhecimento da procedência das sementes e das mudas pelos viveiristas e pelos produtores, decorrente da ausência de erveiras matrizes selecionadas e da baixa qualidade das mudas;
- Falta de caracterização das variedades de erva-mate por tipo de subproduto comercial, aliado à não identificação cadastral das regiões produtoras do material genético;
- Insegurança do produtor rural frente ao mercado futuro e às perspectivas de modernização dos ervais devido à ausência/insuficiência de informações sobre a cadeia produtiva da erva-mate.

Cabem algumas considerações sobre os itens acima apresentados. Na sua maioria as dificuldades permanecem as mesmas no entanto ocorreram algumas mudanças nestes últimos seis anos, tais como:

- Consolidou-se o Conselho Nacional do Mate - CONAMATE, entidade que agrega todas as associações e sindicatos do setor ervateiro e que busca defender os interesses do setor ervateiro em nível nacional;
- Consolidaram-se as Câmaras Setoriais Estaduais da Erva-Mate nos quatro estados produtores (RS.; SC; PR; e MS), que são fóruns de discussão e de representação do setor junto aos governos estaduais;
- Formaram-se em todo o País, novas associações de produtores e de industriais, inclusive com a criação de redes de empresas, e que têm buscado soluções para os problemas do setor;
- Criaram-se novas cooperativas, que estão industrializando a matéria-prima como forma de agregar valor ao produto erva-mate;
- Embora ainda pontuais, há iniciativas de parcerias entre produtores rurais e empresas buscando o “gerenciamento da cadeia de suprimentos”.

Também em relação a estes pontos de estrangulamento, chama-se a atenção e faz-se algumas sugestões sobre alguns aspectos como:

Quanto a competitividade do setor, sugere-se que seria de grande valia a criação de linhas de crédito para produtores rurais e indústrias buscando com isto dar condições para o aumento da competitividade do setor, quer seja através do apoio à modernização tecnológica, quer seja no apoio a comercialização, especialmente no que refere-se à exportação;

Quanto a Legislação Sanitária, espera-se que as recentes portarias da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, venham a resolver as questões até então pendentes, como o uso do açúcar, o composto de erva-mate, e a rotulagem . Aparentemente estas resoluções trazem por um lado maior flexibilidade, e, por outro espera-se que ocorra uma fiscalização mais ampla, que leve a melhorias na qualidade do produto;

Quanto a Legislação Trabalhista, sugere-se a sua reformulação, pois como há a necessidade de trabalhos temporários, tais como limpeza, adubação e colheita dos ervais, os produtores e/ou as indústrias são levados a contratarem trabalhadores rurais de forma ilegal e/ou irregular, e com certa freqüência ocorrem ações judiciais que por sua vez trazem prejuízos e insegurança, especialmente para os produtores rurais;

Quanto a elaboração e execução de ações integradas para o marketing institucional da erva-mate. Embora tenha sido levantada em diversos eventos do setor ervateiro, na prática não têm-se passado do estágio de “boas intenções”. Enquanto em outras cadeias produtivas como por exemplo do café, da carne bovina e suína já existam ações neste sentido, na cadeia produtiva da erva-mate não há mobilização. Sugere-se neste sentido que as empresas e o setor público explorem as características ecológicas, sociais, bromatológicas e farmacológicas como fatores diferenciadores do produto, e que busquem assim a ampliação do mercado consumidor, especialmente o mercado externo.

Na cadeia produtiva da erva-mate, identificam-se diversos desafios a serem estudados como: Descontinuidade de oferta de matéria-prima; oscilação na qualidade do produto, dependência de variações sazonais, de procedência e de tratamentos culturais; desinformação de produtores e de consumidores de erva-mate; concorrência entre empresas acirrada e, muitas vezes, desleal; produção e mercado

extremamente regionalizados, dificuldades para os vários elos atuarem conjuntamente; interesses e comportamentos diferentes dos elos, entre outros.

Mais recentemente, no setor ervateiro, estão ocorrendo mudanças na legislação, na tecnologia para produção de erva-mate verde; no lançamento de novos produtos como os compostos de erva-mate, as mudanças no processo industrial, a melhoria do lay-out das embalagens, entre outras. Isto está ocorrendo em função da necessidade das empresas: agroindústrias, produtores rurais e varejistas, não só a mudarem suas atividades e decisões; mas, principalmente, a oferecerem, aos clientes “diretos”, produtos e serviços com menor preço e com melhor qualidade.

Por outro lado, os produtores, os industrialistas e os varejistas estão descontentes com a atual situação. Ao mesmo tempo, estão desorientados quanto aos caminhos que podem ser seguidos, principalmente, quanto à coordenação entre os vários atores da cadeia agroindustrial da erva-mate. Estas dificuldades de coordenação são ocasionadas pelas próprias características do produto, ou seja, sazonalidade, diferenças de “qualidade”, rápida perecibilidade, exigências dos consumidores, entre outras. Isto leva as empresas ervateiras, que na sua grande maioria têm gestões familiares e tradicionais, a necessitarem da interação e dos relacionamentos entre os atores e os elos.

A questão central de pesquisa que emerge desta problemática é: Quais são as formas de governança na cadeia agroindustrial da erva-mate?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Descrever os fluxos de informações, os produtos, os recursos e os serviços, na cadeia produtiva da erva-mate, identificando as formas de governança.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as cadeias produtivas específicas de seis empresas ervateiras privadas e uma cooperativa ervateira, bem como, a cadeia produtiva genérica da região do Alto Uruguai Rio-grandense.

- b) Identificar e caracterizar o fluxo de informações, de produtos, de recursos e de serviços de seis empresas ervateiras privadas e de uma cooperativa ervateira, na região do Alto Uruguai Rio-grandense.
- c) Verificar se existe a presença de uma lógica de mercado ou um maior poder de barganha de alguns dos elos sobre outros nas cadeias produtivas.
- d) Verificar se existe influência do fluxo de informações, de produtos, de recursos e de serviços na governança das cadeias estudadas.

1.4. Justificativa

A erva-mate é uma planta característica da região sul do Brasil, fazendo parte da sua história e de sua cultura. No Brasil, segundo RUCKER (1995), a cadeia produtiva da erva-mate é composta, basicamente, por inúmeros estabelecimentos varejistas; 750 indústrias ervateiras e 180.000 propriedades rurais produtoras de erva-mate. O setor ervateiro gera, no Brasil, 710.000 empregos diretos e está presente em 486 municípios da região sul e do centro-oeste. No Estado do Rio Grande do Sul, segundo MOSELE et al. (2000), especificamente na região do Alto Uruguai Rio-grandense, existem 42 empresas processadoras e 9.363 propriedades rurais produtoras de erva-mate. Estas empresas processadoras são responsáveis pela industrialização de, aproximadamente, 60% da produção gaúcha de erva-mate.

A região sul do Brasil é reconhecida como importante produtora de erva-mate, e esta atividade tem passado por ciclos de expansão e de retração. A partir do início do último século até meados da década de sessenta, a produção de erva-mate se caracterizava como uma atividade extrativista, ou seja, a matéria-prima era proveniente, principalmente, de ervais nativos, associados à floresta existente ou a remanescentes do desflorestamento.

A atividade ervateira foi até o início da década de 90, regulamentada pelo Estado. Inicialmente, os Estados da federação criaram suas próprias regulamentações como, por exemplo, o decreto nº 54 de 02 de dezembro de 1927, que regulamentava a atividade no Estado de Santa Catarina. Em 1938, é criado o

Instituto Nacional do Mate que passou a regulamentar as atividades do setor ervateiro nacional, mantendo-se até o ano de 1965, quando foi extinto e anexado pelo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) que, na década de 90, foi anexado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA).

A regulamentação consistia basicamente em determinar os períodos do ano em que poderia ser permitida a extração das folhas e dos ramos dos ervais, o intervalo mínimo entre as colheitas, e as normas para o processamento e para a classificação do produto. Existiam dois períodos de colheita, o período denominado “safra”, que compreendia os meses de junho, de julho e de agosto, e o período denominado de “safrinha”, nos meses de janeiro e de fevereiro.

Esta regulamentação provocava a oferta concentrada da produção de folha verde e, conseqüentemente, aumentava os custos de produção, tanto pela necessidade de se dimensionar os equipamentos para processar o produto somente em algumas épocas do ano, quanto pela necessidade de se manter estoques do produto para atender a demanda nos períodos de entressafra. No entanto a mesma justificava-se porque a atividade ervateira era eminentemente extrativista e, portanto, para se preservarem os ervais, era necessário que as colheitas ocorressem nos períodos fisiologicamente mais favoráveis às plantas. Esta regulamentação manteve-se até o ano de 1992, quando foi feita a “desregulamentação” do setor. Cabe ressaltar que, embora tenha havido a desregulamentação dos períodos de colheita, ainda ocorre a oferta concentrada de folha verde. Esta concentração ocorre devido à desinformação dos produtores rurais quanto à possibilidade de utilizarem outras técnicas de colheita. MOSELE et al.(1994) constatou que 65% da oferta anual de folha verde ocorre entre os meses de junho a setembro e 24% de dezembro a fevereiro.

A oferta, concentrada nestes períodos do ano, gera algumas dificuldades tanto para a indústria ervateira quanto para os produtores. Quanto à indústria, a mesma tem dificuldades para manter a qualidade do produto, pois não é possível a estocagem de erva-mate seca sem a perda de qualidade do produto, principalmente a manutenção da cor verde e do sabor suave. Da mesma forma, esta variação de oferta do produto proporciona a oscilação dos preços no decorrer do ano. MOSELE

e PELUSO (2000) estudaram esta variação e constataram que a variação dos preços está diretamente relacionada com a oferta do produto. Portanto, os produtores que colhem nestes períodos recebem preços menores e, durante os períodos de escassez, as indústrias são obrigadas a comprarem o produto por preço bem acima dos preços médios.

Nas décadas de 60 e 70, com a ampliação da cultura da soja na região sul do Brasil, grandes áreas com ervais nativos foram erradicadas e substituídas por lavouras anuais. Na década de oitenta, iniciou-se um novo período de expansão da erva-mate, sob a forma de ervais implantados e cultivados, proporcionando um aumento significativo na produção nacional de erva-mate.

MOSELE e PELUSO (2000) observaram que, na década de 90, com a criação do MERCOSUL, o aumento da produção brasileira e argentina de erva-mate, e também com a implementação do Plano Real, ocorreu o acirramento da concorrência entre as empresas brasileiras e argentinas, tanto na disputa pelo mercado interno quanto externo. Nos últimos cinco anos, as empresas ervateiras, procurando utilizar a estratégia de diferenciação, lançaram novos produtos, como os compostos de erva-mate; outras passaram a utilizar o açúcar como “suavizador de sabor”. Também ocorreram mudanças tecnológicas, especialmente, no processo de secagem e de embalagem do produto. Dos produtores, passaram-se a exigir novos padrões para a matéria-prima, especialmente, em relação à proporção de folhas e de ramos, à coloração da folha e em relação ao sabor.

MEDRADO (1998) argumenta que: “ há a necessidade de se aperfeiçoarem as questões relativas à qualidade, especialmente sob o aspecto alimentar, e que isto resolvido dará ao setor ervateiro do Brasil, um potencial de competição superior ao dos concorrentes e poderá vir a possibilitar que a médio e a longo prazo se possa transformar a erva-mate num produto importante no balanço de pagamentos do Brasil. Para tal, é preciso investir na pesquisa tecnológica, principalmente, ampliando o número de pesquisadores e os núcleos de pesquisa.”

O trabalho proposto procura contribuir neste momento de mudanças, através de uma análise crítica da cadeia de erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense, gerando o conhecimento de como ocorre o fluxo de informações, de

produtos, de serviços e de recursos, bem como ocorrem os processos de governança da cadeia produtiva da erva-mate. Espera-se, também, que estes conhecimentos contribuam para a elaboração de políticas setoriais, de estratégias empresariais e de proposições de ferramentas gerenciais que possam melhorar a eficiência e a eficácia desta cadeia.

2. REVISÃO CONCEITUAL

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos para a realização deste trabalho. A utilização de diferentes conceitos, como logística, gerenciamento da cadeia de suprimentos, canais de distribuição, cadeias agroindustriais e economia dos custos de transação foram utilizados na análise da cadeia agroindustrial da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense.

2.1. Cadeias Agroindustriais

Em 1957, os pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg, enunciaram o conceito de *agribusiness* como sendo “a soma das operações de produção e de distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles”, ZYLBERSZTAIN(2000). Este enunciado foi o passo inicial na tentativa de tratar o *agribusiness* como uma atividade diferenciada, com conceitos e com características próprias, introduzindo a visão sistêmica à análise dos produtos agropecuários.

Nos últimos anos, a economia mundial e a economia brasileira têm sofrido mudanças importantes. Fusões, aquisições e alianças estratégicas têm-se multiplicado. Parte considerável destas mudanças relacionam-se com profundas alterações nos sistemas de valores de todos os segmentos industriais.

Segundo SCRAMIM & BATALHA (1999), tem-se o desafio de imprimir o enfoque sistêmico que está direcionando, cada vez mais, os estudos relacionados aos problemas afetos aos agronegócios. Na perspectiva sistêmica, a competitividade empresarial exige eficiência interna e interorganizacional. Nesse sentido, é preciso associar competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de

comunicação e de coordenação de atividades interfirmas numa cadeia de produção agroindustrial.

Conforme os mesmos autores, o conjunto de idéias ligadas à noção de cadeia produtiva vem-se mostrando muito útil nos últimos anos para pesquisadores e decisores públicos e privados interessados na elaboração de políticas setoriais. Entretanto, estas mesmas idéias vêm-se mostrando menos eficientes em apontar às empresas ferramentas gerenciais que permitam operacionalizar ações conjuntas que aumentem o nível de coordenação e de eficiência de uma cadeia agroindustrial.

DIAS (2000) classifica as Cadeias Agronegociais em dois tipos, *Cadeia Genérica e Cadeia Específica*: A *Cadeia Genérica*, constitui no agrupamento de todas as empresas envolvidas no processo produtivo de um produto qualquer, desde a fase de produção da matéria-prima até a colocação do produto acabado junto ao consumidor final. A *Cadeia Genérica* é delimitada pela área geográfica de atuação, e preocupa-se mais com os tipos de atores que participam da cadeia do que com suas identidades.

Nota-se o grande interesse do Estado, das associações de empresas, das entidades de fomento e de desenvolvimento, das entidades públicas e das universidades no estudo de *Cadeias Genéricas*, objetivando promover o desenvolvimento de uma região, os grupos de empresas associadas ou a competitividade de um produto ou de um serviço. Por isso, quando o estudo é focado na *Cadeia Genérica*, busca-se o desenvolvimento de todos os elos da cadeia. A preocupação se concentra no desenvolvimento da cadeia, observando a fronteira em que a mesma foi delineada.

Por outro lado a *Cadeia Específica* é um termo escolhido por DIAS (2000), tendo como base o termo Supply Chain Management, e portanto pode-se também denominá-la de *Cadeia de Suprimentos*, e, no presente trabalho optou-se por este termo. Segundo DIAS (2000), a *Cadeia Específica* é um sistema configurado por uma empresa líder que coordena as principais atividades dos atores que a compõem, denominados integrados. A *Cadeia Específica* constitui-se numa entidade que reúne a empresa líder (coordenadora) e as empresas integradas. Ela é uma entidade que busca agregar mais valor ao produto ou ao serviço para satisfazer os

clientes, para melhorar a renda dos atores (empresas) e dos participantes, baixando os custos totais.

A cooperação entre os atores (empresas) dos diversos elos sucessivos, desde a produção da matéria-prima até a distribuição ao consumidor final, passa a ser o grande desafio da administração de uma *Cadeia de Suprimentos*. Nesse sentido, a cadeia de suprimentos torna-se uma entidade formada por diversas empresas, uma líder e as outras lideradas. Todas buscando entregar ao cliente um produto ou um serviço superior, procurando vencer a competição mercadológica travada entre as cadeias.

Apesar de DIAS (2000) ter restringido a uma relação “top down”, uma *Cadeia Específica e/ou Cadeia de Suprimentos* poderia ser constituída de pequenas empresas denominadas *redes flexíveis*, sem que haja a dominação por uma determinada empresa, conforme CASAROTTO FILHO (1998).

Percebe-se que, no ambiente competitivo, existe para alguns tipos de produtos uma *Cadeia Genérica* com maior organização e, desta genérica, surgem algumas cadeias específicas organizadas, disputando o mercado.

O empresário que ficar isolado poderá ser eliminado deste jogo competitivo, e/ou o empresário que se isolar correrá o risco de não conseguir agregar valor suficiente ao produto ou ao serviço tanto quanto as cadeias específicas organizadas, podendo, assim, ser eliminado do mercado. Para participar do jogo competitivo, as empresas procuram cooperar umas com as outras, formando cadeias genéricas e/ou específicas, dependendo da situação local ou regional.

A formação de cadeias genéricas ou de suprimentos geralmente é liderada por um ou por mais participantes, sendo que a escolha pelo tipo genérico ou específico é motivada pelo interesse dos atores (empresas) líderes.

2.2. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

O conceito de logística e de gerenciamento de cadeia de suprimentos está intimamente associado aos conceitos de cadeias agroindustriais e de canais de distribuição. Por esta razão, nos itens subseqüentes, são apresentados seus

conceitos e suas evoluções.

2.2.1. Logística

Na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. O avanço das tropas requeria pessoal que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, de alimentos, de equipamentos e de socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o *glamour* da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam em silêncio. Foi o que também ocorreu nas empresas durante um bom período de tempo. Hoje, a Logística Empresarial evoluiu muito. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a logística moderna procura também eliminar do processo tudo o que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo o que acarrete somente custos e perdas de tempo. Movimentos como o ECR (Efficient Customer Response) e QR (Quick Response) visam, entre outras coisas, ao enxugamento do processo logístico com benefícios diretos aos consumidores. A logística envolve também elementos humanos e de informação. Implica também a otimização dos recursos; pois, se de um lado se busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro, a competição no mercado obriga a uma redução contínua de custos (NOVAES;2001).

Segundo o Conselho de Gerenciamento Logístico Norte-Americano, *apud* Novaes (2001) “logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como, os serviços e as informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor”.

Os fluxos associados à logística, envolvendo também a armazenagem da matéria-prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados, percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta para o varejista, para atingir, finalmente, o consumidor final, alvo principal de toda a cadeia de suprimentos. Além do fluxo de materiais (insumos e produtos), há também o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele. Há também o

fluxo de informações em todo o processo. Esse fluxo ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelas à evolução do fluxo de materiais, mas conduzindo também a informações no sentido inverso, começando com o consumidor final do produto (demanda, preferências, mudanças de hábitos e de compras, mudanças no perfil sócio-econômico) e indo até os fornecedores de componentes e de matéria-prima.

Todos esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer as necessidades e as preferências dos consumidores finais. No entanto, cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores. Assim, é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação plena. Finalmente, operando num mercado eminentemente competitivo, não basta adotar soluções tecnicamente corretas. É necessário buscar soluções eficientes, otimizadas em termos de custos e que sejam eficazes em relação aos objetivos aprendidos.

Assim, a moderna logística procura incorporar:

- prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos;
- satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço pré-estabelecido e adequado. NOVAES(2001)

Segundo ALVES (2000), “o sistema logístico estabelece a integração dos fluxos físicos e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e de produtos, desde a previsão das necessidades para suprimento de matéria-prima e de componentes, passando pelo planejamento da produção e conseqüente programação de fornecimento aos canais de distribuição para o mercado consumidor”. Esta linha de pensamento é corroborada por WOOD & ZUFFO (2000)

em que a busca da competitividade se relaciona, cada vez mais, com a busca do ótimo sistêmico além das fronteiras da empresa. Neste contexto, a administração logística ganha nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores e do sistema de valores, das matérias-primas ao cliente final. No quadro 1, está apresentada a evolução do conceito de logística. Neste quadro, percebe-se que ocorreu uma evolução paulatina do conceito de logística, crescendo a partir de perspectiva dominante voltada para dentro da empresa no sentido do ambiente que a cerca. Da mesma forma, ocorreu uma evolução no foco da logística que, inicialmente, estava voltado para a gestão de estoques, de compras e de movimentação de materiais, passando a focar na cadeia, alianças estratégicas e canais alternativos de distribuição.

Quadro 1: **Evolução do Conceito de Logística**

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	Supply chain management	Supply chain management + efficient consumer response
Focos	gestão de estoques gestão de compras movimentação de materiais	Otimização do sistema de transporte	Visão sistêmica da empresa Integração por sistema de informações	Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Amplio uso de alianças estratégicas co-makership, subcontratação e canais alternativos de distribuição

FONTE: Wood & Zuffo (2000)

2.2.2. Gerenciamento da cadeia de suprimentos

Segundo COOPER, LAMBERT & PUGH (1997) *apud* SCRAMIM & BATALHA (1999), o conceito de SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) vai além de um novo nome para o conceito de logística. Esses autores utilizam a

definição de SCM desenvolvida pelo International Center for Competitive Excellence (1994): “Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos de negócios, desde o usuário (cliente) final até o fornecedor original, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor”. Desta forma, percebe-se claramente que os fluxos de informações, juntamente com a coordenação de atividades entre fornecedores e clientes, são essenciais para a coordenação de uma cadeia. SONKA & CLOUTIER (1998), *apud* SCRAMIM & BATALHA (1999) afirmam que, “a escassez de informações resulta em desalinhamento dos mecanismos de coordenação para a produção e a entrega no curto prazo e, a não avaliação dos recursos necessários contribui para o desalinhamento das funções de coordenação no longo prazo”.

Para SCRAMIM & BATALHA (1999), “o conceito de gestão de cadeia de suprimentos pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre os diversos elos ou agentes – organizações de diferentes tipos interagindo – em busca da construção de vantagens sustentáveis para a cadeia como um todo. A cadeia de suprimentos deve ser vista como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos”.

Este conceito expande o conceito de cadeia de produção e questiona a questão da “linearidade” das cadeias agroindustriais e seu poder analítico em tratar a problemática estrutural e gerencial das mesmas. Assim sendo, haveria a tendência de tornar a abordagem em termos de rede de empresas mais apropriada para estudos relacionados ao agronegócio.

Da mesma forma ZUURBIER (2000), “para compreender a natureza e os problemas da administração da cadeia de suprimento no sistema agroalimentar, tem de ser considerada a escolha de uma estratégia de administração nesta cadeia”. Conhecer quais as condições que favorecem esse conceito pode contribuir para compreender quando e por que (ou por que não) ela será bem-sucedida no mercado internacional. Existem, pelo menos, cinco condições citadas pelo mesmo autor que devem prevalecer para que uma empresa se envolva com a cadeia de suprimentos. São elas:

- a) *Os custos de operação*: A estrutura de governança mais eficiente é determinada pelo equilíbrio entre as economias de produção e os custos de operação. Se a operação entre o fornecedor e o comprador tiver uma frequência relativamente elevada, se as incertezas forem de moderada a pequenas e as especificidades dos bens de moderada a elevada para um dos parceiros ou para ambos, as empresas poderão descobrir uma estratégia de cadeia de suprimento que seja uma boa alternativa para as operações de mercado, uma fusão ou assumir o controle *apud* WILLIAMSON (1975);
- b) *O fator competência*: Se o fornecedor e o comprador tiverem bens complementares, tais como competências que têm valor operacional e que são difíceis de enfrentar por outros, então as empresas poderão selecionar uma estratégia de cadeia de suprimentos *apud* HAMEL & PRAHALAD (1994);.
- c) *O fator competitivo*: Se o fornecedor e o comprador puderem aguardar pôr receitas de sua administração da cadeia de suprimento, então eles estarão motivados para optarem por uma estratégia de cadeia de suprimento *apud* PORTER,(1980); DEMSETZ,(1988).
- d) *O fator relacionamento*: Caso o fornecedor e o comprador tenham estabelecido, ao longo do tempo, um relacionamento duradouro, eles poderão obter lucros com seu tácito conhecimento e confiança e escolher uma estratégia de cadeia de suprimentos.
- e) *A posição teórica em jogo*: Caso o fornecedor e o comprador esperarem que a cooperação lhes propicie receitas mais elevadas do que um comportamento oportunista, então eles poderão escolher uma estratégia de cadeia de suprimento.

Além destes fatores motivadores de uma estratégia de cadeia de suprimentos, o autor, supra citado, expõe alguns fatores que inibem a implementação de uma estratégia de cadeia de suprimento, dentre os quais, cita:

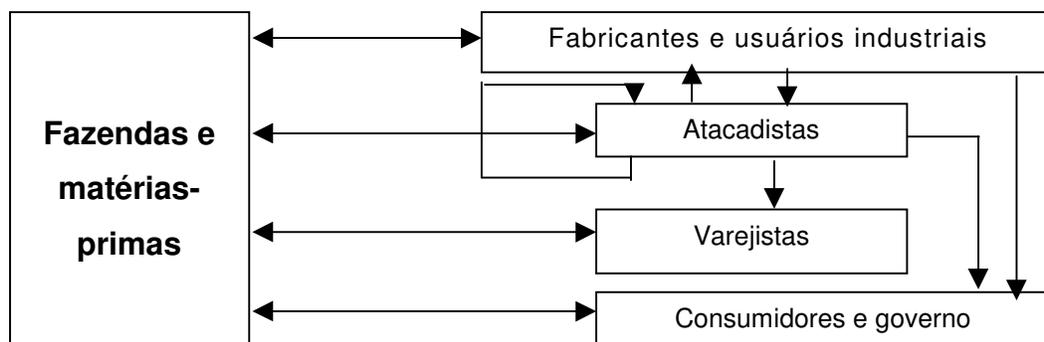
- a) *Falta de confiança*: É o mais freqüentemente mencionado;
- b) *Assimetria nas relações de poder*: Esta pode estar baseada numa distribuição desigual de informações, de incentivos, de punições ou de acesso desigual às fontes de poder;
- c) *Heterogeneidade cultural*: Se o fornecedor e o comprador não compartilharem de uma linguagem de comunicação básica para modelarem o relacionamento, para estabelecerem contratos, para monitorá-los e para resolverem os conflitos, a estratégia dessa cadeia poderá ser inibida – ou mesmo – sequer vir a existir.

Na continuidade da discussão sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, o conceito de canal de distribuição é de grande importância sendo apresentado no próximo item.

2.3. Canais de Distribuição

BOWERSOX (2002), discute os relacionamentos na cadeia de suprimentos. Ele parte da definição de canal de distribuição ou canal de marketing. Este é definido como: o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e de serviços. O mesmo autor também cita a definição da American Marketing Association que define um canal de distribuição como a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa; agentes e firmas comerciais fora dela; atacadistas e varejistas, por meio dos quais, uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados.

Bowersox também propõe uma estrutura genérica de canal de distribuição necessária para completar o processo de comercialização e afirma que a vantagem de representar as estruturas de canal em forma de fluxograma é a possibilidade de mostrar, em seqüência lógica, a variedade e o posicionamento de entidades que participam da transferência de propriedade, além de oferecerem um subsídio mínimo aos executivos interessados no desenvolvimento e na implementação de uma estratégia de canal. A estrutura genérica é apresentada na figura 01.



FONTE Bowersox – 2002

Figura 1: Canais Genéricos de Distribuição

A figura 01 ilustra uma estrutura genérica de canal de distribuição para completar o processo de comercialização. Ela mostra uma seqüência lógica, a variedade e o posicionamento de entidades que participam da transferência de propriedade, além de demonstrar o amplo espectro de entidades pelas quais os produtos podem passar e os caminhos alternativos que eles podem seguir fisicamente ao fluírem do fornecedor inicial para o comprador final.

Uma forma de contextualizar as descrições dos canais é concentrar-se no relacionamento necessário para fazê-los operar. Assim, os canais são definidos adequadamente como sistemas de relacionamentos entre entidades que participam do processo de compra e de venda de produtos e de serviços. Para a compreensão dos relacionamentos no canal, BOWERSOX (2002) recomenda agrupar os participantes do canal em primários e especializados.

Um participante primário é uma empresa que assume a responsabilidade pela manutenção de estoques e incorre nos riscos financeiros inerentes. Um participante especializado do canal é uma empresa que participa das relações no canal, prestando serviços essenciais para os participantes primários, mediante pagamento. Embora seja importante avaliar o risco relativo entre membros especializados e primários do canal, o foco fundamental no desenvolvimento de relacionamentos no canal está na identificação do modo como as competências de todos os possíveis participantes podem ser organizadas numa rede de relacionamentos apta a satisfazer as expectativas do consumidor final.

NEVES et al. (2001) propõe um modelo para o processo de planejamento dos canais de distribuição. Este modelo, segundo os autores, apresenta novidades que contribuem com a literatura existente, da seguinte forma:

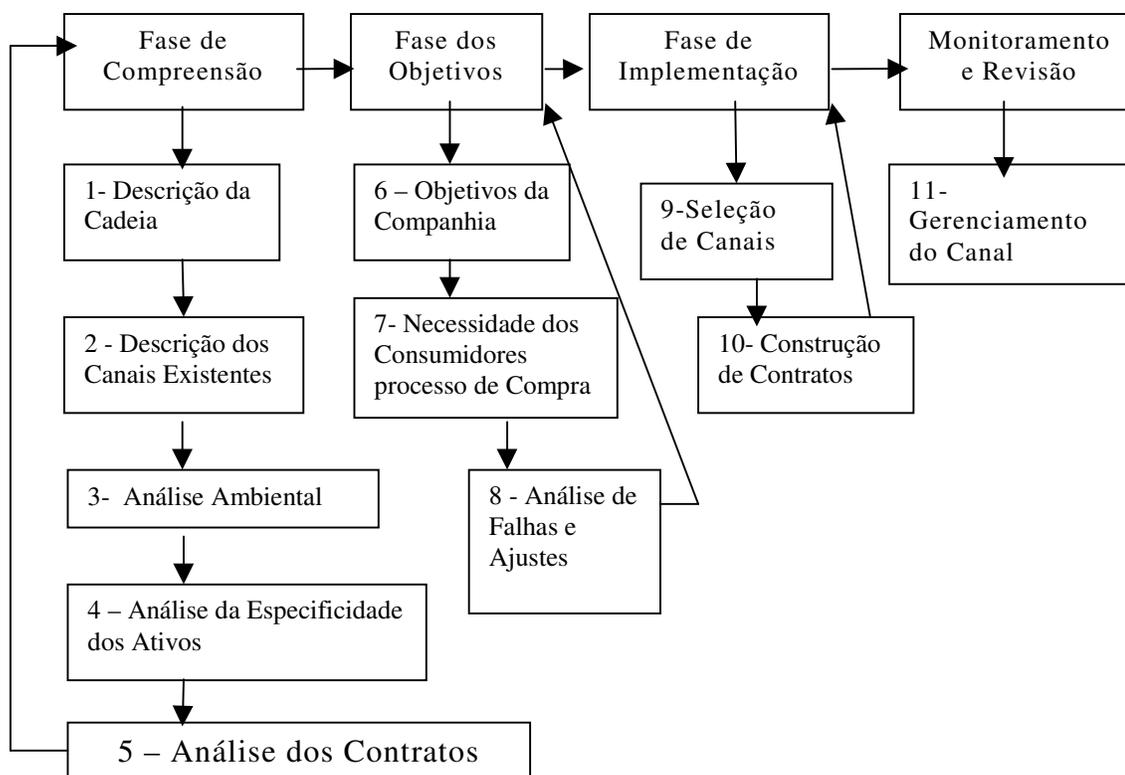
- a) Apresenta uma seqüência de passos em que algumas ferramentas da Economia dos Custos de Transação não estão disponíveis em outros modelos de planejamento;
- b) Combina mais partes, passos extras e maior análise de artigos de outras fontes de informação;
- c) Proporciona a análise de poder, para colaborar na construção da análise de contratos, da especificidade dos ativos entre outros;
- d) Considera como primeiro passo a análise de toda a cadeia, que não é sugerida em outros modelos de planejamento de distribuição que começam olhando somente os canais a partir da empresa.

O modelo proposto por NEVES et al.(2001) é composto por quatro fases: *fase de compreensão; fase dos objetivos da companhia; fase de implementação e fase de monitoramento e de revisão*. Na Figura 02, estão descritas as fases e os passos para a implementação do modelo para o processo de planejamento dos canais de distribuição.

A primeira fase – *fase de compreensão*: – é composta por uma seqüência de passos. Inicialmente, é feita a descrição da cadeia, que tem o propósito de descrever em um organograma todos os agentes que desempenham funções na cadeia, os fornecedores de matéria prima ao consumidor final, dando uma visão das principais indústrias operadoras na cadeia e, com esta abordagem sistêmica, fazer a análise de outras cadeias que competem com produtos finais.

O segundo passo é a descrição dos canais de distribuição da indústria e dos agentes que participam do canal. O objetivo deste passo é descrever todos os agentes que desempenham funções no canal, permitindo uma visão mais exata, e entender os agentes e seu desempenho, em uma primeira análise, nas funções que os mesmos realizam. Para esta análise, são considerados o fluxo de produtos e de

serviços, o fluxo de comunicação (da companhia ao consumidor final), o fluxo de informações (do consumidor para a companhia), os pagamentos e os fluxos financeiros.



FONTE – Neves, M.F.; Zuurbier, P; Campomar, M, C. (2001)

Figura 2: Um modelo para o processo de planejamento dos canais de distribuição

O terceiro passo é a análise ambiental e seus impactos sobre o canal. O objetivo deste passo é analisar alguns dos possíveis fatores que podem causar impacto nos canais da indústria no futuro e também os canais das companhias. Para este passo são sugeridos alguns discernimentos como: Possíveis impactos do ambiente econômico; possíveis impactos do ambiente político/legal nos canais; possíveis impactos do ambiente tecnológico nos canais; possíveis impactos do ambiente sócio cultural e análise de força no canal.

O quarto passo é a análise da especificidade dos ativos. Esta análise, segundo os autores supra citados, é considerada muito importante para a construção de contratos e de relacionamentos, porque fornecerá discernimentos de como organizar e de como coordenar as transações no canal. Para essa análise,

são sugeridos os seguintes fatores: Análise de investimentos físicos específicos; análise da especificidade de tempo; análise da especificidade dos ativos de informação e conhecimento tecnológico; análise da especificidade do ativo humano; análise da especificidade do ativo de localização e análise da especificidade do ativo de investimentos de marketing/transação. Também são considerados, neste passo, os custos de transação que surgem antes e depois da transação.

O quinto passo propõe a análise contratual existente, que procura entender como as relações são governadas nos canais de distribuição dos produtos na indústria, as formas de coordenação, as práticas contratuais gerais e os processos/procedimentos de compra.

Segunda fase – A fase dos objetivos da companhia – Nesta fase, são propostos três passos:

O primeiro passo é a determinação dos objetivos da companhia, que deveriam ser coerentes com o programa de planejamento estratégico, caso a companhia tenha um, ou eles, no mínimo, deveriam ser consistentes com o preço, o produto e a estratégia de comunicação. Os objetivos deveriam ser estabelecidos em relação às diversas variáveis, como volume, lucro, margem de vendas, movimento de estoque, parcela de mercado, satisfação do consumidor, custo de vendas, retorno do investimento nos canais, custo de estoque, nível do serviço ao consumidor geral, volume (unidades) por tipo de produto, volume (\$) por vendedor, volume (\$) por quota, lucro por fornecedor, volume (\$) por tipo de produto, lucro por tipo de produto e outros.

O segundo passo é a determinação dos objetivos, das necessidades e do processo de compra dos consumidores. Este passo relaciona-se à pesquisa de marketing com consumidores finais e intermediários, visando conhecer o melhor sistema de distribuição sob o ponto de vista do consumidor.

O terceiro passo desta fase é a análise de falhas e de ajustes rápidos. Neste passo, são confrontadas as idéias da companhia com os desejos dos consumidores a fim de tomar a melhor e mais aceitável decisão estratégica em que também são confrontados esses desejos com as restrições de mercado (consumo) e

com as restrições da companhia. Rápidos ajustes referem-se a um passo descrito no qual as companhias poderiam conseguir alguns “insights” de todos os passos conduzidos até então e implementá-los imediatamente nos canais existentes, se eles forem claramente vantajosos.

Terceira fase: A fase de implementação – Esta fase é composta por dois passos.

Primeiro, a seleção de canais e a negociação. Uma vez que o objetivo é determinado, a companhia pode selecionar a estrutura do canal e os membros do canal, se tiver a flexibilidade de fazê-lo, pois depende da disponibilidade dos agentes do canal, do tipo de relacionamento que será construído e dos diversos outros fatores analisados nos passos precedentes.

O segundo passo é a construção de contratos e de relacionamentos. Este passo envolve o projeto de contratos escritos e de outros tipos de contratos (ex. acordos orais) com os sócios dos canais ou a venda nas transações de mercado ou outras formas, dependendo das formas de coordenação sugeridas nos passos anteriores. Outros aspectos incluem proteções contratuais contra o oportunismo no canal: meios de coação, adaptações à circunstâncias mudadas, construções de barreiras de saída, projeto de incentivo e monitoramento.

Quarta fase – Monitoramento e revisão – Esta fase é composta por somente um passo, que é a o gerenciamento dos canais. Os autores sugerem a literatura na administração do canal que é vasta e destacam alguns aspectos relativos à construção de parceiras de sucesso e à confiança. Eles sugerem usar referências e ferramentas de marketing de relacionamento, compromisso e teoria da confiança para ajudar na administração dos canais. O processo físico e logístico, bem como, as motivações dos membros também são consideradas.

2.4. Economia dos Custos de Transação

Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), Ronal Coase inspirou os avanços que dão sustentação ao que se convencionou chamar de Nova Economia Institucional, na qual se desenvolve um novo paradigma para o estudo institucional. Coase chama a atenção para dois aspectos importantes. O primeiro critica a noção tradicional da

economia neoclássica de considerar a firma como uma função de produção. Muito mais do que uma relação mecânica entre um vetor de insumos e um de produtos, associada a uma determinada tecnologia, a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, sejam implícitos, como uma parceria informal. O segundo aspecto que Coase avalia relaciona-se ao custo de funcionamento dos mercados. Em contraposição à análise neoclássica, que considera o mecanismo de preços como o alocador de recursos do sistema econômico. Ele levanta a hipótese de que o mercado funciona, mas existem custos associados ao seu funcionamento. Tais custos ou fricções estão associados à condução das transações. Toda a teoria e suas aplicações práticas, que seguiram a ótica de Coase, procuraram entender quais os componentes desses custos, quais as condições nas quais o mecanismo de preços realmente representa a forma mais eficiente de alocação dos recursos, mas também procuraram entender quais as condições nas quais o mecanismo de preços perde para os mecanismos contratuais, ou para a integração vertical, como melhor alocador de recursos. A partir dos conceitos de Coase também pode ser construída uma ponte entre a Economia e a Teoria das Organizações, criando uma ferramenta útil para a compreensão da estrutura e do funcionamento das organizações.

ALVES & STADUTO (1999) afirmam que, nas últimas décadas, WILLIAMSON (1985) acrescentou importantes considerações às pressuposições de Coase, identificando os tipos de trocas que são mais apropriadamente conduzidos dentro dos limites da firma e dentro do mercado. Ele também incrementou a estrutura inicial de Coase, relatando que custos de transação incluem os custos diretos de controle de relacionamento e os possíveis custos de oportunidade de tomar decisões de governança inferior. A estrutura microanalítica de WILLIAMSON (1985) se sustentou na interação entre dois principais pressupostos de comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo) e duas dimensões-chave de transação (ativo específico e incerteza).

Baseados na visão coasiana, é possível refletir sobre a formatação dos contratos, o que leva os agentes a cooperarem ou não, de tal forma que, de acordo com as características das transações e as características dos agentes, levando em

conta a racionalidade limitada, são possíveis três formas básicas de governança: via mercado, via contratual e via hierárquica.

LOADER (1995) propõe um método para avaliar as cadeias de negócios agrícolas, baseados na exploração de custos de transação em cada nível de sistema considerado, porque existem certas relações (e persistem) e se existem alternativas que podem ser mais efetivas. A proposta de Loader é baseada, principalmente, no trabalho de Williamson. Entretanto, Loader afirma que os trabalhos mais recentes têm contribuído com os escritos originais dos custos de transação, especialmente, trabalhos de valor das transações de Zajac e Olsen; interpretações administrativas da organização e da integração vertical tais como aquelas propostas por Lundweel.

ZAJAC & OLSEN (1993) *apud* LOADER (1995) afirma que a análise dos custos de transação considera unicamente as decisões da firma (pelo qual o foco da firma considera somente seus próprios custos de transação). O método proposto por Loader objetiva considerar os interesses e as ações de ambas as partes que se inter-relacionam, podendo ser consideradas como uma contribuição futura da continuidade do modelo de transação de Williamson; também sugerindo que uma análise das características determinantes dos custos de transação dos “nós” dentro de um sistema podem, no mínimo, fornecer o embasamento para a análise e para a discussão das abordagens e das características mais sutis.

LAURET *apud* LOADER (1995) aponta para as necessidades atuais para um maior foco na análise de cadeia nas relações entre os participantes da cadeia. Ele, particularmente, defende o estudo de níveis intermediários entre os agentes individuais do sistema de mercado e aponta para a necessidade de tais análises contrastarem com a abordagem micro e macro dinâmica. Existem, atualmente, fatores e mudanças evolucionárias ocorrendo no sistema de mercado que encorajam a adoção de tal abordagem de cadeia, sendo os principais:

- a) O progresso tecnológico;
- b) A globalização do comércio e o aumento da internacionalização e o intercâmbio econômico e social;

- c) A concentração do capital nas indústrias;
- d) O papel marginal da agricultura na economia de muitos países;
- e) Os casos, em muitos países, onde não há integração da produção e dos sistemas de comercialização;
- f) A tensão criada entre a produção agrícola e o consumo final.

Além da necessidade da “visão sistêmica”, Loader discute o conceito de custo de transação. As suposições do modelo econômico neo-clássico sugerem que todas as partes envolvidas num processo de troca têm informações necessárias para serem capazes de fazer escolhas racionais. Em particular, isto implica que todas as partes do processo de troca são capazes de processar a troca a custo zero. No entanto, se a informação é assimetricamente mantida pelas partes no processo de troca, os custos de transação aumentam; e, a fim de avaliar as implicações para a estrutura contratual, estes custos de informação e de transação precisam ser levados em conta. No entanto, não há definição clara de custos de transação. Como Williamson observa, “o conceito exige uma definição”.

WILLIAMSON *apud* LOADER (1995) destaca os atributos de custo de transação individuais como sua freqüência, a incerteza ambiental ao redor delas e a especificidade dos ativos requeridos para consumá-las. Em um mundo onde estão sujeitos à racionalidade limitada e ao comportamento oportunístico, estas características têm uma grande influência na eficiência dos modos alternativos de transação.

HALANSSON *apud* LOADER (1995) afirma que as relações de troca não são sempre cooperativas e, portanto, a noção de racionalização e de economia nos custos de transação, na comparação dos diferentes modos de organização torna-se crucial. Isto também implica que o nível (e implicações) dos custos de transação diferirão consideravelmente, dependendo sobre qual perspectiva contratual da transação está em consideração.

Em relação às características das transações e ao fórum em que elas ocorrem Loader apresenta no Quadro 2 o resumo de Williamson.

Quadro 2: **O Envolvimento no Processo de Contratação**

Hipótese de Envolvimento			
Obrigatoriedade de Racionalidade	Oportunismo	Especificidade dos Recursos	Envolvimento no Processo de Contratação
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Onde: Zero indica que o fator não está presente e “+” indica que o fator está presente

FONTE: Loader (1995)

O Quadro 2 sugere que:

- a) Se uma completa racionalidade for assumida, mas, partes são oportunísticas e recursos são específicos, então o mundo contratual torna-se um planejamento, em que todos os aspectos relevantes dos contratos são decididos no estágio de redação contratual, e o contrato será preciso e efetivo, porque os participantes são totalmente racionais;
- b) Se o oportunismo está ausente, mas agentes econômicos são sujeitos à racionalidade limitada e são apoiados em recursos específicos, então uma simples promessa basta para fechar negócios;
- c) Quando a racionalidade limitada e o oportunismo estão presentes, mas os ativos podem ser movimentados livremente entre os usuários, então a competição mundial prevalece, e o mercado decide qualquer disputa e inadequabilidade de informações e de grupos não tendo interesses contínuos em identificar um ao outro;
- d) Entretanto, o principal caso aqui referido é quando as condições de racionalidade limitada, de oportunismo e de especificidade dos ativos são compartilhados. Neste caso, o planejamento é incompleto, está sujeito a falências, e a competição não persiste por causa da especificidade dos ativos. Este é o mundo da governança.

Quanto à eficiência de governança, LOADER (1995) argumenta que, para que uma governança seja eficiente, três principais estruturas emergem, com referência em particular na frequência de transações e nas características dos

investimentos necessários para consumá-las. No Quadro 3, pode-se verificar que a governança do mercado implica que alternativas estão disponíveis, que protegem cada parte contra o oportunismo pela parte oposta do contrato; governança trilateral implica arbitrariedade em resolver disputas de mercado e avaliar performance; governança bilateral implica continuidade do contato de duas vias com a autonomia das partes mantidas, e governança unificada implica internalização do processo contratual.

Quadro 3: **Eficiência de Governança**

Características de Investimento				
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Mercado (Contratação Clássica)	Trilateral (Neoclássica)	Trilateral (Neoclássica) ou Governança Unificada
	Recorrente	Mercado (Contratação Clássica)	Governança Bilateral Contratação Relacional	Governança – Unificada Contratação Relacional

FONTE: Loader (1995) adaptado de Williamson

CAMPBELL et al. *apud* LOADER (1995), deixou claro que esta tabela não está completa; e, na verdade, a rede (por exemplo, sistema de coordenação vertical) dela mesma pode, em muitas formas, ser vista como uma variação das estruturas de governança apresentada acima. Esta iria encontrar-se em algum lugar em um contínuo entre mercado e hierarquia. Neste aspecto, RADEMAKERS (1998), estudando a cooperação interfirmas no agronegócio, afirma que, na economia dos custos de transação, estruturas interorganizacionais são consideradas como híbridos que combinam propriedades de mercados e hierarquias. Mercados e hierarquias são convencionalmente considerados como extremos de um contínuo. Conseqüentemente, “formas híbridas” são colocadas em uma posição qualquer, em que os pólos da dicotomia mercado-hierarquia não constituem por si só uma categoria limite clara. Isto pode causar problemas quando a dicotomia mercado-hierarquia é aplicada em estudos de campo que focalizam o desenvolvimento das relações interfirmas. Rademakers então propõe que se utilize o conceito de

RICHARDSON(1972) que desenvolveu um contínuo em forma de ferradura, na qual as noções-chave de “cooperação”, de “coordenação” e de “direção” são aplicadas para distinguir coordenação de mercado (controle pela mão invisível) e direção (controle por hierarquia) de coordenação interfirma (controle por obrigação). Desta maneira, os arranjos interfirmas não são considerados como uma forma organizacional híbrida nem temporais, mas constituem uma categoria distinta com relação a mercados e a hierarquias.

Para medir os níveis e os efeitos dos custos de transação LOADER (1995) afirma que existem, essencialmente, três abordagens. A primeira envolve a avaliação das falhas na extensão do mercado. A segunda sugere que a atividade produtiva pode ser dividida entre funções de transação e de transformação. E a terceira avalia se as relações organizacionais no sistema se ligam aos atributos das transações previstas pela racionalização dos custos de transação ou não.

A abordagem proposta por Loader prevê entrevistas e uma estrutura para o questionamento dos indivíduos envolvidos em uma determinada indústria. Para as principais variáveis, os entrevistados são questionados para estimar o nível de variação numa escala simples de três pontos. Apesar deste sistema de classificação ser um tanto arbitrário, Loader afirma que ele é baseado em julgamentos bastante objetivos, (um ou outro quantitativo ou através de amostras qualitativas significativas) em que menores comparações entre as formas contratuais serão possíveis. O Quadro 4 resume a seleção dos resultados obtidos.

Percebe-se, neste quadro, que Loader não buscou uma visão genérica para todos os casos. Evidentemente, as variáveis levantadas poderiam ser detalhadas, como o foi no desenvolvimento do trabalho proposto, pois há especificações características de um produto que não podem ser generalizadas para outro.

Quadro 4: **Avaliação da maneira como é feita Cada Forma Contratual**

Categoria Contratual	Consumo	De	Para
Objetivos da Transação			
Natureza da Transação	Comentários		Avaliação
Freqüência			
Incerteza			
Especificidade dos Ativos			
Limite da Racionalidade			
Oportunismo			
Governança	Comentários		
Envolvimento no processo de contratação			
Expectativa da Estrutura de Governança			
Estrutura de Governança Atual			
Implicações e Observações			

FONTE: Loader (1995)

As implicações obtidas na análise destes quadros são as seguintes:

- a) Se a especificidade dos ativos é alta, a competição de mercado é improvável, prevalecendo canais verticais ou horizontais, como existem vantagens das firmas na especialização ou integração;
- b) Se o limite da racionalidade estiver presente, então o processo de planejamento se rompe, e aumentam as incertezas, levando à necessidade de uma maior coordenação;
- c) Se o oportunismo estiver presente, então as regras e padrões devem ser redigidos;
- d) Se as transações são freqüentes, então eles devem ser mais prováveis de serem gerenciados por alguma forma regular de governança;
- e) Se as transações são comportamentalmente incertas, então há necessidade de se manter o relacionamento.

BRICKLEY, SMITH & ZIMMERMAN (1997), *apud* ZYLBERSZTAJN (2000), propõem um quadro para a análise do alinhamento dos contratos (Quadro 5). Neste quadro, eles avaliam a interação entre a especificidade dos ativos e a incerteza.

Quadro 5: **Alinhamento dos Contratos**

Especificidade dos Ativos		Incerteza		
		Baixa	Média	Alta
	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

FONTE: Brickley, Smith & Zimmerman (1997) apud Zylbersztajn (2.000)

ZYLBERSZTAJN (2000) afirma que, conforme pode ser observado no Quadro 5, a forma de governança eficiente emerge da interação das características das transações com os pressupostos comportamentais. Ou seja, a racionalidade limitada e os contratos incompletos tornam impossível a elaboração de contratos que contenham todas as possibilidades futuras. Associem-se, agora, o comportamento oportunista e a existência de especificidade de ativos, o que implica que os agentes podem romper os contratos para apropriarem-se do valor dos ativos específicos. Portanto, resulta que as formas eficientes de governança contratual devem considerar os riscos mencionados e definir pelo maior ou pelo menor controle das transações. Nos casos em que a especificidade dos ativos é baixa, não é preciso controle forte e a transação pode ser levada a cabo no mercado. Na medida em que se eleva a especificidade dos ativos, o mercado passa a não mais ser uma solução eficiente, sendo necessário um maior controle, proporcionado tanto pela integração vertical, quanto pelo desenho de contratos com salvaguardas específicas.

A abordagem teórica a ser utilizada para atender os objetivos do trabalho proposto serão: Cadeias Produtivas em que será utilizada a base teórica do Commodity System Approach (CSA) de DAVIS & GOLBERG (1968), que engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto, com a finalidade de descrever e de caracterizar a Cadeia de Suprimentos da erva-mate. Dentro desta abordagem, será utilizada a classificação proposta por DIAS(2000), diferenciando-se Cadeia Específica e/ou de Suprimentos e Cadeia Genérica. Para a identificação e a caracterização dos fluxos de informações, de

produtos, de recursos e de serviços, bem como, a influência dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços na governança das cadeias estudadas, serão utilizadas as abordagens do Canal de Distribuição e do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. E, para a determinação da estrutura de governança e da influência dos fluxos sobre o poder de barganha dos agentes da cadeia agroindustrial, serão utilizadas as abordagens já citadas conjuntamente.

A partir desta discussão, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto quando se constatou a necessidade de se fazer a descrição dos fluxos de informações, de produtos, de serviços e de recursos, bem como a necessidade de se ampliar o referencial teórico. Complementando-se o referencial já delimitado e buscando-se atingir os objetivos definidos, utilizou-se o modelo proposto por NEVES et al. (2001) e por DIAS (2000). Também foi utilizada a noção de Canais de Distribuição, quando foi realizada a descrição dos canais de distribuição, utilizando-se o modelo proposto por BOWERSOX (2002). E, finalmente, utilizaram-se os conceitos de Economia dos Custos de Transação e o modelo proposto por LOADER (1995) para descrever as formas de governança nas cadeias estudadas.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é descrever os fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços na cadeia produtiva da erva-mate da região do Alto Uruguai Rio-grandense, verificando as formas de governança destas cadeias e apresenta um estudo de caso. Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas por intermédio de levantamento de dados primários através da realização de entrevistas e dados secundários. Estes últimos, foram colhidos em revistas da área, em jornais, em registros, em anais, e em periódicos.

3.1 Caracterização do Estudo

A natureza do trabalho é exploratória - descritiva. O método escolhido para a obtenção dos objetivos propostos foi o estudo multicasos. Segundo TRIVIÑOS (1995), os estudos descritivos denominados “estudos de caso” têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. YIN (2001) argumenta que este método procura responder a perguntas “como” e “por que” certos fenômenos acontecem, quando se deseja foco sobre um evento contemporâneo e quando não se requer controle sobre o comportamento dos eventos.

Quanto ao tipo de projeto, YIN (2001) discute quatro tipos de projetos, baseados em uma matriz 2 x 2. A matriz presume que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise. O quadro 6 descreve os tipos de projetos.

Quadro 6: Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Caso.

	Projetos de Caso Único	Projetos de Caso Múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1 – projetos de caso único (holísticos)	Tipo 3 - projetos de caso múltiplos (holísticos)
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2 – projetos de caso único (incorporados)	Tipo 4 – projetos de caso múltiplos (incorporados)

FONTE: Cosmos Corporation apud Yin (2000)

No presente trabalho, foi utilizado o Tipo 4, pois mostrou-se mais adequado para a condução da pesquisa, já que as unidades de análise foram as cadeia agroindustrial específicas das indústrias ervateiras pesquisadas e as subunidades de análise foram os agentes formadores destas cadeias.

A coleta de dados secundários foi feita em revistas científicas, em periódicos e em livros, onde se buscaram informações a respeito da cadeia produtiva da erva-mate. Também foram utilizados dados extraídos do banco de dados (SIDRA) do IBGE. Estes dados secundários foram utilizados não só para se situar diante do problema proposto, mas também para auxiliar na estruturação das entrevistas a serem executadas. A coleta de dados primários foi efetuada através de entrevista estruturada e semi-estruturada. Os dados primários foram coletados através de estudos de caso dos varejistas, das agroindústrias e dos produtores rurais selecionados que objetivaram descrever e caracterizar as cadeias produtivas, os canais de distribuição, os fluxos de informações, os produtos, os recursos e os serviços, bem como, verificar as formas de governança de cada cadeia estudada.

3.2. População Pesquisada

Na região do Alto Uruguai Rio-grandense, existem 42 agroindústrias ervateiras, 9.363 propriedades rurais produtoras de erva-mate e várias empresas varejistas de alimentos.

Quanto ao comércio varejista, os estabelecimentos comerciais foram

classificados de acordo com os parâmetros utilizados pelo IBGE. Esta classificação é feita de acordo com a área construída de cada estabelecimento comercial, sendo assim classificados:

- a) mercado de alimentos – estabelecimentos comerciais com área construída de até 300 metros quadrados;
- b) supermercado – estabelecimentos comerciais com área construída de 300 a 5000 metros quadrados;
- c) hipermercado – estabelecimentos comerciais com área construídas superiores a 5000 metros quadrados.

Quanto à definição do número de empresas varejistas a serem pesquisadas, constatou-se, na revisão bibliográfica, que a indústria ervateira comercializa 29,4% para o grande varejo, 41,2% para o pequeno varejo e 27,2% para o atacado. Baseados nestes dados e discutindo estes com os representantes do setor, os mesmos confirmaram que haveriam diferenças significativas entre pequenos, médios e grandes varejistas.

Assim sendo, definiu-se, conjuntamente com estes representantes, que a amostra seria proporcional e composta por sete empresas varejistas, porque esta seria suficiente para representar o setor varejista. A amostra foi composta por: dois hipermercados (28,57%), dois supermercados (28,57%) e três mercados (42,86%).

Nas empresas “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, foram entrevistados os proprietários. Na empresa “F”, foi entrevistado o gerente de compras e, na empresa “G”, que se trata de uma rede de hipermercados, a loja entrevistada está localizada no município de Porto Alegre – RS. Como a empresa se recusou a participar do trabalho, não pudemos identificá-la. Para obtermos as informações necessárias para o trabalho, entrevistamos um representante comercial que negocia com esta rede. No Quadro 7, estão descritas as informações básicas sobre as empresas varejistas participantes do estudo.

Quadro 7: Descrição das Empresas Varejistas

Empresas	Classificação das Empresas quanto ao Tamanho	Localização	Sistema Administrativo
Mercado "A"	Pequena	Erechim	Familiar
Mercado "B"	Pequena	Erechim	Familiar
Mercado "C"	Média	Machadinho	Familiar
Supermercado "D"	Média	Machadinho	Familiar
Supermercado "E"	Média	Erechim	Familiar
Hipermercado "F"	Grande	Erechim	Familiar
Hipermercado "G"	Grande	Porto Alegre	Sociedade Anônima

FONTE: Dados Coletados

A seleção das empresas ervateiras foi intencional, baseada na proximidade com os trabalhos desenvolvidos pelo Centro Tecnológico da URI – Campus de Erechim- RS na importância destas empresas na produção regional e estadual de erva-mate e na quantidade anual produzida em cada empresa. Quanto à importância no contexto estadual, baseou-se em dados do Sindicato da Indústria do Mate do Rio Grande do Sul. Ao todo, foram selecionadas sete empresas privadas de diferentes portes sendo uma cooperativa. Cabe ressaltar que somente estas sete empresas são responsáveis por 24% da produção gaúcha de erva-mate.

Este grupo de empresas foi classificado em três subgrupos. A categorização das empresas foi baseada no Ato nº 001/86, do Ministério da Agricultura, que distingue as indústrias ervateiras em três categorias, de acordo com a produção anual de mate cancheado e/ou beneficiado:

- a) *Macro-indústria ervateira*: empresas que processam mais de 3.000 toneladas anuais de erva-mate;
- b) *Grande indústria ervateira*: empresas que processam entre 500 e 3.000 toneladas anuais de erva-mate;
- c) *Micro-indústria ervateira*: empresas que processam entre 3 e 500 toneladas anuais de erva-mate;

Assim sendo, as empresas “A” e “B”, foram classificadas como “*Macro-indústria*”, as empresas “B” e “C”, foram classificadas como “*Grande indústria*”, e as empresas “D”, e “E” que foram classificadas como “*Micro-indústria*”.

Separadamente foi analisada a empresa ervateira “G”. Esta empresa, pelo seu porte, é classificada como “Grande Indústria”, mas a sua inclusão neste trabalho deveu-se ao fato de ser uma cooperativa e a estrutura de sua cadeia de produção ser diferenciada das demais empresas. O grupo de empresas selecionadas está identificado no Quadro 8.

Quadro 8: Identificação das Agroindústrias Pesquisadas.

Identificação	Produção Anual em toneladas	Categoria
Indústria Ervateira “A”.	4.200	Macro-indústria
Indústria Ervateira “B”	3.060	Macro-indústria
Indústria Ervateira “C”.	1.800	Grande Indústria
Indústria Ervateira “D”.	1.440	Grande Indústria
Indústria Ervateira “E”.	360	Micro-indústria
Indústria Ervateira “F”	120	Micro-indústria
Indústria Ervateira “G”	840	Grande Indústria

FONTE: Dados Coletados

Esta classificação em três subgrupos detalha melhor os dados e, conseqüentemente, melhora nos resultados do trabalho.

Quanto ao número de produtores rurais a serem pesquisados, partiu-se de dados extraídos do IBGE (SIDRA). Estes dados apontam que 71,24% dos produtores de erva-mate têm até um hectare de erva-mate plantada, 24,58% têm de um a cinco hectares e 4,15% têm mais de cinco hectares de erva-mate. Assim sendo, definiu-se uma amostra não probabilística de vinte e quatro produtores, dividida em três faixas, sendo: Sete produtores com até um hectare, sete produtores com áreas entre um e cinco hectares e seis produtores com área superior a cinco hectares. Além destes três subgrupos baseados nas áreas cultivadas, analisou-se

um grupo de quatro produtores que têm em comum o fato de serem sócios da cooperativa, que é proprietária da agroindústria “G”. Os dados podem ser observados na Quadro 9.

Quadro 9: Descrição dos grupos de produtores pesquisados

Identificação	Intervalo da área cultivada com erva-mate	Nº de Produtores	Situação
Grupo Um	Até 1,0 hectare	7	Não Cooperativados
Grupo Dois	De 1,0 a 5,0 hectares.	7	Não Cooperativados
Grupo Três	Mais de 5,0 hectares	6	Não Cooperativados
Produtores Cooperativados	De 1,0 a 5,0 hectares.	4	Cooperativados

FONTE: Dados Coletados

Os vinte produtores rurais, não cooperativados, têm suas propriedades rurais localizadas na região do Alto Uruguai. Os quatro produtores rurais cooperativados têm suas propriedades no município de Machadinho, que está localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

3.3. Coleta e Análise de Dados

Inicialmente, foi realizada a contextualização sobre a cadeia produtiva da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense. Esta levantou o questionamento sobre a existência ou não do gerenciamento de suprimentos nesta cadeia agroindustrial.

3.3.1. Etapa da Coleta de Dados

Para a avaliação inicial dos instrumentos de coleta de dados, (anexos 1,2 e 3) as entrevistas foram testadas com representantes de associações e de sindicatos. Foram entrevistados o presidente do Sindicato da Indústria do Mate do Rio Grande do Sul, o presidente da Associação das Indústrias de Erva-Mate do Alto Uruguai Gaúcho, o presidente da Associação de Produtores de Erva-Mate de Machadinho e um representante técnico na Câmara Setorial da Erva-Mate do Rio Grande do Sul. As variáveis apresentadas em cada roteiro de entrevistas, bem como, o número de

entrevistas a serem realizadas, foram analisadas e discutidas com estes entrevistados. Também foram discutidas e analisadas as pertinências ou não dos questionamentos, bem como, a adição de eventuais questionamentos considerados importantes pelos entrevistados.

No comércio varejista, foram pesquisados sete estabelecimentos comerciais, divididos em três grupos: No grupo um, foram pesquisados três estabelecimentos classificados como mercados. No grupo dois, foram pesquisados dois estabelecimentos classificados como supermercados. No grupo três, foram entrevistados dois estabelecimentos classificados como hipermercados.

Inicialmente, foi realizada uma breve descrição de cada empresa participante do estudo, sua classificação quanto ao tamanho e sua localização. A seguir, para todas as empresas participantes, foi realizada: Descrição do fluxo de informações, de produtos, de serviços e de recursos sob a ótica do agente varejista em estudo. Em seguida, foi desenvolvida a caracterização da Cadeia Produtiva e do Canal de Distribuição. E, por fim, foi feita a descrição das formas de governança entre os agentes varejistas em estudo e os agentes com quem mantêm relacionamentos, com os consumidores e com as agroindústrias.

Nas agroindústrias pesquisadas, as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador com os diretores das agroindústrias. As questões levantadas estão no anexo 2.

Para cada empresa, individualmente, foi realizada:

- a) Breve descrição da empresa e de sua história, sua classificação quanto ao tamanho e à sua localização;
- b) Caracterização da Cadeia Produtiva sob a ótica do agente agroindustrial em estudo;
- c) Caracterização do Canal de Distribuição sob a ótica do agente agroindustrial em estudo.

Para todas as empresas pesquisadas, foram feitas as seguintes descrições.

- a) Descrição do fluxo de informações sob a ótica do agente agroindustrial em estudo;
- b) Descrição do fluxo de produtos sob a ótica do agente agroindustrial em estudo;
- c) Descrição do fluxo de serviços sob a ótica do agente agroindustrial em estudo;
- d) Descrição do fluxo de recursos sob a ótica do agente varejista em estudo;
- e) A descrição das formas de governança entre o agente varejista em estudo e os agentes com quem mantém relacionamentos.
- f) Verificação da influência dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços na governança da cadeia.

Para o estudo dos agentes “produtores rurais”, foi definida uma amostra não probabilística de vinte e quatro produtores. A amostra foi dividida em quatro estratos, classificados pelo tamanho da área cultivada com erva-mate e também pela forma de organização.

As entrevistas com os produtores rurais foram realizadas pelo pesquisador. Na tabulação dos dados, foram analisados e comparados os quatro estratos de produtores, classificados por área cultivada com erva-mate, bem como, foram comparados estes com os produtores que são cooperativados.

3.3.2. Instrumento de Coleta

Segundo TRIVIÑOS (1995), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada apresenta-se como um dos principais instrumentos, porque valoriza a presença do investigador e proporciona ao informante a liberdade e a espontaneidade de suas manifestações. O mesmo autor também argumenta que o processo da entrevista semi-estruturada dá melhores resultados quando se

trabalha com diferentes grupos de pessoas.

De acordo com os objetivos do trabalho, foram elaborados três roteiros para entrevistas. Um primeiro para o comércio varejista (anexo 1), um segundo para as agroindústrias (anexo 2) e um terceiro para os produtores rurais (anexo 3). A formulação das entrevistas para todos os agentes envolvidos, para o comércio, para a indústria e para os produtores rurais seguiu a seguinte lógica:

- 1) Identificação e caracterização do agente entrevistado;
- 2) Identificação dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços;
- 3) Descrição dos processos e dos agentes das cadeias estudadas;
- 4) Descrição dos canais de distribuição;
- 5) Verificação da estrutura de governança das cadeias.

Para a estruturação dos questionários, foram considerados os modelos teóricos propostos no Capítulo 2. O Quadro 10 indica a relação entre os referenciais teóricos, os anexos e a numeração dos questionários.

Quadro 10: Relação entre os Referenciais Teóricos, Anexos e Numeração dos Questionários.

Referencial Teórico Utilizado		Anexo 1 - Varejistas “Nº das Questões”	Anexo 2 – Agroindústria “Nº das Questões”	Anexo 3 Prod. Rurais “Nº das Questões”
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos		2.1 à 2.4.3.	2.1 à 2.4.4.	2.1 à 2.4.5.
Cadeias Agroindustriais		3.1 à 3.5.	3.1. à 3.4.	3.1. à 3.4.
Canal de Distribuição		4.1. à 4.5.	4.1. à 4.4.	4.1. à 4.4.
Economia dos Custos de Transação	Cenários	-	-	-
	Varejo /Consumidor	5.11. à 5.1.2.8.	-	-
	Varejo/Agroindústria	5.2.1. à 5.2.10.	-	-
	Agroindústria/Varejo	-	5.1.1. à 5.1.2.10	-
	Agroindústria/Produtor	-	5.2.1. à 5.2.2.8	-
	Produtor/Agroindústria	-	-	5.1.1. à 5.1.2.9.

FONTE: Autor

Inicialmente, nas entrevistas, procurou-se estabelecer um ambiente amistoso com o esclarecimento da finalidade e da importância de sua contribuição como entrevistado. A realização de cada entrevista teve uma duração média de duas horas e meia e foi realizada pelo pesquisador.

3.3.3. Análise dos Dados

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram tabulados e comparados. As empresas (varejistas, agroindústrias e produtores rurais) foram descritas individualmente, mas analisadas em grupos. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, ou seja, os dados não sofreram nenhuma inferência. A apresentação dos resultados foi dividida em três partes, uma para cada agente da cadeia pesquisado. Os dados estão apresentados sob a forma de tabelas e, para cada agente e empresa estudada, foi formulado um estudo de caso. Ao final do trabalho, foi feita uma discussão dos resultados encontrados.

4. DESCRIÇÃO DO SETOR ERVATEIRO

A cadeia agroindustrial da erva-mate tem passado por mudanças e transformações. Neste capítulo, será apresentada sua evolução, as modificações trazidas pela abertura de mercado e o cenário atual com a finalidade de contextualizar o ambiente do estudo realizado.

4.1 Aspectos Gerais

A erva-mate é, antes de tudo, um elemento histórico unificador do MERCOSUL. Ela é componente de um sistema de exploração e de predação de riquezas, baseado no binômio mate-madeira. Tanto que, WINGE et al. (1995) a sugere como símbolo do MERCOSUL por se tratar da região do planeta onde ela ocorre naturalmente e tem cultivo de expressão econômica.

Segundo CARVALHO (1997), a erva-mate ocorre na Argentina (nordeste), no Paraguai (leste), no Uruguai (noroeste) e no Brasil (sul e centro-oeste).

O setor ervateiro que compreende cerca de 450 municípios dos Estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul, de São Paulo e do Mato Grosso do Sul e cerca de 750 indústrias e mais de 700.000 trabalhadores diretos, tem no paradigma da globalização da economia e, em especial, na criação do MERCOSUL, um competidor importante que é a Argentina. Num cenário realista, contamos com empresários e com produtores rurais pouco capacitados para o gerenciamento dos sistemas de produção e com uma baixa produtividade média dos ervais em comparação com nosso mais forte competidor. Em função disto, o setor tem-se mobilizado e discutido formas de melhorar sua eficiência.

Em agosto de 1996, na cidade de Chapecó – SC foi realizado um encontro com representantes de toda a cadeia produtiva da erva-mate no Brasil. No referido

encontro, foi formulado o “Diagnóstico de Setor Ervateiro Brasileiro”, em que foram definidos como fatores críticos para o desenvolvimento do setor e para o aumento de sua competitividade, a pesquisa e a extensão. No que concerne à pesquisa, foram salientados como pontos mais importantes: o estudo de novos produtos da erva-mate, a genética, o melhoramento, o zoneamento agroclimático, o incremento de ações nas áreas de tecnologia alimentar, a difusão de tecnologias e o manejo de ervais SEAB /DERAL (1996).

4.2. A Erva-Mate no Mercado Internacional

A erva-mate é produzida e comercializada de varias formas. Segundo RUCKER e GORTARI (1997), é quase impossível quantificar o volume do produto "mate" transacionado nos países do MERCOSUL. Todavia, os valores exportados e importados são consideráveis como podem ser observados na Tabela 1.

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

Tabela 1. Produção e Exportação de Erva-Mate nos Principais Países do Mercosul (1995).

Zona Produtora	Produção Agrícola (t)	%	Exportações de Mate (t)	%
Argentina	780.000	55,95	38.000	58,88
Brasil	550.000	39,45	26.000	40,94
Paraguai	64.000	4,60	112	0,18
Total	1.394.000		64.534	

FONTE: Sucei / AR, SERPRO/ BR, PROPARGUAY, 1996

Os dados acima mostram que a erva-mate é um produto ainda de mercado restrito, pois somente 4,63% da produção agrícola dos países produtores é exportada. Isto é demonstrado em função de que, embora existam diversos países importadores, a maior parte do volume exportado é consumida por um número pequeno de países. Na Tabela 02, estão demonstrados as origens e os principais países importadores.

Tabela 2. Porcentagem de Comercialização da Erva-Mate no Mercado Internacional.

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

FONTE: Sucei / AR, SERPRO/ BR, PROPARAGUAY, 1996

Do total produzido pelos países produtores, 95% é consumido dentro do MERCOSUL, acrescentando-se o Chile e Bolívia. Outros países como a Síria e a Alemanha também têm alguma importância.

A regionalização da produção e do consumo e a abertura do MERCOSUL criam uma situação especial para os produtores brasileiros. Naquele momento, a escassez do produto no Brasil é suprida pela importação de produto argentino. Isto permitiu que alguns industrialistas anunciassem que o preço da erva-mate para o mercado interno seria determinado pelo preço pago ao produto argentino. Este fato foi suficiente para criar um ambiente de incerteza entre os produtores brasileiros e desestimular o setor. Estes industrialistas, desconsideraram as diferenças organolépticas existentes entre o produto brasileiro e o produto argentino, bem como, as preferências dos consumidores brasileiros. Confirmou-se posteriormente esta afirmativa, ficando, no entanto, o temor por parte dos produtores quanto às perspectivas futuras para a produção nacional de erva-mate.

Outra tentativa de alguns industriais para viabilizar a aquisição do produto argentino, com preço mais baixo que o produto brasileiro, mas tendo o sabor do produto daquela região (sabor mais forte), foi a adição do açúcar. Justificou-se, afirmando que a adição do açúcar permitiria a utilização de parte da matéria-prima nacional, que também apresenta aquela característica, dando então condições de atender a demanda para um produto de sabor mais suave. A alternativa nos parece imprópria, pois não resolve o problema a longo prazo. A adição do açúcar, por si só, não abrirá novos mercados externos. Poderá, contudo, prejudicar o produtor de

erva-mate do Brasil e beneficiará os produtores da Argentina.

A conscientização da necessidade da abertura de novos mercados vem sendo feita através de encontros dos interessados: produtores, industrialistas, exportadores e governo. A abertura de novos mercados para a erva-mate é, sem dúvida, mais uma alternativa para aumentar a geração de renda e de empregos. Depois de vários encontros, de seminários e de outros, parece que a consciência da existência de um enorme espaço para a ampliação das exportações e a transformação deste produto, característico do MERCOSUL, em mais uma alternativa de comercialização e de geração de renda, é inquestionável. Cabe então a pergunta: O que está faltando para a consolidação disto?

Na Tabela 3, está demonstrada a produção de erva-mate produzida na Argentina, no Brasil e no Paraguai (região produtora).

Tabela 3 : A Produção, Consumo e Exportação de Erva-mate (t)

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

FONTE: Sucei / AR, SERPRO/ BR, PROPARAGUAY , 1996

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

Quanto ao volume das exportações brasileiras de erva-mate, dados do Ministério de Indústria e do Comércio e estão expostos na Tabela 4.

Tabela 4. O Volume das Importações e Exportações Efetivadas pelo Brasil.

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

FONTE: Sistema Alice – MIC,1998

No período compreendido entre 1993 a 1997, o volume físico de importações aumentou em 391,63%. enquanto as exportações tiveram um decréscimo médio de -0,13 %. Isto indica que o aumento da produção nacional até o ano de 1997, não foi suficiente para atender a demanda interna, visto que o volume exportado se manteve praticamente estável.

Na Tabela 5, é feita a comparação entre o volume \$/FOB exportado/importado e o volume em quilos importado/exportado e seus saldos.

Tabela 5. O Volume das Importações em (U\$/FOB) e Volume Físico e Volume das Exportações em (U\$/FOB) e Volume Físico com seus Respectivos Saldos.

Ano	Importação				Exportação				Saldo			
	U\$ FOB	%	Kg. Líquido	%	U\$ FOB	%	Kg. Líquido	%	Saldo U\$ FOB	%	Saldo em Kg	%
1992	1.081.849		1.840.373		30.171.362		20.649.336		29.089.513		18.808.963	
1993	2.879.990	166,21	3.778.549	105,31	35.444.447	17,48	25.376.381	22,89	32.564.457	11,95	21.597.832	14,83
1994	3.395.806	17,91	4.479.507	18,55	34.365.843	(3,04)	26.055.566	2,68	30.970.037	-4,896	21.576.059	(0,10)
1995	10.651.838	213,68	16.085.668	259,09	39.696.639	15,51	26.382.250	1,25	29.044.801	-6,216	10.296.582	(52,28)
1996	10.615.332	(0,34)	20.328.644	26,38	39.773.292	0,19	26.638.593	0,97	29.157.960	0,39	6.309.949	(38,72)
1997	8.890.241	(16,25)	18.576.385	-8,62	34.607.820	(12,99)	25.189.554	(5,44)	25.717.579	-11,8	6.613.169	4,81
	Média	76,24	Média	80,14	Média	3,43	Média	4,47	Média	(2,12)	Média	(14,29)

FONTE: Sistema Alice/SECEX

Ao se analisarem as taxas de crescimento do volume físico e os valores em U\$ - FOB, advindos das importações e das exportações realizadas pelo Brasil, observa-se que houve, no período analisado, uma grande desproporção entre nas médias de volume monetário (\$ FOB) e, no volume físico, uma performance negativa para o Brasil, ou seja, no decorrer do período analisado, importou-se mais. No entanto, BRANDÃO et all. (1997), discutindo este fato, destaca que, embora a importação tenha sido elevada, as exportações brasileiras também cresceram em termos monetários. Isto, segundo os autores referidos, ocorreu em função de que houve um incremento maior nas pautas *mate beneficiado* e *mate exceto cancheado* e *beneficiado*, produtos estes de maior valor agregado, enquanto a pauta *mate cancheado* decrescia em termos de volume (de menor valor agregado).

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

Até quando o Brasil poderá beneficiar-se com esta estratégia é uma incógnita. Cabe, no entanto, o alerta para o setor no sentido de buscar a abertura do leque de países para quem exportar, na busca de uma maior estabilidade de comercialização internacional.

4.3. A Erva-mate no Mercado Brasileiro

A regionalização da produção e do consumo e a criação do MERCOSUL criaram uma nova realidade para os produtores brasileiros. A disputa por mercados tornou-se muito acirrada e, conseqüentemente, as empresas precisam ser mais competitivas. Também na década de 90, ocorre um acentuado aumento na área plantada de erva-mate. Em função deste aumento de área cultivada ocorre conseqüentemente o aumento da produção nacional. Associando-se este aumento da produção com à entrada da erva-mate Argentina no mercado brasileiro, no final desta mesma década, os produtores começam a ter dificuldades de comercialização,

especialmente em determinadas épocas do ano, quando se concentra a colheita. Estas dificuldades acabam por incentivar os produtores a organizarem-se em cooperativas. Isto explica porque nos últimos anos surgem 15 cooperativas de produtores de erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a cadeia produtiva da erva-mate encontra-se em um ambiente de mudanças e de incertezas. Ela é pressionada por estes novos cenários, onde ocorrem o excesso de produção, queda de preço e a concorrência com o produto argentino. Em função disto, diversos projetos de pesquisa estão em andamento sendo possível preverem-se avanços tecnológicos importantes. No entanto, o cenário de incerteza da cadeia no futuro, leva-nos a questionar em qual cenário de ocorrerá o processo de governança e de coordenação e como ocorrerão estes avanços. A questão é: Qual será o perfil dos produtores e industrialistas?

4.3.1. Caracterização da Agroindústria Brasileira

O principal concorrente da cadeia agroindustrial ervateira brasileira é a Argentina. Esta se caracteriza por possuir extensas áreas de produção, embora poucas, mas grandes indústrias ervateiras que determinam uma economia de escala para o setor.

A cadeia agroindustrial brasileira, por outro lado, caracteriza-se por estar formada por um grande número de pequenas propriedades rurais, que possuem pequenos ervais e também um grande número de pequenas indústrias ervateiras.

A composição do parque industrial brasileiro de erva-mate pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6. Composição do Parque Industrial Ervateiro Brasileiro, Classificação quanto ao Tamanho e à Localização.

Estado	Classificação das Ervateiras			
	Micro-Empresa	Pequena	Média/Grande	Total
RS	135	237	26	398
SC	46	69	3	118
PR	31	146	32	209
Total	189	442	61	725

FONTE: Diagnóstico e Perspectivas da Erva-Mate no Brasil ,1996

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

Outro aspecto fundamental é a importância social que o setor ervateiro nacional tem quanto à sua distribuição nos Estados da região sul do Brasil e quanto à geração de empregos advinda do mesmo. Uma verificação mais detalhada sobre este aspecto pode ser feita através da Tabela 7.

Tabela 7. Distribuição por Estados das Agroindústrias no Brasil, Número de Empregos Gerados e Produção.

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

FONTE: IBGE, SERPRO, SEAB/PR, MERCOMATE (1996).

Os dados acima revelam claramente a importância sócio-econômica do setor tanto pelo número de municípios envolvidos e pelo número de indústrias quanto pela ocupação da mão-de-obra.

4.3.2. Produção Brasileira de Erva-Mate

Embora a erva-mate já tenha sido produto de importância para as exportações brasileiras, as informações a respeito do mercado brasileiro de erva-mate são poucas. Além deste fator limitante, pressupõe-se que haja um elevado grau de sonegação fiscal. Logo, presume-se que o produto seja vendido clandestinamente, impedindo que se conheça a realidade do mercado. Em levantamento feito pela prefeitura do município de Áurea – RS, pelo setor de fiscalização da prefeitura, em 1997, observou-se que a sonegação fiscal estava próxima a 70%. Desta forma, torna-se difícil a obtenção de dados mais precisos.

Neste trabalho, optou-se por estimar o mercado brasileiro de erva-mate, tendo-se por base as informações obtidas na Pesquisa Agrícola Municipal P.AM. e Pesquisa da Extração Vegetal e Silvicultura P.E.V.S, no Censo Agropecuário de 1995, do IBGE.

Conforme estas informações, a produção brasileira de erva-mate pode ser observada na Tabela 8.

Tabela 8. Produção Brasileira de Erva-Mate.

Descrição	Quantidade (t.) produzida no Brasil					
	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Erva-mate cancheada (t.)	204.065	207.980	243.690	208.298	209.327	150.823
Valor corrigido para folha verde	583.042	594.228	696.257	594.137	598.077	430.922
Erva-mate (folha verde em t.)	247.214	222.377	227.338	145.973	166.431	147.072
Total em t, de folha verde/ano	830.256	816.605	923.595	740.110	764.508	577.994

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Extração Vegetal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo autor

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

e industrialistas do setor. Esses estimam que a produção proveniente de ervais nativos está em decadência devido ao mau manejo adotado nos ervais. O que poderia, em parte, explicar este fato é o aumento na frequência de corte destes ervais que, em anos, passados era feita em intervalos de até 4 anos entre poda, passando a fazer-se a poda anual, a cada 18 meses, ou bienal, hipótese esta a ser confirmada.

Quanto ao aumento da produção proveniente de ervais cultivados, que foi em média 31,05% em relação à produção de 1990, pode ser explicado em função do aumento da área plantada e, conseqüentemente, da área colhida, conforme pode ser constatado na Tabela 9.

Tabela 9. Área Plantada e Área Colhida de Erva-Mate Proveniente de Ervais Cultivados.

Área plantada (ha), Área Colhida (ha) e Produtividade da Erva-Mate no Brasil						
Lavoura permanente / Produtividade da Erva-mate (Kg de folha verde)						
Ano	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Área Plantada	34.412	27.358	22.355	13.454	10.226	8.515
Área Colhida	22.754	16.457	18.841	10.844	10.211	8.494
Área por entrar em	11.658	10.901	3.514	3.243	15	21
Produção						
Produtividade	10.864	13.512	12.066	13.461	16.299	17.314

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo Autor.

Constata-se, na tabela acima, que o aumento da área plantada, em porcentagem, de 1995 em relação ao ano de 1990, foi de 127% e a produtividade média entre 1990 e 1995 foi de 13.919 Kg/ha/ano ou de 927,96 arrobas/ha/ano.

Quanto à produtividade média, esta não coincide com as observações realizadas em alguns diagnósticos tanto na região do Alto Uruguai Rio-grandense, como em outras importantes regiões produtoras brasileiras. Também se questiona esta produtividade em função da própria idade dos ervais. Espera-se de um erval, conduzido racionalmente, uma produtividade

em torno de 5.000 Kg/ha/ano ou de 333 arrobas/ha/ano, ao terceiro ano. A hipótese que poderia explicar estas contradições, é que a área plantada é maior do que a informada ao órgão pesquisador, ou seja, o IBGE. E, também pela dificuldade que tem os entrevistadores de obterem dados precisos nesta área. Mais uma vez, esbarra-se na informalidade do setor e, portanto, a falta de informações mais precisas.

4.4. A Erva-mate no Rio Grande do Sul e no Alto Uruguai Gaúcho

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

Na Tabela 10, estão demonstradas as produções e suas respectivas porcentagens, dos Estados produtores e de sua participação na produção nacional de erva-mate.

Tabela 10. Produções Estaduais e sua Participação na Produção Nacional de Erva-mate.

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

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo Autor.

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

A produção estadual de erva-mate distribui-se conforme dados oficiais do IBGE, em sete mesorregiões. A quantidade produzida, área plantada, área colhida e produtividade média de cada mesorregião estão demonstrados na Tabela 11.

Tabela 11. Distribuição da Quantidade produzida, da área plantada e da área colhida no Estado do Rio Grande do Sul, em 1995.

Descrição	Produção Em T. Erva Verde	% em relação a Produção Nacional	% em relação a Produção Estadual	Área Plantada (ha)	% em relação a Área Plantada Nacional	% em relação a Área Plantada Estadual	Área Colhida (há)	% em relação Área Colhida Nacional	% em relação Área Colhida Estadual	Rendimento Médio Kg/ha
Brasil	512.499	100	-	34.412	100	-	34.412	100	-	10.864
R.S.	269.982	52,68	100	27160	78,93	100	17.531	50,94	100	10.697
Noroeste	180.069	35,14	67	14305	41,57	52,67	11804	34,30	67,33	10891
Nordeste	43.331	8,45	16	5165	15,01	19,02	2258	6,56	12,88	16339
C.Oriental	45.553	8,89	17	7633	22,18	28,10	3421	9,94	19,51	6215
Outras mesoregiões	46.581	0,20	0	57	0,17	0,21	48	0,14	0,27	-
Micro Reg. Erechim	77.224	15,07	29	6335	18,41	23,32	6.335	18,41	36,14	9164

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo Autor.

Na Tabela 11, podemos observar que o Rio Grande do Sul foi responsável por 52,68% da produção nacional de erva-mate. Sendo que a região noroeste do Estado, dentro da qual está inserida a microrregião de Erechim, produziu em 1995, 35% do total nacional. A microrregião de Erechim, sozinha, foi responsável por 15% da produção brasileira.

Em relação à participação estadual de erva-mate verde, em 1995 a mesorregião noroeste produziu 67% da produção nacional, e a microrregião de Erechim produziu 29%.

Quanto à área plantada, a mesorregião noroeste possui, em 1995, 41,75% do total nacional e 52,67% do total estadual. E, quanto à área colhida, a mesma mesorregião contribuiu com 34% do total nacional e com 67,33% do total estadual. A microrregião de Erechim possuía 18,41% do total nacional e 23,32% do total estadual de área plantada, sendo 18% do total nacional e 36,14% do total estadual de área colhida.

Todos estes dados confirmam a importância regional da erva-mate, tanto sob o ponto de vista de quantidade produzida quanto sob o aspecto de área plantada e área colhida.

Chama-se a atenção para a diferença existente entre área plantada e área colhida até o ano de 1995, em que mostra claramente o aumento de área de ervais plantados no Rio Grande do Sul. Como, para um erval entrar em produção plena, demora de 4 a 7 anos, no presente ano de 2002, estará entrando em produção plena ou próxima a isto boa parte destes ervais. Baseados na produção estadual média de erva-mate até 1995 é que se estimou a produção para o ano de 2002.

Na Tabela 12 calculamos o percentual de incremento de área de ervais plantados.

Tabela 12 Incremento de Área de Ervais Cultivados no Estado do Rio Grande do Sul

Mesoregião/ Ano	1995 há	1994 há	1993 ha	1992 há	1991 ha	1990 ha	% Média de aumento de Á. Colhida e Plantada	% de Á. Incremento estadual
Noroeste	11804	7564	6296	5276	4392	4060	290,74	
Área Colhida								
Noroeste Área Plantada	14305	10004	8922	7849	4392	4081	350,53	59,79
Nordeste Área Colhida	2258	1906	1610	1395	1261	1096	206,022	
Nordeste Área Plantada	5165	4566	1620	1395	1261	1096	471,259	265
Metropolitana Área Colhida	35	26	5	5	5	4	875	
Metropolitana Área Plantada	44	26	5	5	5	4	1100	225
C.Ocidental Área Colhida	12	8	4	3	3	3	400	
C.Ocidental Área Plantada	12	8	4	3	3	3	400	0
C.Oriental Área Colhida	3421	2882	8652	2205	2203	2157	158,59	
C.Oriental Área Plantada	7633	7393	8652	2205	2203	2157	353,87	195
Sudeste Área Colhida	0	0	0	0	0	0	0	
Sudeste Área Plantada	0	0	0	0	0	0	0	0
Sudoeste Área Colhida	1	1	1	1	0	0		
Sudoeste Área Plantada	1	1	1	1	0	0	0	0

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Extração Vegetal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 -

Dados adaptados pelo autor

Considerando-se as médias de aumento de área a ser colhida, estimou-se, através da multiplicação das mesmas pelas produções médias das mesorregiões (produção média entre os anos de 1990 a 1995), a produção estimada para o ano de 2002. Considerou-se que os ervais teriam sido plantados em 1995 e demorariam em torno de 7 anos para atingir a produção estimada. Os resultados estão dispostos na Tabela 13.

Tabela 13 Produção Estimada de Erva-mate no RS para o ano de 2002.

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

FONTE: Mosele 1998

Este resultado mostra que a produção estimada para o ano de 2002 é 2,23 vezes maior que a produção de 1995. Talvez estes dados possam explicar parte das dificuldades de comercialização que os produtores rurais de erva-mate vêm enfrentando.

Por outro lado, o Rio Grande do Sul é importador de matéria-prima, especialmente, erva-mate nativa dos Estados de Santa Catarina e do Paraná. As empresas gaúchas justificam a necessidade de importar esta matéria-prima, que reconhecem como produto de sabor suave, em função da necessidade de misturá-la com a erva-mate proveniente de ervais cultivados, que afirmam ter sabor mais amargo, a fim de obter um melhor “blend” para o produto.

Uma das características mais marcantes da atividade ervateira gaúcha é a concentração da produção de erva-mate verde em pequenas propriedades rurais.

Na Tabela 14, estão tabulados os dados levantados pelo IBGE no censo agropecuário de 1995.

Tabela 14 – A Distribuição dos Produtores de Erva-mate no Rio Grande do Sul, segundo Extratos de Área dos Ervais

Estrato de Área (ha)	% de Produtores
Menos de 1	1,14
1 a 9,9	23,79
10 a 19,9	32,46
20 a 49,90	32,14
50 a 99,9	7,05
Mais de 100	3,37
Não declararam	0,01

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Extração Vegetal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo autor.

Conforme os dados expostos, percebe-se que a produção ervateira Rio-grandense está concentrada no intervalo de área de ervais entre menos de 1 ha a 20 ha, onde se encontram 57,39% dos produtores. Se for considerado o intervalo entre menos de 1 a 50 ha, tem-se 89,53% dos produtores.

Segundo dados levantados pelo IBGE – Censo Agropecuário de 1995 o Rio Grande do Sul tem 38.998 propriedades rurais produtoras de erva-mate que produzem erva-mate a partir de ervais nativos e/ou de ervais cultivados. A distribuição destas produções em relação ao número de propriedades está tabulada na Tabela 15.

Tabela 15 Distribuição das Propriedades Ervateiras dentro do Estado do Rio Grande do Sul

Região/Nº de Produtores	Ervais Nativos	Ervais Cultivados	Total	% RS
RS	9382	29616	38998	100
R. Nordeste	1754	4929	6683	17,14
R. Noroeste	7250	20593	27843	71,40
Micro R. Erechim	1454	7909	9363	24,00

FONTE: IBGE - Produção Agrícola Municipal - Extração Vegetal - Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA 97 - Dados adaptados pelo autor

Conclui-se, através destes dados, que a atividade ervateira estadual concentra-se, principalmente, na região noroeste do Estado, onde se encontram 71,40% dos produtores. A microrregião de Erechim, abriga 24% das propriedades que produzem erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul. Também é importante verificar que a porcentagem relativa de ervais cultivados frente ao total é de 75,94%, demonstrando, assim, que a erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul deixou de ser uma atividade tipicamente extrativista e passou a ser uma atividade florestal cultivada.

4.5. Mercado Consumidor

As informações sobre o consumo de erva-mate são escassas. BELTRÃO et al. (1998), citando o Sindicato da Indústria do Mate do RS, relatou que o consumo *per capita* estimado de erva-mate para chimarrão no Brasil é inferior a um quilo; mas, nos Estados grandes produtores (RS, SC, e PR), o consumo anda ao redor de 8 Kg/hab./ano, igual ao consumo *per capita* do Uruguai e inferior ao consumo *per capita* argentino que é de aproximadamente 5,5 Kg/hab/ano. Também, segundo o SINDIMATE/RS, o consumo nacional de erva-mate foi estimado em 1991, em 113.000 toneladas para chimarrão e 3.500 toneladas para chá-mate, totalizando um consumo interno estimado em 117.000 t./ano. Os dados podem ser observados na Tabela 16.

Tabela 16: Distribuição da demande de chimarrão e chá-mate no Brasil

Estado	Consumo de Erva-Mate	
	Chimarrão	Chá-Mate
Mato Grosso do Sul	5.000	50
Paraná	20.000	300
Santa Catarina	15.000	200
Rio Grande do Sul	70.000	500
Rondônia	1.000	50
São Paulo	1.000	600
Rio de Janeiro	500	1.500
Outros	1.000	500
Sub Total	113.500	3.500
TOTAL BRASIL	117.000	

FONTE: Sindicato da Indústria da Erva-mate/RS, 1991

Nos últimos anos, as indústrias têm buscado ampliar o mercado da erva-mate através do lançamento de novos produtos, como o composto de erva-mate e o chá-mate aromatizado.

Também há a entrada de empresas da indústria química e farmacêutica com a produção de produtos de higiene e de beleza que utilizam a essência de erva-mate como por exemplo: sabonete líquido, xampus e cremes para pele.

BELTRÃO et all. (1998) estudaram o perfil da distribuição dos produtos de erva-mate. Eles verificaram uma amostra da pequena indústria do Rio Grande do Sul no mercado consumidor de Porto Alegre. Neste trabalho, ficou caracterizada uma situação de concentração no pequeno varejo e que ainda não possui pauta de exportações, como pode ser constatado na Tabela 17.

Tabela 17: Perfil da comercialização da erva-mate para chimarrão no Rio Grande do Sul, 1997.

Comercialização	Grande Varejo	Peq. Varejo	Atacado	Indústria	Consumidor
Indústria	29,4%	41,2%	27,2%	1,6%	0,6%
Consumidor	72,4%	25,5%	0,9%	1,2%	-

FONTE: Beltrão et al.,1998.

Outra constatação de BELTRÃO et all. (1998) foi de que as classes de menor renda consomem mais chimarrão e menos café, e as classes de renda mais alta consomem mais café e menor chimarrão. Também foi constatado que há estabelecimentos da preferência do consumidor de Porto Alegre na aquisição de erva-mate para chimarrão e há fatores que influenciam o consumidor no momento da compra. Os dados estão expostos nas Tabelas 18 e 19.

Tabela 18. Estabelecimentos da Preferência do Consumidor de Porto Alegre para a Aquisição de Erva-Mate para Chimarrão.

Estabelecimento Varejista	Porcentagem Comercializada
Supermercados	72,4
Minimercados	10,3
Pequenas Vendas e Fruteiras	7,0
Outros (Casas Especializadas)	6,9
Padarias	3,4

FONTE: Beltrão et al.,1998.

Tabela 19. Fatores que Influenciam o Consumidor no Momento da Compra de Erva-Mate para Chimarrão.

Fatores que influenciam o consumidor	Porcentagem (%)
Sabor do blend suave	32,60
Cor	17,40
Característica de formar espuma	15,20
Característica de não propiciar o entupimento da bomba	13,00
Conteúdo de Palitos	13,00
Durabilidade do Sabor	4,30

FONTE: Beltrão et al.,1998.

O último aspecto estudado foi uma avaliação do processo cultural do consumo de chimarrão entre as diferentes gerações da população estudada, em que constataram a desaceleração do consumo entre as gerações.

AGUIAR et all. (2002) realizou um estudo que identificou os hábitos de consumo de chimarrão em Porto Alegre – RS. Identificou também o perfil dos consumidores, as associações feitas pelos consumidores com outros hábitos sociais e de consumo, os símbolos que os consumidores de chimarrão associam à bebida e verificou a freqüência de consumo.

As principais conclusões foram:

- O consumo de chimarrão é um hábito que não se diferencia por sexo nem por idade;
- O chimarrão é um hábito mais difundido na classe média e menos difundido nas classes mais altas e mais baixas da sociedade;
- A frequência do consumo do chimarrão nas classes mais altas está entre 1 e 2 dias enquanto nas outras classes, o consumo é realizado diariamente;
- A maioria das pessoas toma chimarrão em casa;
- As pessoas tomam 1 a 2 dias por semana e o fazem com maior frequência nos finais de semana;
- Quando correlacionados os dados de frequência de consumo com o local de nascimento, as pessoas nascidas no interior costumam tomar mais chimarrão diariamente do que as pessoas nascidas em Porto Alegre;
- O consumo do chimarrão é um hábito familiar para todas as idades e é ensinado por algum membro da família;
- A fidelidade do consumidor está relacionada à família, uma vez que o produto será consumido por ela;
- O consumidor jovem está mais disposto a experimentar novos produtos, consumir em outros locais, (no caso parques) mais do que os outros grupos;
- O chimarrão representa uma afirmação da personalidade diferenciada do gaúcho;
- Na associação dos símbolos do chimarrão com a idade dos consumidores, o grupo de seniores associa o chimarrão a um símbolo de amizade, de hospitalidade, de fraternidade, de herança dos antepassados, de democracia, de cumplicidade, de descontração

familiar, de respeito, de solidariedade, de interação e de afirmação da personalidade gaúcha, com maior ênfase em integração;

- Os consumidores jovens valorizam mais a integração e a afirmação da personalidade gaúcha;
- Os adultos consideram o chimarrão mais como símbolo de hospitalidade e de integração;
- Existe o distanciamento das demais atividades da cultura gaúcha (tradicionalismo) com o hábito do chimarrão;
- Para a maioria das pessoas, o chimarrão já se tornou uma rotina e está associado à reunião com os amigos e não possui relação com a prática de esportes – exceto entre os jovens – ou modismo.

SOUZA (2002) estudou os hábitos de consumo de erva-mate para chimarrão no município de Erechim – RS. Ele concluiu que:

- A idade com que os consumidores iniciam o hábito é entre 12 e 15 anos, quando passam a participar das rodas de conversas familiares;
- O consumo do chimarrão é predominantemente familiar;
- O horário preferencial é de manhã cedo, seguido pelo entardecer;
- Os momentos de descontração estão intimamente associados ao hábito de tomar chimarrão;
- O tipo de erva-mate preferida pelos entrevistados é a média sem palitos;
- Os atributos valorizados pelos consumidores são o padrão de qualidade e a marca;
- Os critérios de qualidade valorizados são o sabor, o padrão do produto e a cor;
- A manutenção do padrão de qualidade ao longo do tempo é um fator importante sob a ótica dos consumidores;

- Os consumidores sugerem a despoluição das embalagens, embalagens mais atrativas e inovações;
- Os consumidores estão dispostos a pagar mais pelo produto, no caso de haverem melhorias no processamento, tais como secagem sem fumaça e lavagem de folhas;
- Os consumidores valorizam as informações referentes à origem do produto;
- A adição do açúcar é rejeitada pela maioria dos consumidores;
- Os consumidores demonstraram descrédito com a fiscalização sanitária no processo produtivo;
- Os consumidores apoiam informativos publicitários que divulguem e estimulem o consumo e propiciem maiores informações sobre o processo produtivo e apoiam serviços de atendimento ao consumidor;
- Na opinião dos consumidores, as propriedades medicinais da erva-mate não estão sendo exploradas pelo setor ervateiro;
- Os entrevistados não estão satisfeitos com as atuais embalagens.

Os três trabalhos relatados contribuem, de maneira significativa, para a cadeia agroindustrial da erva-mate, cabendo assim a utilização destas informações na busca pelo melhor produto e melhor satisfação dos consumidores.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, são apresentados os estudos de caso realizados em sete estabelecimentos varejistas, sete agroindústrias e vinte e quatro produtores rurais.

Os Estudos de Caso foram divididos em três seções, uma para cada agente da cadeia agroindustrial em estudo. Ou seja, varejistas, agroindústrias e produtores rurais.

Em cada seção serão apresentados os seguintes resultados:

- a) A descrição dos canais de distribuição e das cadeias de suprimentos;
- b) A descrição dos fluxos de informações, dos fluxos de produtos, dos fluxos de serviços e dos fluxos de recursos;
- c) A identificação das formas de governança entre os agentes.

5.1. Seção 1 - Apresentação dos Estudos de Caso no Comércio Varejista

No comércio varejista, foram pesquisados sete estabelecimentos varejistas, conforme já descrito na metodologia.

A seguir, são descritos o canal de distribuição e a cadeia de suprimentos sob a ótica dos varejistas. Também são descritos os fluxos de

informações, os produtos, os serviços, os recursos e as formas de governança existentes.

5.1.1. Descrição do Canal de Distribuição e da Cadeia de Suprimentos sob a Ótica dos Varejistas

a) *Canal de Distribuição.*

O Canal de Distribuição, no qual os varejistas estão inseridos, é composto por: Produtores rurais, agroindústria, atacadistas, varejo e consumidor final.

A visão dos varejistas sobre a forma do canal de distribuição foi levantada durante a entrevista com os mesmos, sendo melhor observada no anexo 1, nas questões 4.1 à 4.5.

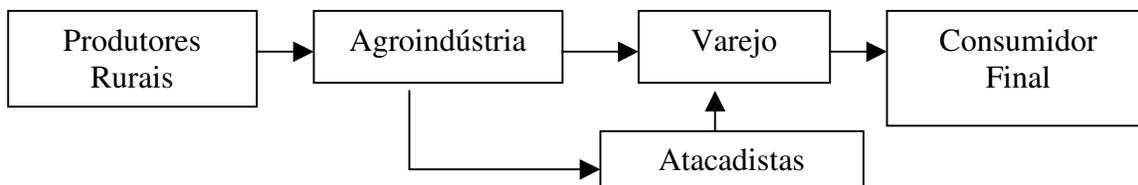
Concluimos que a visão dos varejistas é incompleta. Eles percebem mais facilmente os participantes primários e têm poucas informações sobre quem sejam e o que fazem os participantes secundários.

Eles reconhecem como participantes primários: os produtores rurais, que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece, para atacadistas e varejistas, o produto processado que comercializam para os consumidores finais.

Eles reconhecem como participantes especializados: a agência de propaganda e os fornecedores de embalagens.

Os atacadistas não conhecem ou não se lembraram de citar os fornecedores de máquinas e de equipamentos e os transportadores.

Na Figura 3, está demonstrada a estrutura deste canal de distribuição sob a ótica dos varejistas.



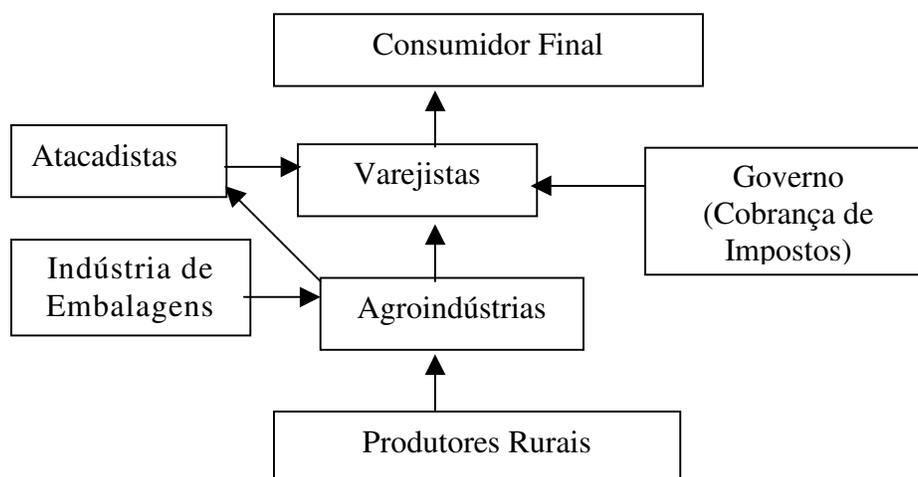
FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2002), p.90

Figura 3: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição sob a Ótica das Empresas Varejistas (Visão Incompleta)

b) A Cadeia de Suprimentos.

A visão dos varejistas sobre a composição da cadeia agroindustrial foi levantada, durante a entrevista com os mesmos, e pode ser melhor observada no anexo 1, nas questões 3.1 à 3.5.

Da mesma forma, da percepção sobre os agentes que compõem o canal de distribuição, a percepção dos varejistas sobre a forma e os agentes que compõem a cadeia produtiva da erva-mate é bastante simples. Eles percebem somente alguns dos agentes que integram a cadeia. Na Figura 4, está analisada a descrição da cadeia produtiva sob a ótica dos varejistas.



FONTE: Elaborado a partir de DIAS (2.000),p.60

Figura 4: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos da Erva-Mate sob a Ótica das Empresas Varejistas (Visão Incompleta).

5.1.2. Supply Chain Management

Baseados no conceito de SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) descrevemos abaixo os fluxos de informações, os produtos, os serviços e os recursos entre os varejistas e as agroindústrias.

5.1.2.1. Descrição do Fluxo de Informações.

Os dados referentes ao fluxo de informações entre os varejistas e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 1 – nas questões 2.1.1 à 2.1.10 e estão expostos na Tabela 20).

Conforme pode ser observado nesta tabela, os varejistas de todos os grupos, afirmam que os consumidores fazem diferenciação entre marcas e tipos de erva-mate como, por exemplo, erva-mate comum para chimarrão, pura folha, moída grossa, erva-mate com açúcar e com sabor forte e suave. Logo, o produto não pode ser classificado como uma “commodity”.

Quanto às exigências dos consumidores, conclui-se que os consumidores são exigentes quanto à cor do produto, ao sabor suave e à data de fabricação. E poucos consumidores dão maior importância ao preço do que aos outros atributos. Este perfil explica a preocupação das agroindústrias quanto ao fluxo de produtos quando buscam a máxima rapidez entre o processamento e a entrega do produto, bem como, a preocupação na substituição do produto “velho”.

Com a exceção do hipermercado “G”, as demais empresas não têm um contrato formal de fornecimento de erva-mate, como também não têm nenhum tipo de sistema eletrônico de troca de informações. Da mesma forma, com exceção do hipermercado “G” (uma empresa do grupo 3) que realiza pesquisa com seus clientes e acompanha os “movimentos” dos concorrentes, repassando estas informações para os seus fornecedores, os demais varejistas recebem as informações dos consumidores através de comunicação verbal.

As empresas dos grupos 1 e 2 e a empresa “F” do grupo 3 “observam” a demanda das marcas comercializadas nos seus estabelecimentos e repassam verbalmente estas informações para as agroindústrias através de seus vendedores e/ou por contato telefônico. Na maioria das vezes, isto ocorre quando a qualidade do produto não está de acordo com a expectativa dos clientes.

A necessidade de emitir um novo pedido de compra, para as empresas dos grupos 1 e 2 e uma empresa do grupo 3, é baseada no estoque existente na empresa e na previsão de venda. Para uma empresa do grupo 3, o hipermercado “G” emite seus pedidos através de um sistema eletrônico. Este sistema faz o controle do estoque e envia por e-mail e, posteriormente, confirma por fax os pedidos para as agroindústrias.

Estas diferenciações no sistema de informações fazem com que a empresa “G” seja mais eficiente e eficaz do que as demais empresas.

Tabela 20: Fluxo de Informações entre Varejistas e Agroindústrias

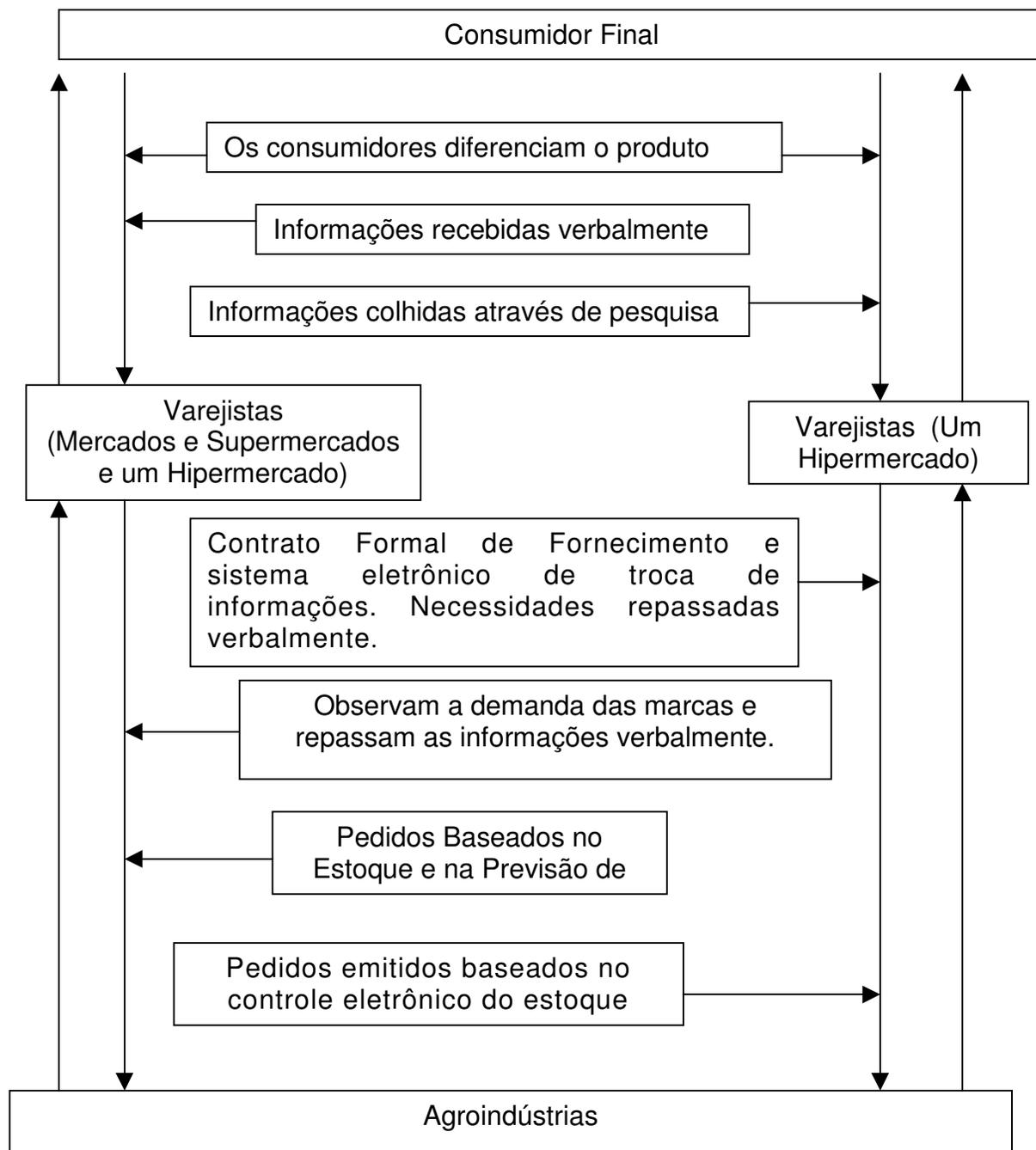
Fluxo de Informações		Estratos de Varejistas			
		Grupo 1 (n°)	Grupo 2 (n°)	Grupo 3 (n°)	Número Total por Opção
Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.					
O consumidor diferencia o produto erva-mate.	Sim, suave e forte, moída grossa, pura folha, composto de erva-mate.	3,0	2,0	2,0	7,0
Existe um contrato formal para o fornecimento de erva-mate, entre o varejo e a agroindústria.	Sim	0,0	0,0	1,0	1,0
	Não	3,0	2,0	1,0	6,0
Principais exigências de seus clientes quanto ao produto erva-mate.	Prioritariamente cor do produto verde e sabor suave, secundariamente o preço.	2,0	2,0	0,0	4,0
	Prioritariamente cor do produto verde, sabor suave e data de fabricação, Secundariamente o preço.	0,0	1,0	2,0	3,0
	Prioritariamente o preço e secundariamente cor do produto verde e sabor suave.	1,0	0,0	0,0	1,0
Existência de algum sistema de troca eletrônica de informações com fornecedores.	Sim.	0,0	0,00	1,0	1,0
	Não.	3,0	2,0	1,0	6,0
A empresa faz pesquisa de mercado para identificar as necessidades (erva-mate) de seus clientes.	Sim, além de observar a demanda das marcas comercializadas	0,0	0,00	1,0	1,0
	Não, mas observa a demanda das marcas comercializadas e as reclamações feitas verbalmente pelos consumidores.	3,0	2,0	1,0	6,0

Tabela 20: Fluxo de Informações entre Varejistas e Agroindústrias -
Continuação

Como a empresa determina a necessidade de emitir um pedido de compra de erva-mate.	Baseada no estoque e na previsão de venda.	3,0	2,0	1,0	6,0
	A empresa tem um controle eletrônico de estoque e emissão de pedidos.	0,0	0,0	1,0	1,0
De que forma é feito o pedido de compra pela sua empresa.	Na visita do vendedor da agroindústria	3,0	1,0	0,0	4,0
	O pedido é feito por fax ou telefone.	0,0	1,0	1,0	2,0
	O pedido é feito por e-mail (controle eletrônico)	0,0	0,0	1,0	1,0
Como a empresa recebe as informações de seus clientes e com ela repassa estas informações para a agroindústria.	As informações são recebidas verbalmente e também repassadas verbalmente para o vendedor e/ou direção da agroindústria.	3,0	2,0	1,0	6,0
	As informações são recebidas através de pesquisa e são repassadas verbalmente para o vendedor da agroindústria	0,0	0,0	1,0	1,0

FONTE: Dados Coletados

A Figura 5 apresenta o fluxograma do “padrão” encontrado entre as empresas varejistas quanto ao fluxo de informações entre os varejistas e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 5: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica das Empresas Varejistas.

5.1.2.2. Descrição do Fluxo de Produtos.

Os dados referentes ao fluxo de produtos entre os varejistas e às agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 1 – nas questões 2.2.1 à 2.2.9 e estão expostos na Tabela 21).

A política de estoque de todas as empresas pesquisadas é baseada na estratégia de se manter o menor estoque possível para o atendimento das necessidades de seus clientes e ter sempre disponível o produto novo e com boa qualidade.

É visível a freqüência de compra e, portanto, de reposição do produto ervamate nos estabelecimentos varejistas, bem como, o conhecimento do número de agroindústrias que fornecem o produto. Conforme os dados, pode-se observar que: quanto maiores os estabelecimentos varejistas tanto mais freqüentemente é feita a reposição do produto e maior o número de empresas fornecedoras, demonstrando assim uma preocupação maior das agroindústrias em atender os seus clientes de maior porte e também, de certa forma, demonstrando o poder de barganha que estas empresas varejistas detêm.

Em relação à ocorrência de devolução, ou seja, troca do produto velho, os grupos 1 e 2 e a empresa “F” do grupo 3 fazem troca de até 2% da quantidade comercializada. O hipermercado “G” não faz troca de produto velho. O produto, com data superior a trinta dias após a fabricação, é eliminado, sendo o valor deste já pré-estabelecido no contrato de fornecimento em 0,6% sobre o valor comercializado e é descontado da agroindústria.

As agroindústrias entregam o produto nos depósitos dos estabelecimentos varejistas que, posteriormente, farão a disponibilização nas gôndolas para a venda. A única diferença é que, no Hipermercado “G”, a entrega é feita em uma central de distribuição da própria rede de hipermercados e que, posteriormente, faz o reabastecimento das lojas.

A forma como ocorre o fluxo de produtos foi considerada satisfatória pela maioria dos varejistas do grupo, no entanto parte destes reclamam a diferenciação

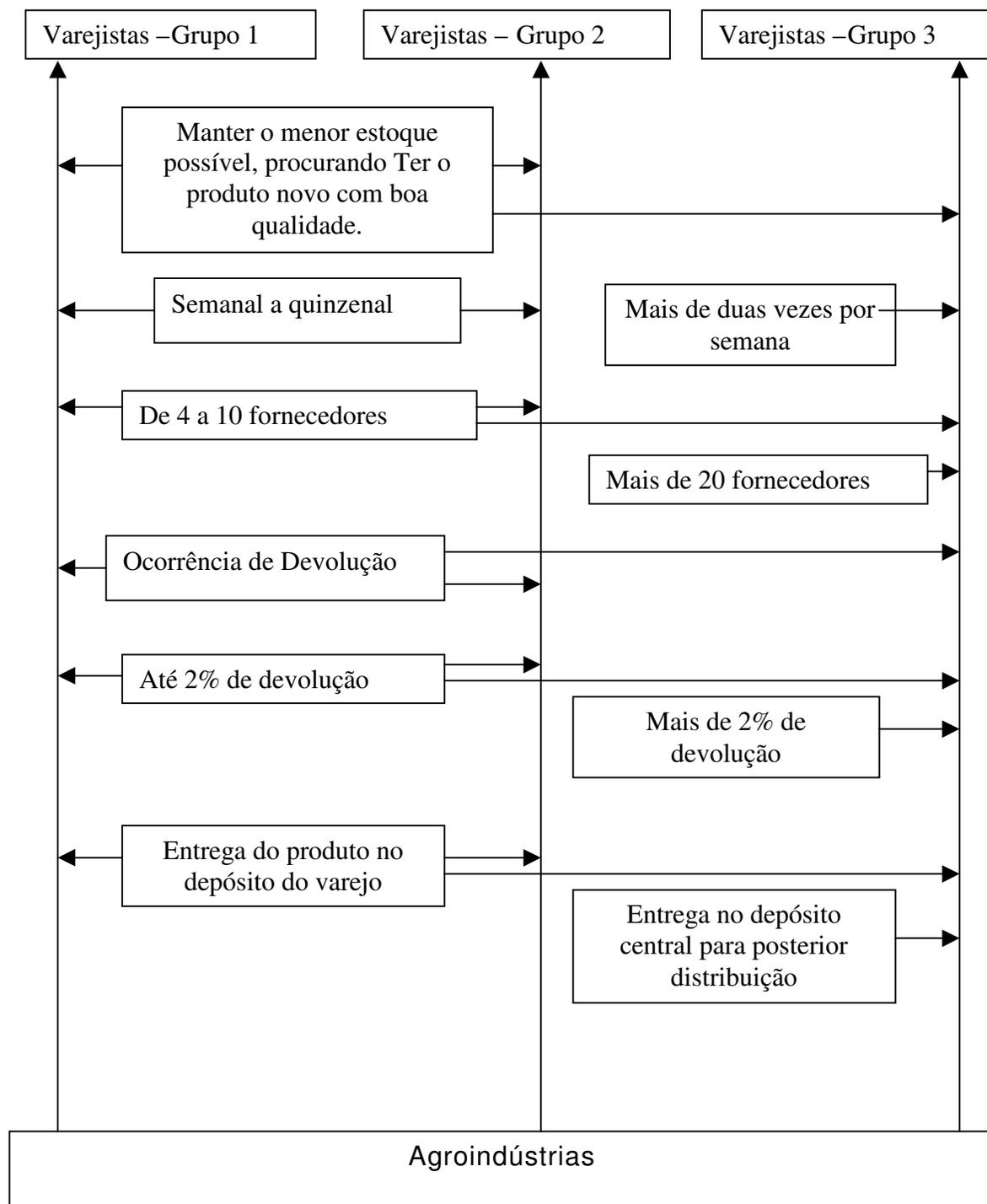
no tratamento feito pelas agroindústrias entre os varejistas e desejariam que a reposição do produto também fosse semanal.

Tabela 21: Fluxo de Produtos no Comércio Varejista

Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.		Fluxo de Produtos			
		Grupo 1 (n°)	Grupo 2 (n°)	Grupo 3 (n°)	Número Total por Opção
Política de estoque de erva-mate adotada pela empresa.	Manter o menor estoque possível, procurando ter o produto novo com boa qualidade.	3,0	2,0	2,0	7,0
Frequência com que é feita a reposição do produto erva-mate na empresa.	Quinzenalmente	2,0	1,0	0,0	3,0
	Semanalmente	1,0	2,0	0,0	3,0
	Mais de duas vezes por semana	0,0	0,0	2,0	2,0
Quanto agroindústrias fornecem erva-mate.	Quatro fornecedores.	2,0	0,0	0,0	2,0
	Mais de dez fornecedores.	1,0	2,0	1,0	4,0
	Mais de vinte fornecedores.	0,0	0,0	1,0	1,0
Ocorre a devolução do produto.	Sim	3,0	2,0	1,0	6,0
	Não, é feito acerto no contrato e o produto “velho” é eliminado.	0,0	0,0	1,0	1,0
Qual a porcentagem média de devolução?	Até 2%	3,0	2,0	1,0	6,0
	Mais de 2%	0,0	0,0	1,0	1,0
Como ocorrem a entrega e a armazenagem do produto erva-mate?	Entrega no depósito do estabelecimento	3,0	2,0	1,0	6,0
	Entrega no depósito central, para posterior distribuição	0,0	0,0	1,0	1,0
A sua empresa está satisfeita quanto ao fluxo de produtos?	Sim	2,0	1,0	2,0	5,0
	Não	1,0	1,0	0,0	2,0
Quais os aspectos que poderiam ser melhorados?	Reposição semanal	1,0	1,0	0,0	2,0

FONTE: Dados Coletados

A Figura 6 apresenta o fluxograma do “padrão” encontrado entre as empresas varejistas quanto ao fluxo de produtos entre os varejistas e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 6: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Produtos sob a Ótica das Empresas Varejistas.

5.1.2.3. Descrição do Fluxo de Serviços

Os dados referentes ao fluxo de serviços entre os varejistas e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 1 – nas questões 2.3.1 à 2.3.6 e estão expostos na Tabela 22).

Todas as empresas varejistas pesquisadas prestam serviços aos consumidores, fazendo a compra dos produtos, estocando e disponibilizando o produto.

A gestão da gôndola ocorre de maneiras diferentes entre os estabelecimentos varejistas. No grupo 1, mercados, ela é feita pelos proprietários; no grupo 2, supermercados, é feita pelos gerentes das lojas e, no grupo 3, hipermercados, 50% é feita pelo gerente da loja e 50% por “supervisores” pagos pelas agroindústrias.

Para todas as empresas pesquisadas, as “frentes de gôndola” seguem um padrão conforme as vendas, quanto maior a venda maior a frente de gôndola.

As empresas varejistas recebem serviços prestados pelas agroindústrias. No entanto, a quantidade de serviços recebidos pelos varejistas é decrescente, seguindo a lógica de seu tamanho. Ou seja, quanto maior a empresa varejista mais serviços ela “recebe” das agroindústrias.

No grupo 3, hipermercados, as agroindústrias realizam serviços que, no passado, eram prestados pelos próprios varejistas. Estes estabelecimentos recebem, além dos serviços de transporte e de entrega, a reposição do produto na gôndola. A abordagem de clientes e a degustação são feitas por funcionários pagos pelas agroindústrias.

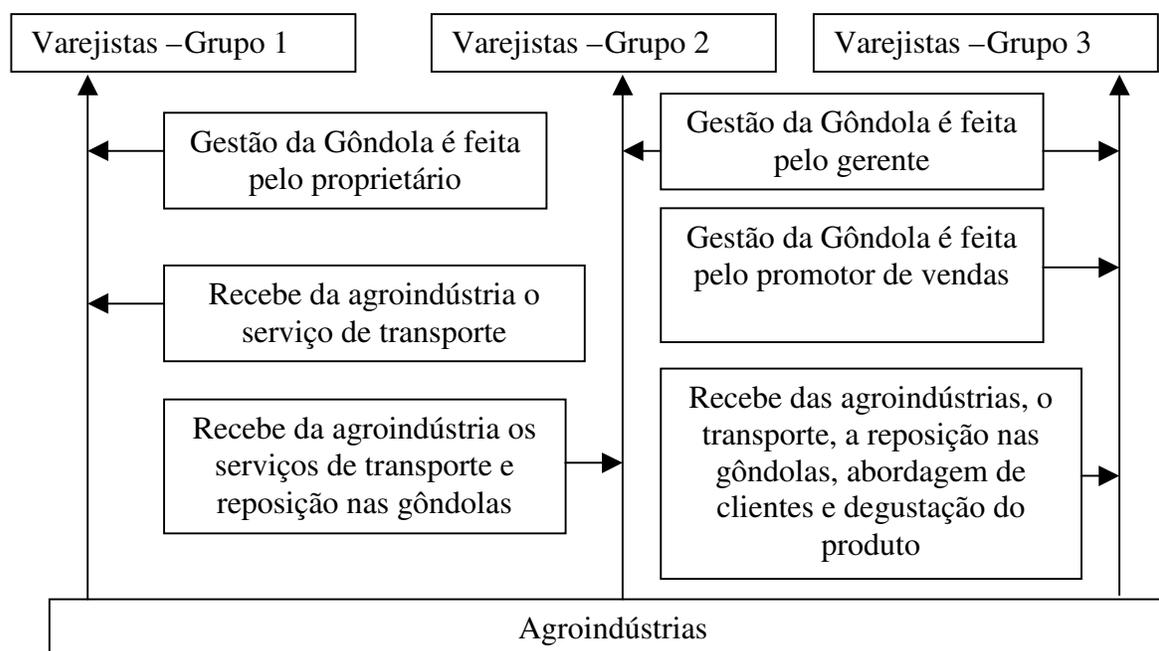
Todas as empresas varejistas manifestaram-se satisfeitas com os serviços prestados pelas agroindústrias.

Tabela 22. Fluxo de Serviços no Comércio Varejista

Fluxo de Serviços		Estratos de Varejistas			
Resumo de questionamentos e de respostas nas entrevistas.		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Número Total por Opção
Serviços que são realizados pela empresa.	Compra, Armazenagem, e disponibilização aos consumidores.	3,0	2,0	2,0	7,0
Responsável pela gestão da gôndola.	Proprietário	3,0	0,0	0,0	3,0
	Gerente da Loja	0,0	2,0	1,0	3,0
	Promotores de Vendas (pagos pela agroindústria)	0,0	0,0	1,0	1,0
Serviços que a empresa recebe da agroindústria ervateira.	Transporte e entrega até o estabelecimento varejista.	2,0	0,0	0,0	2,0
	Transporte, entrega até o estabelecimento varejista e reposição nas gôndolas.	1,0	2,0	0,0	3,0
	Transporte, entrega até o estabelecimento varejista, a reposição nas gôndolas e, eventualmente, abordagem e degustação do produto.	0,0	0,0	2,0	2,0
Serviços terceirizados que sua empresa utiliza no processo de comercialização da ervamate.	Nenhum	2,0	0,0	0,0	2,0
	Reposição.	1,0	2,0	0,0	3,0
	Reposição, abordagem, degustação.	0,0	0,0	2,0	2,0
Satisfação pelos serviços prestados pela agroindústria.	Sim	3,0	2,0	2,0	7,0
	Não	0,0	0,0	0,0	0,00

FONTE: Dados Coletados

A Figura 7 apresenta o fluxograma do “padrão” encontrado entre as empresas varejistas quanto ao fluxo de serviços entre os varejistas e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 7: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica das Empresas Varejistas

5.1.2.4. Descrição do Fluxo de Recursos.

Os dados referentes ao fluxo de recursos entre os varejistas e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 1 – nas questões 2.4.1 à 2.4.6 e estão expostos na Tabela 23).

A compra da erva-mate das agroindústrias é feita, na maioria das vezes, a prazo. Aquelas empresas que fazem a aquisição à vista, assim o fazem porque buscam obter uma taxa de desconto. Além da diferenciação da forma de pagamento, constatamos que o método de pagamento também é diferenciado. Nos grupos 1 e 2, ocorre o pagamento com cheque pré-datado; enquanto, no grupo 3, o pagamento é feito através de duplicata.

Os prazos para o pagamento também estão correlacionados com o tamanho da empresa varejista, ou seja, quanto maior a empresa, tanto maior o prazo que ela obtém das agroindústrias para o pagamento, demonstrando assim o seu maior poder de barganha.

Da mesma forma que a dos prazos para pagamento, as empresas do grupo 1 e 2 não cobram taxa de comercialização ou taxa “promocional” das agroindústrias. Mas, nas empresas do grupo 3, uma empresa cobra “taxas promocionais”, que são pagas sob a forma de bonificação em produto, e a outra empresa cobra “taxas de comercialização” que são acertadas no momento da realização do contrato de fornecimento e que varia de 14,0 a 16,5% sobre o valor da nota fiscal de compra.

Para todos os grupos varejistas, a porcentagem sobre o preço final do produto, correspondente a impostos, é de 13% para o produto erva-mate para chimarrão, 22% para o produto erva-mate composta e para erva-mate com açúcar.

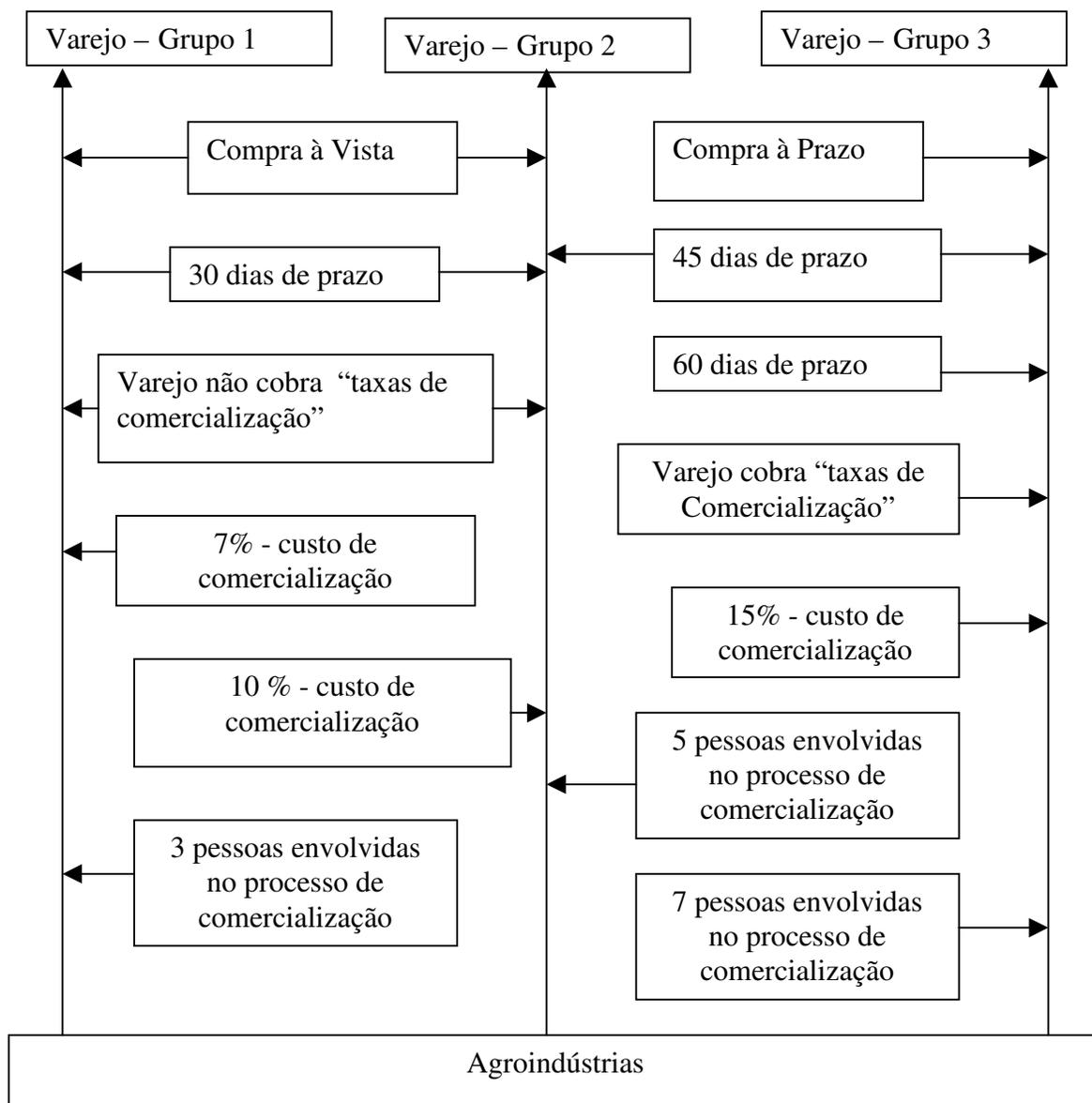
Os custos médios de comercialização encontrados aumentaram acompanhando o tamanho das empresas. O mesmo ocorre com o número de pessoas envolvidas no processo de comercialização.

Tabela 23: Fluxo de Recursos no Comércio Varejista.

Fluxo de Recursos		Estratos de Varejistas			
		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Número Total por Opção
Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.					
Forma de pagamento do produto erva-mate.	A vista (com desconto)	1,0	1,0	0,0	2,0
	A prazo.	2,0	1,0	2,0	5,0
	Prazo para o pagamento.				
	30 dias.	3,0	1,0	0,0	4,0
	45 dias.	0,0	1,0	1,0	2,0
	60 dias.	0,0	0,0	1,0	1,0
Cobrança de algum tipo de taxa de comercialização.	Sim	0,0	0,0	2,0	2,0
	Não	3,0	2,0	0,0	5,0
Porcentagem correspondente à impostos	Erva-mate para chimarrão		13%		
	Composto de Erva-mate e Erva-mate com Açúcar.		17%		
Porcentagem correspondente aos custos de comercialização.		7%	10%	15%	-
Número de pessoas de sua empresa estão envolvidas no processo de comercialização da erva-mate.		3	5	7	-

FONTE: Dados Coletados

A Figura 8 apresenta o fluxograma do “padrão” encontrado entre as empresas varejistas quanto ao fluxo de recursos entre os varejistas e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 8: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica das Empresas Varejistas

5.1.3. Descrição das Formas de Governança Existentes, Contemplando os Agentes Varejistas .

As Tabelas 24 e 25 avaliam as posições dos varejistas em relação aos consumidores e em relação às agroindústrias, ilustrando a natureza das relações nos processos contratuais entre as partes.

Tabela 24 – Posição dos Varejistas em Relação aos Consumidores.

Categoria	Interfirmas	De: Varejistas	Para: Consumidores			
Objetivos Contratual	da Vender erva-mate.					
Natureza Transação	da Comentários	Avaliação	Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Número Total por Opção
Frequência (dentro do mês)	Alta. A venda é bem distribuída dentro mês.	3	2,0	1,0	0,0	3,0
	Mediana. A venda é distribuída em alguns períodos do mês.	2	1,0	1,0	2,0	4,0
	Baixa. A venda é concentrada em um período do mês.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Frequência (dentro do ano)	Alta. A venda é bem distribuída dentro do ano.	3	1,0	0,0	0,0	1,0
	Mediana. A venda é maior em algumas épocas do ano (inverno e outono)	2	2,0	2,0	2,0	6,0
	Baixa. A venda é concentrada em uma época do ano.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Incerteza (quanto à venda do produto erva-mate para chimarrão)	Alta – A venda do produto pode não ocorrer.	3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mediana – A venda do produto tem poucas possibilidades de não ocorrer.	2	0,0	1,0	0,0	1,0
	Baixa. A venda do produto é praticamente certa	1	3,0	1,0	2,0	6,0
Incerteza (quanto à venda do produto com a qualidade desejada)	Alta. A boa qualidade do produto é muito variável.	3	1,0	0,0	0,0	1,0
	Mediana. A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não o correr.	2	1,0	1,0	1,0	3,0
	Baixa. A qualidade do produto é praticamente certa.	1	1,0	1,0	2,0	4,0
Especificidade dos Ativos (do produto erva-mate).	Alta. O Varejista considera imprescindível disponibilizar o produto erva-mate no estabelecimento comercial.	3	3,0	2,0	2,0	6,0
	Mediana. O Varejista considera importante disponibilizar o produto erva-mate no estabelecimento comercial.	2	0,0	0,0	0,0	0,0
	Baixa. O Varejista considera irrelevante disponibilizar o produto erva-mate no estabelecimento comercial.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Especificidade dos Ativos (de marcas ou tipos de erva-mate)	Alta. Os varejistas têm preferências claras sobre as marcas e os tipos de erva-mate.	3	1,0	2,0	2,0	5,0
	Mediana. Os varejistas identificam algumas marcas ou alguns tipos de erva-mate.	2	1,0	0,0	0,0	1,0
	Baixa. Os varejistas não têm preferências claras sobre marcas ou tipos de erva-mate.	1	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 24 – Posição dos Varejistas em Relação aos Consumidores. Continuação.

Limite da Racionalidade	Baixa. Os Varejistas não têm boas informações sobre o produto e o ambiente que a cerca.	3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mediana. Os Varejistas têm algumas informações a respeito do produto e do ambiente que a cerca.	2	1,0	1,0	1,0	3,0
	Alta. Os Varejistas conseguem ser plenamente racionais, pois têm informações e conhecimento do produto.	1	2,0	1,0	1,0	4,0
Oportunismo	Alto. Os varejistas buscam somente os seus interesses.	3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mediano. Os varejistas buscam os seus interesses, mas levam também em consideração os interesses dos consumidores.	2	3,0	2,0	2,0	7,0
	Baixo. Os varejistas buscam os seus interesses, mas têm poucas chances de auferi-los frente aos consumidores.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Governança		Comentários				
Processos contratuais resultantes		Governança				
Expectativa da Governança	Estrutura de	Trilateral ou Unificada (implica a arbitrariedade em resolver disputas de mercado e avaliar performance ou implica na internalização do processo contratual)				
Estrutura de Governança Atual		Mercado (implica que as alternativas estão disponíveis para proteger do oportunismo de ambos os lados da transação)				
Implicações e Observações		Os varejistas impõem uma forma trilateral de governança sobre os consumidores, através de suas vantagens locacionais, de valores combinados e de conveniência.				

FONTE: Dados Coletados

Na Tabela 24, é avaliada a posição dos varejistas em relação aos consumidores, e a tabela ilustra a natureza das relações no processo de contrato entre as partes. Como estão presentes a racionalidade, o oportunismo e a especificidade dos ativos, a hipótese do envolvimento no processo de contratação é a governança.

A frequência das vendas para os consumidores é mediana, ocorrendo com maior intensidade em alguns períodos do mês e do ano.

A especificidade dos ativos é elevada tanto sob o ponto de vista do produto erva-mate quanto sob o ponto de vista de uma determinada marca. Também há as especificidades de lugar, de tempo, de capital humano e de ativos dedicados na comercialização da erva-mate. A especificidade de “tempo” ocorre, porque a durabilidade do produto é limitada, mantendo-se a qualidade do produto por um

período médio de trinta dias após o recebimento do produto no estabelecimento varejista. A especificidade de “lugar” ocorre porque, no processo de comercialização, o produto ocorre em um estabelecimento varejista e ocupa, dentro dele, um determinado espaço. A especificidade de “capital humano” ocorre porque há pessoas envolvidas no processo de transação como: vendedores, compradores, repositores e degustadores.

Como a frequência das vendas é mediana, entre ocasional e recorrente, a especificidade elevada à eficiência de governança ocorreria de modo trilateral e/ou unificado. No entanto, a estrutura real de governança é o mercado.

Os varejistas manejam muitos produtos e, conseqüentemente, qualquer tentativa de isolar suas funções é, de alguma maneira, ilusória. Os varejistas acabam por “impor” uma forma trilateral de governança através de suas vantagens locacionais.

Tabela 25 – Posição dos Varejistas em Relação às Agroindústrias.

Categoria Contratual	Interfirmas	De: Varejistas	Para :Agroindústrias				
Objetivos da Transação	da Vender erva-mate.						
Natureza da Transação	Comentários	Avaliação	Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Número Total por Opção	
Frequência (dentro do mês)	Alta. A compra é bem distribuída dentro do mês.	3	2,0	0,0	1,0	3,0	
	Média. A compra é maior em algumas épocas do mês.	2	1,0	2,0	1,0	4,0	
	Baixa. A compra é concentrada em uma época do mês.	1	0,0	0,0	0,0	0,0	
Frequência (dentro do ano)	Alta. A compra é bem distribuída dentro do ano.	3	1,0	0,0	0,0	1,0	
	Mediana. A compra é maior em algumas épocas do ano (inverno e outono)	2	2,0	2,0	2,0	6,0	
	Baixa. A compra é concentrada em uma época do ano.	1	0,0	0,0	0,0	0,0	

Tabela 25 – Posição dos Varejistas em Relação às Agroindústrias – (Continuação)

Incerteza (quanto à compra do produto erva-mate para chimarrão)	Alta – A compra do produto pode não ocorrer.	3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mediana – A compra do produto tem poucas possibilidades de não ocorrer.	2	0,0	0,0	0,0	0,0
	Baixa. A compra do produto é praticamente certa	1	3,0	2,0	2,0	7,0
Incerteza (quanto a compra do produto com à qualidade desejada)	Alta. A qualidade do produto é muito variável.	3	1,0	0,0	0,0	1,0
	Mediana. A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.	2	1,0	2,0	0,0	3,0
	Baixa. A boa qualidade do produto é certa .	1	1,0	0,0	2,0	3,0
Especificidade dos Ativos (do produto erva-mate).	Alta. O produto é imprescindível no estabelecimento.	3	2,0	2,0	2,0	6,0
	Mediana. O produto tem algum grau de importância com composição do mix de produtos comercializados.	2	1,0	2,0	0,0	3,0
	Baixa. O produto é irrelevante na composição do mix de produtos comercializados.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Especificidade dos Ativos (das marcas e/ou tipos de erva-mate)	Alta. O varejo diferencia consideravelmente as marcas e os tipos de erva-mate.	3	0,00	0,00	0,00	0,0
	Mediana. O varejo faz algumas diferenciações entre as marcas e os tipos de erva-mate.	2	2,0	1,0	1,0	4,0
	Baixa. O varejo não diferencia as marcas e os tipos de erva-mate.	1	1,0	1,0	1,0	3,0
Limite da Racionalidade	Baixa. O varejo não tem boas informações sobre o produto e o ambiente que a cerca.	3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mediana. O varejo tem algumas informações a respeito do produto e do ambiente que a cerca.	2	1,0	1,0	0,0	2,0
	Alta. O varejo consegue ser plenamente racional, tem informações e conhecimento do produto.	1	2,0	1,0	2,0	5,0

Tabela 25 – Posição dos Varejistas em Relação às Agroindústrias - Continuação

Oportunismo	Alto. O varejo somente busca os seus interesses, não levando em conta os interesses da agroindústria.	3	1,0	2,0	2,0	5,0
	Mediano. O varejo busca os seus interesses mas leva também em consideração os interesses da agroindústria.	2	2,0	0,0	0,0	2,0
	Baixo. O varejo busca os seus interesses mas tem poucas chances de auferi-los, frente a agroindústria.	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Governança	Comentários					
Processos contratuais resultantes.	Governança					
Expectativa da Estrutura de Governança	Bilateral a Unificada(Implica na continuidade do contato de duas vias com a autonomia das partes mantida ou na internalização do processo contratual).					
Estrutura de Governança Atual	Mercado (implica que as alternativas estão disponíveis para proteger do oportunismo de ambos os lados da transação)					
Implicações e Observações	Para o produto erva-mate para chimarrão a frequência é recorrente e o produto tem baixa especificidade sendo portanto governado pelo mercado.					

FONTE: Dados Coletados

A Tabela 25 avalia a posição dos varejistas em relação às agroindústrias e ilustra as relações entre as partes.

A racionalidade, o oportunismo e a especificidade dos ativos estão presentes, portanto a hipótese do envolvimento no processo de contratação é a governança.

A frequência é mediana, recorrente, e as características dos investimentos requeridos para consumir as transações é média a alta, portanto a eficiência da governança ocorrerá de forma bilateral e unificada. É bilateral porque há a continuidade do contrato por duas vias, com a autonomia das partes mantidas e é também unificada porque, em alguns casos, ocorre o processo de internalização contratual. Os varejistas, especialmente os médios e grandes, têm um poder de barganha maior sobre as agroindústrias, podendo impor determinadas condições

para a ocorrência da transação, como observado no item *fluxo de recursos* em que se constatou a cobrança de “taxas” de comercialização das agroindústrias.

Quando se analisou o alinhamento dos contratos, observou-se que a especificidade do produto é média e baixa, e a incerteza é pequena. Neste cenário, o alinhamento ocorre entre mercado e contrato. O que pode explicar, em parte, esta variação é o reconhecimento que uma determinada marca possa ter frente aos varejistas e aos consumidores. Este reconhecimento aumentaria a especificidade daquela marca e a relação varejo/agroindústria requereria o contrato. Quando uma determinada marca é reconhecida pelo varejo/consumidores como “comum”, a especificidade daquela marca seria pequena e, portanto, a governança pelo mercado seria mais eficiente.

5.1.4. Verificação da Influência dos Fluxos de Informações, Produtos, Recursos e Serviços na Governança da Cadeia.

Os varejistas, por estarem em contato direto com os consumidores, recebem e percebem as suas necessidades. Eles têm as informações a respeito de quanto os consumidores consomem e o quanto estão dispostos a pagar por um determinado “tipo” de produto, bem como, da qualidade exigida e das marcas preferidas. Da mesma forma, os varejistas analisam a demanda e estabelecem a quantidade necessária de produto a ser adquirido e estocado; determinando, assim, a intensidade no fluxo do produto. Os varejistas, então, negociam com as agroindústrias os preços e os prazos para pagamento, visando uma certa margem de lucro que determina, de certa forma, o fluxo de recursos.

No presente trabalho, encontramos diferentes “graus de complexidade” no fluxo de informações, de produtos, de serviços e de recursos. As pequenas e médias empresas varejistas têm fluxos mais simples, e as grandes empresas têm fluxos mais complexos. E, quanto maior a empresa varejista tanto maior é o seu poder de barganha frente às agroindústrias.

5.2. Secção Dois - Apresentação dos Estudos de Caso nas Agroindústrias Ervateiras

As sete empresas pesquisadas representam em torno de 25% da erva-mate processada no Estado do Rio Grande do Sul. Os casos foram “classificados” em três diferentes categorias, conforme citadas no método.

5.2.1. Análise das Macro-Indústrias – Agroindústrias “A” e “B”.

5.2.1.1 Descrição da Agroindústria Indústria “A”.

A empresa “A” é classificada como uma Macro-indústria ervateira. A empresa está localizada no município de Barão de Cotegipe – RS. Ela iniciou suas atividades em 1951, tendo a frente seu sócio proprietário, EP. Nos primeiros anos, a empresa produzia erva-mate cancheada para exportação. O sistema de processamento de erva-mate utilizado nesta época era bastante rudimentar, utilizava-se o sapecador manual, e a secagem era feita em barbaquás. O interesse que chamou a atenção do empresário para a criação da empresa ervateira foi que a erva-mate nativa era um produto abundante na região. Nos 51 anos de existência desta empresa, criou-se uma cultura própria, que valoriza consideravelmente o trabalho e a inovação. Atualmente, a empresa possui 60 funcionários em seu quadro funcional.

Quanto à inovação, as mudanças tecnológicas mais importantes, implementadas por esta empresa, ocorreram em situações históricas e bem definidas da empresa e em momentos críticos. Em 1981, a empresa adaptou a tecnologia de secagem utilizada na Argentina, substituindo os tradicionais barbaquás pelos secadores de esteira. Em 1982, a empresa instalou o primeiro secador rotativo para o processamento de erva-mate. A idéia inicial surgiu da adaptação de um secador para feno, desenvolvido nos EUA. O desenvolvimento do produto foi feito em parceria entre a empresa “A” e uma empresa de máquinas e de equipamentos. A empresa “A”, neste caso, adotou uma estratégia inovadora ofensiva, em relação ao setor ervateiro. Esta inovação foi implantada no ano de 1982, sendo que, atualmente, praticamente todas as empresas nacionais adotam este mesmo equipamento de secagem, ou seja, as demais empresas adotaram a estratégia de

forma inovadora “defensiva” ou “imitativa”. Cabe ressaltar que esta mudança tecnológica permitiu a mudança dos padrões de consumo do produto. Até o surgimento do secador rotativo, o produto mate tinha outros parâmetros de qualidade como: a cor do produto mais amarela, o sabor mais forte, encorpado, e o gosto da fumaça incorporado ao produto. Quando iniciou a secagem com o uso do secador rotativo, o produto passou a ter outras características como cor verde, sabor mais suave e espumante. Estas características foram bem aceitas pelos consumidores e hoje é o padrão do produto preferido pela maioria dos consumidores nacionais.

Atualmente, a empresa desenvolve em parceria com a Universidade (URI – Campus de Erechim – RS) e a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Centro Nacional de Pesquisa de Florestas) vários projetos de pesquisa, tanto em novos equipamentos e processos quanto em novas tecnologias de produção de erva-mate verde. Para exemplificar o exposto acima, esta empresa desenvolveu, há cerca de três anos, um novo modelo de secador para erva-mate que efetua a secagem por troca de calor, eliminando a fumaça do processo, dando melhor qualidade ao produto, inclusive no sabor. Esta tecnologia permitiu o aumento de sua participação no mercado, através da diferenciação do produto. Alguns projetos têm em vista resultados de curto prazo, outros de longo prazo; demonstrando, assim, sua preocupação em manter-se como uma empresa inovadora. Obviamente, a empresa não desenvolve uma estratégia permanentemente ofensiva; mas, em determinados momentos, a empresa tem adotado uma postura ofensiva, buscando atingir a liderança técnica e de mercado através de seu pioneirismo; em outras, imitativa, melhorando e adaptando inovações já feitas por outros.

5.2.1.2. Descrição do canal de distribuição no qual a empresa “A” está inserida

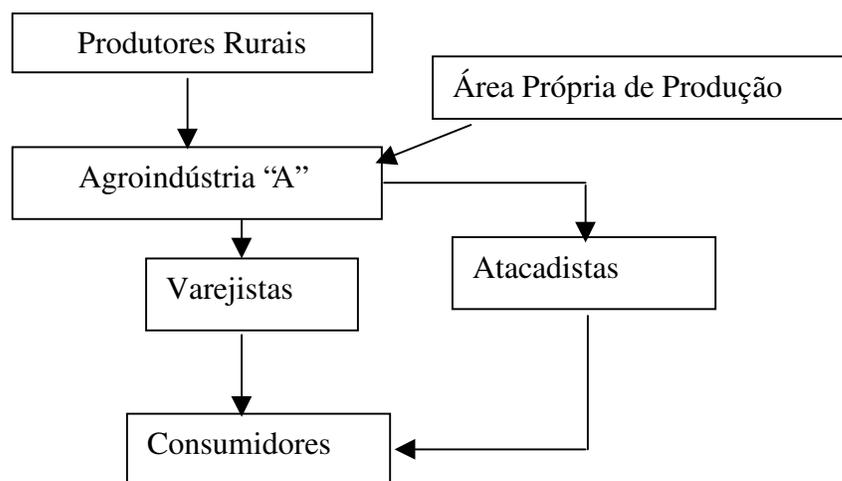
O Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “A” está inserida é composto por:

- a) *Participantes Primários*: Produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria; a própria agroindústria que, por sua vez fornece o produto

processado para atacadistas e varejistas que comercializam para os consumidores finais.

- b) *Participantes Especializados*: colhedores de erva-mate, agência de propaganda, de fornecedores de embalagens, de fornecedores de máquinas e de equipamentos e transportadores.

Na Figura 9 está demonstrada a estrutura do canal de distribuição em que a Agroindústria “A” está inserida.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 9: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “A” está Inserida

5.2.1.3. Descrição da cadeia de suprimentos da Agroindústria “A”.

A composição básica da Cadeia de Suprimentos na qual a Agroindústria “A” está inserida é composta por sete agentes. À montante da agroindústria, estão os fornecedores (de insumos, de máquinas e de equipamentos agrícolas e de viveiristas); os produtores rurais, que fornecem a erva-mate verde e a lenha, e os prestadores de serviços (colhedores de erva-mate). À jusante da agroindústria, encontram-se os atacadistas, grandes e pequenos varejistas e o consumidor final.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores máquinas e equipamentos como: tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos e também os produtores de mudas de erva-mate. No caso da agroindústria “A”, ela

possui um viveiro que produz mudas de erva-mate para atender a sua própria necessidade, ou seja, a implantação de ervais em suas propriedades e comercializa mudas para outros produtores rurais.

A agroindústria “A” tem relacionamentos comerciais com um grande número de produtores rurais da própria região bem como com produtores rurais de outros Estados como Santa Catarina e Paraná. A busca de matéria-prima em outros Estados é justificada pela empresa por causa da falta de matéria-prima de “alta” qualidade na região; sendo, então, necessário ir buscá-la em outras regiões. A empresa também possui parte de sua produção verticalizada. Ela possui uma área de aproximadamente seiscentos hectares de ervais plantados. Para tanto, a empresa mantém uma equipe de funcionários para a manutenção e para a colheita. Esta mesma equipe presta o serviço de colheita para alguns outros produtores, cerca de 10%. Em 90% da erva-mate adquirida pela empresa de outros produtores, a colheita é feita pelos próprios produtores rurais ou por empreiteiros. Os produtores rurais também fornecem a lenha necessária para o processo de industrialização. O transporte da matéria-prima é, praticamente, todo feito por caminhões da própria empresa.

Na agroindústria, é feito o processamento da matéria-prima que consiste em quatro etapas distintas: o *sapeco*, a secagem o canheamento e a moagem. A primeira consiste na pré secagem da folha verde, quando recebe a chama direta e ocorre a inativação enzimática e o fracionamento inicial do produto; a segunda, a *secagem* propriamente dita, quando é retirado do produto a umidade restante. O produto *triturado e seco* é denominado erva-mate cancheada. A erva-mate cancheada é *armazenada por um período de três a cinco dias*, quando ocorre o *resfriamento* e a “maturação” do produto e após é *moída e embalada*.

A agroindústria necessita de produtos complementares para a produção da erva-mate. Ela adquire de outras agroindústrias, plantas aromáticas para a produção do composto de erva-mate, bem como adquire embalagens e, paralelamente, os serviços das empresas que desenvolvem o layout das mesmas.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para atacadistas e para varejistas que, por sua vez, farão a venda para o consumidor final. Na Figura

5.2.1.4. Descrição da Agroindústria “B”

A agroindústria “B” é classificada como uma Macro-indústria ervateira. A empresa está localizada no município de Erebangó – RS. Ela iniciou suas atividades em 1951, tendo à frente seus sócios fundadores A. P., N. P. e W. H. Nos primeiros anos, a empresa dedicou-se à exploração e ao beneficiamento de madeira. Através dos negócios com madeira, a empresa cresceu, adquiriu áreas próprias de pinhais e capitalizou-se. Em 1954, A. P., percebendo que o ciclo da madeira estava por terminar, com a concordância e o apoio de seus sócios, adquiriram áreas de terras no município de Erebangó – RS e passaram a implantar ervais nestas áreas. No final da década de 60, com a escassez da madeira na região e com o aumento da produção de seus ervais, estes empresários, visando agregar valor aos seus ervais, criaram a Agroindústria “B”. Sua inauguração aconteceu no dia 7 de agosto de 1970.

Em 1985, a indústria foi modernizada e ampliada. Nesta mesma década, ocorreu o processo de sucessão na empresa, quando assumiram os filhos e os genros dos sócios fundadores. Atualmente, a empresa é dirigida por membros das famílias fundadoras, da segunda e da terceira gerações.

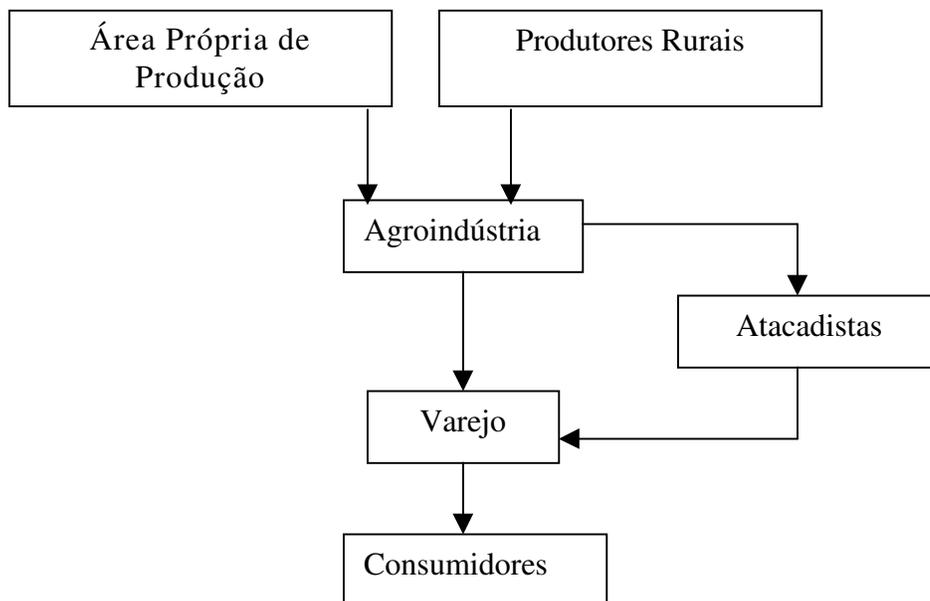
5.2.1.5 Descrição do canal de distribuição no qual a Agroindústria “B” está inserida.

O Canal de Distribuição, no qual a Agroindústria “B” está inserida, é composto por:

a) *Participantes Primários*: produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece, para atacadistas e para varejistas, o produto processado que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: colhedores de erva-mate, agência de propaganda, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e de equipamentos, transportadores.

Na Figura 11, está demonstrada a estrutura do canal de distribuição em que a Agroindústria “B” está inserida.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 11: Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “B” está Inserida

5.2.1.6.Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria “B” está inserida.

A composição básica da Cadeia de Suprimentos na qual a Agroindústria “B” está inserida é composta por sete agentes. À montante da agroindústria, estão os fornecedores (de insumos, de máquinas, de equipamentos agrícolas, e viveiristas); os produtores rurais, que fornecem a erva-mate verde e a lenha e os prestadores de serviços (colhedores de erva-mate). À jusante da agroindústria encontram-se os atacadistas, grandes e pequenos varejistas e o consumidor.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores máquinas e equipamentos como: tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos e os produtores de mudas de erva-mate.

A Agroindústria “B” tem relacionamentos comerciais com um grande número de produtores rurais da própria região.

A empresa também possui ervais próprios implantados nos Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná; tendo, assim, parte de sua produção verticalizada. Ela

possui uma área de aproximadamente oitocentos hectares de ervais plantados, e para a execução do cultivo, manejo e colheita destas áreas a empresa mantém uma equipe de funcionários.

A empresa também produz, em área própria, toda a lenha necessária para o funcionamento da empresa.

A erva-mate adquirida pela empresa de outros produtores é colhida ou pelos próprios produtores rurais, em torno de 40%, ou por empreiteiros contratados, em torno de 60%. O transporte da matéria-prima até a agroindústria é feito tanto pelos empreiteiros, em torno de 50%, quanto pela própria agroindústria, também em torno de 50%.

Na agroindústria, é feito o processamento da matéria-prima e consiste em cinco etapas distintas:

I - *O sapeco:*

Quando a folha verde recebe a chama direta e quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem;

II – *A secagem:*

Quando é feito o fracionamento inicial do produto em que é retirada a umidade restante;

III - *O cancheamento:*

Quando o produto seco é triturado, passando a denominar-se erva-mate cancheada;

IV – *O resfriamento:*

Quando a erva-mate cancheada é armazenada (por um período de três a cinco dias) para o período de maturação do produto que passará a ser moído e embalado;

V – *O Embalamento:*

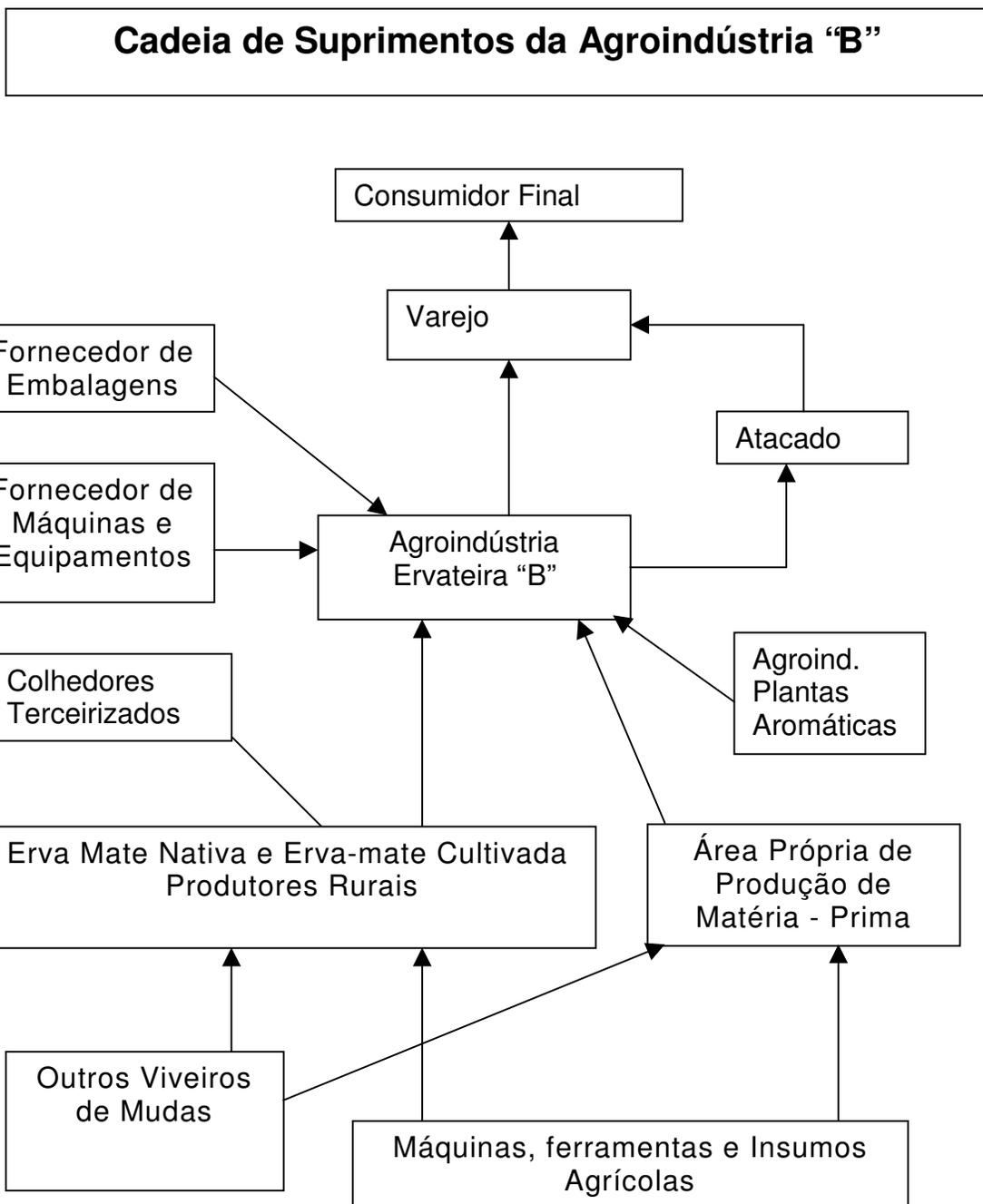
Quando a erva-mate moída é embalada e acondicionada em fardos para a comercialização.

A empresa produz erva-mate para chimarrão, erva-mate para tererê e composto de erva-mate.

A agroindústria necessita de produtos complementares para a produção da erva-mate como: embalagens e outras ervas aromáticas. Ao mesmo tempo, a empresa demanda serviços como: lay-out das embalagens, propaganda, manutenção de máquinas e de equipamentos e vendas.

O produto após processado e embalado é comercializado para atacadistas e varejistas que, por sua vez, farão a venda para o consumidor final.

Na Figura 12, o fluxograma descreve a cadeia de suprimentos em que a Agroindústria "B" está inserida.



FONTE: Dados Coletados

Figura 12: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “B” está Inserida .

5.2.2. Análise das Grandes Indústrias Ervateiras – Agroindústrias “C” e “D”

5.2.2.1 Descrição da Agroindústria “C”.

A agroindústria “C” foi fundada por F.P. na década de 40. A agroindústria fazia a produção artesanal da erva-mate, em sistema de barbaquás, produzia erva-mate cancheada e a comercializava para outras agroindústrias. Da iniciativa de F.P., e de seus filhos, resultou a criação de três novas empresas ervateiras na região do Alto Uruguai

Em 1978, M.P., filho de F.P., assumiu a administração da empresa e fez sociedade com seu cunhado M. B. A partir desta época, a empresa modernizou o sistema de secagem, adquirindo secadores rotativos, mas continuou comercializando erva-mate cancheada para outras agroindústrias..

Em 1987, a administração da empresa foi assumida pela terceira geração, sendo atualmente gerenciada por V.P.

Em 1995, em função do acirramento do mercado ervateiro, a empresa criou a sua marca própria. Atualmente, a empresa encontra-se em expansão, com uma boa situação financeira e comercial, vendendo seus produtos em praticamente todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a empresa faz parte de um projeto do governo estadual para formação de redes de empresas e tem, neste projeto, a expectativa de ampliar os seus negócios, especialmente no que diz respeito à exportação de erva-mate.

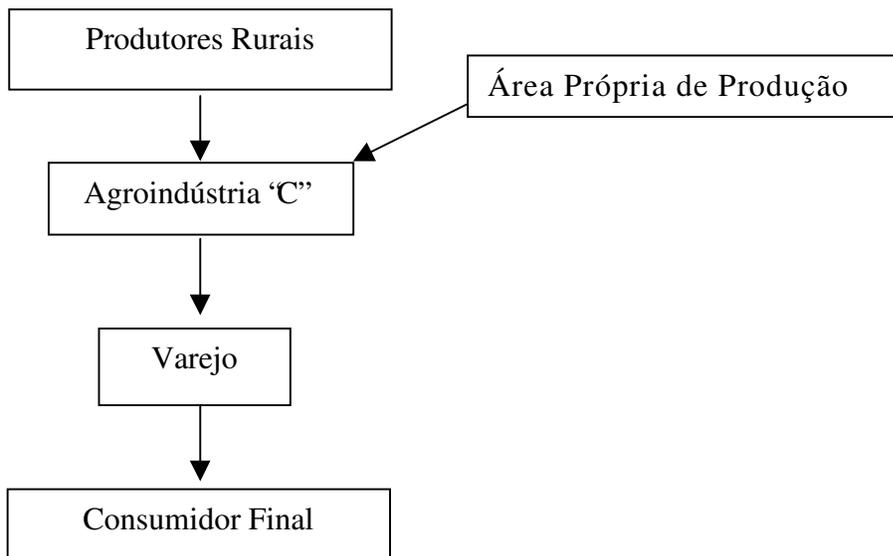
5.2.2.2. Caracterização do canal de distribuição no qual a Agroindústria “C” está inserida

O Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “C” está inserida é composto por:

a) *Participantes Primários*: Produtores rurais, que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece o produto processado para os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Colhedores de erva-mate, agência de propaganda, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e equipamentos, transportadores.

Na Figura 13 está demonstrada a estrutura deste canal de distribuição.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 13: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria "C" está Inserida

5.2.2.3. Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria "C" está inserida.

A composição básica da cadeia de suprimentos na qual a Agroindústria "C" está inserida é composta por sete agentes. À montante da empresa, estão os fornecedores (de insumos, máquinas e de equipamentos agrícolas e viveiristas); os produtores rurais, que fornecem a erva-mate verde e a lenha, e os prestadores de serviços (colhedores de erva-mate). À jusante da agroindústria, encontram-se os varejistas e os consumidores.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores máquinas e equipamentos como: tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos e também os produtores de mudas de erva-mate.

A Agroindústria “C” tem relacionamentos comerciais com produtores rurais da própria região, bem como, com produtores rurais de outros Estados como Santa Catarina e Paraná. A busca de matéria-prima em outros Estados é justificada pela empresa, por causa falta de matéria-prima de “alta” qualidade, erva-mate “nativa” na região, sendo então necessário adquiri-la em outras regiões. A empresa também possui uma pequena parte de sua produção verticalizada. Ela possui uma área de aproximadamente 100 hectares de ervais plantados.

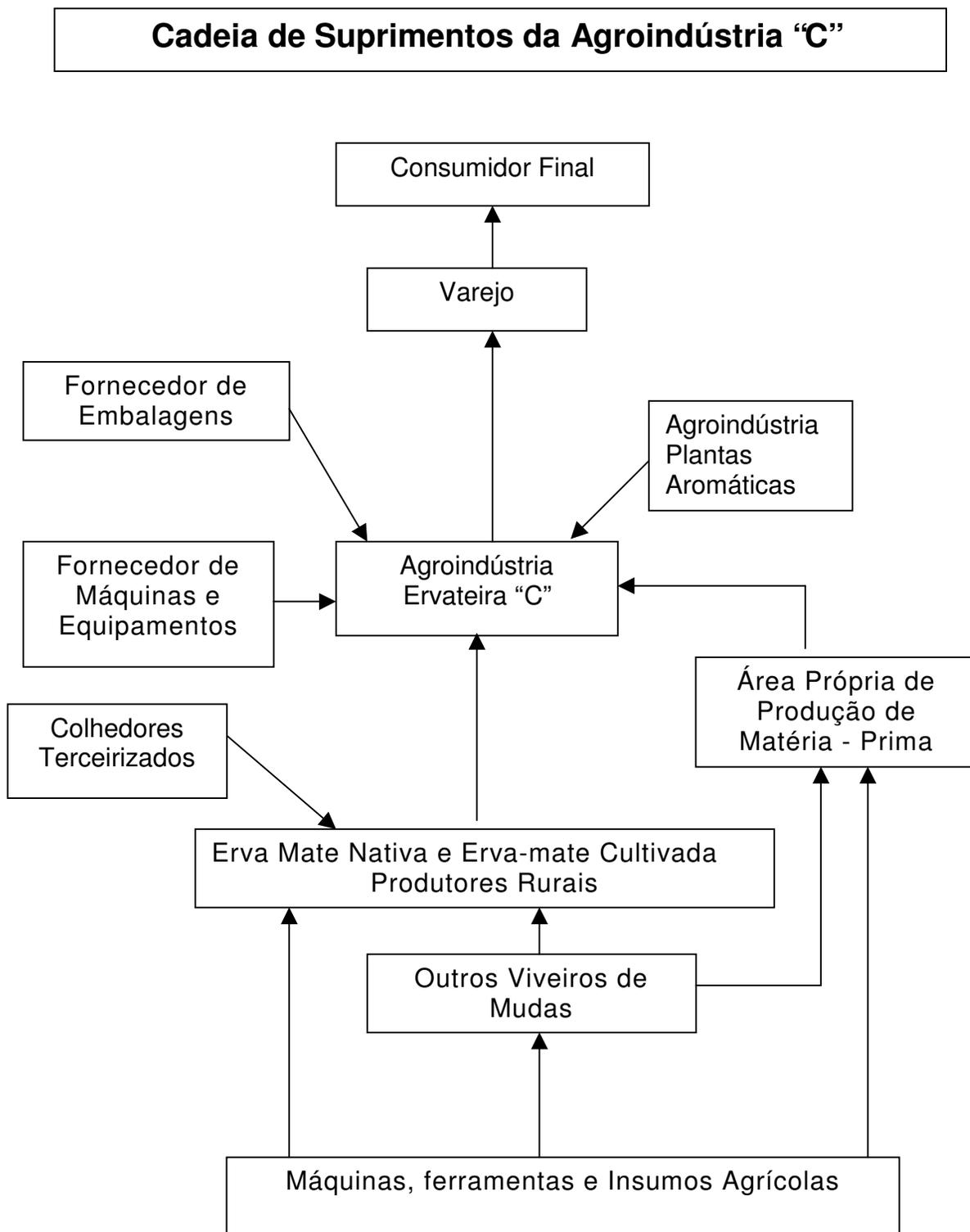
Em 90% da erva-mate adquirida pela empresa de outros produtores, a colheita é feita pelos próprios produtores rurais ou por empreiteiros. Os produtores rurais também fornecem a lenha necessária para o processo de industrialização. O transporte da matéria-prima é praticamente todo feito por caminhões da própria empresa.

Na agroindústria, é feito processamento da matéria-prima e consiste em quatro etapas distintas. *o sapeco* em que a folha verde recebe a chama direta e quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem e o fracionamento inicial do produto; *a secagem* propriamente dita quando é retirada do produto a umidade restante. O produto triturado e seco é denominado *erva-mate cancheada*. A erva-mate cancheada é armazenada por um período de três a cinco dias, quando ocorre *o resfriamento* e a “maturação” do produto e após é moída e embalada.

A agroindústria ervateira adquire de outras agroindústrias, plantas aromáticas para a produção do composto de erva-mate, bem como adquire embalagens e, paralelamente, os serviços das empresas que desenvolvem o layout das mesmas.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para os varejistas que, por sua vez, farão a venda para o consumidores. O principal mercado consumidor de seus produtos é a própria região onde a empresa está instalada.

Na Figura 14, está descrito o fluxograma da cadeia de suprimentos da Agroindústria “C”.



FONTE: Dados Coletados

Figura 14: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “C” está Inserida

5.2.2.4 Descrição da Agroindústria “D”.

A Agroindústria “D” foi fundada por A.J.L.. Ele foi um pioneiro na colonização da região de Erechim – RS, mais especificamente onde hoje está localizado o município de Erebangó – RS. Em 1914, este pioneiro iniciou o cultivo de erva-mate e, em 1922, já industrializava a produção de seus próprios ervais.

Com o passar do tempo, a empresa cresceu e, atualmente, possui duas filiais no Estado do Paraná: uma, na cidade de Prudentópolis e outra, em Pitanga.

Na década de noventa, a empresa passou por um período de sucessão, quando a segunda geração da família passou a administração da empresa para a terceira geração. No processo de sucessão, houve custos para a aquisição de cotas de alguns sócios. Neste mesmo período, a empresa sofreu as conseqüências da criação do MERCOSUL e da abertura do mercado, como o seu acirramento e a maior concorrência. Este novo cenário, associado à descapitalização, criou sérias dificuldades para a empresa.

Nos últimos anos, a empresa buscou reestruturar seus negócios. Para isto, desenvolveu parcerias com empresas varejistas, produzindo para estas o produto com a “marca própria”. Estas parcerias permitiram à agroindústria um melhor aproveitamento de sua mão-de-obra e de seu parque de máquinas.

Atualmente, a empresa participa de um projeto do governo do Estado do Rio Grande do Sul que objetiva a formação de redes de empresas. A empresa está otimista e espera, com este, ampliar o seu mercado, principalmente, para o exterior.

5.2.2.5. Descrição do canal de distribuição no qual a Agroindústria “D” está inserida

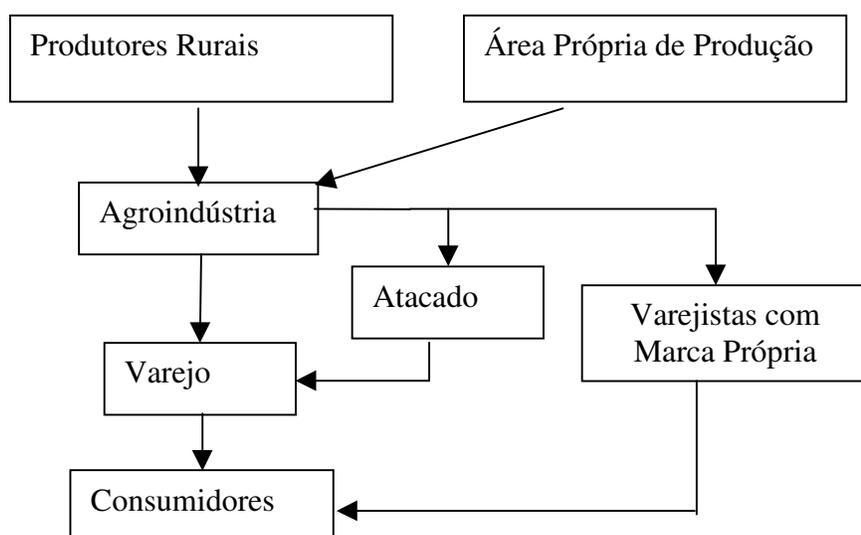
O Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “D” está inserida é composto por:

a) *Participantes Primários*: Produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece o produto processado para os atacadistas, e os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Colhedores de erva-mate, agência de propaganda, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e equipamentos, transportadores.

A empresa percebe a possibilidade de relacionamentos cooperativos com outras empresas do canal de distribuição, com o objetivo de melhor atender as necessidades dos clientes.

Na figura 15, está demonstrada a estrutura do canal de distribuição, em que a Agroindústria “D” está inserida.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 15: Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “D” está Inserida

5.2.2.6. Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria “D” está inserida.

A composição básica da cadeia de suprimentos na qual a Agroindústria “D” está inserida é composta por sete agentes. À montante da empresa, estão os fornecedores (de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas e viveiristas), os produtores rurais que fornecem a erva-mate verde e a lenha e os prestadores de serviços (colhedores e transportadores de erva-mate). À jusante da agroindústria, encontram-se os atacadistas, os varejistas e os consumidores.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores máquinas e equipamentos como: tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos, e também os produtores de mudas de erva-mate.

A Agroindústria “D” tem relacionamentos comerciais com produtores rurais da própria região. A empresa também possui uma grande parte de sua produção verticalizada. Ela possui uma área de aproximadamente 750 hectares de ervais plantados. Esta empresa diferencia-se das demais quanto a classificação da matéria-prima. Ela classifica como erva-mate “suave” e erva-mate “forte”, diferentemente da maioria das demais empresas que classificam a matéria-prima como “nativa” ou “cultivada”, provando assim que esta última forma de classificação é no mínimo relativa.

Em 70% da erva-mate adquirida pela empresa de outros produtores, a colheita e o transporte são feitos por empresas terceirizadas. Os produtores rurais também fornecem a lenha necessária para o processo de industrialização.

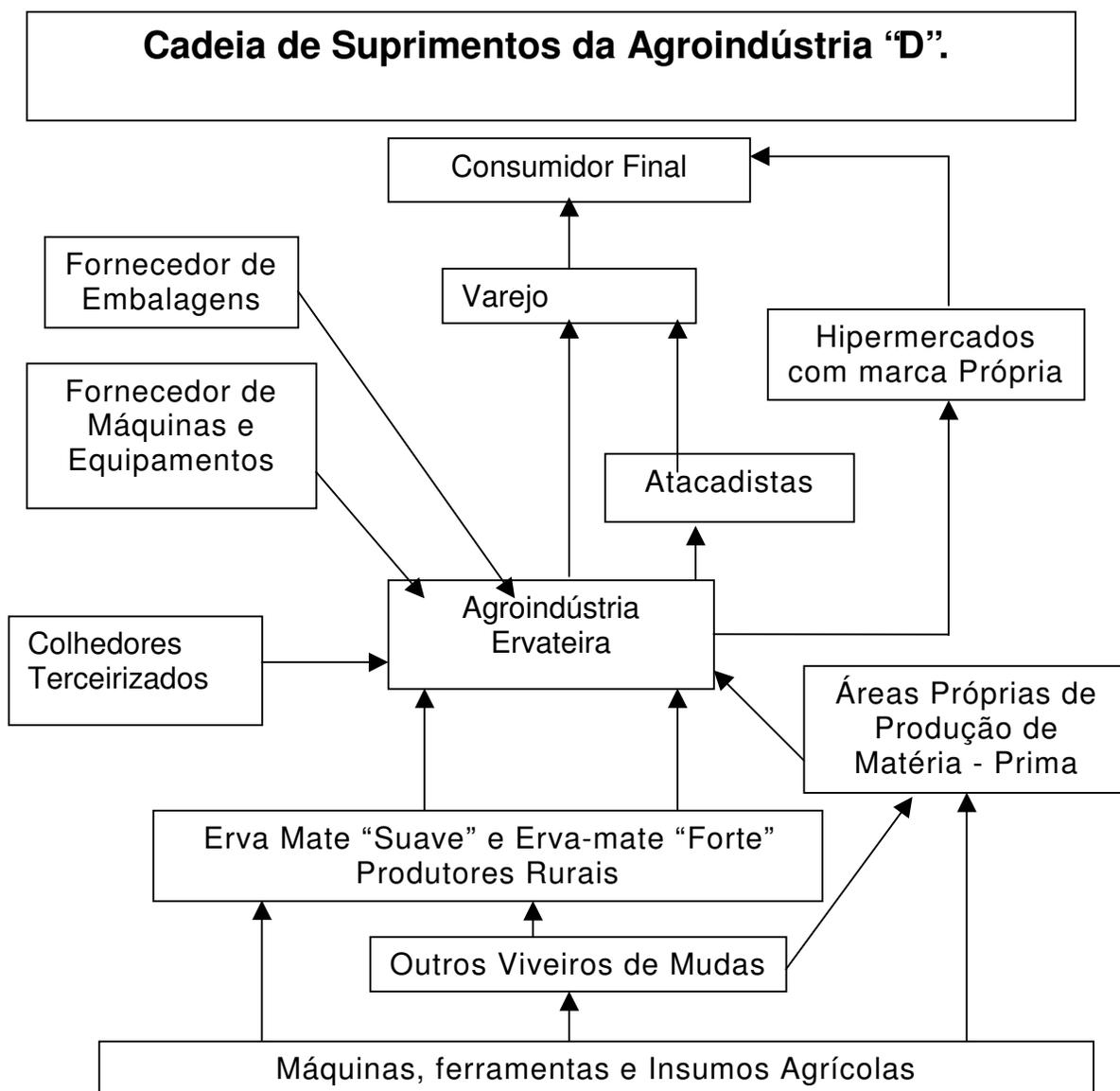
Na agroindústria, é feito o processamento da matéria-prima e consiste em quatro etapas distintas. *o sapeco* em que a folha verde recebe a chama direta e quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem e o fracionamento inicial do produto, *a secagem* propriamente dita, quando é retirado do produto a umidade restante. O produto triturado e seco é denominado *erva-mate cancheada*. A erva-mate cancheada é armazenada por um período de três a cinco dias, quando ocorre *o resfriamento* e a “maturação” do produto e após é moída e embalada.

A agroindústria necessita de produtos complementares para a produção da erva-mate. A indústria de embalagens e, paralelamente, as empresas que desenvolvem o layout é que participam de forma ativa.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para os atacadistas e os varejistas que, por sua vez, farão a venda para os consumidores.

A empresa mantém parceria com redes de hipermercados, processando e embalando o produto com sua própria marca. O principal mercado consumidor de seus produtos é a região metropolitana de Porto Alegre e outras grandes cidades do estado do Rio Grande do Sul.

Na Figura 16, está o fluxograma que descreve a cadeia de suprimentos em que a Agroindústria “D” está inserida.



FONTE: Dados Coletados

Figura 16: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “D” está Inserida

5.2.3. Análise das Micro-Indústrias Ervateiras – Agroindústrias “E” e “F”.

5.2.3.1. Descrição da Agroindústria “E”.

Fundada em agosto de 1980, a Agroindústria “E” teve à frente o seu atual proprietário e sócio fundador L.A. A empresa está instalada na área rural do município de Erechim – RS.

No início de suas atividades, a empresa fazia a produção de erva-mate cancheada e comercializava para outras empresas que faziam a moagem do produto. Inicialmente, a tecnologia de secagem utilizada era de “barbaquás”. Em 1981, ocorreu um incêndio na empresa. A empresa foi reconstruída e, em 1984, a empresa acompanhou a mudança tecnológica da época, adquirindo um sistema rotativo de secagem. Neste mesmo período, ocorreu a transformação da empresa que era individual, passando a ter dois novos sócios, irmãos do fundador da empresa.

A partir de 1987, a empresa adquiriu os equipamentos para a moagem e, então, lançou no mercado sua marca própria. Nesta época, a empresa passa por um período de expansão e de crescimento.

Em 1989, a empresa adquiriu a parte de um de seus sócios. Esta aquisição requereu recursos significativos, ocorrendo uma certa descapitalização. Na década de 90, em função da criação do MERCOSUL, da abertura dos mercados e, conseqüentemente, de ambiente mais competitivo, a empresa passa a viver uma nova realidade. Isto motivou a empresa a buscar a ampliação do seu mercado, bem como, buscar a qualificação de seu produto. A empresa procurou entrar no mercado externo uruguaio, não conseguindo por haver dificuldades na negociação com aquele mercado, (falta de agentes especializados no comércio exterior).

Em 1998, a empresa adquiriu a parte de seu último sócio. Esta aquisição também trouxe novas dificuldades para a empresa em função da nova descapitalização.

A partir de 2001, a empresa começou um processo de recuperação, quando efetuou melhorias na indústria, lançou novas marcas, reestruturou o sistema de

comercialização e realizou parceria com outras empresas, fazendo o processamento de outras marcas.

Em função das dificuldades de manutenção da qualidade do produto erva-mate, a empresa tem estudado a possibilidade de realização de parcerias com produtores rurais, buscando assim melhor organizar a sua cadeia produtiva.

Atualmente, a empresa faz parte de um projeto do governo estadual para formação de redes de empresas e tem, neste projeto, a expectativa de ampliar os seus negócios, especialmente, no que diz respeito à exportação de erva-mate.

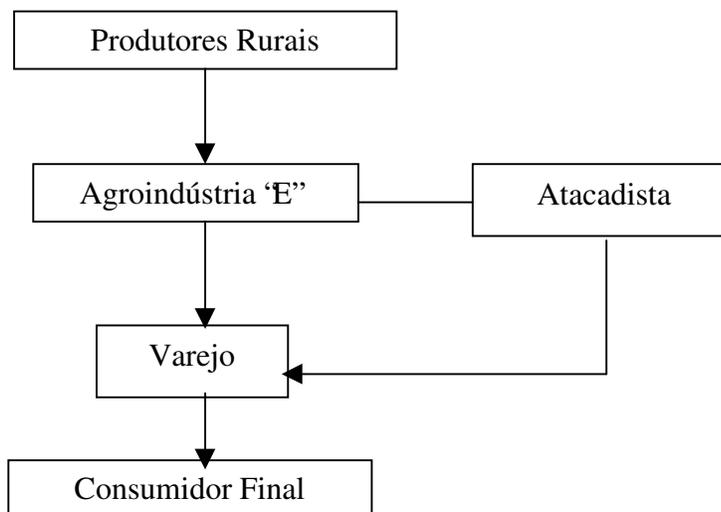
5.2.3.2. Descrição do canal de distribuição no qual a Agroindústria “E” está inserida

O Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “E” está inserida é composto por:

a) *Participantes Primários*: Produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece o produto processado para atacadistas e para os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Colhedores de erva-mate, agência de propaganda, escritório de contabilidade, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e de equipamentos.

Na Figura 17 está demonstrada a estrutura deste canal de distribuição.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 17: Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria “E” está Inserida

5.2.3.3. Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria “E” está inserida.

A composição básica da cadeia de suprimentos na qual a Agroindústria “E” está inserida é composta por sete agentes. À montante da empresa, estão os fornecedores (de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas e viveiristas); os produtores rurais que fornecem a erva-mate verde e a lenha, e os prestadores de serviços (colhedores de erva-mate). À jusante da agroindústria, encontram-se os atacadistas, grandes e pequenos varejistas e o consumidor final.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores máquinas e equipamentos como: tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos, e também os produtores de mudas de erva-mate.

A agroindústria tem relacionamentos comerciais somente com produtores rurais da própria região. A empresa também possui uma pequena parte de sua produção verticalizada. Ela possui uma área de vinte hectares de ervais plantados. Para a realização dos tratos culturais, a empresa utiliza a mão-de-obra da própria indústria e/ou contrata mão-de-obra terceirizada.

Em 70% da erva-mate adquirida pela empresa de outros produtores, a colheita é feita pelos mesmos. Os produtores rurais também fornecem a lenha necessária para o processo de industrialização. O transporte da matéria-prima até a indústria, em 70% dos casos, é feito pelos produtores.

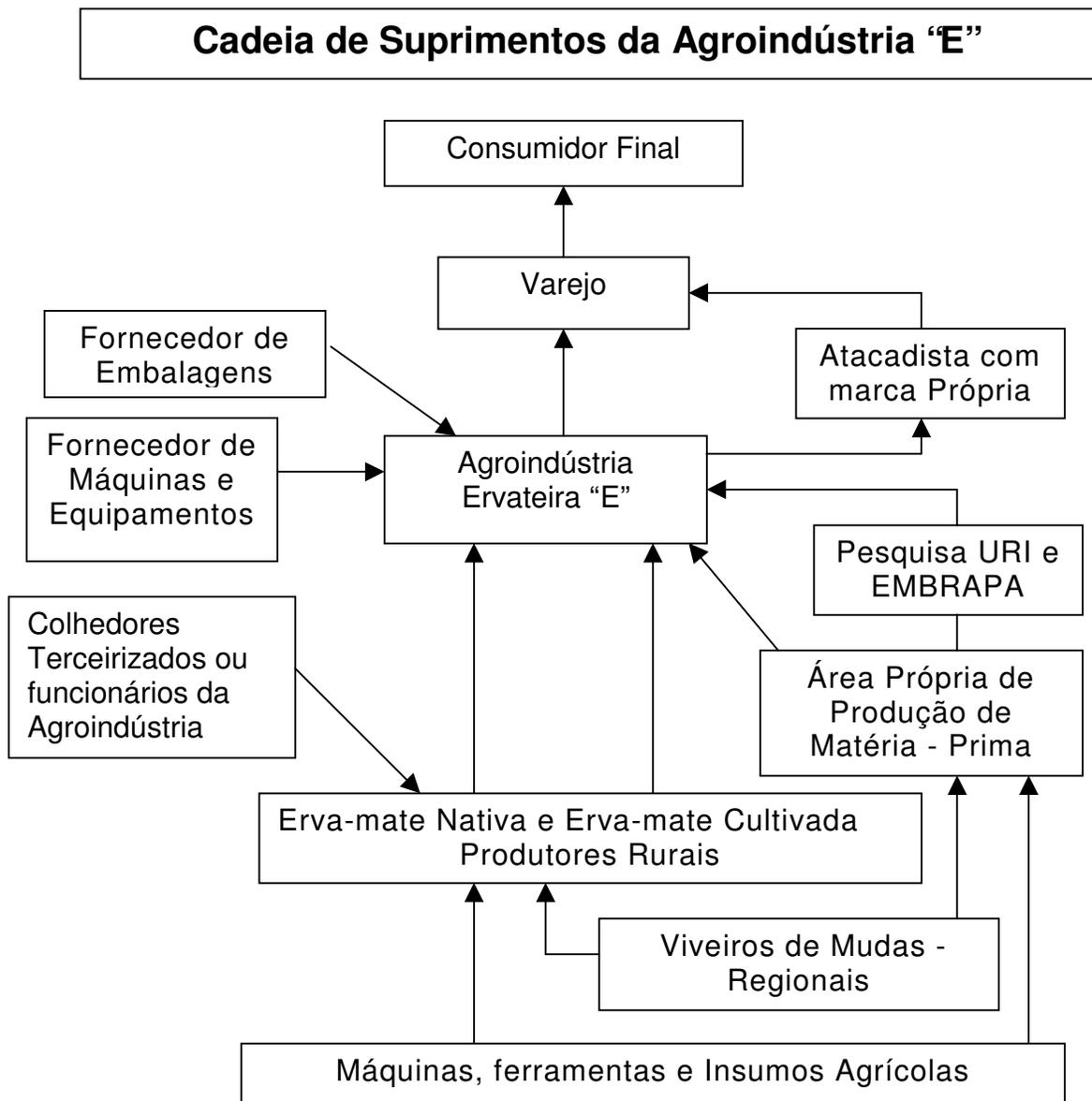
Na agroindústria, é feito processamento da matéria-prima e consiste em quatro etapas distintas. O sapeco em que a folha verde recebe a chama direta e quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem e o fracionamento inicial do produto. A *secagem* propriamente dita quando é retirada do produto a umidade restante. O produto triturado e seco é denominado *erva-mate cancheada*. A erva-mate cancheada é armazenada por um período de três a cinco dias, quando ocorre o *resfriamento* e a “maturação” do produto e após é moída e embalada.

A agroindústria necessita de produtos complementares para a produção da erva-mate, como as embalagens e, conseqüentemente, dos serviços das empresas que desenvolvem o layout bem como de máquinas e de equipamentos e serviços de manutenção.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para atacadistas, varejistas que, por sua vez, farão a venda para o consumidor.

A agroindústria mantém relacionamentos com órgãos de pesquisa, URI (Universidade Regional Integrada) – Campus de Erechim –RS e EMBRAPA – Florestas deste 1997, participando do projeto de pesquisa do sistema agroflorestal da erva-mate. A partir de 2001, a empresa faz parte do governo estadual de redes empresariais.

Na Figura 18, está descrita a cadeia de suprimentos da Agroindústria “E”.



FONTE: Dados Coletados

Figura 18: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “E” está Inserida

5.2.3.4. Descrição da Agroindústria “F”.

A agroindústria “F” é uma empresa familiar de propriedade de O.S. Ela foi criada em 1987 e está estabelecida na área urbana do município de Erechim – RS.

Segundo seu proprietário, a empresa foi criada e implantada com grandes dificuldades, mas cresceu principalmente até o ano de 1993. A partir de 1994, a empresa passou a enfrentar uma maior concorrência que, segundo o proprietário, deve-se à abertura comercial, à criação do MERCOSUL e ao próprio Plano Real.

A empresa diferencia-se das demais estudadas neste trabalho, porque não realiza todo o processamento da erva-mate. Ela adquire a erva-mate cancheada de outras três agroindústrias e realiza na sua empresa o soque (moagem), peneiramento e embalagem do produto. Assim sendo, a empresa não mantém relacionamentos com produtores rurais, mas com outras agroindústrias.

Atualmente, a empresa tem dois funcionários que trabalham no processamento e no empacotamento da erva-mate, dois membros da família e os vendedores. Os representantes que são autônomos.

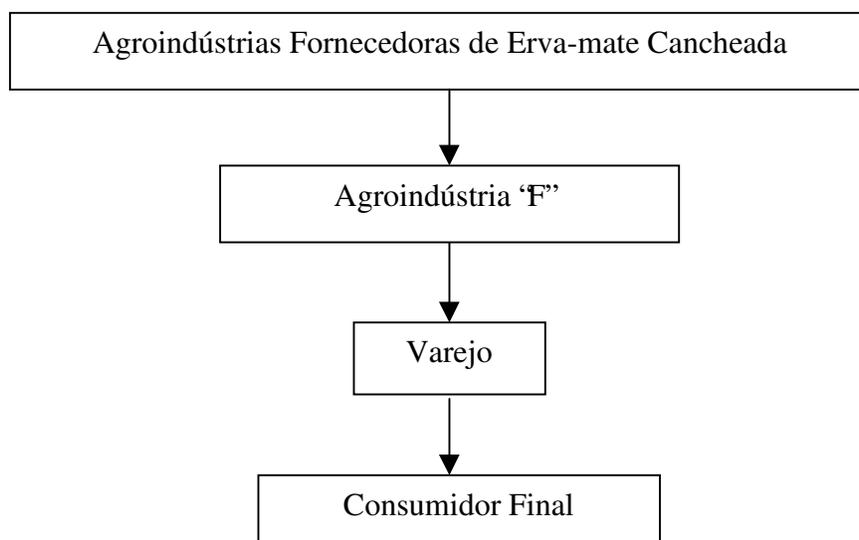
5.2.3.5. Descrição do canal de distribuição no qual Agroindústria “F” está inserida

O Canal de Distribuição no qual Agroindústria “F” está inserida é composto por:

a) *Participantes Primários*: Três agroindústrias que fornecem erva-mate cancheada à Agroindústria “F” que, por sua vez, fornece o produto processado e embalado para os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Agência de propaganda, escritório de contabilidade, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e de equipamentos e transportadores.

Na Figura 19, está demonstrada a estrutura deste canal de distribuição.



Fonte: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 19: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria "F" está Inserida

5.2.3.6. Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria "F" está inserida.

A composição básica da cadeia de suprimentos na qual a Agroindústria "F" está inserida é composta por sete agentes. À montante da empresa estão as agroindústrias que processam e que comercializam a erva-mate cancheada para a Agroindústria "F". À jusante da agroindústria, encontram-se os varejistas e os consumidores.

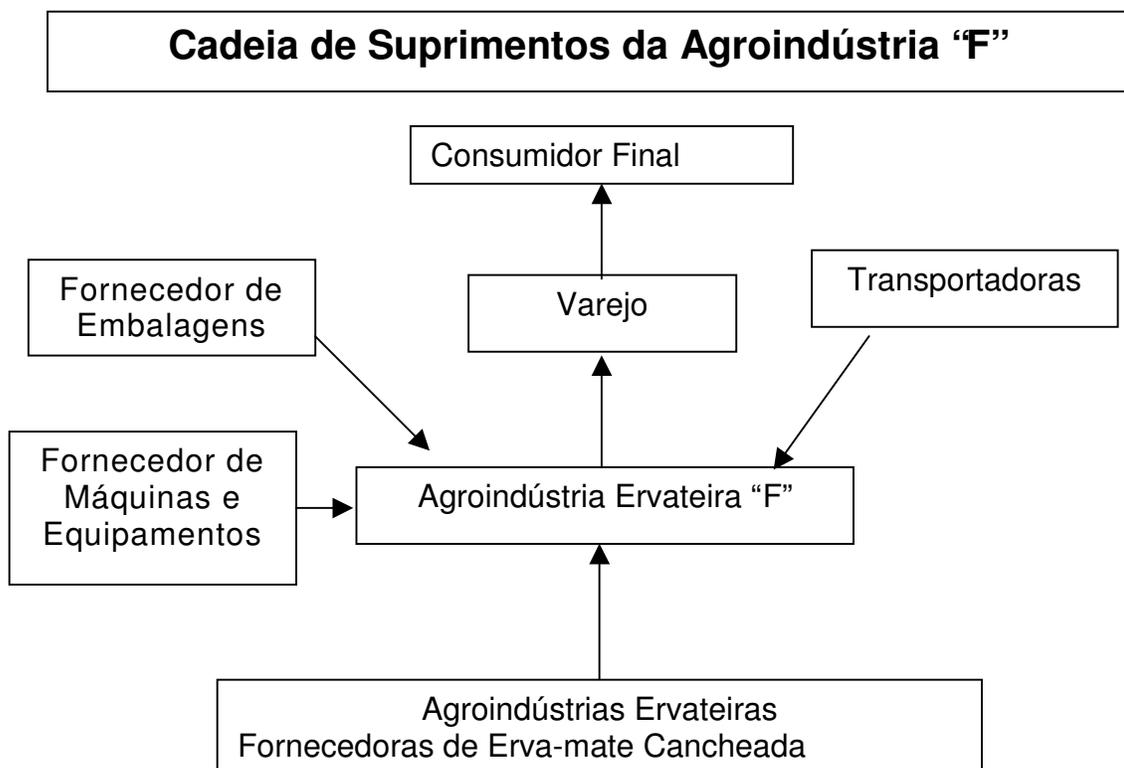
As agroindústrias que fornecem erva-mate cancheada, adquirem a erva-mate verde de produtores. A colheita e o transporte até estas agroindústrias podem ser feitos pelos próprios produtores rurais, por empresas terceirizadas ou pelas agroindústrias. Nestas agroindústria, é feito processamento da matéria-prima e consiste em quatro etapas distintas. O *sapeco*, quando a folha verde recebe chama direta e quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem; o *fracionamento inicial do produto* e a secagem propriamente dita, quando o é retirada do produto a

umidade restante. O produto triturado e seco é denominado *erva-mate cancheada*. A erva-mate cancheada é comercializada, transportada e armazenada nas dependências da Agroindústria “F” por um período de três a cinco dias, quando ocorre o *resfriamento* e a *“maturação”* do produto. Após o produto é moído, peneirado e embalado.

A empresa “F” necessita de produtos e de serviços complementares para a produção da erva-mate. Os produtos são: as embalagens, as máquinas e os equipamentos. Os serviços são: desenvolvimento do layout das embalagens, propaganda, contábeis e serviços de manutenção.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para varejistas que, por sua vez, farão a venda para os consumidores. O transporte até os varejistas é feito tanto pela própria empresa, quando localizado na região, quanto por transportadoras, quando localizado fora da região ou em outros estados.

Na Figura 20, está descrita a cadeia de suprimentos da Agroindústria “F”.



FONTE: Dados Coletados

Figura 20: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “F” está Inserida.

5.2.4. Descrição da Empresa Cooperativa - Agroindústria Ervateira “G”

Em 1994, a cooperativa local contratou um engenheiro agrônomo para trabalhar na sua filial de Machadinho. Este profissional percebeu a necessidade de elaborar um programa para o desenvolvimento local e, para isto, conduziu a realização de um diagnóstico em nível municipal. Neste diagnóstico, ele constatou que o município de Machadinho tem, na atividade ervateira, uma importante fonte de renda para os produtores locais.

Buscando organizar a cadeia produtiva da erva-mate naquela região, foi criada, em 18 de novembro de 1994, a Associação dos Produtores de Erva-mate de Machadinho – APROMATE. Através desta associação os produtores locais reivindicaram junto à cooperativa a criação de uma indústria ervateira como o objetivo facilitar a comercialização da erva-mate verde e também desenvolver a cadeia produtiva da erva-mate. A cooperativa, acreditando nesta proposta, passou a investir recursos na implantação de uma indústria ervateira.

Também através da associação, os produtores passaram a ter representantes na Câmara Setorial da Erva-mate do Estado do Rio Grande do Sul, e no Conselho Nacional da Erva-mate – CONAMATE, o que permitiu que os mesmos tivessem o acesso mais rápido às informações sobre esta cadeia produtiva.

Da mesma forma, através da associação, foram realizados diversos eventos técnicos, denominados de PLANTIMATE, que buscaram aprimorar a tecnologia utilizada pelos produtores locais de erva-mate. Nestes eventos, foram realizados cursos técnicos e palestras. Por outro lado, foram realizados eventos comemorativos, alusivos à cultura ervateira denominados de FESTIMATE. Estes eventos motivaram os produtores e a comunidade em geral a respeito da importância da erva-mate. Toda esta mobilização criou o ambiente favorável para a realização de parcerias entre a Indústria Ervateira (CAMBONA) e a Associação dos Produtores (APROMATE) com instituições de pesquisa como a EMBRAPA–Florestas e a URI–Campus de Erechim–RS.

Ressalta-se que a participação do poder público municipal foi de extrema importância. Este apoio foi e é dado através da Secretaria Municipal de Agricultura,

do apoio aos eventos e da contribuição, com recursos materiais como máquinas e implementos agrícolas para a implantação de novos ervais.

Outro aspecto importante no histórico destas organizações foi a “seleção” feita pelo produtor rural T.F. Este produtor selecionou uma árvore de erva-mate, secou as folhas e os ramos e, ao degustar o produto, percebeu que o mesmo tinha boas características organolépticas. Então, ele colheu separadamente a semente desta árvore, produziu mudas e as implantou em uma área de um hectare. Com a criação da Agroindústria “G”, esta área foi colhida e processada separadamente quando se obteve, da mesma forma que o produtor rural, um produto com características suaves. Assim sendo, a agroindústria, em conjunto com a associação dos produtores, passou a reproduzir este material em viveiros, repassando estas mudas para os associados. Este material hoje é conhecido como “variedade” Cambona-4. Embora haja carência científica para o uso do termo “variedade”, este material é o primeiro a ser selecionado e comercializado no Brasil, além de já se ter comprovado a alta rentabilidade em nível de campo e a manutenção da característica suave de seu sabor, fator importante na escolha do produto pelos consumidores.

A participação da iniciativa privada também é um elemento significativo no desenvolvimento desta cadeia. Esta participação se dá através de uma empresa exportadora. A matriz desta empresa está localizada no município de Bento Gonçalves – RS e, entre outras atividades, exporta erva-mate para o Uruguai. A Agroindústria “G” e a Associação dos Produtores mantiveram contato com esta empresa, que passou a adquirir o produto erva-mate cancheada. Destaca-se que o padrão do produto exportado para o Uruguai é diferente do padrão do produto consumido na maioria das regiões brasileiras. A produção e a comercialização deste produto, que tem caracteristicamente o sabor amargo, permitem, e são favorecidos pela utilização de parte da matéria-prima local que não é adequada à grande maioria dos consumidores brasileiros, que preferem um produto com sabor suave.

A recente construção da Hidroelétrica de Machadinho – RS trouxe diversas transformações para o município. Dentre estas, a necessidade legal de se efetuar a reposição florestal. Em função da área inundada pela barragem, criou-se uma oportunidade para a Cadeia da Erva-mate local. Através de negociações entre as

organizações locais: Associação de Produtores de Erva-mate, a Cooperativa proprietária da Agroindústria “G”, e a Prefeitura de Machadinho – RS, intermediados pela EMBRAPA-Florestas acordaram com a Secretaria do Meio Ambiente e a FEPAM o plano de reposição florestal. Este plano de reposição florestal está sendo financiado pela construtora da Hidroelétrica – MAESA (Machadinho Energética S.A.) e constituiu no plantio consorciado de erva-mate, “variedade” Cambona-4, com árvores nativas em uma área de 105 hectares, em sistema agroflorestal, beneficiando 85 famílias rurais. Este projeto tem por objetivo diferenciar o produto erva-mate através do sistema de produção orgânico, do sabor suave e/ou rastreabilidade do produto.

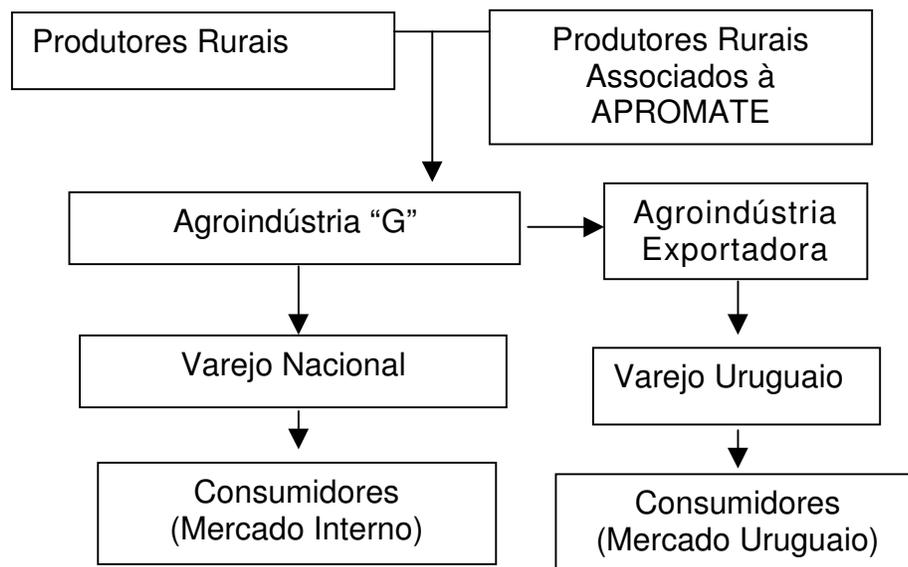
5.2.4.1. Descrição do canal de distribuição no qual a Agroindústria “G” está inserida.

O Canal de Distribuição no qual a Agroindústria “G” está inserida é composto por:

a) *Participantes Primários*: Produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece o produto semiprocessado para a agroindústria exportadora ou o produto processado e embalado para os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Colhedores e transportadores de erva-mate verde, agência de propaganda, fornecedores de embalagens, fornecedores de máquinas e de equipamentos e transportadores do produto processado.

Na Figura 21, está demonstrada a estrutura deste canal de distribuição.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 21: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que a Agroindústria "G" está Inserida

5.2.4.2 Descrição da cadeia de suprimentos em que a Agroindústria "G" está inserida.

A composição básica da Cadeia de Suprimentos na qual a Agroindústria "G" está inserida é composta por nove agentes. À montante da empresa estão os fornecedores de insumos agrícolas, máquinas e equipamentos, os viveiristas, os produtores rurais, que fornecem a folha verde e a lenha, e a cooperativa de prestação de serviços que realiza parte da colheita e transporte da matéria-prima até a agroindústria.

Na agroindústria a matéria-prima é processada e comercializada para o mercado interno ou externo.

Para o produto destinado a exportação, a jusante da Agroindústria "G", está a Agroindústria Exportadora, que compra erva-mate cancheada, processa, embala e comercializa para atacadistas e varejistas uruguaiois, que por sua vez fazem a venda aos consumidores.

Para o produto destinado ao mercado interno, também a montante da Agroindústria “G” estão os varejistas que comercializam o produto para os consumidores.

Os fornecedores, colocam a disposição dos produtores, máquinas e equipamentos, como tratores, implementos, ferramentas, adubos e defensivos. A agroindústria em conjunto com a associação de produtores, selecionou e a EMBRAPA-Florestas treinou três viveiristas, que produzem e fornecem mudas de erva-mate para os produtores rurais.

Os produtores que fornecem a lenha e a matéria-prima (folha verde) para a agroindústria e, se dividem em dois grupos:

No primeiro, estão os produtores que participam associação de produtores, e têm assim a comercialização de sua produção garantida com a Agroindústria Ervateira.

No segundo grupo estão os produtores que não estão associados e portanto tomam suas decisões individualmente, e não têm a comercialização garantida com a agroindústria.

A colheita e o transporte da matéria-prima até a agroindústria pode ocorrer de três formas distintas.

- Através da cooperativa de prestação de serviços, esta cooperativa está instalada no próprio município de Machadinho e tem como associados trabalhadores autônomos;
- Através da associação de produtores, os produtores associados fazem troca de serviço, um auxiliando o outro na forma de mutirão.
- Através dos próprios produtores rurais, quando estes fazem a colheita e o transporte até a agroindústria.

Ocorre, esporadicamente a aquisição de erva-mate de compradores autônomos, que compram a erva-mate de produtores rurais, e a comercializam com a agroindústria.

Na agroindústria é feito processamento da matéria-prima e consiste em quatro etapas distintas:

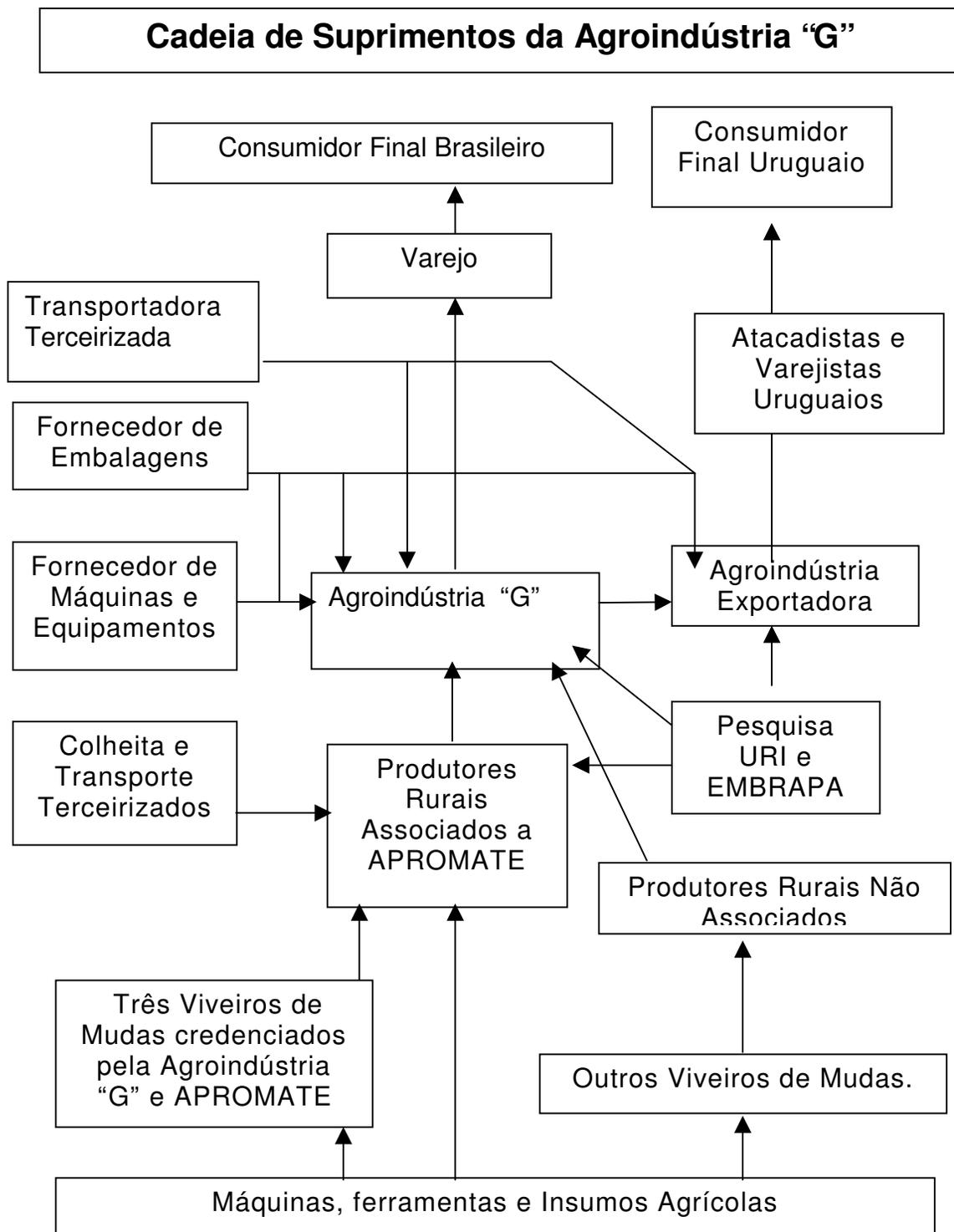
- sapeco, onde a folha verde recebe chama direta, quando ocorre a inativação enzimática e a pré-secagem;
- fracionamento do produto sapecado;
- A secagem propriamente dita, quando a umidade restante é retirada do produto já sapecado e triturado;.
- produto é denominado erva-mate cancheada Ao final desta etapa do processamento.
- A erva-mate cancheada tem dois destinos:

I- Quando destinada ao mercado interno, é armazenada por um período de três a cinco dias, ocorrendo o resfriamento e a “maturação” do produto e após é moída, embalada e comercializada. A comercialização da erva-mate no mercado interno é realizada basicamente na região de abrangência da cooperativa, e em algumas outras cidades circunvizinhas.

II- Quando é destinada ao mercado externo em que é armazenada por um período mínimo de noventa dias, e o produto adquire as características de cor e de sabor próprios para o mercado uruguaio, ou seja, cor amarela e sabor forte. Este período é denominado de “estacionamento da erva-mate”. A erva-mate adquire as condições já citadas, ela é comercializada para a Agroindústria Exportadora, e o produto é moído e peneirado, embalado e comercializado para atacadistas e varejistas daquele país, atendendo as exigências do referido mercado.

Tanto a Agroindústria “G” quanto a Agroindústria Exportadora, necessitam de produtos e de serviços para a produção da erva-mate. Elas necessitam de embalagens para o empacotamento do produto, cartuchos e fardos de papel, serviços para a produção do layout das embalagens, propaganda, serviços contábeis e de transportes.

Na Figura 22, está o fluxograma que descreve a cadeia de suprimentos em que a Agroindústria “G” está inserida.



FONTE: Dados Coletados

Figura 22: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos em que a Agroindústria “G” está Inserida

5.2.5. Supply Chain Management

Baseados no conceito de SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) descrevemos abaixo os fluxos de informações, os produtos, os serviços e os recursos entre as agroindústrias e os varejistas e as agroindústrias e os produtores rurais.

5.2.5.1. Descrição dos Fluxos de Informações sob a Ótica dos agentes agroindustriais em estudo.

Os dados referentes ao fluxo de informações, às agroindústrias varejistas e aos produtores rurais estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 2 – nas questões 2.2.1 à 2.2.9) e que estão expostos na Tabela 26.

As agroindústrias recebem as informações sobre as necessidades dos varejistas semanalmente. Isto é feito através do contato mantido com seus vendedores e/ou supervisores de vendas. Eles são contratados pela agroindústria e/ou pelos representantes comissionados. Estes mantêm os contatos com as empresas atacadistas e varejistas.

As agroindústrias, por sua vez, repassam estas informações aos produtores rurais no momento da compra da matéria-prima. A única exceção é a agroindústria cooperativa, que repassa as informações semestralmente em reuniões entre esta agroindústria, a associação de produtores e a empresa exportadora. Nestas reuniões para produtores associados, a Cooperativa e a Associação dos Produtores de Erva-mate, além das informações a respeito do comportamento do mercado interno e externo, também são negociados os novos contratos, seus valores, a qualidade do produto e os prazos de pagamento.

Essencialmente, os atributos que as empresas valorizam na matéria-prima são a cor verde e sabor suave, no entanto, foram encontradas duas formas de classificação da matéria-prima:

Um grupo, a maioria das empresas pesquisadas, distingue a matéria-prima em nativa e cultivada. Segundo estas empresas, há diferenças qualitativas entre a

matéria-prima originária de ervais nativos e de ervais cultivados, sendo dada preferência e, portanto, pagando um preço mais elevado para a erva-mate nativa.

Cabe destacar que esta classificação não se trata da distinção entre ervais cultivados e ervais em ser (implantados pela natureza). Elas entendem como “ervais nativos” aqueles com menores densidades de plantas, estrutura da planta mais alta, e plantas mais velhas, enquanto os ervais cultivados são aqueles ervais mais densos, com sistema de poda mais baixo e aberto e são mais jovens.

Um segundo grupo de empresas faz a diferenciação entre erva-mate “suave” e erva-mate “forte”, e esta classificação é feita pelos funcionários das empresas que realizam a aquisição da matéria-prima na visita ao erval antes da compra.

No caso específico da Indústria Ervateira “F”, empresa do grupo 3, a negociação de compra de erva-mate cancheada é realizada entre esta empresa e outras três agroindústrias. A empresa não negocia diretamente com produtores rurais, no entanto faz a diferenciação entre erva-mate “nativa” e “erva-mate cultivada”, seguindo o comportamento da maioria das empresas regionais estudadas neste trabalho.

No caso específico da agroindústria cooperativa, a empresa considera a qualidade da “variedade x” igual ou melhor que a erva-mate nativa, embora este material seja cultivado em condições idênticas à “erva-mate cultivada”.

As empresas também observam o estado de desenvolvimento das plantas, a espessura das folhas, a existência ou não de brotação e as sementes, alegando que a presença destes confere sabor amargo ao produto final.

Outro aspecto observado pelas agroindústrias na aquisição da matéria-prima é a espessura dos ramos, não admitindo ou descontando do valor a ser pago aos produtores, quando o diâmetro dos ramos ultrapassa sete milímetros.

Todas as empresas buscam adquirir a quantidade necessária para atender a demanda imediata do produto, procurando manter o equilíbrio entre a oferta e a procura, com o menor estoque possível.

A maioria da erva-mate adquirida pelas agroindústrias é ofertada pelos produtores rurais no balcão das empresas. Para o fechamento do negócio, os compradores das empresas fazem visitas aos ervais a serem adquiridos para conferir a qualidade da matéria-prima.

Também identificamos que alguns produtores ofertam a matéria-prima via fax ou telefone. Ocorre, outrossim, o contato da empresa com os agricultores através da visita de seus compradores diretamente nas propriedades rurais. As empresas declaram que, embora tenham uma boa relação com os produtores rurais e, normalmente, seus fornecedores sejam os mesmos, as empresas não têm uma programação com seus fornecedores para o reabastecimento de matéria-prima, existindo somente a programação interna das empresas.

A empresa “D” do grupo dois tem uma forma diferenciada das demais quanto à sua programação interna. A oferta da matéria-prima feita no balcão desta empresa é pequena, aproximadamente 20% do total da matéria-prima adquirida. Os 80% complementares são adquiridos através da visita do comprador da empresa aos produtores rurais. Para isto, a empresa tem um arquivo com informações sobre seus fornecedores e sobre sua matéria-prima. Nestes arquivos, estão descritas informações sobre a quantidade e a qualidade do produto adquirido, a data de aquisição, e o preço negociado. Como a colheita da erva-mate é realizada em intervalos de 18 a 24 meses, a empresa tem, com estas informações, uma maior possibilidade de “escolher” o produto a ser adquirido.

A empresa cooperativa e a empresa “E” estão estudando a possibilidade de programarem a colheita da matéria-prima, juntamente com os produtores rurais, visando melhor organizar a oferta.

Quanto à necessidade de aperfeiçoar o fluxo de informações entre as agroindústrias e os produtores, os dados indicam que, quanto menor a empresa tanto maior é sua percepção a respeito da necessidade do aprimoramento do fluxo de informações. Uma hipótese que pode explicar esta diferenciação é que as empresas do grupo um também são possuidoras de extensas áreas de cultivo de erva-mate e utilizam as suas produções próprias quando da diminuição da oferta de matéria-prima. Ao contrário, as empresas do grupo três ou possuem pequenas

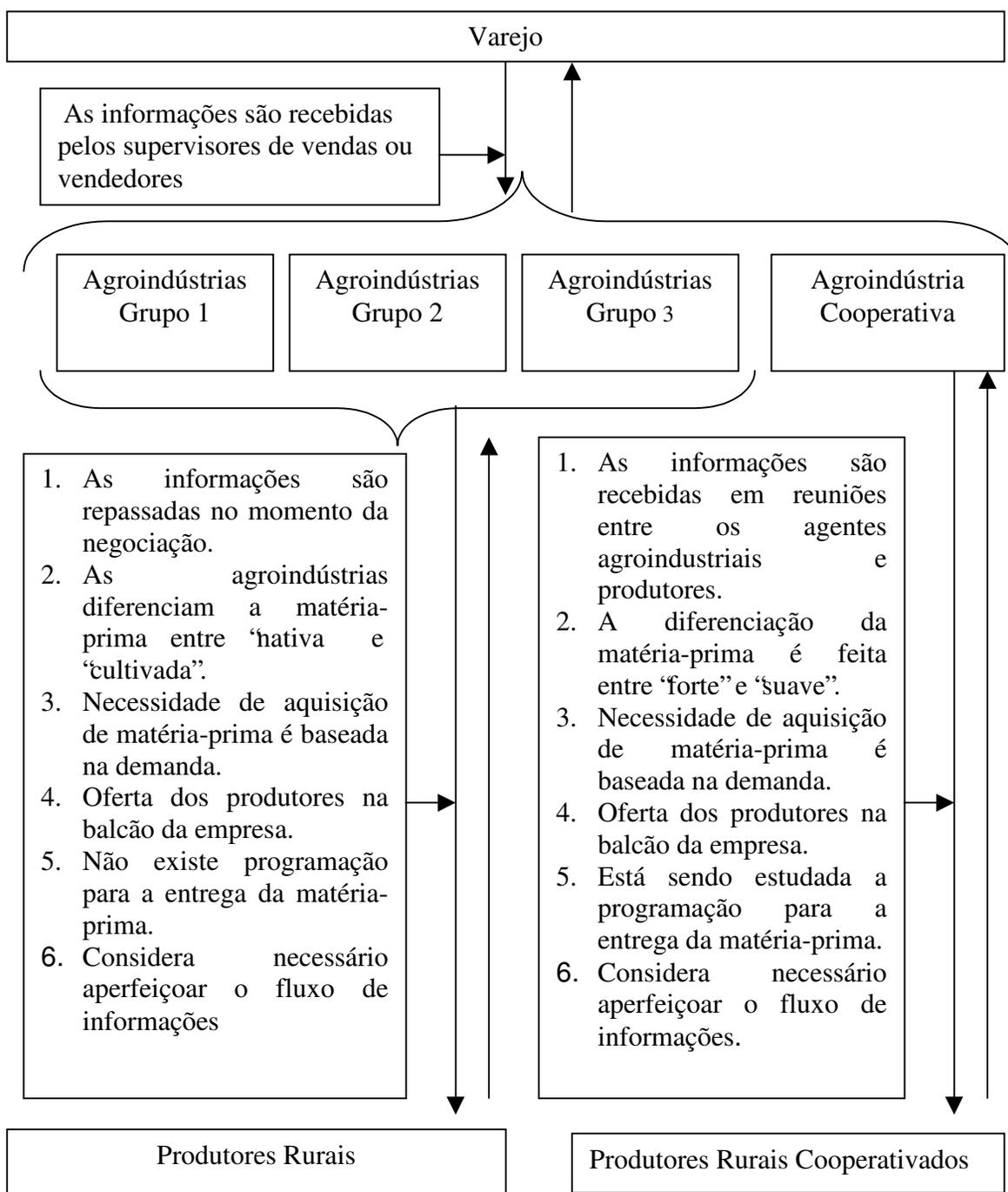
áreas, ou não possuem áreas próprias de cultivo, ficando na “dependência” da oferta dos produtores rurais.

Tabela 26 - Fluxo de Informações na Agroindústria Ervateira

Fluxo de Informações		Estratos de Agroindústrias				
Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Empresa Coop.	Nº Total de Empresas
Como a sua empresa recebe as informações das necessidades dos varejistas.	As necessidades dos varejistas são repassadas pelo supervisor de vendas	1,0	0,66	0,0	0,0	1,66
	As necessidades dos varejistas são repassadas pelos vendedores .	1,0	1,34	2,0	1,0	5,34
Como a empresa repassa as necessidades para os produtores rurais.	No momento da negociação entre o produtor e a agroindústria	2,0	1,34	2,0	0,5	5,84
	Em reuniões com a associação de produtores e exportador.	0,0	0,66	0,0	0,5	1,16
A agroindústria diferencia, de alguma forma, a sua matéria-prima	Sim, diferencia entre nativa e cultivada	1,0	0,66	2,0	0,0	3,66
	Sim, forte e suave	1,0	1,34	0,0	1,0	3,34
Como a empresa determina a necessidade de compra de matéria-prima	Busca manter o equilíbrio entre quantidade vendida e quantidade comprada.	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Forma como é efetuada a compra de matéria-prima pela sua empresa.	Oferta dos produtores no balcão da empresa	1,0	1,34	2,0	1,34	5,68
	Através de visita ao produtor do comprador de erva-mate verde da agroindústria.	0,00	1,34	0,0	0,66	2,0
	Oferta dos Produtores via fax ou telefone.	1,0	0,00	0,0	0,0	1,0
Existência de programação com os agricultores para o reabastecimento de matéria-prima.	Sim	0,0	0,00	0,0	0,0	0,0
	Não	2,0	1,34	1,0	0,0	3,34
	Está sendo estudada a maneira de como fazê-la.	0,0	0,66	1,0	1,0	2,66
Necessidade de aperfeiçoamento no fluxo de informações	Não necessita	1,0	0,66	0,00	0,0	1,66
	Sim, há necessidade	1,0	1,34	2,0	1,0	5,34

FONTE: Dados Coletados

A Figura 23 apresenta o fluxograma do “padrão” encontrado entre as agroindústria, os varejistas e os produtores rurais quanto ao fluxo de informações entre os varejistas e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 23: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica das Agroindústrias

5.2.5.2. Descrição do Fluxo de Produtos sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.

Os dados referentes ao fluxo de produtos entre as agroindústrias, os varejistas e os produtores rurais estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 2 – nas questões 2.3.1 à 2.3.10) e que estão expostos na Tabela 28.

A matéria-prima é adquirida dos produtores rurais, que colhem a matéria-prima (folhas e ramos de erva-mate) em períodos intercalados a cada 12, 18 ou 24 meses. As aquisições de matéria-prima são diárias com exceção de uma empresa do grupo três, Agroindústria “F”, que adquire erva-mate cancheada de outras empresas e faz as aquisições semanalmente. A matéria-prima é colhida e transportada no mesmo dia ou, no máximo, no dia seguinte da colheita até a agroindústria. Na agroindústria, a matéria-prima é processada, passando basicamente pelo sapeco, pela trituração, pela secagem. Após estas etapas do processamento, em que o produto se denomina erva-mate cancheada, o mesmo é armazenado por um período aproximado de três dias, quando ocorre a “maturação” do produto. Em seguida a este período, a erva-mate cancheada é moída, peneirada e embalada, sendo então enviada para os atacadistas e/ou para os varejistas. Nas agroindústrias, são mantidos estoques de erva-mate cancheada com capacidades para atender as demandas em intervalos que variam de sete a trinta dias, sendo que a maioria das empresas têm estoques para quinze dias.

A empresa cooperativa faz a classificação do produto antes da colheita e após o processamento da matéria-prima. Conforme o sabor do produto processado, é dada a sua destinação para o mercado externo ou para o interno. Para o mercado externo (uruguaio), é destinado o produto erva-mate cancheada que tem sabor amargo e, para o mercado interno, o produto que tem sabor suave.

No processo de secagem e de cancheamento para o mercado externo, o produto é peneirado, quando são separadas as folhas dos palitos (partes de ramos), para após misturá-los novamente com a proporção máxima de 10% de palitos. O produto “erva-mate cancheada” é, então, armazenado por um período mínimo de 90 dias, quando ocorre o envelhecimento, denominado pelos ervateiros de “descanso”.

Neste período, a erva-mate adquire sabor mais amargo e cor amarela. Parte da matéria-prima destinada à exportação é seca em “barbaquás” com o objetivo de transmitir ao sabor do produto o gosto “esfumaceado”. Todas estas características são necessárias para atender as exigências do mercado Uruguaio. Quando o produto está pronto (erva-mate cancheada descansada), o produto é vendido para a agroindústria exportadora, que realiza o processo de moagem e de embalagem do produto.

As empresas têm dificuldades para armazenarem o produto destinado ao mercado interno, porque ocorre a rápida perda da qualidade cor verde e sabor suave. Em função deste motivo, rápido envelhecimento do produto, as agroindústrias fazem a troca do produto com 20 a 30 dias após a data de fabricação. As porcentagens de troca variaram, sendo maiores para as empresas do grupo três. Uma empresa “F” do grupo três afirmou trocar em torno de 6% e justificou este fato em função da grande distância geográfica entre a empresa e seus principais clientes.

As agroindústrias para o processo de produção adquirem outros produtos como: embalagens para o empacotamento do produto, outras ervas aromáticas para a produção do composto de erva-mate, açúcar para a produção da “erva-mate com açúcar”, máquinas e equipamentos para o processamento industrial, veículos para o transporte e comercialização da matéria-prima e do produto processado.

Quanto à frequência para a aquisição da matéria-prima, a maioria das empresas gostaria de adquiri-la nos períodos de “safra” e de “safrinha”. Os motivos para tal são que: o rendimento industrial da matéria-prima é maior e a qualidade do produto melhor. Isto seria possível se houvesse tecnologia adequada para o armazenamento por períodos mais longos que os usuais.

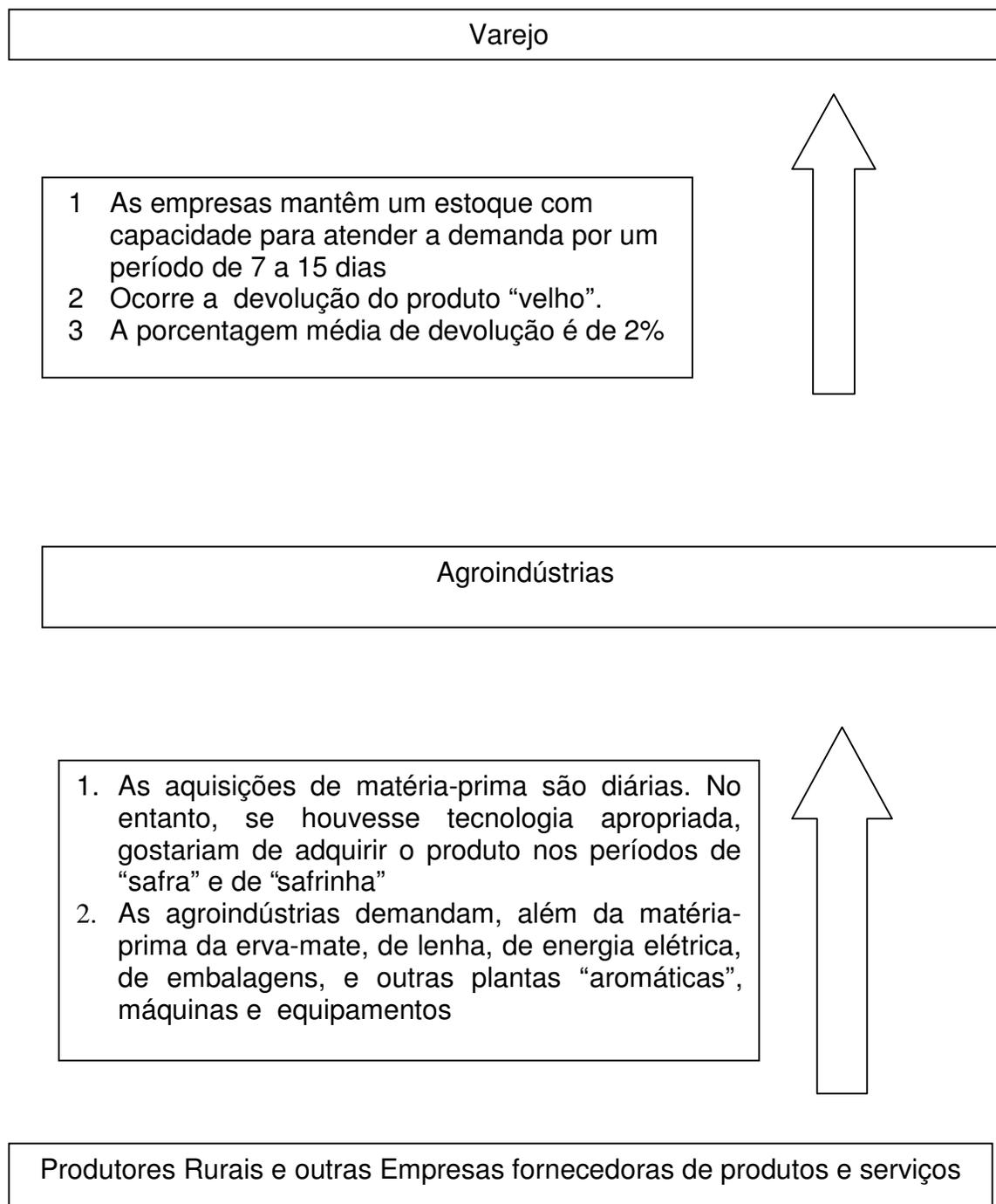
Na Tabela 27, estão expostos os dados referentes ao fluxo de produtos nas agroindústrias.

Tabela 27 – Fluxo de Produtos nas Agroindústrias Ervateiras

Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.		Fluxo de Produtos				
		Estratos de Indústrias				
		Grupo n° 1	Grupo n° 2	Grupo n° 3	Empres. Coop.	N° Total de Empresas
Frequência na aquisição da matéria-prima.	Diariamente	2,0	2,0	1,0	1,0	6,0
	Semanalmente	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
Período de manutenção do estoque do produto erva-mate.	7 dias	0,0	0,66	1,0	0,0	1,66
	15 dias	1,0	1,34	1,0	1,0	3,34
	30 dias	1,0	0,0	0,0	0,00	1,0
Ocorrência de devolução de produto velho.	Sim	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
	Não	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Porcentagem média de devolução.	Até 1%	1,0	0,0	0,0	0,00	1,0
	Até 2%	1,0	0,66	1,0	0,00	2,66
	Mais de 2%	0,0	1,34	1,0	1,0	3,34
Outros produtos e/ ou recursos necessários para a produção e comercialização da erva-mate.	Lenha, energia elétrica, embalagens, outras ervas aromáticas para a produção do composto de erva-mate, açúcar, máquinas e equipamentos e veículos e utilitários.	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Frequência considerada ideal para a aquisição de matéria-prima.	Diariamente	1,0	0,66	0,00	0,00	1,66
	Nos períodos de “safra” e “safrinha”, pela melhor qualidade do produto, se fosse possível armazená-la sem ter perda de qualidade.	1,0	1,34	2,0	1,0	4,34

Fonte: Dados Coletados

A Figura 24 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de produtos encontrado entre as agroindústria e produtores rurais.



FONTE: Dados Coletados

Figura 24: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Produtos sob a Ótica das Agroindústrias.

5.2.5.3. Descrição do Fluxo de Serviços sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.

Os dados referentes ao fluxo de serviços entre as agroindústrias e os varejistas e produtores rurais estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 2 – nas questões 2.4.1 à 2.4.4) e que estão expostos na Tabela 28.

Todas as empresas demandam de serviços como: propaganda, desenvolvimento de layout para as embalagens, a manutenção de máquinas e de equipamentos, os jurídicos e alguns serviços contábeis. Os serviços contábeis são terceirizados para as empresas do grupo “3” e parte do grupo “2”. As empresas também fazem os serviços de processamento industrial, os serviços administrativos, as vendas e os transporte até os estabelecimentos atacadistas e varejistas

As empresas também demandam de serviços de colheita, de transporte da matéria-prima e de lenha até as agroindústrias. Elas negociam com os produtores rurais se a colheita e o transporte são feitos pelos produtores, pelas próprias empresas ou por empresas terceirizadas..

Quanto maior a empresa, tanto menor é a porcentagem de matéria-prima colhida pelas equipes de colhedores da própria empresa e maior a porcentagem de matéria-prima colhida pelos produtores rurais. Por outro lado, quanto menor a empresa tanto maior é a porcentagem destas que realizam a colheita para os produtores. Neste caso, justifica-se por que razão a mão-de-obra terceirizada, na maioria dos casos, não é registrada, sendo que os produtores, nestes casos, temem por ações trabalhistas. Também constatamos que a participação dos serviços de “terceiros” – empresas de prestação de serviços registradas ou não – é importante na prestação de serviços de colheita.

Como o custo de colheita representa de 20 a 30% do valor da matéria-prima, observa-se que os produtores que dispõem de mão-de-obra ou estão organizados em associação, como é o caso dos associados da agroindústria cooperativa, buscam obter maiores ganhos, realizando a colheita de forma coletiva.

O transporte da matéria-prima até as agroindústrias é feito pelas agroindústrias, pelos produtores ou pelas empresas terceirizadas que também fazem a colheita. Neste aspecto, também se observa que, quanto maior a agroindústria, maior é a porcentagem de matéria-prima transportada pela própria empresa.

Como já foi descrito anteriormente, todas as empresas demandam de outros serviços como layout das embalagens, da propaganda. Quanto aos serviços de manutenção de máquinas e de equipamentos, quanto maior a empresa tanto menor é sua dependência de outras empresas para a prestação destes serviços, repetindo-se esta lógica para os serviços contábeis e para os jurídicos.

As empresas declaram não estarem satisfeitas com os serviços recebidos de terceiros, alegando haver falta de qualidade e de comprometimento com as empresas.

Duas empresas, a empresa “D” do grupo dois e a empresa “E” do grupo três têm “parcerias” com atacadista e/ou com rede de hipermercados, produzindo e embalando para estes com a suas marcas próprias para o produto. Esta parceria, segundo os proprietários das empresas, propiciou um melhor aproveitamento de seus parques de máquinas e de sua mão-de-obra, embora reclamem que o lucro seja muito pequeno.

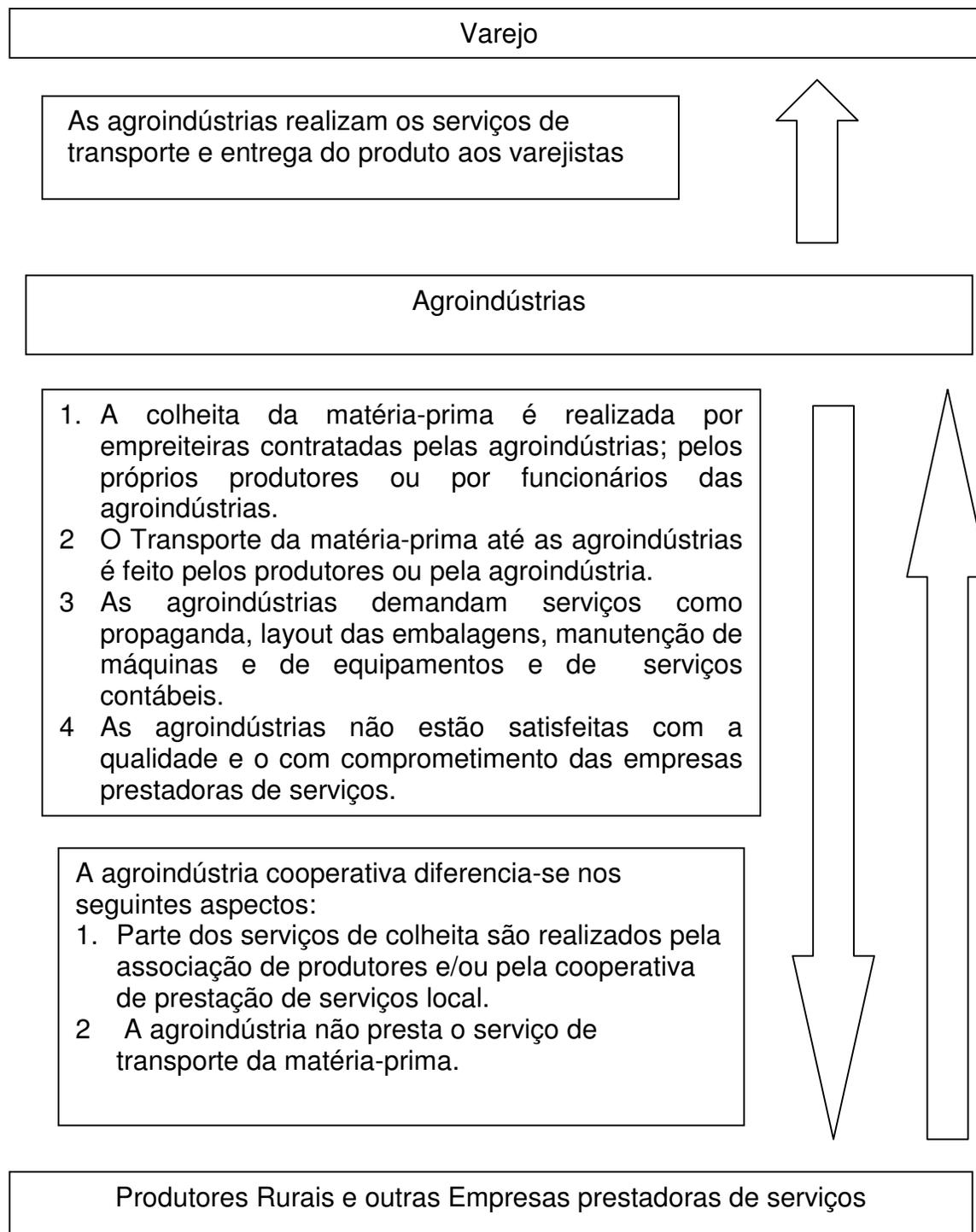
Os dados podem ser visualizados na Tabela 28.

Tabela 28. Fluxo de Serviços nas Agroindústrias Ervateiras

Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.	Fluxo de Serviços	Estratos de Agroindústrias				
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Empresa Coop	Nº Total de Empresas
Serviços que a empresa demanda.	Colheita, transporte, propaganda, layout das embalagens, manutenção de máquinas e equipamentos, serviços contábeis	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Quem realiza os serviços de Colheita	Colheita – feita pelos produtores.	0,80	0,53	0,70	0,20	2,23
	Colheita – funcionários da agroindústria	0,20	0,53	0,60	0,0	1,33
	Colheita feita pela Associação de Produtores e/ou cooperativa de prestação de serviços	0,0	0,26	0,0	0,40	0,66
	Colheita – empreiteira contratada pela agroindústria	1,0	0,66	0,70	0,4	2,76
Quem realiza os serviços de transporte	Transporte até a agroindústria feito pela empresa	1,4	0,8	0,6	0,0	2,8
	Transporte até a agroindústria feito por produtores e/ou terceiros	0,6	1,2	1,4	1,0	4,2
	Propaganda – Empresa terceirizada	2,0	2,0	2,0	1,0	7
	Layout das embalagens – empresa terceirizada	2,0	2,0	2,0	1,0	7
Serviços de manutenção de Máquinas e Equipamentos	Manutenção de máquinas e equipamentos – empresa terceirizada	1,0	1,33	2,0	1,0	5,33
	Manutenção de máquinas e equipamentos – departamento de manutenção da própria indústria.	1,0	0,66	0,0	0,0	1,66
Serviços contábeis	Serviços Contábeis – empresa terceirizada	0,0	1,32	2,0	1,0	4,32
	Serviços Contábeis – departamento contábil da própria empresa.	2,0	0,66	0,0	0,0	2,66
Satisfação das empresas quanto aos serviços prestados por terceiros.	Sim.	0,0	0,0	0,0	0,0	0
	Não.	2,0	2,0	2,0	1,0	7
Motivo da insatisfação.	Falta de qualificação.	1,0	1,0	1,0	0,5	3,5
	Falta de comprometimento com a empresa	1,0	1,0	1,0	0,5	3,5
Serviços que as empresas gostariam de receber.	Os mesmos serviços mas com mais qualidade	2,0	2,0	2,0	1,0	7
Quem realiza o serviço de transporte e de entrega ao atacado e/ou ao varejo	A própria agroindústria	1,80	1,86	1,8	0,80	6,26
	Empresas terceirizadas	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Transportadoras	0,0	0,13	0,2	0,20	0,53

FONTE: Dados Coletados

A Figura 25 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de serviços encontrado entre as agroindústria, os varejistas e produtores rurais .



FONTE: Dados Coletados

Figura 25: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica das Agroindústrias

5.2.5.4. Descrição do Fluxo de Recursos sob a Ótica dos Agentes Agroindustriais em Estudo.

Os dados referentes ao fluxo de recursos entre as agroindústrias e os varejistas e produtores rurais estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 2 – nas questões 2.5.1 à 2.5.7) e que estão expostos na Tabela 29.

Os preços pagos pela matéria-prima, sofrem grandes variações durante o ano. Estas variações ocorrem em função da sazonalidade da oferta e também da variabilidade da qualidade da matéria-prima. O pagamento é feito à vista ou a prazo. As empresas do grupo um pagam à vista, as empresas do grupo dois pagam, parte à vista e parte a prazo, e as do grupo três fazem todas as aquisições de matéria-prima a prazo.

O prazo para o pagamento também é variável. Ele varia de 30 a 60 dias e depende dos prazos negociados com as empresas varejistas. Para a empresa cooperativa, o prazo para o pagamento varia entre 30 e 90 dias, dependendo do destino dado ao produto: se para o mercado interno, o prazo é de 30 dias; se para o mercado externo, o prazo é de 90 dias. Para o mercado interno, a agroindústria cooperativa acompanha as variações de preços do mercado regional, pagando aos produtores o mesmo preço que receberiam se comercializassem com outras empresas da região. Para o mercado externo, é feita a negociação entre a cooperativa, a associação de produtores e a empresa exportadora.

O fato das Macro-Indústrias ervateiras fazerem as aquisições à vista dá a elas um maior poder de barganha frente aos produtores, permitindo obter ganhos no preço e na qualidade do produto.

Nas negociações entre as agroindústrias e os varejistas e/ou atacadistas, todas as empresas afirmaram fazer as vendas tanto à vista quanto a prazo. As diferenças entre as formas de pagamento e os prazos ocorrem dependendo da negociação entre as partes.

Os prazos de pagamento dados por todas as empresas e negociados com os varejistas variam de 30 a 60 dias. A única exceção é a empresa cooperativa com

a empresa exportadora, quando negocia erva-mate para o mercado externo. Neste caso, o prazo para pagamento é de 90 dias.

As grandes redes varejistas têm cobrado das agroindústrias taxas de comercialização que variam de 2,0% a 16,0% sobre o valor final do produto. Elas também “sugerem doações” com fins promocionais como, por exemplo, aniversário da empresa, abertura de novas lojas, etc. Para todas as empresas do grupo um, as taxas de comercialização são de 15% sobre o valor da venda. Para as empresas “C” e “D” do grupo dois, as “taxas de comercialização” são de 5% sobre o valor da venda e, para a empresa “E” do grupo três, as “taxas de comercialização” são de 2%. Duas empresas, a ervateira “F” do grupo três e a ervateira cooperativa do grupo dois, afirmaram que não negociam este tipo de taxa com os varejistas.

Para o produto erva-mate para chimarrão, em todas as empresas, exceto na empresa cooperativa, a porcentagem correspondente a impostos em relação ao preço final do produto é de 13%, sendo 7% de ICMS e 6% PIS, COFINS, Imposto de Renda e Contribuição Social. Para os produtos: composto de erva-mate e erva-mate com açúcar, a porcentagem correspondente a impostos em relação ao preço final do produto é de 23%, sendo 17% de ICMS e 6% PIS, COFINS, Imposto de Renda e Contribuição Social. Para a empresa cooperativa, diferentemente das demais, incide 7% de ICMS e 1% PIS sobre a folha de pagamento, acumulando 7,1% sobre o preço final do produto erva-mate para chimarrão e 17% de ICMS e 1% PIS sobre a folha de pagamento, acumulando 17,1% para os produtos: composto de erva-mate e erva-mate com açúcar. Neste aspecto, a legislação beneficia a empresa cooperativa em comparação com as demais empresas.

Os custos de comercialização das agroindústrias variaram de 8 a 20%. Percebe-se que há uma tendência decrescente dos custos de comercialização, acompanhando o tamanho das empresas. Ou seja, quanto menor a empresa tanto menores os seus custos de comercialização. O que pode explicar esta tendência é que as micro empresas têm seus mercados regionalizados e os trabalhos referentes à comercialização são realizados pelos próprios proprietários. Outro aspecto que colabora para esta explicação deste fato é que as micro empresas realizam poucos negócios com grandes estabelecimentos varejistas e também as “taxas” de comercialização são mais baixas. As empresas do grupo um e do grupo dois, que

comercializam com as grandes redes, chegam a ter custos de comercialização de até 24,5%. Esta diferenciação ocorre porque as grandes redes cobram das agroindústrias “taxas de comercialização” de até 14,5% sobre o valor do produto.

Na composição destes custos, estão contemplados os salários, as comissões dos vendedores, as propaganda, o transporte até o estabelecimento comercial e a troca do produto velho.

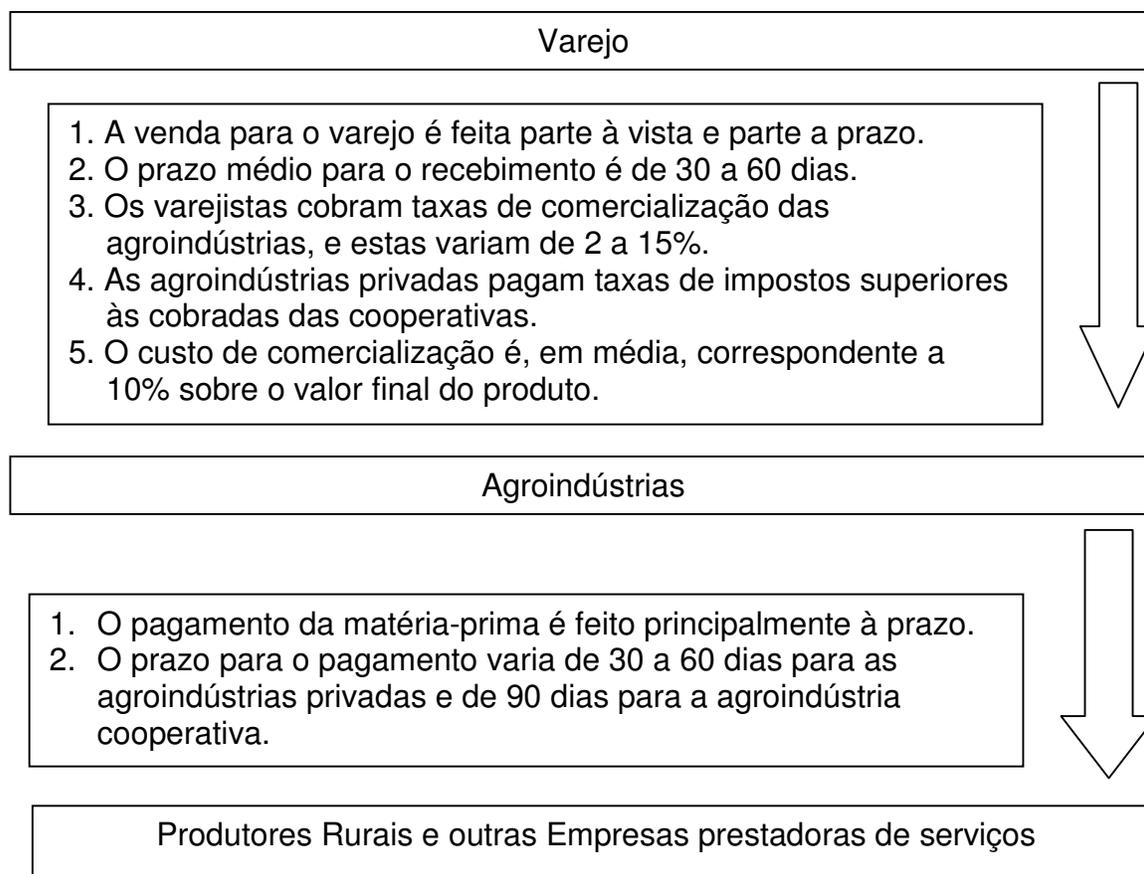
Na Tabela 29, estão expostos os dados referentes ao fluxo de recursos nas agroindústrias ervateiras.

Tabela 29. Fluxo de Recursos nas Agroindústrias Ervateiras

Fluxo de Recursos		Estratos de Agroindústrias				
Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas		Grupo n° 1	Grupo n° 2	Grupo n° 3	Empresa Coop.	N° Total de Empresas
Qual a forma de pagamento da matéria-prima?	A vista	1,0	0,0	0,0	0,0	1,00
	A prazo.	0,0	1,32	2,0	1,0	4,32
	Parte a vista e parte a prazo	1,0	0,68	0,0	0,0	1,68
Se o pagamento é feito a prazo. Qual o prazo para o pagamento?	30 dias.	2,0	0,68	2,0	0,0	4,68
	60 dias.	0,0	0,68	0,0	0,0	0,68
	30 a 90 dias dependendo da Qualidade do produto.	0,0	0,68	0,0	1,0	1,68
Qual a forma de pagamento para a venda do produto processado?	À vista	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
	A prazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
	Parte a vista parte a prazo	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Se a venda é feita a prazo. Qual o prazo médio para o recebimento?	De 30 a 60 dias	2,0	1,32	2,0	0,33	5,65
	Mais de 60 dias	0,0	0,68	0,0	0,66	1,34
É cobrada da empresa alguma taxa de comercialização?	Sim	2,0	1,32	1,0	0,0	4,32
	Não	0,0	0,68	1,0	0,0	1,68
Qual a porcentagem média cobrada nas “taxas de comercialização”	2%	0,0	0,0	2,0	0,0	2
	5%	0,0	2,0	0,0	0,0	2
	15 %	2,0	0,0	0,0	0,0	2
Qual a porcentagem média correspondente a impostos em relação ao preço final do produto?	Erva-mate para chimarrão	13%	13%	13%	7,1%	7,0
	Composto de erva-mate, erva-mate com açúcar.	23%	23%	23%	17,1%	7,0
Qual a porcentagem média correspondente aos custos de comercialização?	Até 10%	1,0	1,32	2,0	1,0	5,32
	De 10 a 15%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	De 15 a 20%	1,0	0,68	0,0	0,0	1,68

FONTE: Dados Coletados

A Figura 26 apresenta tanto o fluxograma do “padrão” encontrado entre as agroindústria, os varejistas e produtores rurais quanto o fluxo de recursos entre as agroindústrias, os varejistas e produtores rurais.



FONTE: Dados Coletados

Figura 26: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a ótica das agroindústrias.

5.2.6. - A Descrição das Formas de Governança entre as Agroindústrias em Estudo e os Agentes com quem mantêm Relacionamentos.

Tabela 30 – Posição das Agroindústrias em Relação aos Varejistas.

Categoria Contratual	Interfirmas	De: Agroindústria	Para: Varejistas					
Objetivos da Transação	Vender erva-mate processada para os estabelecimentos varejistas.							
Natureza da Transação	Comentários	Avaliação	Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Empr. Coop.	Nº Total de Empr.	
Frequência (dentro do mês)	Alta. A venda é bem distribuída no mês.	3	1,0	0,00	0,00	0,00	1,0	
	Mediana. Há uma variação positiva nas duas primeiras semanas.	2	1,0	2,0	2,0	1,0	6,0	
Frequência (dentro do ano)	Alta. A venda é bem distribuída dentro do ano.	3	2,0	1,0	1,0	0,00	4,0	
	Mediana. A venda é maior em algumas épocas do ano (inverno e outono)	2	0,00	1,0	1,0	0,5	2,5	
Incerteza (quanto à venda do produto erva-mate para chimarrão)	Baixa. A venda do produto é praticamente certa.	1	2,0	2,0	1,0	0,00	5,0	
	Mediana -	2	0,00	0,00	1,0	0,00	1,0	
	Alta – A venda do produto pode não ocorrer	3	0,00	0,00	0,00	1,0	1,0	
Incerteza (quanto à venda do produto com a qualidade desejada)	Alta. A qualidade do produto depende de vários fatores ambientais, além do fator genético. Por estes motivos, é difícil manter constante a qualidade desejada do produto.	3	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	
	Mediana. A empresa pode, em parte, selecionar a matéria-prima e, assim, definir a Qualidade.	2	1,0	1,0	1,0	0,00	3,0	
Especificidade dos Ativos (de lugar, de tempo, de capitais humanos e de ativos dedicados).	A empresa tem grande especificidade, produz somente erva-mate para chimarrão embora seja detentora de várias marcas.	3	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0	

Tabela 30 – Posição das Agroindústrias em Relação aos Varejistas - Continuação.

Especificidade dos Ativos (do produto erva-mate)	Baixa – Os consumidores não identificam claramente a qualidade do produto	1	1,0	1,0	0,00	0,00	2,0
	Mediana – Os consumidores identificam, mesmo que parcialmente, a qualidade do produto.	2	1,0	1,0	1,0	0,00	3,0
	Alta – Os consumidores identificam claramente a qualidade do produto.	3	0,00	0,00	1,0	1,0	2,0
Limite da Racionalidade	Alta. A empresa tem boas informações sobre o produto e o ambiente que a cerca.	3	1,0	0,00	1,0	0,00	2,0
	Mediana. A empresa consegue uma relativa racionalidade, porque tem algumas informações a respeito do produto e do ambiente que a cerca.	2	1,0	1,0	1,0	0,00	3,0
	Baixa. A empresa não consegue ser plenamente racional, por falta de informações e/ou por falta de conhecimento do produto.	1	0,00	1,0	0,00	1,0	2,0
Oportunismo	Mediano. A empresa busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses dos varejistas. A empresa não consegue impor somente os seus interesses. A concorrência com outras empresas ervateiras é acirrada.	2	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Governança	Comentários						
Processos contratuais resultantes.	Governança						
Expectativa da Estrutura de Governança	Bilateral a Unificada (Implica na continuidade do contato de duas vias com a autonomia das partes mantida ou na internalização do processo contratual).						
Estrutura de Governança Atual	Mercado (implica que as alternativas estão disponíveis para proteger do oportunismo de ambos os lados da transação)						
Implicações e Observações	As agroindústrias, embora queiram, não conseguem impor suas condições aos varejistas.						

FONTE: Dados Coletados

A Tabela 30 avalia a posição das agroindústrias em relação aos varejistas e ilustra as relações entre as partes.

A racionalidade, o oportunismo e a racionalidade estão presentes, portanto a hipótese do envolvimento no processo de contratação é a governança.

A frequência é mediana dentro do mês e alta a mediana dentro do ano. Logo, as transações são recorrentes. As características dos investimentos requeridos para consumir as transações são altas, portanto a eficiência da governança ocorrerá como a unificada, ou seja, a eficiência da governança ocorreria se o processo contratual fosse internalizado pela agroindústria.

No entanto, as agroindústrias também afirmaram que a especificidade do produto erva-mate é média em 42,86% das empresas e baixa em 28,57% das empresas. Neste cenário, a eficiência da governança ocorreria se o processo contratual fosse a governança bilateral.

Quando se analisa o alinhamento dos contratos, percebe-se que a incerteza é baixa e a especificidade dos ativos requerida para consumir as transações é alta. Portanto, o alinhamento dos contratos ocorre através de contratos.

A estrutura atual de governança é de mercado, porque as empresas competem entre si, disputando o mercado. Os varejistas, por sua vez, acabam por impor certas condições para a ocorrência das transações.

Tabela 31 – Posição das Agroindústrias em Relação aos Agricultores

Categoria Contratual	Interfirmas	De: Agroindústria			Para: Agricultores		
Objetivos da Transação	Compra de matéria-prima (folha verde) para o processamento e comercialização.						
Natureza da Transação	Comentários	Avaliação	Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Empr. Coop.	Nº Total de Empr.
Frequência (dentro do ano)	Alta. Compra de matéria-prima bem distribuída durante o ano	3	2,0	1,0	1,0	1,0	5,0
	Mediana. Compra distribuída em alguns períodos do ano como, por exemplo, outono, inverno e primavera	2	0,0	1,0	1,0	0,00	2,0
Incerteza (quanto à compra de erva-mate verde)	Baixa – A compra de matéria-prima é praticamente certa, há inclusive excesso de oferta de erva-mate verde no mercado.	1	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Incerteza (quanto à compra de erva-mate verde com característica de sabor suave ou nativa).	Alta – Em algumas épocas do ano, há dificuldades para a compra de matéria-prima com sabor suave. Isto é decorrente das variações climáticas, ambientais e genéticas.	3	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0
	Mediana. A aquisição de matéria-prima com a qualidade desejada tem poucas possibilidades de não ocorrer, porque a empresa faz a seleção da matéria-prima	2	1,0	1,0	1,0	0,0	3,0
Especificidade dos Ativos (de lugar, de tempo, de capitais humanos e de ativos dedicados).	Alta – A empresa produz somente erva-mate para chimarrão, composto de erva-mate ou erva-mate para tererê.	3	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Especificidade dos Ativos (produtos)	Baixa – Há oferta de matéria-prima de qualidade.	1	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
	Mediana – Há uma certa dificuldade para a aquisição de matéria-prima de qualidade.	2	2,0	1,0	1,0	0,0	4,0
	Alta – Há grande dificuldade para a aquisição de matéria-prima de qualidade	3	0,0	0,0	1,0	1,0	2,0

Tabela 31 – Posição das Agroindústrias em Relação aos Agricultores -
Continuação

Limite da Racionalidade	Baixa - A empresa tem boas informações sobre o ambiente.	3	2,0	1,0	1,0	1,0	5,0
	Mediana -	2	0,0	1,0	1,0	0,0	2,0
Oportunismo	Mediana. A empresa não consegue impor somente os seus interesses, pois existe a concorrência com outras empresas para a aquisição de matéria-prima de qualidade.	2	1,0	1,0	2,0	1,0	
	Alto. A empresa consegue impor os seus interesses, pois há excesso de matéria-prima.	3	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0
Governança		Comentários					
Processos contratuais resultantes.		Governança					
Expectativa da Estrutura de Governança		Unificada a Bilateral (Implica a continuidade do contato de duas vias com a autonomia das partes mantida ou na internalização do processo contratual).					
Estrutura de Governança Atual		Mercado (implica que as alternativas estão disponíveis para proteger do oportunismo de ambos os lados da transação)					
Implicações e Observações		Atualmente a estrutura de governança é o mercado, por este motivo, ocorrem variações significativas nos preços.					

FONTE: Dados Coletados

A Tabela 31 avalia a posição das agroindústrias em relação aos produtores rurais e ilustra as relações entre as partes.

A racionalidade e o oportunismo estão presentes, portanto a hipótese do envolvimento no processo de contratação é a governança.

As agroindústrias adquirem diariamente a matéria-prima dos produtores rurais. A freqüência é alta dentro do ano, sendo então recorrente. As características dos investimentos requeridos para consumir as transações são altas, portanto a eficiência da governança ocorrerá como a unificada, ou seja, a eficiência da governança ocorreria se o processo contratual fosse internalizado pela agroindústria.

No entanto, as agroindústrias também afirmaram que a especificidade do produto erva-mate é mediana em 57,14% das empresas e alta em 28,57% das

empresas. Neste cenário, a eficiência da governança também poderia ocorrer se o processo contratual fosse a governança bilateral.

Quando se analisa o alinhamento dos contratos, percebe-se que a incerteza é baixa, ou seja, há poucas possibilidades nas transações e não ocorrerem em função de efeitos não passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida a eles associada. Por outro lado, a especificidade do produto, no caso, a variabilidade da matéria-prima, sendo considerada mediana por 57,14% das empresas, alta por 28,57% e baixa por 14,29%. Esta variação é decorrente da variação da qualidade do produto. Portanto, o alinhamento dos contratos também é variável. Quando se considera o produto “comum”, a especificidade é baixa, e o alinhamento dos contratos ocorre via mercado, Quando a especificidade aumenta, o alinhamento dos contratos ocorre via contratual.

Assim sendo, a expectativa da estrutura de governança variaria entre o mercado e a integração vertical, dependendo da quantidade e da qualidade ofertada pelos produtores rurais.

5.2.7. Verificação da Influência do Fluxo de Informações, de Produtos, de Recursos e de Serviços na Governança da Cadeia.

As agroindústrias recebem semanalmente as informações dos varejistas através de seus vendedores e de seus supervisores de vendas e repassam aos produtores rurais quando da realização da compra da matéria-prima, que ocorre também semanalmente, mas com diferentes produtores, pois a colheita é feita em intervalos de 12 a 24 meses. Assim sendo, a atualização das informações das agroindústrias é constante, e a dos agricultores é esporádica.

As agroindústrias regulam o fluxo de produtos, pois os varejistas não aceitam fazer grandes estoques quer seja pelo custo que o estoque representa, quer seja pela rápida perda da qualidade que o produto sofre após o processamento, considerando-se que o produto possa ficar nas gôndolas dos estabelecimentos varejistas por um período máximo de trinta dias. Assim sendo, as agroindústrias procuram equilibrar o fluxo de produtos, adquirindo dos produtores a quantidade demandada pelos varejistas e/ou procurando manter um estoque mínimo para

atender as flutuações da demanda. O fluxo de produtos na agroindústria também ocorre de forma mais intensiva e freqüente em relação aos produtores.

O fluxo de recursos e os serviços ocorrem concomitantemente aos demais e estão associados aos fluxos de recursos e de serviços dos varejistas. De acordo com o maior ou com o menor poder de barganha dos varejistas, a forma e a intensidade como ocorrem estes fluxos é diferente. A forma de pagamento, normalmente, utilizada pelos mercados e pelos supermercados é o cheque pré-datado, e a forma utilizada pelos hipermercados é o pagamento através de duplicata. O prazo de pagamento também é diferente. Para os mercados, o prazo é menor que o prazo negociado com os hipermercados, demonstrando, assim, o maior poder de barganha dos grandes varejistas. Da mesma forma, a quantidade e a intensidade dos serviços prestados aos varejistas é maior para as grandes redes quando comparado aos serviços prestados aos mercados. Para os mercados, as agroindústrias realizam a produção e a entrega do produto, enquanto que para os hipermercados, as agroindústrias realizam a produção, a entrega, o abastecimento de gôndola, a abordagem dos clientes e a degustação.

As agroindústrias, recebendo as demandas dos varejistas, de quantidade e de qualidade do produto, convertem o preço oferecido pelos diferentes “tipos” de erva-mate em preços da arroba de folha verde a ser adquirida dos produtores rurais, resguardando a sua margem de lucro. Por este motivo, elas remuneram mais a erva-mate “nativa” ou “suave” e menos a erva-mate “cultivada” ou “forte”.

A especificidade dos ativos das empresas ervateiras é alta, pois elas somente podem produzir e produzem “erva-mate”. Embora haja alguma diferenciação, como a erva-mate comum, a nativa, a moída grossa, a pura folha, o composto de erva-mate, a erva-mate para tererê e erva-mate com açúcar, a especificidade do produto foi considerada média. Para 25% das empresas, a especificidade do produto é baixa; para 25% das empresas, a especificidade do produto é alta e, para 50% das empresas, a especificidade do produto é média. Esta variação pode ser explicada pelo maior ou pelo menor reconhecimento, enquanto a aceitação dos consumidores explica-se por uma determinada marca de produto. Quanto à incerteza, quando se considerou em relação à venda do produto, ela foi classificada por 62,50% das empresas como baixa. Portanto, a estrutura de

governança, baseada no alinhamento dos contratos, é de mercado; podendo, por isso, ocorrer o contrato. Isto explica os comportamentos dos diferentes varejistas e das agroindústrias. Quando uma determinada marca é reconhecida como de baixa especificidade, ela predomina a estrutura de mercado; quando uma determinada marca é reconhecida como de especificidade mais alta que as demais, ocorre o contrato.

5.3.Secção 3 - Apresentação dos Estudos de Caso nas Propriedades Rurais

Para os agentes, produtores rurais, foram feitas as seguintes descrições e caracterizações: descrição dos fluxos de informações, dos produtos, dos serviços e dos recursos sob a ótica dos produtores em estudo; caracterização da cadeia produtiva e do canal de distribuição e descrição das formas de governança entre os produtores rurais e as agroindústrias.

5.3.1. Supply Chain Management

Baseados no conceito de SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) descrevemos abaixo os fluxos de informações, os produtos, os serviços e os recursos entre os produtores rurais e as agroindústrias.

5.3.1.1. Descrição dos Fluxos de Informações

Os dados referentes ao fluxo de informações entre os produtores rurais e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 3 – nas questões 2.1.1 à 2.1.11) e que estão expostos na Tabela 32.

Os produtores dos grupos um, dois e três recebem as informações relativas ao preço, à qualidade e à forma de pagamento no momento da venda. Os produtores cooperativados recebem as informações em reuniões realizadas entre a agroindústria cooperativa, a associação de produtores de erva-mate e a empresa exportadora, à medida que são discutidos e acertados conjuntamente os preços, os prazos e a qualidade do produto.

A maioria das agroindústrias informam os produtores sobre suas necessidades também no momento da negociação entre as partes e, parte delas,

simplesmente, não informa sobre suas necessidades e deixam de adquirir a matéria-prima caso ela não sirva para os fins desejados.

Da mesma forma os produtores repassam as suas necessidades para as agroindústrias somente no momento da negociação entre as partes.

As informações dos produtores para os fornecedores de insumos, de máquinas, de ferramentas e de mudas, nem sempre, ocorrem e, quando isto acontece, ocorre no momento da aquisição dos produtos e de insumos. No caso dos produtores cooperativados, as informações a respeito das necessidades dos produtores são repassadas para os técnicos da cooperativa.

A maioria das negociações entre os produtores e as agroindústrias iniciam com a oferta dos produtores no balcão das agroindústrias, ocorrendo também através da visita dos compradores das agroindústrias aos produtores rurais.

Para todos os grupos de produtores, constatou-se que eles diferenciam, de alguma forma, a matéria-prima quer seja classificando-a como nativa ou cultivada, quer seja pelo sabor forte ou suave. Esta mesma classificação da matéria-prima, segundo os produtores, é utilizada pelas agroindústrias. A maioria dos produtores afirmaram que a diferenciação é feita entre erva-mate nativa e cultivada, e uma menor parte afirmou que a diferenciação é feita entre a matéria-prima “forte” e “suave”. Para os produtores cooperativados, a classificação é feita como produto forte ou suave.

Os produtores rurais não entregam sempre para a mesma agroindústria. A maioria deles leva em conta o preço e o prazo para o pagamento da matéria prima. Aqueles produtores que entregam sempre para a mesma empresa, assim o fazem em função da “confiança”. Os produtores cooperados entregam suas produções à cooperativa em função da fidelidade cooperativista.

Quanto à necessidade de aperfeiçoar-se o fluxo de informações entre os produtores e as agroindústrias, a maioria dos produtores manifestou-se favorável. No entanto, uma pequena porcentagem dos produtores, especialmente do grupo três, não percebeu esta necessidade. É provável que isto esteja correlacionado com o fato destes produtores possuírem áreas maiores e, portanto, tenham um “poder”

de barganha maior que os pequenos produtores. Todos os produtores cooperativados afirmaram que há necessidade de aperfeiçoar o fluxo de informações.

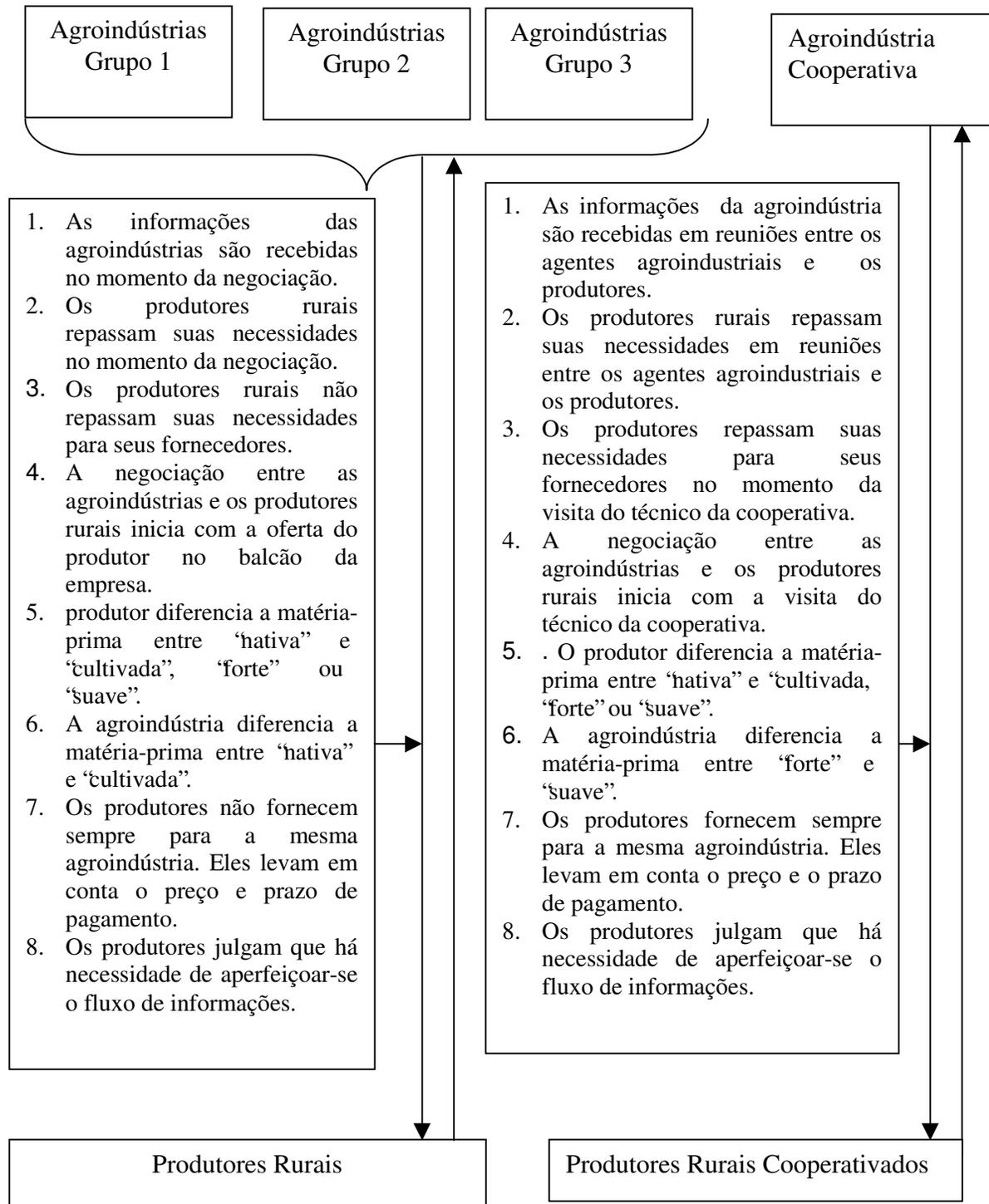
Na Tabela 32, podem ser visualizados os dados referentes ao fluxo de informações entre os produtores rurais e as agroindústrias.

Tabela 32. Fluxo de Informações entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias.

Fluxo de Informações		Estratos de Produtores				
Resumo dos questionamentos e das respostas nas entrevistas.		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Empr. Coop.	Nº Total de Empr.
Quando os produtores recebem as informações a respeito das necessidades das agroindústrias.	No momento da negociação entre o produtor e a agroindústria	2,0	2,0	2,0	0,0	6,0
	Em reuniões entre a Associação de Produtores, Cooperativa e Empresa Exportadora	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
As Agroindústrias informam os produtores sobre as suas necessidades.	No momento da negociação entre o produtor e a agroindústria.	1,42	1,42	1,0	0,0	3,84
	Não informa, simplesmente deixa de adquirir se a matéria-prima.	0,57	0,57	1,0	0,0	2,14
	Em reuniões entre a Associação de Produtores, Cooperativa e Empresa Exportadora	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
O produtor repassa as suas necessidades às agroindústrias.	No momento da negociação entre o produtor e a agroindústria	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
	Através de reuniões entre a associação de produtores e as agroindústrias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repasse das necessidades do produtor aos seus fornecedores.	Não repassa.	1,14	1,14	1,0	0,54	3,82
	No momento da compra de mudas e/ou de insumos	0,85	0,85	1,0	0,46	3,16
	Na visita do técnico.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Início da negociação entre o produtor e a agroindústria.	Oferta no balcão da empresa.	1,42	1,42	1,14	0,66	4,64
	Através do comprador de ervamate verde da agroindústria.	0,57	0,57	0,85	0,33	2,32
Diferenciação da matéria-prima feita pelo produtor.	Sim, nativa e cultivada, forte ou suave.	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
Diferenciação da matéria-prima feita pela agroindústria.	Sim, entre nativa e cultivada	1,42	1,42	1,32	0,70	4,86
	Sim, forte e suave	0,57	0,57	0,68	0,30	2,12
‘Fidelidade’ do produtor no fornecimento de matéria-prima..	Não, leva em conta preço, prazo para pagamento	1,14	1,14	1,0	0,54	3,82
	Sim, leva em conta a confiança.	0,85	0,85	1,0	0,46	3,16
	Sim, porque é sócio da cooperativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Necessidade do aperfeiçoamento do fluxo de informações.	Não necessita	0,28	0,28	0,57	0,20	1,33
	Sim, há necessidade	1,72	1,72	1,42	0,80	5,66

FONTE: Dados Coletados

A Figura 27 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de informações entre os produtores rurais e as agroindústrias.



FONTE: Dados Coletados

Figura 27: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Informações sob a Ótica dos Produtores Rurais.

5.3.1.2. Descrição do Fluxo de Produtos

Os dados referentes ao fluxo de produtos entre os produtores rurais e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 3 – nas questões 2.2.1 à 2.2.4) e que estão expostos na Tabela 33.

Os produtores rurais adquirem de outras empresas mudas de erva-mate, máquinas e insumos necessários à produção de erva-mate verde e vendem as suas produções para as agroindústrias.

Os produtores identificam basicamente dois tipos de matéria-prima: erva-mate nativa e erva-mate cultivada. Não encontramos em nenhum grupo de produtores, a produção exclusiva de erva-mate nativa, visto que a porcentagem de ervais cultivados aumenta de importância com o aumento da áreas. Estes dados demonstram que a maioria dos produtores produz erva-mate cultivada.

O transporte da matéria-prima até as agroindústrias pode ser feito de três formas distintas: com veículo do produtor, com veículo da agroindústria que adquire a matéria-prima ou com veículo de terceiros. Nesta última forma, é o caso da empresa terceirizada que também realiza a colheita ou de pessoas e/ou empresas que prestam este serviço. Os dados demonstram que este tipo de serviço é mais comumente prestado pelas agroindústrias.

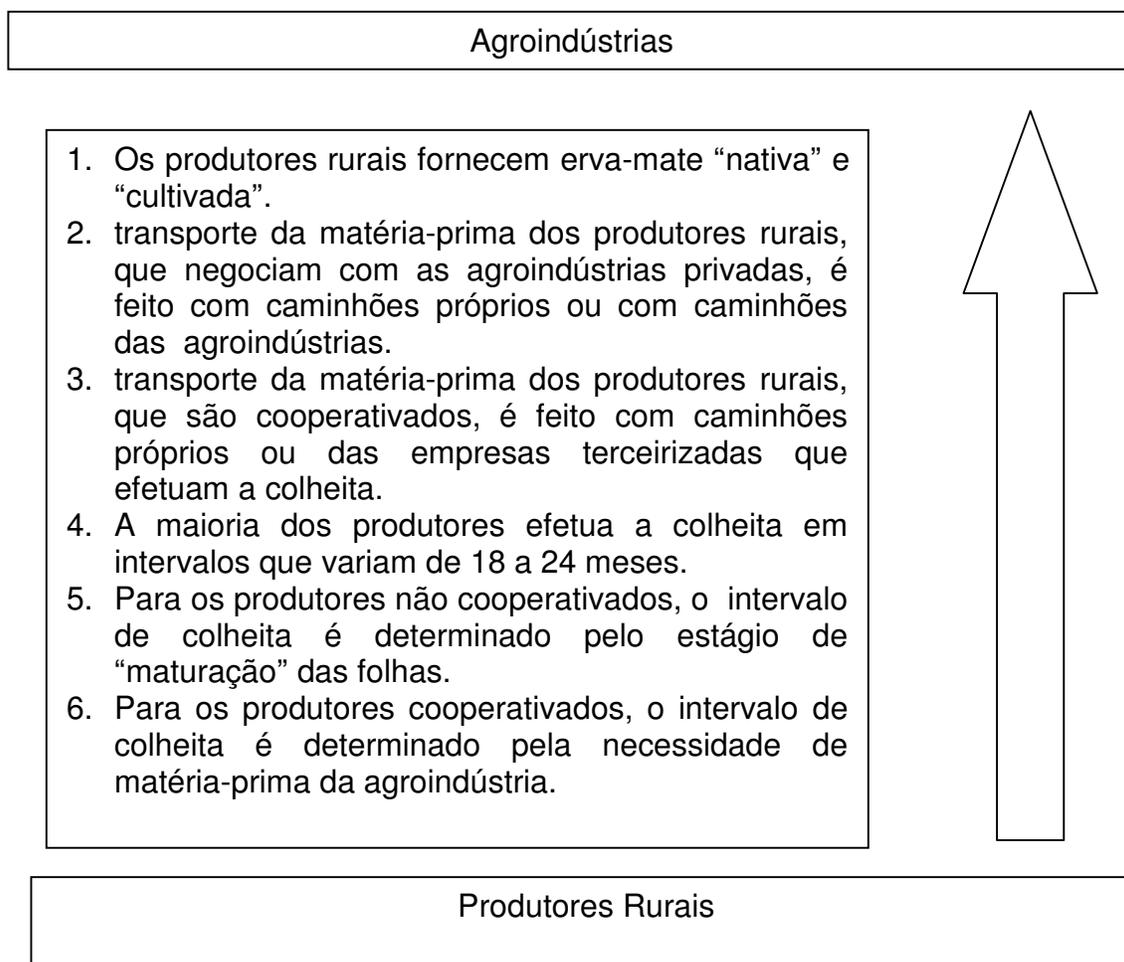
Os períodos entre as colheitas variam entre 12, 18 ou 24 meses. Os fatores que determinam os intervalos entre colheitas são: o estado geral da planta, da folhas “maduras”, da ausência de brotações e de sementes, que são exigências das agroindústrias. Isto corrobora com as conclusões anteriores de que as empresas exercem um poder de barganha sobre os produtores rurais. No caso do grupo de produtores cooperativados, o intervalo de colheita, para a maioria dos produtores, é determinado pela indústria por causa da “necessidade” de matéria-prima, pelo preço e/ou pelas necessidades do produtor gerar recursos. Os dados podem ser melhor visualizados na Tabela 33.

Tabela 33. Fluxo de Produtos entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias

Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas.		Fluxo de Produtos				
		Estratos de produtores				
		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Empr. Coop.	Nº Total de Empr.
Matérias-primas produzidas.	Nativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Cultivada	1,14	1,43	1,66	0,75	4,98
	Nativa e Cultivada	0,86	0,57	0,34	0,25	2,02
Transporte da matéria-prima até a agroindústria.	O transporte é feito pelo próprio produtor.	0,86	0,85	1,0	0,50	3,21
	O transporte é feito pela agroindústria	1,14	1,15	1,0	0,0	3,29
	O transporte é feito por empresa terceirizada	0,0	0,00	0,00	0,50	0,5
Intervalo de tempo entre as colheitas.	O intervalo é de 12 meses.	0,57	0,85	0,66	0,25	2,33
	O intervalo é de 18 meses.	0,57	0,0	0,66	0,25	1,48
	O intervalo é de 24 meses.	0,86	1,15	0,66	0,50	3,17
Fatores que determinam o intervalo entre as colheitas.	Depende do estado geral da planta, das folhas maduras e da ausência de brotação, que são exigências das agroindústrias.	1,72	1,45	2,0	0,25	5,42
	O período entre colheitas depende da necessidade de matéria-prima da agroindústria, do preço e/ou da necessidade dos produtores gerarem recursos.	0,28	0,55	0,0	0,75	1,58

FONTE: Dados Coletados

A Figura 28 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de produtos encontrado entre os produtores rurais e as agroindústria.



FONTE: Dados Levantados

Figura 28: Fluxograma do Padrão do Fluxo de produtos sob a ótica dos Produtores Rurais.

5.3.1.3. Descrição do Fluxo de Serviços

Os dados referentes ao fluxo de serviços entre as agroindústrias e os varejistas e produtores rurais estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 3 – nas questões 2.3.1 à 2.3.5) e estão expostos na Tabela 34.

Os produtores rurais demandam de alguns serviços como plantio, roçadas, limpeza e colheita. Estes serviços podem ser realizados pelos próprios produtores e/ou por pessoas de suas famílias, podem contratar estes serviços de empresas terceirizadas ou contratar mão-de-obra permanente para a sua execução. Os serviços para a implantação e a manutenção dos ervais são realizados,

principalmente, pelos próprios produtores, sendo significativa a utilização de mão-de-obra terceirizada.

A colheita pode ser feita pelo próprio produtor rural e/ou por sua família, pela mão-de-obra da agroindústria ervateira que está adquirindo o produto ou através de mão-de-obra contratada temporariamente. Para o grupo dos produtores cooperativados, 25,00% deles realiza colheita com mão-de-obra familiar e 75,00% contratam a mão-de-obra de uma cooperativa de prestação de serviços, diferenciando significativamente dos demais grupos sugerindo que esta “modalidade” de prestação de serviços não é mais utilizada, porque não há disponibilização.

O serviço de transporte da matéria-prima até a agroindústria já está descrito no item fluxo de produtos.

Os produtores pesquisados foram consultados a respeito de sua satisfação com os serviços prestados por terceiros, como serviço de limpeza, roçada e colheita. A maioria dos produtores não está satisfeita e reclama da baixa qualificação. Isto demonstra a necessidade da continuidade dos programas de treinamento e de qualificação da mão-de-obra rural. Este fator também pode explicar a razão por que os produtores, na sua maioria, afirmaram desejar receber serviços das agroindústrias e, entre os serviços desejados, afirmarem que gostariam de receber assistência técnica e os serviços de colheita.

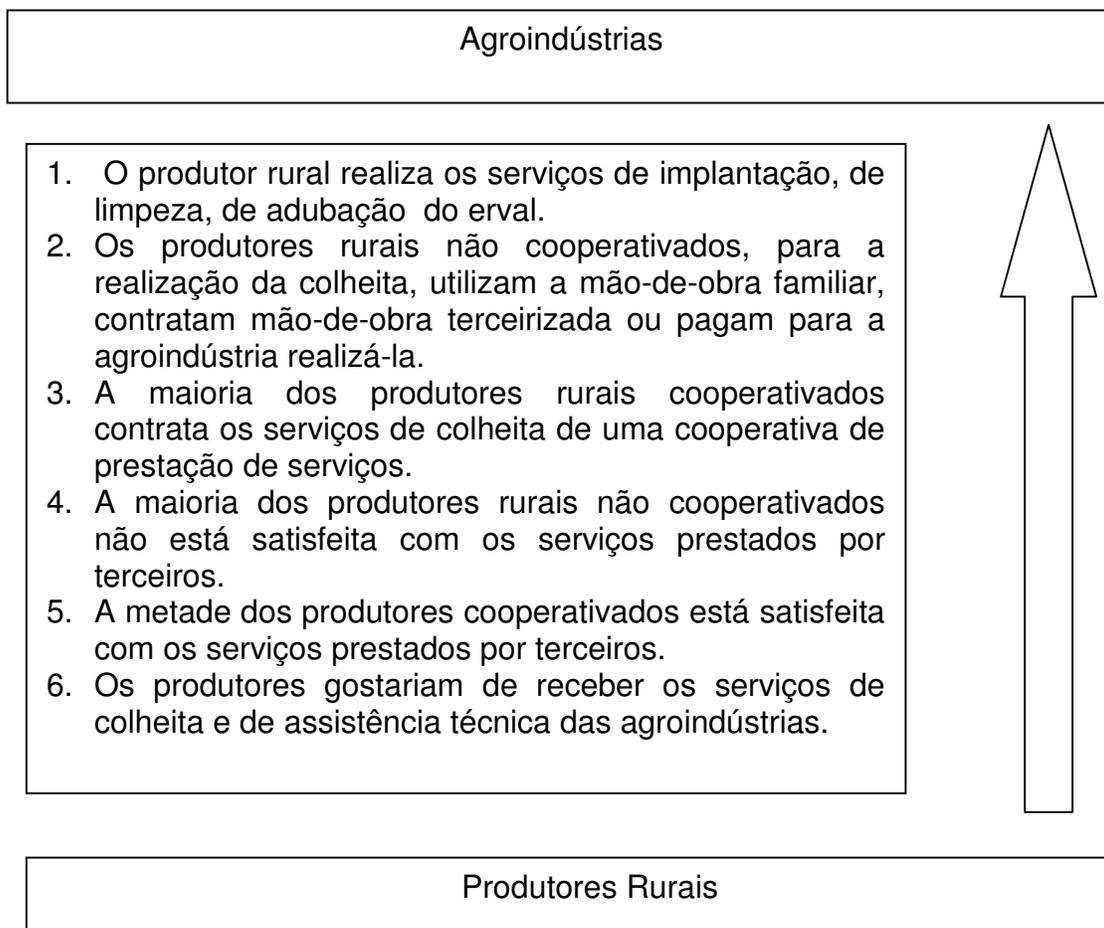
Na Tabela 34, estão demonstrados os fluxos de serviços entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias.

Tabela 34. Fluxo de Serviços entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias

Fluxo de Serviços		Estratos de Produtores				
Resumo de questionamentos e respostas nas entrevistas		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Empr. Coop.	Nº Total de Empr.
Serviços que são realizados no erval.	Implantação, limpeza, adubação e colheita.	2,00	2,0	2,0	1,0	7,00
Quem realiza os serviços de implantação e de manutenção do erval.	O próprio produtor.	1,71	1,43	0,67	0,75	4,56
	Mão-de-obra permanente	0,00	0,00	0,67	0,00	0,67
	Mão-de-obra terceirizada pela pelo produtor rural.	0,29	0,57	0,67	0,25	1,78
Quem realiza os serviços de colheita do erval	O próprio produtor e/ou sua família	0,57	1,14	0,00	0,25	1,96
	A agroindústria.	0,86	0,29	0,33	0,00	1,48
	Mão-de-obra permanente.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mão-de-obra temporária.	0,29	0,00	1,66	0,00	1,95
Satisfação do produtor com os serviços prestados por terceiros.	Cooperativa de Trabalhadores Rurais	0,29	0,57	0,00	0,75	1,61
	Sim.	0,80	0,67	0,33	0,50	2,30
O produtor gostaria de receber serviços da agroindústria.	Não.	1,20	1,33	1,66	0,25	4,44
	Sim.	1,14	1,14	1,66	1,0	4,94
Serviços que o produtor gostaria de receber.	Não.	0,86	0,86	0,33	0,00	2,05
	Assistência Técnica.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Serviços de Colheita.	0,67	1,0	0,00	1,0	2,67
	Assistência Técnica e Colheita	1,33	1,0	2,0	0,00	4,33

FONTE: Dados Levantados

A Figura 29 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de serviços encontrado entre as agroindústria e os varejistas e produtores rurais .



FONTE: Dados Levantados

Figura 29: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Serviços sob a Ótica dos Produtores Rurais.

5.3.1.4. Descrição do Fluxo de Recursos

Os dados referentes ao fluxo de recursos entre os produtores rurais e as agroindústrias estão baseados nas questões levantadas nas entrevistas (ver anexo 3 – nas questões 2.4.1 à 2.4.8) e estão expostos na Tabela 35.

Como não existem linhas de financiamento para a implantação de ervais, os produtores utilizam recursos próprios. Eles adquirem de outras empresas as mudas de erva-mate, os insumos , as ferramentas e as máquinas.

Os produtores cooperativados conseguiram, através de sua associação dos produtores junto à construtora da hidroelétrica local uma verba para a implantação de ervais, para a reposição florestal. Esta verba está sendo utilizada pela associação

para o financiamento da implantação de 105 hectares de erva-mate consorciada com árvores nativas. Este fundo é rotativo, e os produtores pagam em produto a partir do terceiro ano de cultivo. Os recursos, então, voltam a financiar outros produtores.

Quanto à forma de pagamento da matéria-prima, esta pode ocorrer tanto à vista quanto a prazo. Ela ocorre à vista, na média geral dos grupos, em 29,37% dos casos e a prazo em 70,63% dos casos. Para os produtores cooperativados, o pagamento é sempre a prazo. O prazo de pagamento para os produtores rurais depende do prazo negociado com os varejistas.

Quando o pagamento do produto é feito a prazo, este pode variar de 30 a 90 dias. O pagamento a prazo é mais comum que o pagamento à vista. Estes prazos estão correlacionados com os prazos negociados entre as agroindústrias e os varejistas. Para os produtores cooperativados, os prazos para pagamento variam entre 30 dias para o pagamento da matéria-prima destinada à produção para o mercado interno e 90 dias para o pagamento da matéria-prima destinada à produção para o mercado uruguaio.

Identificamos que os custos da colheita de erva-mate, quando terceirizada, representam de 20 a 30% sobre o valor da matéria-prima, demonstrando ser um importante item na composição dos custos de produção.

O custo médio para a implantação de um hectare de erva-mate é de 1.733,00 reais, podendo variar entre R\$ 1.400,00 a 2.200,00 . Esta variação é decorrente de vários fatores como: densidade de plantas, preço pago pelas mudas, disponibilidade de mão-de-obra e outras.

Em relação aos custos médios de manutenção dos ervais, eles também variaram. A variação é decorrente do nível tecnológico implementado. Os dados indicam que, quanto maior a área cultivada, tanto maior a importância dada pelo produtor e, portanto, maior o volume de recursos gastos tanto na implantação quanto na manutenção dos ervais.

Em relação aos impostos incidentes sobre a produção de erva-mate, os produtores pagam a alíquota de 2,3% referente ao FUNRURAL. Dos produtores

cooperativados, além do FUNRURAL, é descontada a taxa de “cota parte” da cooperativa de 1%, chegando ao total de 3,3%.

A porcentagem correspondente aos custos de comercialização, que incluem os custos da colheita terceirizada, dos transportes, dos impostos e das taxas variaram entre 30,80 a 37,80%. Isto demonstra a importância dos custos de comercialização na lucratividade da atividade.

A necessidade média de pessoas para o cultivo dos ervais variou de acordo com as áreas cultivadas. Esta variação foi de duas a quatro pessoas, acompanhando o crescimento do tamanho dos estratos analisados. Estes dados corroboram com outras pesquisas que afirmam que a atividade é demandante do fator mão-de-obra.

Quanto à diferenciação de preços pagos entre a erva-mate “nativa” e a “cultivada” e/ou a “forte” e a “suave”, a diferença média foi de 50% a mais sobre o preço para a erva-mate “nativa” e/ou “suave” sobre a “cultivada” ou “forte”.

Na Tabela 35, estão expostos os dados referentes ao fluxo de recursos entre as agroindústrias e as propriedades rurais produtoras de erva-mate.

Tabela 35. Fluxo de Recursos entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias

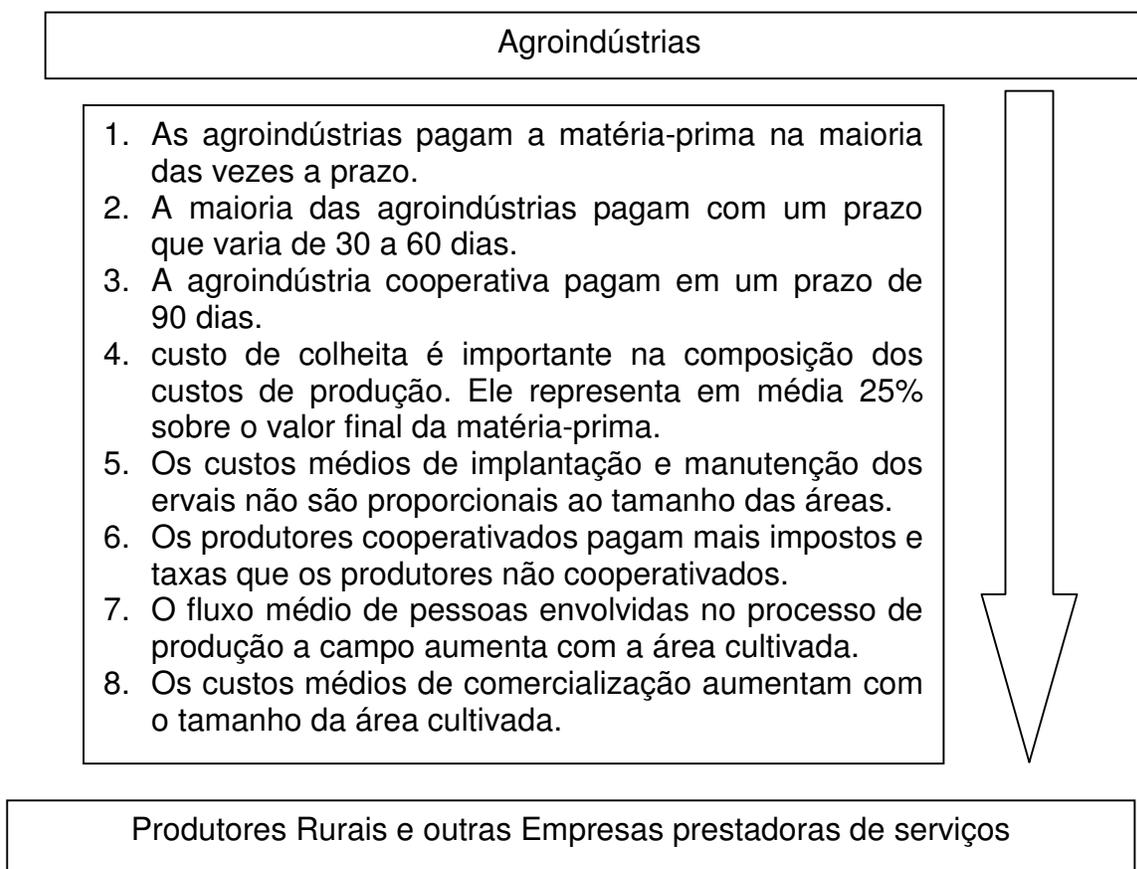
Fluxo de Recursos		Estratos de Produtores				
Resumo dos questionamentos e das respostas nas entrevistas.		Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Emp. Coop.	Nº Total de Empr.
Forma de pagamento da matéria-prima.	A vista	0,57	0,86	0,33	0,00	1,76
	A prazo.	1,43	1,14	1,66	1,00	5,23
Prazo para o pagamento?	30 dias.	0,57	0,57	1,00	0,00	2,14
	60 dias.	0,29	0,00	0,67	0,00	0,96
	30 a 90 dias	0,57	0,57	0,00	1,00	2,14
Se a colheita é terceirizada, quanto representa percentualmente o custo de colheita?	20%	0,29	0,29	0,33	0,00	0,91
	25%	1,43	1,14	1,66	1,00	5,23
	30%	0,29	0,57	0,00	0,00	0,86

Tabela 35. Fluxo de Recursos entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias - Continuação

Custo médio para implantação de um hectare de erva-mate.	R\$ 1.500	R\$ 2.200	R\$ 1500	R\$ 1400	7,0
Custo médio de manutenção de um hectare de erva-mate.	R\$ 250	R\$ 400	R\$ 300	R\$ 350	7,0
Porcentagem sobre o preço final, correspondente a impostos.	2,3%	2,3%	2,3%	3,3%	7,0
Porcentagem correspondente aos custos de comercialização.	30,80%	34,30%	37,80%	31,80%	7,0
Fluxo médio de pessoas envolvidas na produção de erva-mate na sua propriedade.	2,00	3,00	4,00	2,50	7,0
Diferença de preço pago entre a “erva-mate nativa” e erva-mate cultivada”.	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	7,0

FONTE: Dados Levantados

A Figura 30 apresenta o fluxograma do “padrão” do fluxo de recursos encontrado entre os produtores rurais e as agroindústrias.



FONTE: Dados Levantados

Figura 30: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica dos Produtores Rurais.

5.3.2. Caracterização do Canal de Distribuição no qual os Produtores Rurais estão Inseridos

O Canal de Distribuição no qual os produtores estão inseridos é composto por:

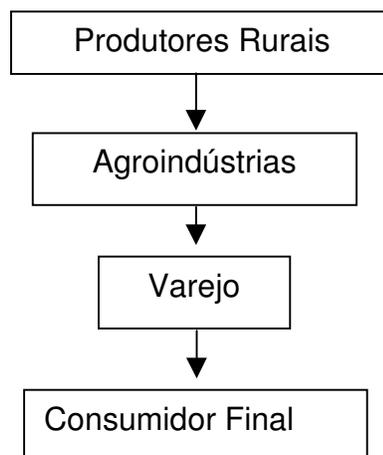
a) *Participantes Primários*: Produtores rurais que fornecem a matéria-prima à agroindústria, a própria agroindústria que, por sua vez, fornece o produto processado para os varejistas que comercializam para os consumidores finais.

b) *Participantes Especializados*: Colhedores de erva-mate, fornecedores de máquinas e equipamentos, transportadores.

Como se pode observar, a visão dos produtores rurais do canal de distribuição é incompleta, eles não perceberam ou não têm conhecimento da participação de empresas de marketing e de propaganda, de empresas produtoras de embalagens e de atacadistas.

Os produtores percebem a possibilidade de relacionamentos cooperativos com outras empresas do canal de distribuição, com o objetivo de melhor atender as necessidades dos clientes.

Na figura 31, está demonstrada a estrutura do canal de distribuição, em que os produtores rurais estão inseridos.



FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 31: Estrutura do Canal de Distribuição em que os Produtores Rurais estão Inseridos.

5.3.3. Caracterização da Cadeia de Suprimentos na qual os Produtores Rurais não Cooperativados estão Inseridos.

Na composição básica da cadeia produtiva, segundo a visão dos grupos um, dois e três, os produtores rurais identificaram oito agentes. À montante dos produtores rurais, estão os fornecedores (de insumos, de máquinas e de equipamentos agrícolas e de viveiristas), e os prestadores de serviços (colhedores de erva-mate). À jusante dos produtores rurais, estão as agroindústrias, os fornecedores de máquinas e de equipamentos para a agroindústria, os varejistas e os consumidores.

Os fornecedores colocam à disposição dos produtores, máquinas e equipamentos, como tratores, implementos, ferramentas, adubos, defensivos, e mudas de erva-mate.

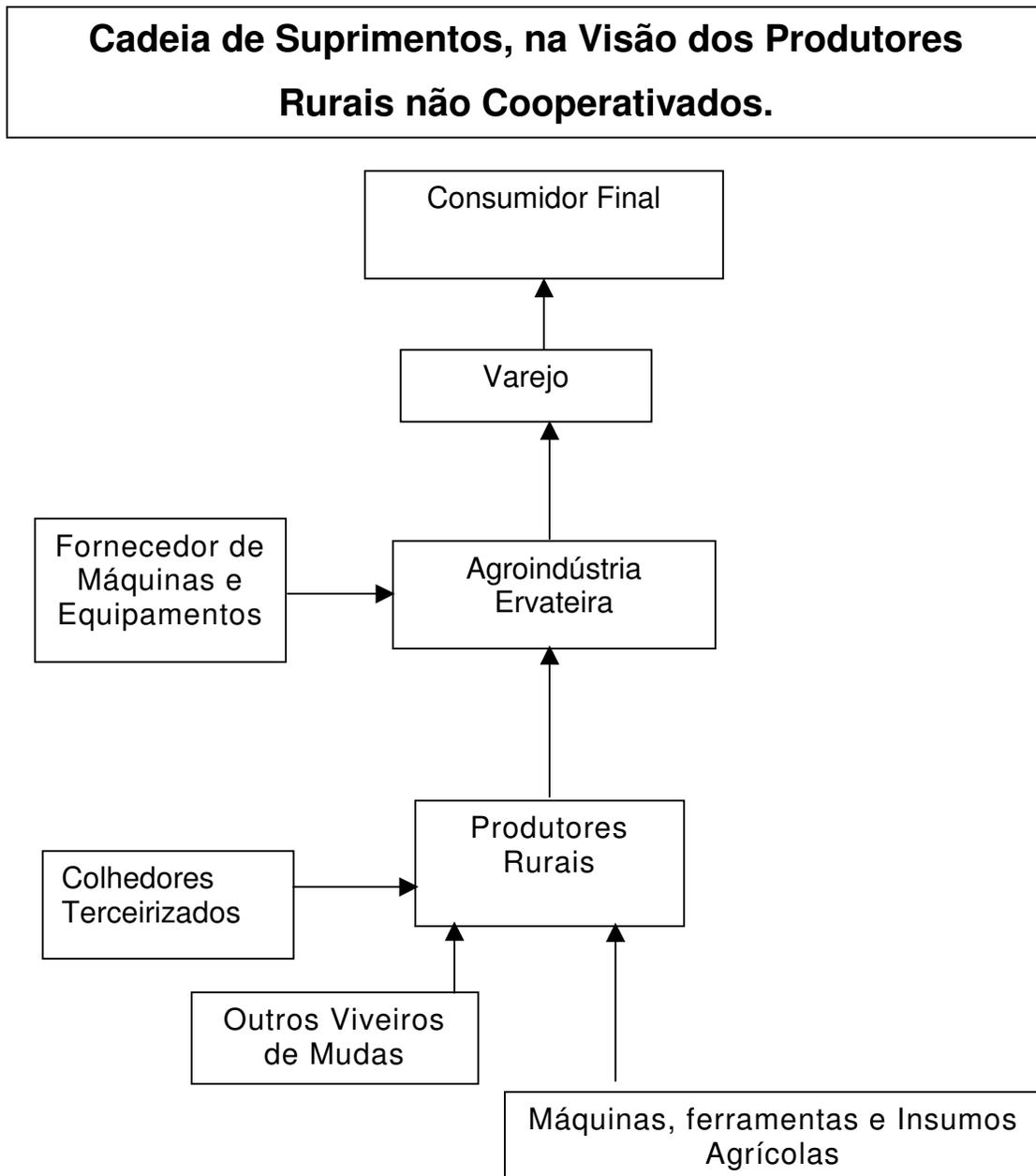
Os produtores rurais fornecem a erva-mate verde e a lenha para as agroindústrias.

Os produtores implantam os ervais, que iniciam a produção comercial a partir do 3º, 4º ou 5º ano, dependendo do manejo efetivado. Os produtores também fazem ou coordenam os tratamentos culturais como limpezas, capinas, adubações e podas de formação. A negociação para a venda da matéria-prima pode ser feita no balcão das empresas, por fax ou por telefone, ou ainda através da visita dos compradores das agroindústrias aos produtores. A colheita é feita tanto pelos produtores quanto pelas empresas ou por mão-de-obra contratada para tal finalidade. O transporte da matéria-prima até as agroindústrias pode ser feito com recursos dos produtores, das agroindústrias ou de terceiros. Os produtores rurais também fornecem a lenha necessária para o processo de industrialização.

Nas agroindústrias, são feitos o processamento da matéria-prima e a comercialização com os varejistas. Para o processamento da matéria-prima, as agroindústrias necessitam de máquinas e de equipamentos que são fornecidos por outras empresas.

O produto, após processado e embalado, é comercializado para os varejistas que, por sua vez, farão a venda para os consumidores.

Na Figura 32, está descrito o fluxograma da cadeia de suprimentos na visão dos produtores rurais.



FONTE: Dados Levantados

Figura 32: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos na Visão dos Produtores Rurais Produtores de Erva-mate.

5.3.4 Caracterização da Cadeia de Suprimentos na qual os Produtores Rurais que Cultivam Erva-mate e são associados a CAMOL (Cooperativa Agrícola Mista Ourense Ltda) e à Associação dos Produtores de Erva-mate de Machadinho estão Inseridos.

Fizemos uma análise paralela dos quatro produtores rurais associados a Cooperativa proprietária da Agroindústria “G”, e também são sócios da Associação dos Produtores de Erva-mate de Machadinho. Os produtores entrevistados possuem área de cultivo de erva-mate entre um e cinco hectares. Foram entrevistados os produtores rurais, A. P.; R.G.; C.G; e L.P.; todos moradores no município de Machadinho – RS.

Os produtores rurais adquirem de viveiros credenciados pela Cooperativa e pela Associação dos Produtores e assistidos tecnicamente por um técnico agrícola. Eles adquirem máquinas e insumos necessários à produção de erva-mate verde, sendo que os insumos são adquiridos, na maioria das vezes, na cooperativa.

Os produtores vendem as suas produções para a Agroindústria “G”, e o período entre colheitas varia de 12 a 24 meses.

A associação dos produtores conseguiu, junto à construtora da hidroelétrica de Machadinho – RS, uma verba para a reposição florestal. Esta verba está sendo utilizada pela associação para o financiamento da implantação de 105 hectares de erva-mate consorciada com árvores nativas. Este fundo é rotativo, e os produtores pagam em produto a partir do terceiro ano de cultivo. Os recursos, então, voltam a financiar outros produtores.

Os produtores vendem a erva-mate verde à agroindústria e há duas formas de pagamento. Com 30 ou 90 dias para o pagamento, dependendo do destino do produto se para o mercado interno ou externo, tendo o preço diferenciado.

Os produtores recebem as informações e discutem as questões relativas ao preço, à qualidade do produto e ao prazo de pagamento, em reuniões organizadas entre a Agroindústria “G”, Agroindústria Exportadora e a Associação dos Produtores.

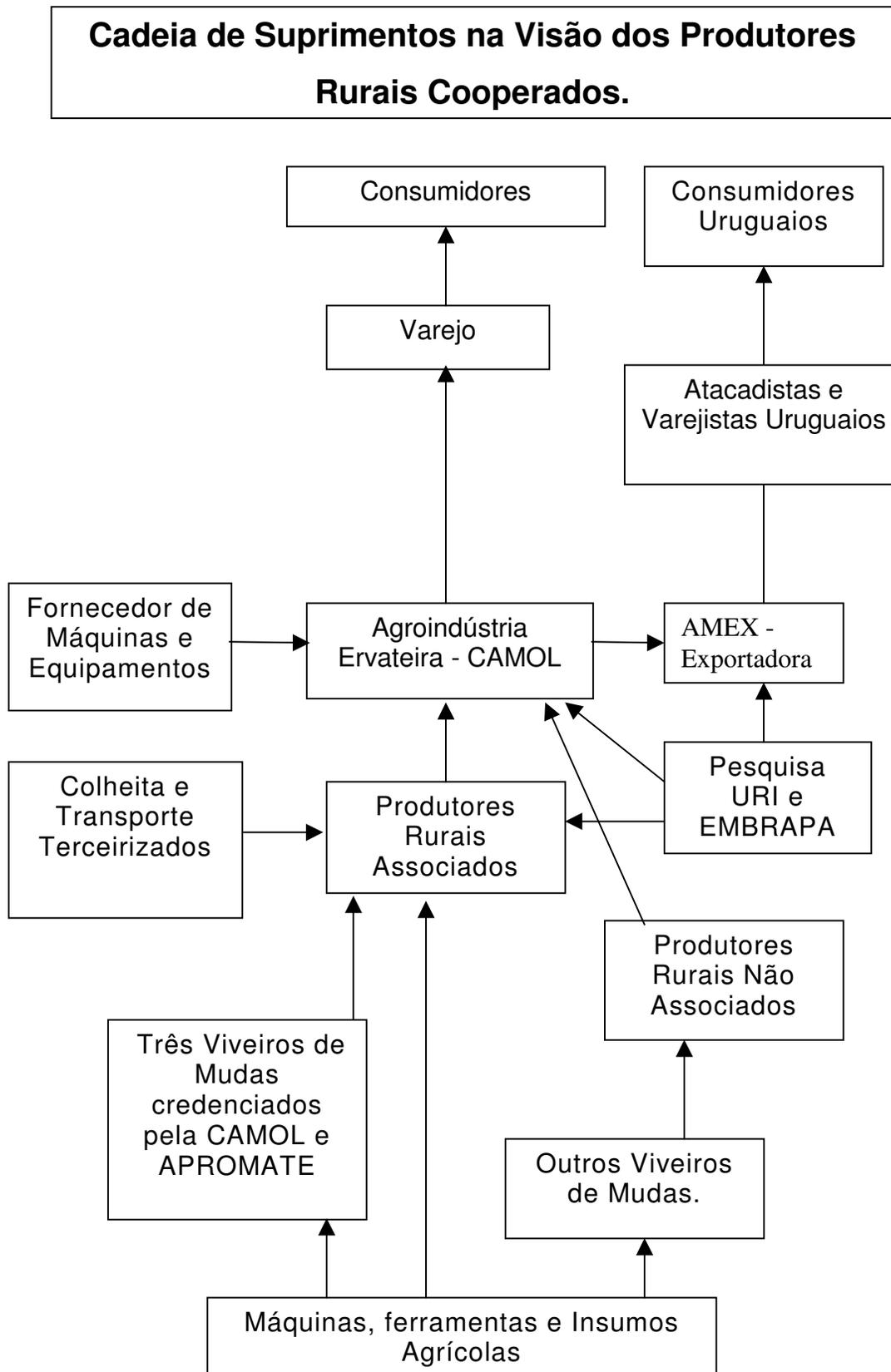
Os produtores rurais demandam de alguns serviços como serviços de plantio, de roçada, de limpeza e de colheita. Estes serviços são realizados pelos

próprios produtores, através de mão-de-obra contratada, em sistema de mutirão com outros produtores da associação de produtores ou através da contratação de uma cooperativa de prestação de serviços.

O transporte da matéria-prima até a agroindústria pode ser feito pelos próprios produtores, pela associação dos produtores ou pela cooperativa de prestação de serviços.

Em função das várias diferenças aqui apresentadas, os produtores cooperativados têm outra visão da cadeia agroindustrial em que estão inseridos. A visão deles, embora eles não perceberam ou não têm consciência da participação das empresas produtoras de embalagens e das empresas que fazem o transporte da agroindústria até os estabelecimentos varejistas, é bem mais complexa que os produtores rurais dos grupos um, dois e três. Isto ocorre basicamente em função do comprometimento e do envolvimento dos produtores rurais com a agroindústria.

Na Figura 33, está descrito o fluxograma da cadeia de suprimentos na visão dos produtores rurais cooperados.



FONTE: Dados Levantados

Figura 33: Fluxograma da Cadeia de Suprimentos na Visão dos Produtores Rurais Cooperados.

5.3.5. Descrição das Formas de Governança entre os Produtores Rurais e as Agroindústrias.

Tabela 36 Posição dos Agricultores em Relação às Agroindústrias.

Categoria Contratual	Interfirmas	De: Agricultores			Para: Agroindústrias		
Objetivos da Transação	Vender erva-mate verde para as agroindústrias.						
Natureza da Transação	Comentários	Avaliação	Grupo nº 1	Grupo nº 2	Grupo nº 3	Emp. Coop.	Nº Total de Empr.
Frequência (dentro do ano)	Alta. A colheita (venda) é bem distribuída dentro do ano.	3	0,00	0,29	0,33	0,00	0,62
	Mediana. A colheita (venda) é maior em algumas épocas do ano (inverno e outono)	2	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00
	Baixa. A colheita (venda) é concentrada em uma época do ano.	1	2,0	1,71	0,67	1,00	5,38
Incerteza (quanto à venda do produto erva-mate para chimarrão)	Alta – A venda do produto pode não ocorrer.	3	0,86	0,00	0,00	0,25	1,11
	Mediana – A venda do produto tem poucas possibilidades de não ocorrer.	2	0,86	0,29	1,0	25,00	2,40
	Baixa. A venda do produto é praticamente certa	1	0,29	1,71	1,0	0,50	3,50
Incerteza (quanto à venda do produto com a qualidade desejada)	Alta. A qualidade do produto depende de vários fatores ambientais além do fator genético.	3	1,14	0,00	0,00	0,25	1,39
	Mediana. A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer..	2	0,29	0,29	0,67	0,25	1,50
	Baixa. A qualidade do produto é sempre duvidosa.	1	0,57	1,71	1,33	0,50	4,11
Especificidade dos Ativos (de lugar, de tempo, de capitais humanos e ativos dedicados).	Alta. A área cultivada com erva-mate produz somente erva-mate para chimarrão.	3	1,14	1,43	2,0	1,0	5,57
	Mediana. A área é cultivada em sistema agroflorestal, produz erva-mate e grãos.	2	0,86	0,57	0,00	0,00	1,43
	Baixa. A produção de erva-mate é irrelevante e não é consideravelmente importante para a renda do produtor.	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabela 36 Posição dos Agricultores em Relação às Agroindústrias - Continuação.

Especificidade dos Ativos (do produto erva-mate)	Alta. A agroindústria busca o produto pois ele é diferenciado.	3	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25
	Mediana. A agroindústria faz uma certa diferenciação do produto.	2	0,57	0,57	0,33	0,75	2,22
	Baixa. A agroindústria não diferencia, ou classifica o produto como comum.	1	1,43	1,43	1,66	0,00	4,52
Limite da Racionalidade	Alta. O produtor tem boas informações sobre o produto e o ambiente que a cerca.	3	0,57	0,29	0,33	0,50	1,69
	Mediana. O produtor tem algumas informações a respeito do produto e do ambiente que a cerca.	2	0,86	1,14	1,33	0,50	3,83
	Baixa. O produtor não consegue ser plenamente racional ou por falta de informações e/ou por falta de conhecimento do produto.	1	0,57	0,57	0,33	0,00	1,47
Oportunismo	Alto. O produtor busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses da agroindústria.	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mediano. O produtor busca os seus interesses, mas leva também em consideração os interesses da agroindústria.	2	1,14	1,43	1,0	1,0	4,57
	Baixo. O produtor busca os seus interesses, mas tem poucas chances de auferi-los.	1	0,86	0,57	1,0	0,00	2,43
Governança	Comentários						
Processos contratuais resultantes	Clássico						
Expectativa da Estrutura de Governança	Bilateral a Unificada (Implica a continuidade do contato de duas vias com a autonomia das partes mantida ou na internalização do processo contratual).						
Estrutura de Governança Atual	Mercado (implica que as alternativas estão disponíveis para proteger do oportunismo de ambos os lados da transação)						
Implicações e Observações	Os produtores são tomadores de preços e podem, no máximo, consultar outras empresas antes de contratar a venda.						

FONTE: Dados Levantados

A Tabela 36 avalia a posição das agroindústrias em relação aos produtores rurais e ilustra as relações entre as partes.

A racionalidade, o oportunismo e a racionalidade estão presentes, portanto a hipótese do envolvimento no processo de contratação é a governança.

Embora as agroindústrias adquiram diariamente a matéria-prima dos produtores rurais, individualmente, cada produtor colhe a sua produção em intervalos que variam de 12 a 24 meses. Como a maioria dos produtores não fornece a matéria-prima para a mesma agroindústria, consideramos que a frequência da transação é baixa, ou seja, ocasional. As características dos investimentos requeridos para consumir as transações são altas, portanto a eficiência da governança ocorrerá de forma à unificada, ou seja, a eficiência da governança ocorreria se o processo contratual fosse internalizado pelos produtores rurais.

No entanto, os produtores rurais também afirmaram que a especificidade do produto erva-mate é baixa, em 75,40% dos produtores, a eficiência da governança também poderá ocorrer se o processo contratual for a governança de mercado.

Chama-se a atenção para a diferença entre a especificidade do produto encontrada pela média dos três grupos consultados e a média da especificidade dos produtores cooperativados. A média dos três grupos de produtores, para a especificidade do produto, foi baixa para 75,40% e mediana para 24,60% dos produtores. Para o grupo de produtores cooperativados, a especificidade do produto foi mediana para 75% e alta para 25% dos produtores. Esta diferença pode ser explicada em função da seleção da progênie “Cambona-4”, que tem características agrônomicas interessantes como alta produtividade e sabor suave, mesmo nas primeiras colheitas e sendo cultivada a pleno sol, características estas, segundo as agroindústrias, mais comuns de serem encontradas em ervais “nativos”. Esta diferenciação torna o produto mais específico e o fato dos produtores serem cooperativados torna a frequência recorrente. Portanto, para este cenário, a eficiência de governança ocorre de forma bilateral e/ou unificada. Da mesma forma que a situação acima citada, aqueles produtores que possuem ervais “nativos” e/ou

ervais cultivados reconhecidamente com sabor suave, poder-se-ia repetir que a eficiência da governança ocorre de forma bilateral e/ou unificada.

Quando se analisa o alinhamento dos contratos, percebe-se que a incerteza é baixa, ou seja, há poucas possibilidades das transações não ocorrerem em função de efeitos não passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida a eles associada. Por outro lado, a especificidade do produto, no caso a matéria-prima, é variável conforme já discutido acima. Portanto, o alinhamento dos contratos também é variável. Quando se considera o produto “comum”, a especificidade é baixa, e o alinhamento dos contratos ocorre via mercado; quando a especificidade aumenta, o alinhamento dos contratos ocorre via contratual.

Assim sendo, a expectativa da estrutura de governança variaria entre o mercado e a integração vertical, dependendo da quantidade e da qualidade ofertada pelos produtores rurais.

A estrutura atual de governança é o mercado, esta estrutura explica a variação média de 50% nos preços entre a erva-mate “nativa” e a erva-mate ‘cultivada’, bem como, a variação de preço durante o ano.

5.3.6. Verificação da Influência do Fluxo de Informações, de Produtos, de Recursos e de Serviços na Governança da Cadeia.

Os dados discutidos acima demonstram que há assimetria de informações quer seja pela menor proximidade dos produtores com os agentes consumidores e varejistas, quer seja porque a frequência das transações entre os agricultores e as agroindústrias é menor quando comparada com a frequência de transações entre as agroindústrias e as varejistas. Isto permite o comportamento oportunista por parte das agroindústrias.

Os produtores rurais dos grupos um, dois e três recebem as informações das agroindústrias no momento da venda de seu produto. Os produtores cooperativados recebem as informações em reuniões organizadas entre os produtores e as agroindústrias envolvidas, a empresa cooperativa e a empresa exportadora. Da mesma forma, as necessidades dos produtores não cooperativados são repassadas às agroindústrias somente no momento da negociação entre as

partes, e os produtores cooperativados repassam suas necessidades nas reuniões. Estas diferenças permitem aos produtores cooperativados planejar melhor o seu empreendimento. Isto também faz com que não haja um comprometimento maior entre os produtores não cooperativados com as agroindústrias, isto está demonstrado no fato de que 54,76% destes produtores não mantêm transações recorrentes com a mesma empresa.

Ocorre a diferenciação entre a matéria-prima, a erva-mate “nativa” e a erva-mate cultivada e/ou a erva-mate “suave” e a erva-mate forte. Esta diferenciação é qualitativa e também financeira, ou seja, do preço ofertado aos produtores. A sazonalidade da colheita também faz com que haja a oferta concentrada do produto em determinadas épocas do ano, interferindo tanto sobre o fluxo de produtos quanto sobre o fluxo de recursos.

As agroindústrias regulam o fluxo de produtos de acordo com a demanda dos varejistas. Assim sendo, resta ao produtor aceitar o preço ofertado pelas agroindústrias ou não vender e “estocar” o seu produto sob a forma de matéria-prima não colhida.

Os fluxos de recursos e de serviços ocorrem concomitantemente aos demais, e estão associados aos fluxos de recursos e de serviços das agroindústrias, embora os produtores façam os serviços de cultivo durante todo o ano. De acordo com as necessidades das agroindústrias, ocorre um maior ou um menor poder de barganha das agroindústrias sobre os produtores. Este poder de barganha determinará o preço e o prazo de pagamento.

Estas diferenças no fluxo de informações, de produtos, de recursos e de serviços propiciam diferentes formas de governança, havendo então um *continuum* entre o mercado e a integração vertical.

5.4 Visualização Completa ou Incompleta de Todos Agentes Pesquisados

Neste item, são reunidas as diferentes percepções de todos os agentes pesquisados (produtores rurais, agroindústrias e varejistas) sobre o canal de distribuição, a cadeia agroindustrial e os fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços.

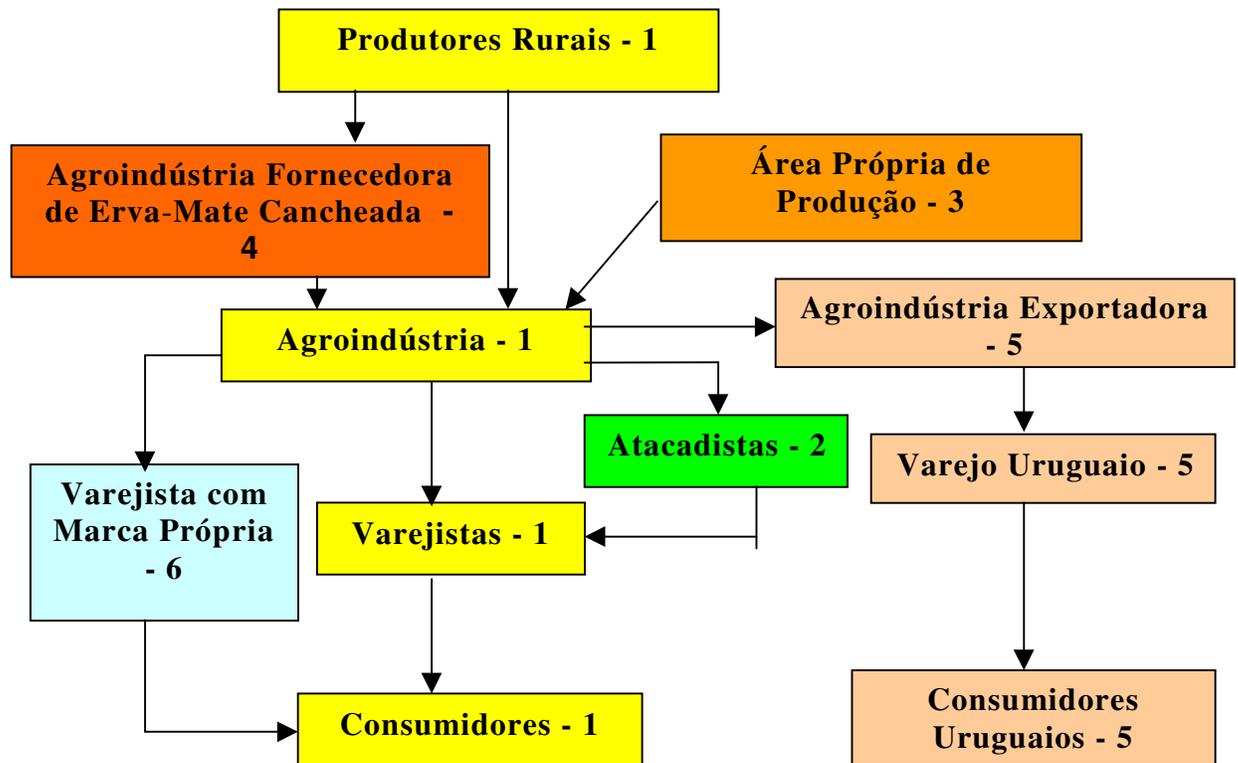
O objetivo foi analisar se existe a percepção da cadeia como um todo ou seja se os agentes pesquisados conseguem visualizar todos os elos da cadeia e do canal de distribuição em estão inseridos. Da mesma forma analisou-se os somatórios dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços, procurando identificar as características e os gargalos de cada fluxo estudado.

5.4.1. Comparativo entre as Diferentes Percepções do Canal de Distribuição entre os Agentes Pesquisados.

Na Figura 34, estão descritas as diferentes percepções dos agentes pesquisados sobre a composição do canal de distribuição.

Na análise da Figura 34, observa-se que a percepção dos agentes pesquisados é diversa. Os participantes do canal, comuns a todos os agentes, foram somente quatro (produtores rurais, agroindústria, varejistas e consumidores finais). A presença dos atacadistas e das “áreas próprias de produção” também ficaram restritas à percepção de quatro agroindústrias, e a presença dos varejistas com marca própria, da agroindústria fornecedora de erva-mate cancheada e da agroindústria, do varejo e dos consumidores uruguaios ficaram restritas a uma agroindústria em cada caso.

A percepção diferenciada é fruto da experiência diversa de cada agente pesquisado. Também é importante ressaltar que a percepção de todos os agentes pesquisados ficou restrita aos participantes primários. Os participantes especializados, embora sejam em número reduzido e tenha-se constatado, durante a realização das entrevistas, a sua existência como, por exemplo, de empresas de publicidade, de pesquisa e de finanças, eles não foram citados pelos entrevistados, portanto a visão foi incompleta. Esta visão incompleta pode ser decorrente de dificuldade de interpretação dos entrevistados, de falha do entrevistador ou da pequena importância dada pelos entrevistados a estes participantes, não sendo possível afirmar-se, com segurança, qual a real causa para tal.



Visão Comum a Todos os Agentes (n° 1)	Visão do Agente (Agroindústria F) (n° 4)
Visão Comum aos Agentes (Varejistas, Agroindústrias A;B;D;E) (n° 2)	Visão do Agente (Agroindústria G) (n° 5)
Visão Comum aos Agentes (Agroindústrias A;B;C;D) (n° 3)	Visão Comum aos Agentes (Agroindústria D) (n° 6)

FONTE: Elaborado a partir de BOWERSOX (2.002),p.90

Figura 34: Fluxograma da Estrutura do Canal de Distribuição em que as Empresas Pesquisas estão Inseridas

5.4.2. Comparativo entre as Diferentes Percepções da Cadeia de Suprimentos entre os Agentes Pesquisados

Na Figura 35, estão descritas as diferentes percepções dos agentes pesquisados sobre a composição da cadeia de suprimentos em que participam. Da mesma forma que a percepção do canal de distribuição, a percepção da composição da cadeia de suprimentos foi bastante diferenciada.

Os agentes comuns, percebidos por todos os agentes pesquisados, ficou restrito a quatro agentes: *produtores rurais; agroindústrias; varejo e consumidores finais*. Os demais agentes participam ou não de uma determinada cadeia específica, dependendo da percepção do agente pesquisado, do porte da empresa, da estratégia e ou da oportunidade que cada empresa tem de incluir ou não outro agente em sua cadeia específica.

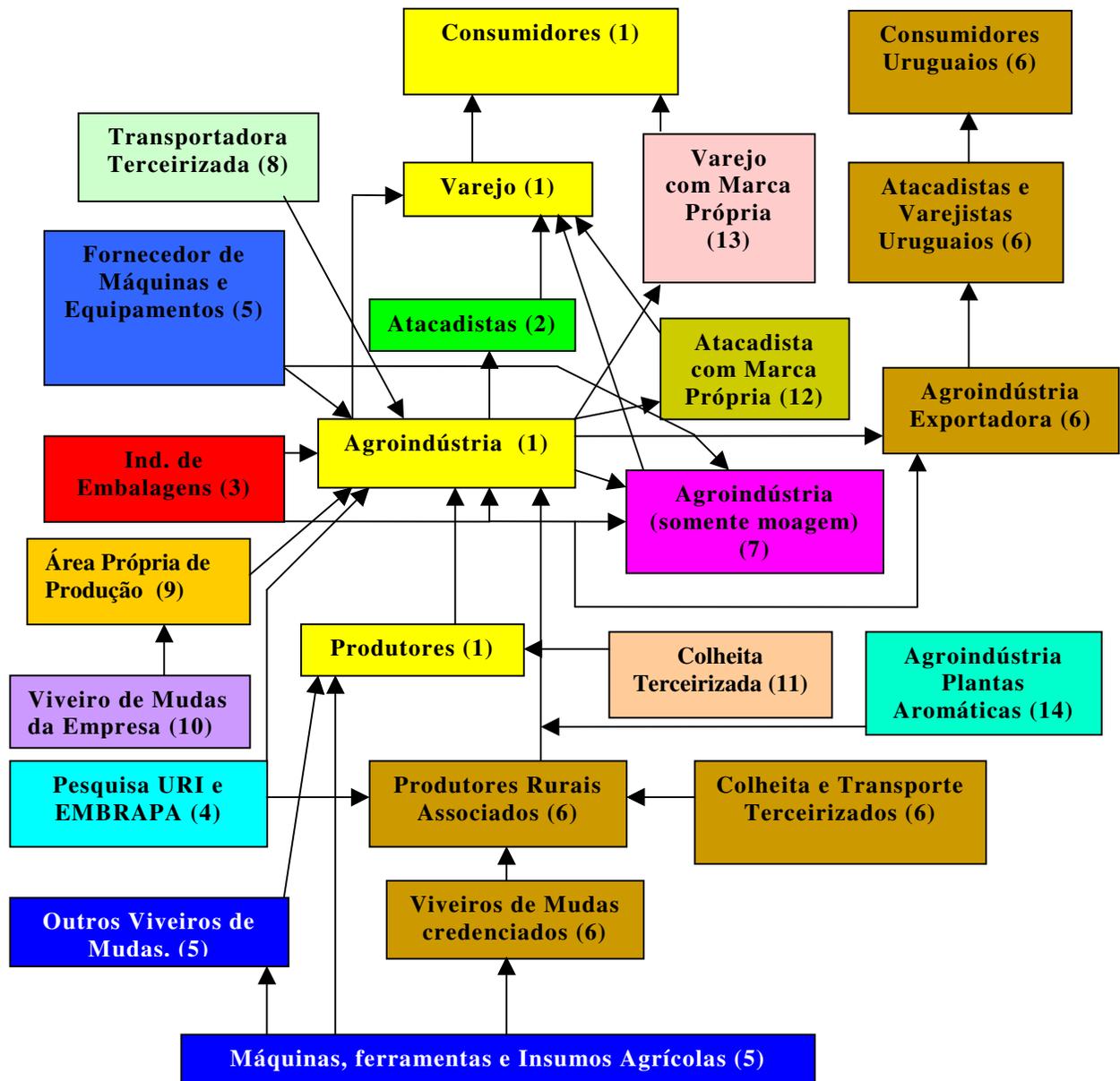
Sob o aspecto da percepção dos agentes, percebe-se que a visão dos varejistas e dos produtores rurais é incompleta, ou seja, embora existam outros agentes participantes da cadeia, eles não são percebidos.

No caso das agroindústrias, a visão é mais completa, e a percepção da participação ou não de um determinado agente depende do porte da própria empresa e da oportunidade de incluir em sua cadeia específica outro agente. Para melhor exemplificar, dentro das cadeias específicas estudadas, somente uma, a agroindústria G, através da agroindústria exportadora, comercializa seu produto no mercado externo. Embora outras empresas assim desejassem, não o fazem por dificuldades inerentes a estes mercados, a suas próprias limitações e/ou por falta de oportunidade para a realização destas negociações. Outro exemplo é o caso das agroindústrias que possuem áreas próprias de produção de matéria-prima. Evidentemente, outras empresas desejariam tê-las, no entanto não as têm. Da mesma forma, a produção para varejista e/ou atacadista, com marca própria, faz parte da estratégia e da oportunidade que uma ou outra agroindústria possui.

Quanto aos produtores rurais, percebe-se uma clara diferença entre os grupos de produtores cooperativados e não cooperativados. Os produtores não

cooperativados têm pouco e/ou nenhum poder de barganha no processo de negociação com as agroindústrias. Eles somente conseguem ter algum poder de barganha quando possuem matéria-prima diferenciada, “erva-mate nativa” e/ou estão dispostos a realizar a colheita em épocas de menor oferta, que, normalmente, coincide com épocas climáticas pouco favoráveis. Já os produtores cooperativados, fazem a negociação com a agroindústria de forma conjunta e pré-estabelecem quantidade, qualidade, preços e prazos de pagamento. Eles, também por estarem associados, têm facilidades para demandarem pesquisas, cursos, treinamentos e financiamentos.

Cadeia de Suprimentos das Empresas Pesquisadas.



FONTE: Dados Levantados

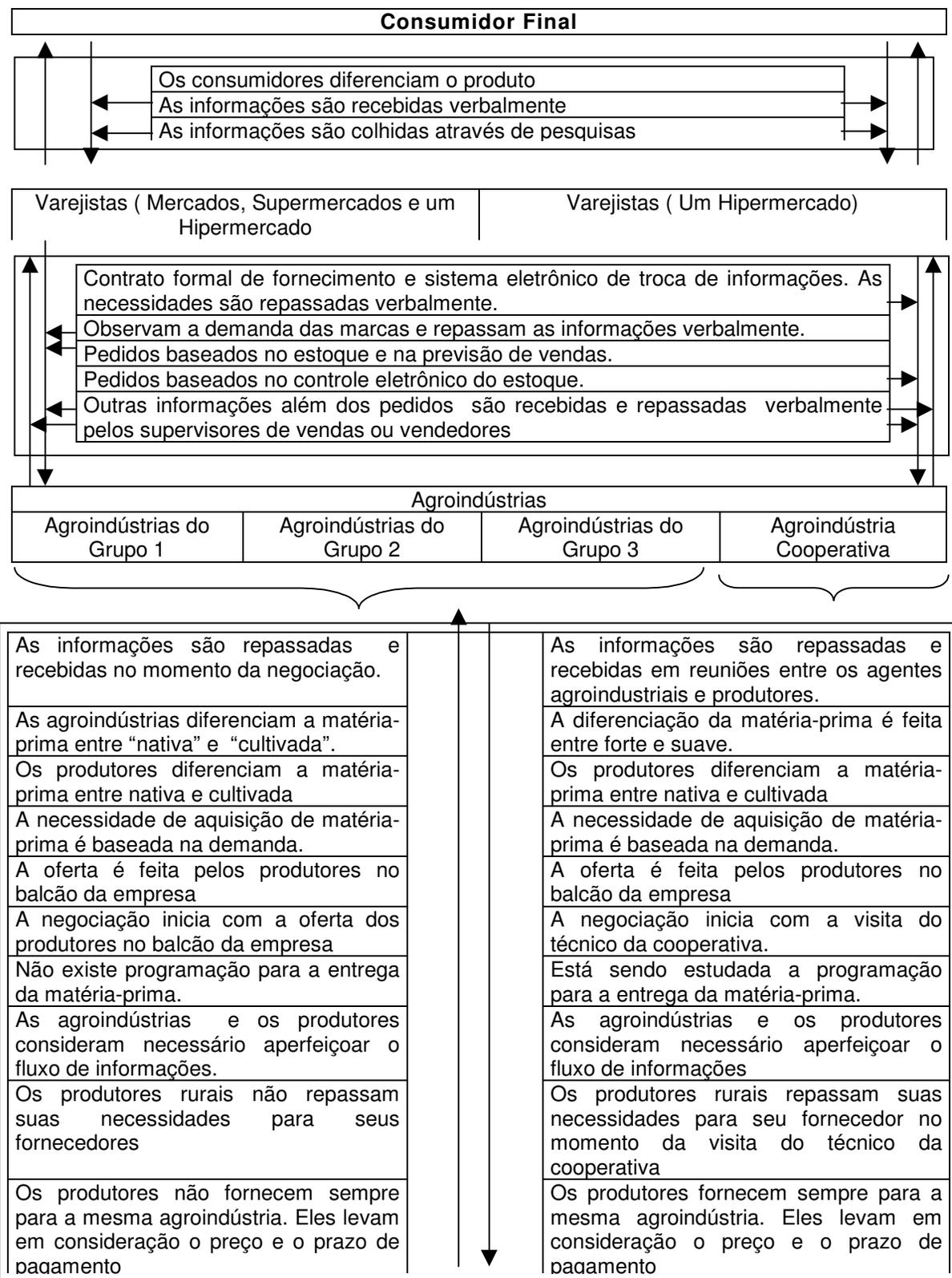
Figura 35: Fluxograma Comparativo entre as Percepções da Cadeia de Suprimentos em que as Empresas Pesquisadas estão Inseridas

Legenda da Figura 35

Percepção dos Elos comuns a Todos os Agentes Pesquisados – nº 1
Percepção comum aos Agentes: (Varejistas, Agroindústrias A; B; D) - nº 2
Percepção comum aos Agentes: (Varejistas, Agroindústrias A;B;C;D;E;F;G) - nº 3
Percepção comum aos Agentes: (Agroindústrias A;B;C;D; E;F;G; e Produtores rurais cooperativados e não cooperativados) nº 5,
Percepção comum aos Agentes: Agroindústria G e Produtores rurais cooperativados nº 6
Percepção comum ao Agente: Agroindústria F nº 7;
Percepção comum aos Agentes: Agroindústrias A;F; e G nº 8
Percepção comum aos Agentes: Agroindústrias A;B;C;D;E nº 9
Percepção comum ao Agente: Agroindústria A nº 10;
Percepção comum aos Agentes: Agroindústrias A;B;C;D;E;F;G e Produtores rurais não cooperativados nº 11
Percepção comum ao Agente Agroindústria E nº 12;
Percepção comum ao Agente Agroindústria D nº 13;
Percepção comum aos Agentes Agroindustriais A; B;C nº 14;

5.4.3. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Informações entre os Agentes Pesquisados

Na figura 36, está demonstrado o somatório dos fluxos de informações dos agentes analisados separadamente. Nesta figura, podemos verificar que há diferenças entre os fluxos de informações dos consumidores com os varejistas. Esta diferença é maior quando se compara-se o hipermercado G com as demais empresas varejistas.



FONTE: Dados Levantados

Figura 36 : Fluxograma do Fluxo de Informações sob a ótica dos agentes pesquisados

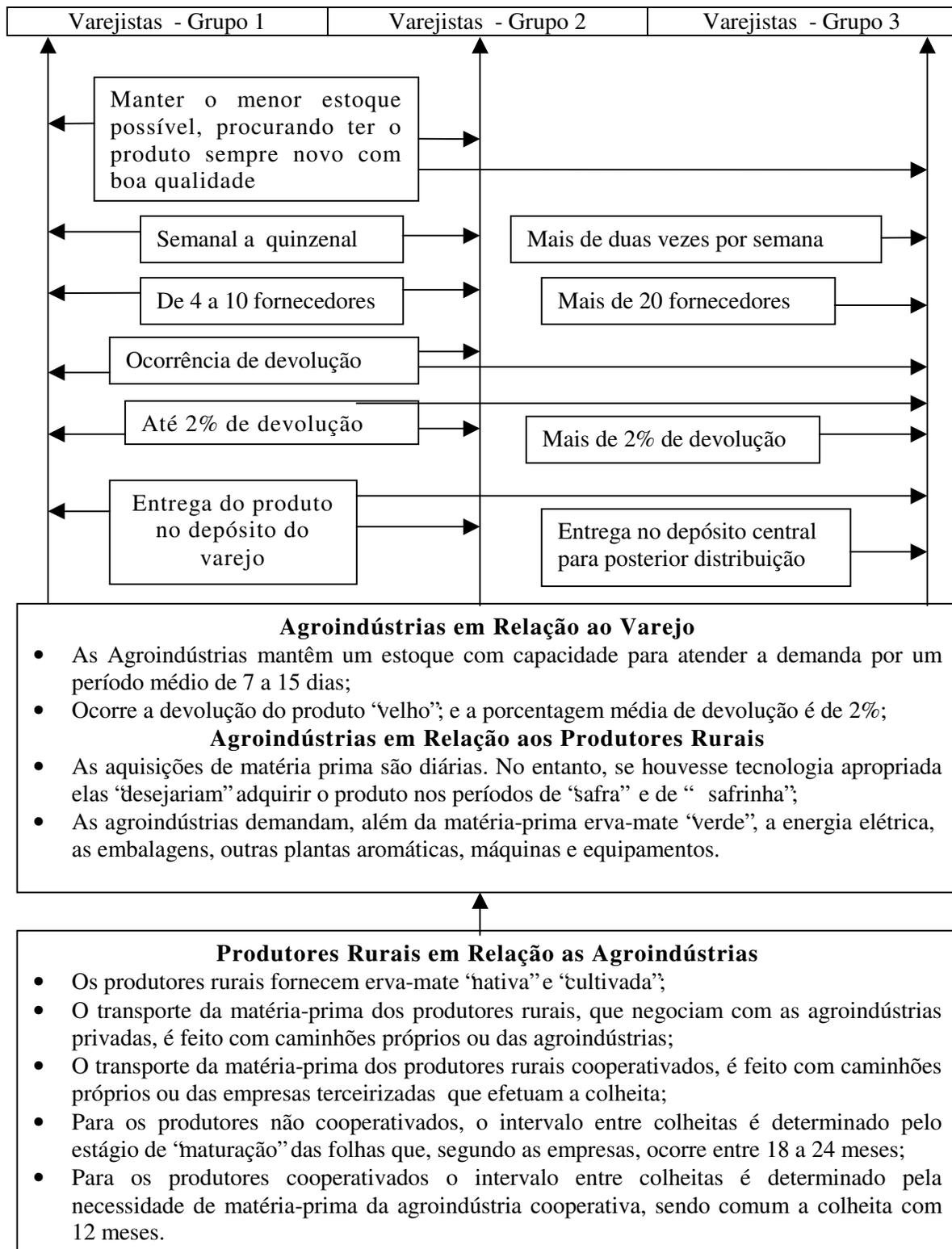
A empresa varejista G possui um sistema de informações mais sofisticado que as demais empresas. Outro aspecto que a diferencia das demais é o fato de que esta empresa mantém contratos formais de fornecimento com as agroindústrias.

Também cabe ressaltar que o fluxo de informações entre varejistas e agroindústrias e/ou produtores rurais é bastante freqüente quando comparado com o fluxo de informações entre agroindústrias e produtores rurais e/ou produtores rurais e agroindústrias. Este último ocorre somente no momento das negociações entre as partes; nem sempre, porém, a negociação é feita com os mesmos produtores e/ou com as mesmas agroindústrias. Isto acaba por dificultar a gestão da cadeia de suprimentos. Neste aspecto, houve a diferença entre os produtores rurais não cooperativados e os produtores rurais cooperativados. Os produtores rurais cooperativados mantêm um contato mais próximo com a agroindústria que, além de ser sua “cliente”, também é sua fornecedora de insumos.

5.4.4. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Produtos entre os Agentes Pesquisados

O fluxo de produtos segue uma lógica parecida com a lógica do fluxo de informações, ou seja, há diferenças entre os grupos de varejistas na forma como ocorre este fluxo.

Também o fluxo entre as agroindústrias e as empresas varejistas é mais constante do que o fluxo entre os produtores rurais e as agroindústrias. Embora as agroindústrias façam aquisições constantes de matéria-prima, estas são feitas de diferentes produtores e, como o intervalo entre colheitas varia de 18 a 24 meses, este fluxo entre um determinado produtor e a agroindústria também o será neste intervalo de tempo. Também ocorreu, neste aspecto, diferenças entre os produtores rurais não cooperativados e produtores rurais cooperativados. Observa-se que os produtores cooperativados, pelo fato de estarem organizados entre si e com a cooperativa, têm maiores vantagens que os produtores não cooperativados. Na Figura 37, está demonstrado o somatório dos fluxos de produtos dos agentes analisados separadamente.



FONTE: Dados Levantados

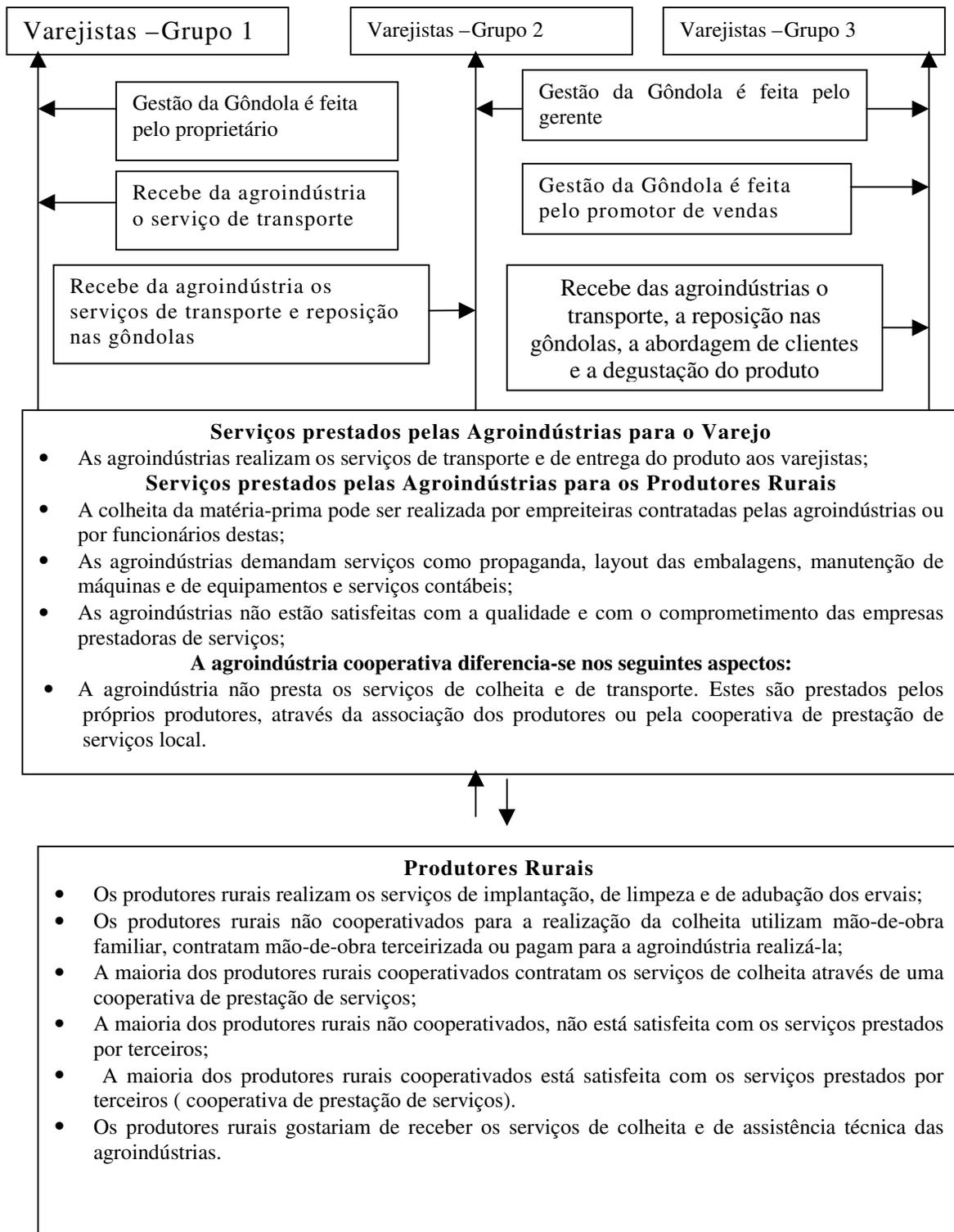
Figura 37 : Fluxograma do Fluxo de Produtos sob a ótica dos agentes pesquisados.

5.4.5. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Serviços entre os Agentes Pesquisados

Na Figura 38, está demonstrado o fluxo de serviços que flui no dos produtores rurais para as agroindústrias e destas para os varejistas.

Os produtores rurais realizam e demandam serviços de terceiros e o fato de que os produtores cooperativados estão mais organizados que os produtores não cooperativados, propicia uma maior satisfação quanto aos serviços recebidos por estes. Por outro lado, as agroindústrias também prestam serviços aos produtores, fazendo com que, nesta relação, o fluxo tenha os dois sentidos, ou seja, dos produtores para as agroindústrias e das agroindústrias para os produtores.

As agroindústrias, por sua vez, demandam serviços de outras empresas e prestam os mesmos às empresas varejistas. Quanto a este aspecto, prestação de serviços das agroindústrias para as empresas varejistas, novamente se constataram diferenças entre os serviços prestados para estas empresas. As empresas varejistas dos grupos dois e três (supermercados e hipermercados) recebem mais serviços das agroindústrias do que as empresas varejistas do grupo um; evidenciando, assim, a preocupação das agroindústrias em satisfazer seus clientes maiores e/ou uma demonstração do maior poder de barganha destas empresas varejistas sobre as agroindústrias, exigindo que as agroindústrias prestem estes serviços.



FONTE: Dados Levantados

Figura 38 : Fluxograma do Fluxo de Serviços sob a ótica dos agentes pesquisados.

5.4.6. Visualização do Somatório das Percepções do Fluxo de Recursos entre os Agentes Pesquisados

Na Figura 39, está demonstrado o fluxo de recursos que flui no dos varejistas para as agroindústrias e destas para os produtores rurais.

O fluxo de recursos inicia com a aquisição do produto pelos consumidores finais nas empresas varejistas. Estas adquirem das agroindústrias que, por sua vez, adquirem a matéria-prima dos produtores rurais.

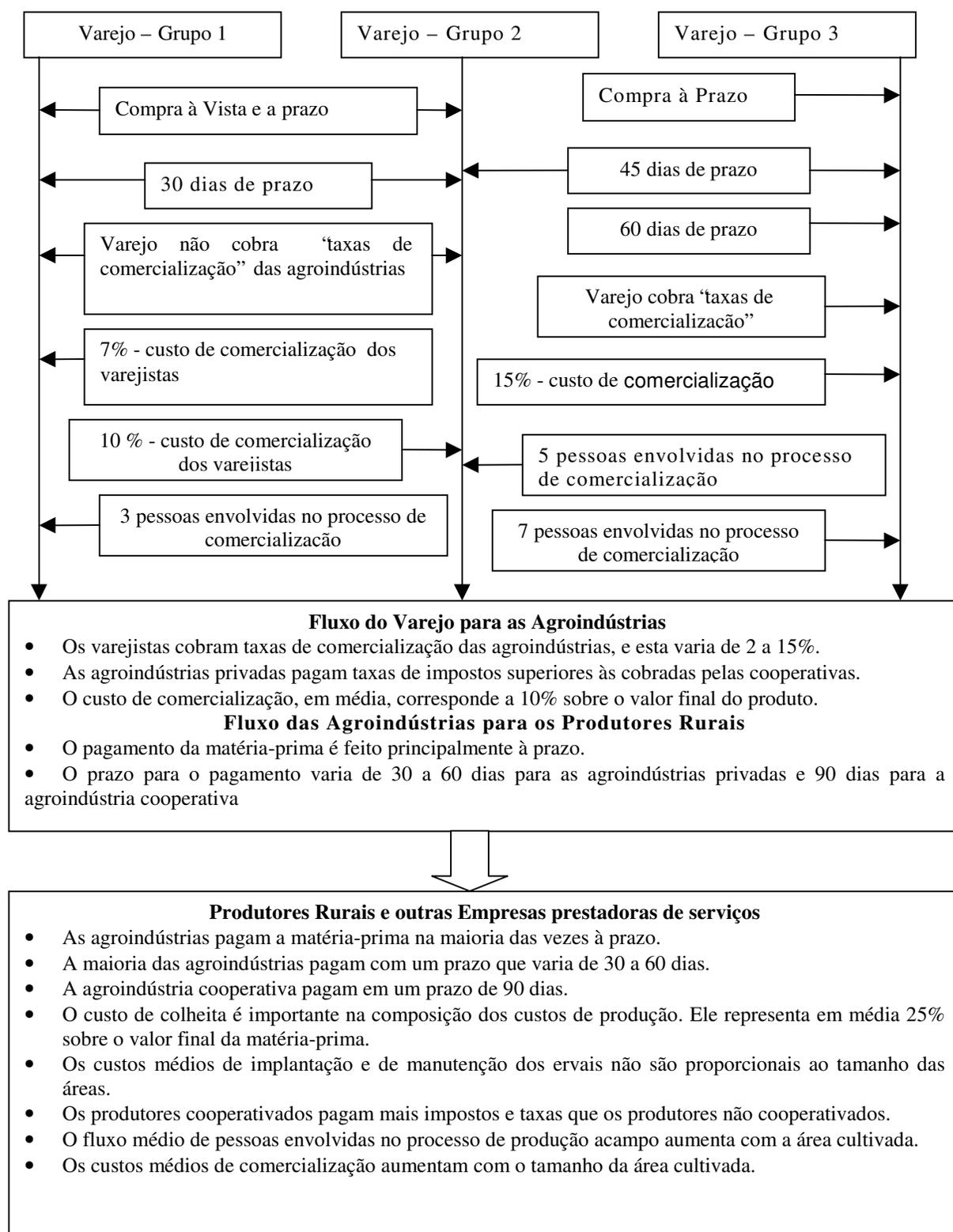
No fluxo entre as empresas varejistas e as agroindústrias, constataram-se diferenças nos prazos para pagamento, nos custos, nas “taxas” de comercialização e no número de pessoas envolvidas no processo de venda.

Chama-se a atenção para a cobrança das taxas de comercialização cobradas pelos hipermercados, fato que pode ser considerado como um ponto crítico no relacionamento da cadeia de suprimentos.

Como na negociação entre as agroindústrias e os varejistas, na maioria dos casos, o pagamento é feito a prazo, e as agroindústrias repassam este prazo para a aquisição da matéria-prima dos produtores rurais.

Quanto aos custos derivados de taxas e de impostos, as agroindústrias privadas têm custos maiores que a agroindústria cooperativa, e os produtores rurais não cooperativados têm custos menores que os produtores rurais cooperativados.

Alguns aspectos importantes no fluxo de recursos para os produtores rurais são o custo de colheita, que representa uma percentagem relevante no custo total de produção e, também, os custos médios de implantação e de manutenção dos ervais, que não são proporcionais ao tamanho das áreas de cultivo.



FONTE: Dados Levantados

Figura 39: Fluxograma do Padrão do Fluxo de Recursos sob a Ótica das Cadeias Agroindustriais

5.5. A Cadeia Agroindustrial Genérica da Erva-mate na Região do Alto Uruguai Rio-Grandense.

A cadeia agroindustrial genérica da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense constitui-se por todas as empresas envolvidas no processo produtivo da erva-mate, desde a produção das mudas de erva-mate, até o seu consumo.

Na região, é feita uma distinção entre ervais “nativos” e “cultivados”. Embora ainda existam alguns ervais em ser, ou seja, surgiram naturalmente, existe uma confusão quanto ao uso do termo “erval nativo”. Usualmente, tanto produtores quanto industrialistas utilizam este mesmo termo para referir-se a ervais velhos, com baixa densidade de plantas por hectare e podados com facão; tendo, assim, estas plantas uma arquitetura característica. As agroindústrias afirmam, embora careça de confirmação científica, que estes ervais produzem um produto com características organolépticas diferentes dos ervais cultivados, obtendo um produto final com sabor mais suave, fator considerado importante pelos consumidores. Estas características têm diferenciado o preço pago ao produto folha verde, sendo mais bem remunerada a erva-mate “nativa” em relação à erva-mate “cultivada”.

Para a implantação dos ervais “cultivados”, os produtores rurais demandam de diversos produtos e de serviços, prestados por diversas empresas que fornecem insumos, como adubos, defensivos, máquinas e equipamentos agrícolas como tratores, implementos e ferramentas. A produção de mudas de erva-mate é feita por viveiristas de diversos portes e que, legalmente, devem ser fiscalizados por órgãos como o CREA (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia), pela Secretaria Estadual de Agricultura através do DRNR (Departamento de Recursos Naturais Renováveis) e pelo Ministério da Agricultura através da CESH/CONFLO (Comissão Estadual de Sementes e Mudanças – Subcomissão de Sementes e Mudanças Florestais). Os viveiristas comercializam as mudas para os produtores rurais que fazem o plantio.

Para o cultivo da erva-mate, os produtores também consomem insumos, máquinas e equipamentos. A mão-de-obra utilizada pode ser familiar, contratada permanente ou temporária.

O tempo necessário para se iniciar a colheita comercial em um erval cultivado pode variar de três a seis anos, dependendo dos cuidados dispensados pelo produtor, da tecnologia e do manejo implementados. O intervalo entre as colheitas é de 18 a 24 meses. Para a colheita, que é realizada manualmente com a utilização de facões ou de tesouras de poda, há a necessidade do uso intensivo de mão-de-obra. Esta, pode ser familiar ou contratada, através de terceiros ou da agroindústria que está adquirindo a erva-mate do produtor rural.

Os produtores rurais, além de fornecerem a erva-mate, também fornecem a lenha, que é um importante item para o processamento industrial, sendo a principal fonte energética.

Um dos problemas enfrentados pelas agroindústrias é a sazonalidade da oferta. A sazonalidade é decorrente de dois fatores:

- *O primeiro é histórico.* No passado, houve a regulamentação do Estado sobre o período de colheita.
- *O segundo é característico.* Deve-se ao fato de que, em algumas épocas do ano, como o inverno e alguns meses do verão, o estado fisiológico da planta é mais propício para a colheita. Assim sendo, o preço pago aos produtores é condicionado pela oferta do produto, ou seja, quando a oferta é maior, o preço tende a cair e, quando é menor, o preço tende a subir.

Da mesma forma, o transporte da matéria-prima até a agroindústria pode ser feito com recursos do próprio produtor, de terceiros ou da agroindústria. Como se trata do processamento de folhas e de ramos que, após a colheita, oxidam rapidamente, o tempo entre a colheita e a entrega do produto não pode ultrapassar um período de trinta a trinta e seis horas, em função do comprometimento da qualidade do produto final.

O processamento da erva-mate na agroindústria é basicamente igual em todas as agroindústrias. Na região do Alto Uruguai, existem quatro indústrias que produzem e fornecem as máquinas e os equipamentos para o processamento industrial da erva-mate.

O processo industrial constitui-se no descarregamento do produto no pátio de recepção. Após o descarregamento, o produto é colocado manual ou mecanicamente em uma esteira de alimentação que o conduz ao sapecador. O sapecador é um tubo metálico, horizontal e giratório. Em uma das extremidades do sapecador, está localizada uma fornalha, e a erva-mate, ao cair no interior do sapecador, recebe diretamente a chama da fornalha. Este processo faz a inativação enzimática e também a pré-secagem das folhas e dos ramos. Ao sair do sapecador, o produto é triturado e conduzido ao secador. A maioria das empresas regionais, com exceção da empresa Barão, que possui também o secador de esteira, as demais utilizam somente secadores rotativos. O secador rotativo faz a secagem contínua do produto e é composto por três tubos horizontais, um dentro do outro, sendo que a erva-mate triturada entra em uma de suas extremidades e sai na outra. O ar é aquecido em uma fornalha anexa ao secador e o produto é sugado por uma turbina, secando o produto que transita no seu interior e o conduz a um ciclone. Ao final destas operações, o produto passa a denominar-se erva-mate cancheada. A erva-mate cancheada é armazenada em sacos, em tulhas ou a granel. Se o produto for destinado ao mercado interno, o tempo de armazenagem é de três a quinze dias, sendo então peneirado, misturado nas proporções adequadas de folhas, goma e palito de acordo com o tipo de produto a ser produzido e a legislação vigente. Após a mistura, o produto é moído e empacotado.

Quando o produto é destinado ao mercado externo(Uruguai ou Chile), a erva-mate cancheada é depositada em sacos e armazenada durante um período mínimo de três meses a um ano. Esta armazenagem é necessária para que o produto adquira a cor amarela e o sabor amargo, características do produto para a exportação.

Para a produção da erva-mate, as indústrias também demandam embalagens para o empacotamento em unidades de um quilo e em fardos de vinte quilos. Mais recentemente, algumas empresas estão utilizando o açúcar para a produção do produto “erva-mate com açúcar”.

A comercialização, no mercado interno, é feita para atacadistas, e atacadistas com “marca própria”; para varejistas, e varejistas com “marca própria”. O

transporte do produto processado até os atacadistas e os varejistas é feito com caminhões da agroindústria, de terceiros ou de transportadoras.

Os estabelecimentos varejistas, de diferentes portes, fazem a comercialização para os consumidores.

No ambiente institucional estão presentes:

a) Ministério da Saúde, através da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que tem a finalidade institucional de promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e de serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados.

b) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) que faz a fiscalização de pesos e de medidas.

c) Ministério do Meio Ambiente, através do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais) que faz a fiscalização do uso dos recursos naturais

d) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão através do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que realiza levantamentos estatísticos, provendo dados e informações a respeito da cadeia produtiva.

e) Ministério da Fazenda através da Secretaria da Receita Federal, que executa a cobrança dos impostos federais.

f) Ministério da Agricultura, através da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), atua na região executando pesquisa sobre a cultura da erva-mate (produção, cultivo, manejo, economia).

g) Secretaria Estadual da Fazenda, faz a cobrança dos impostos estaduais.

h) Secretaria Estadual da Saúde, faz a fiscalização sanitária nas indústrias ervateiras.

i) Secretaria Estadual do Meio Ambiente – DEFAP – SEMA – Que fiscaliza a produção de matérias primas vegetais florestais.

No ambiente organizacional estão presentes:

a) EMATER – Empresa Municipal de Assistência e Extensão Rural – que faz a difusão tecnológica para os produtores rurais.

b) URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus de Erechim – RS – Atua sobre a cadeia regional, através de projetos de pesquisa, conjuntamente com a EMBRAPA – Florestas, nas áreas de cultivo, de manejo e de economia, como também, desenvolve projetos relativos à tecnologia industrial, química e novos produtos.

c) Sindicato da Indústria do Mate – atua na região através de seus associados. Atualmente, a presidência do sindicato é exercida por um empresário da região.

d) Associação da Indústria do Mate do Alto Uruguai – Organização que congrega, representa as indústrias ervateiras regionais.

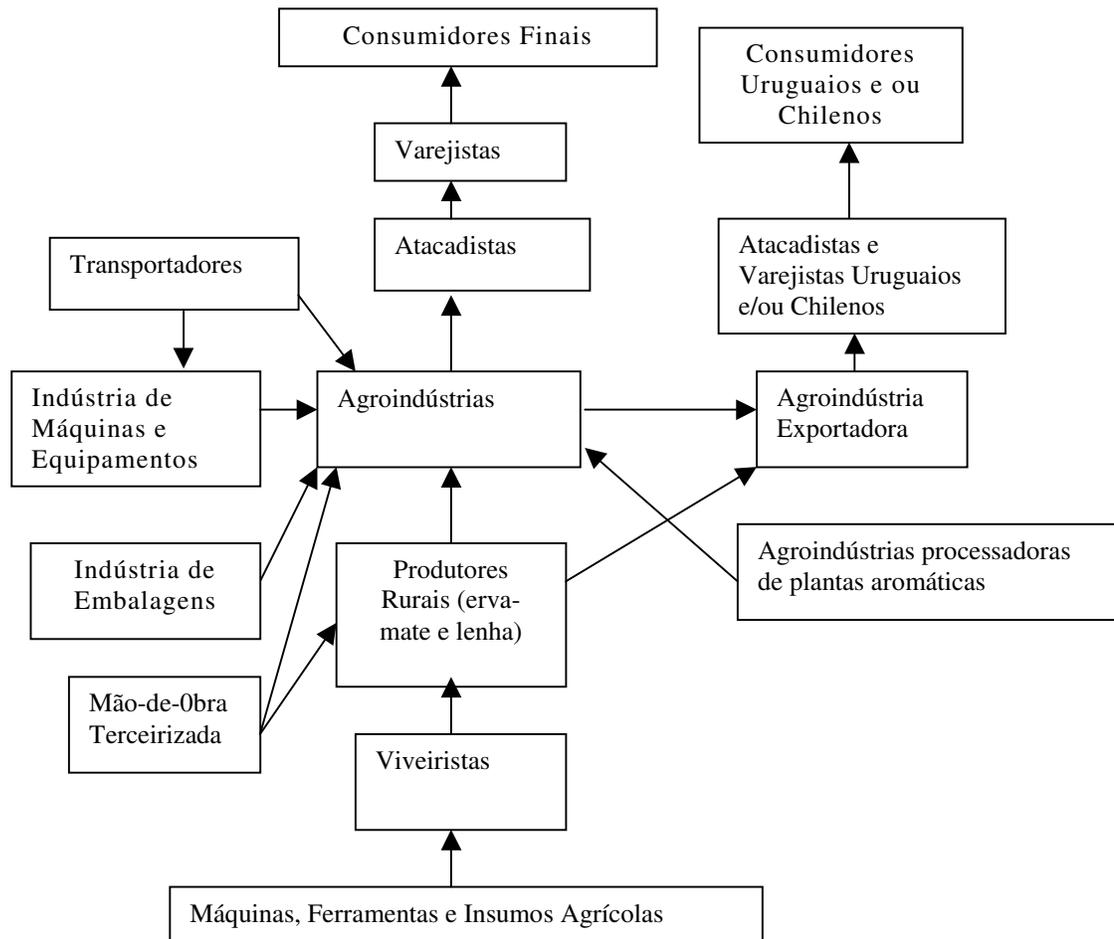
e) Associação dos Produtores de Erva-mate – Organização que congrega e representa os produtores de erva-mate da região.

f) Sindicato Patronal da Alimentação – Congrega e representa as indústrias produtoras de alimentos da região.

g) Sindicato da Alimentação – Congrega e representa os empregados das indústrias da alimentação da região.

Na Figura 40, está descrito o fluxograma da cadeia agroindustrial genérica da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense.

AMBIENTE INSTITUCIONAL
 ANVISA; INMETRO; IBAMA; RECEITA FEDERAL; EMBRAPA; SECRETARIAS ESTADUAIS DA FAZENDA; AGRICULTURA, MEIO-AMBIENTE E SAÚDE; EMATER; UNIVERSIDADES.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL
 SINDICATO DA INDÚSTRIA DO MATE, ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DO MATE DO ALTO URUGUAI; SINDICATO PATRONAL DA ALIMENTAÇÃO; SINDICATO DA ALIMENTAÇÃO; ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE ERVA-MATE

FONTE: Elaborado a partir de ZYLBERSZTAJN (2.000),p14

Figura 40: Fluxograma da Cadeia Agroindustrial Genérica da Erva-mate na Região do Alto Uruguai Rio-grandense

5.6. Comparativo entre Diferenças Atuais e Esperadas na Estrutura de Governança entre os Elos da Cadeias Específicas Estudadas.

Fizemos um quadro comparativo entre as diferenças de governança atuais e as esperadas entre os elos das cadeias específicas estudadas neste trabalho. Os resultados estão expressos na Quadro 11.

Quadro 11. Quadro Comparativo entre as diferenças atuais e esperadas entre os elos das cadeias específicas estudadas.

Relações na Cadeia	Governança Atual	Governança Esperada
Do Varejo para o Consumidor Final	Mercado	Trilateral ou Unificada
Do Varejo para Agroindústria	Mercado	Bilateral à Unificada
Da Agroindústria para o Varejo	Mercado	Bilateral à Unificada
Da Agroindústria para o Produtor Rural	Mercado	Bilateral à Unificada
Do Produtor Rural para a Agroindústria	Mercado	Bilateral à Unificada

FONTE: Dados Levantados

Observa-se, no quadro acima, que a estrutura de governança atual entre todos os elos da cadeia é de mercado. Por outro lado, a tendência é de que a estrutura de governança mude:

- *Do varejo para o consumidor final*, porque já vem ocorrendo a concentração dos estabelecimentos varejistas e, portanto, ocorrendo a diminuição nas opções dos consumidores em saber onde comprar; passando, assim, da estrutura atual de mercado para uma estrutura trilateral ou unificada.

- *Do varejo para as agroindústrias*, pelo mesmo motivo, concentração dos estabelecimentos. Eles começam a ter um poder de barganha maior sobre as

agroindústrias, passando da atual estrutura de mercado para uma estrutura bilateral à unificada. A estrutura bilateral, caso haja vantagens para as duas partes; e unificada, caso o varejo simplesmente imponha as condições de negociação.

- *Da agroindústria para o varejo*, seria interessante para as agroindústrias, se a estrutura de governança mudasse da atual, isto é, de mercado para a unificada. No entanto, isto dificilmente ocorrerá, porque o poder de barganha do varejo é maior do que o poder de barganha das agroindústrias. Neste caso, a estrutura de governança bilateral já seria uma “vantagem” para as agroindústrias.

- *Da agroindústria para os produtores rurais*. Neste caso, atualmente, a estrutura de governança é o mercado; no entanto, em função do acirramento no mercado e da conseqüente busca pela qualificação e pela diferenciação do produto, a governança mais adequada para as agroindústrias seria a unificada. Mas as agroindústrias por sua vez sabem que existem diferenças na matéria-prima e que esta, quando é de escassa quando apresenta qualidade “superior”. Assim sendo, a governança bilateral com produtores de matéria-prima superior pode ser esperada pelos produtores rurais; e a estrutura de governança unificada acontece quando da aquisição de matéria-prima “comum”.

- *Dos produtores rurais para as agroindústrias*. Nesta relação, os produtores rurais são, atualmente, tomadores de preços. No entanto, em função da maior demanda por matéria-prima de melhor qualidade, poder-se-ia esperar que a estrutura de governança passasse a ser unificada ou bilateral. A hipótese da estrutura de governança passar a ser unificada é pouco provável, porque o poder da barganha das agroindústrias é maior que o poder de barganha dos produtores. No entanto, a estrutura bilateral é possível, porque haveria a possibilidade de ganhos para os dois elos envolvidos, ou seja, os produtores rurais e as agroindústrias. Isto pode ser corroborado pelo fato de que, nos últimos anos, foram formadas diversas cooperativas para a produção e a comercialização de erva-mate no estado do Rio Grande do Sul, ocorrendo, nestes casos, a mudança da estrutura de governança de mercado para bilateral.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são discutidas as conclusões do trabalho, associando-se o referencial teórico com os dados levantados.

6.1. Conclusões

A visualização, através do conceito de cadeia agroindústria genérica e cadeia de suprimentos, associada à visualização dos canais de comercialização e dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços, permitiu uma melhor compreensão da função e da importância dos agentes envolvidos.

Sob a ótica das cadeias de suprimentos, além da configurar-se a cadeia agroindustrial genérica, observou-se que ocorrem diferentes configurações das cadeias de suprimentos, tanto para os diferentes agentes quanto para as empresas analisadas. Para os agentes varejistas e para os produtores rurais, a compreensão da cadeia de suprimentos é mais simples; enquanto, para as agroindústrias, a compreensão é mais completa. Da mesma forma, esta lógica se repete em relação à configuração dos canais de distribuição.

Para os agentes agroindustriais, as diferenças nas configurações dos canais de distribuição e das cadeias de suprimentos foram mais acentuadas. Quando se compararam os três grupos de agroindústrias analisadas, verificou-se que há diversas formas de configurações.

As duas Macro-Indústrias, Agroindústrias “A” e “B” e uma Grande Indústria, a Agroindústria “C”, têm grandes áreas de cultivo próprio de erva-mate, permitindo a estas empresas, processarem, pelo menos, em determinado período a sua própria matéria-prima. Evidentemente que estas empresas utilizam esta

alternativa quando a oferta de matéria-prima dos produtores diminui e/ou o preço negociado pelo mercado se torna elevado. Assim sendo, a verticalização de parte da sua produção traz vantagens para estas empresas. A segunda empresa pertencente ao grupo das Grandes Indústrias, Agroindústria “D”, e uma empresa do grupo Micro-Indústrias, Agroindústria “E”, também possuem parte de suas produções verticalizadas; mas, comparativamente, bem menores que as já citadas. A configuração do canal de distribuição e da cadeia agroindustrial específica da Micro-Indústria, Agroindústria “F”, apresenta uma configuração diferente das demais porque executa somente uma parte do processamento industrial, adquirindo de outras agroindústrias o produto já pré-processado.

Quando se analisa a montante das agroindústrias, também verificamos diferentes configurações. Algumas empresas optam por negociar parte de suas produções com os atacadistas, enquanto outras fazem a venda direta aos varejistas. Também encontramos duas empresas que produzem “outras marcas”. A Agroindústria “C” produz e embala o produto com a marca própria de um cliente varejista, e a Agroindústria “E” produz e embala com a marca própria de um cliente atacadista.

Quando se compara os três grupos de agroindústrias com a agroindústria cooperativa, a configuração desta mostra-se mais diferenciada que as configurações observadas nos três grupos agroindustriais. As diferenças ocorrem desde: a organização da produção de mudas de erva-mate, a forma de organização dos produtores rurais, a forma de negociação entre os produtores e as agroindústrias envolvidas até a destinação diferenciada para as diferentes matérias-primas. Aparentemente, a configuração da cadeia produtiva específica da empresa cooperativa é mais eficiente e eficaz que a configuração das demais empresas estudadas.

Quanto aos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços, também houve diferenças entre os grupos de varejistas e de agroindústrias, não havendo grandes diferenças entre os grupos de produtores rurais. Cabe no entanto ressaltar que no fluxo de recursos encontra-se um dos problemas mais relevantes para os produtores rurais, que trata-se do elevado custo de colheita, e que

associado a dificuldades no fluxo de informações, cria sérias dificuldades para os produtores, especialmente os produtores não cooperativados.

No grupo dos agentes varejistas, percebeu-se que, quanto maiores os estabelecimentos varejistas tanto mais complexos são os fluxos de informações, de recursos, de produtos e de serviços.

Para o grupo dos agentes agroindustriais, eles seguem a complexidade dos fluxos dos varejistas, ou seja, quanto maior a complexidade dos fluxos para os varejistas, tanto maior será a complexidade destes fluxos para as agroindústrias. Chama-se a atenção para o fato de que quanto maior o estabelecimento varejista, maior será o custo de comercialização das agroindústrias, chegando em alguns casos a 25% do preço final do produto. Isto diminui a margem de lucro das agroindústrias, que são “forçadas” a repassar estes custos para os produtores rurais, diminuindo o preço pago ao produtor. Esta situação, associada ao fato de que há excesso de oferta de matéria-prima no mercado interno e externo (no caso a Argentina), explica pelo menos em parte o desinteresse e/ou abandono da atividade produção de erva-mate verde. Como a cultura da erva-mate demora no mínimo seis anos para entrar em produção cabe registrar a preocupação com o futuro da cadeia. Para aqueles que defendem o equilíbrio natural do mercado como única alternativa, cabe lembrar o exemplo recente da cadeia do trigo, quando a abertura de mercado foi inicialmente festejada pela indústria, e atualmente motiva grandes preocupações para toda a cadeia produtiva nacional.

Para os grupos de produtores rurais, quanto ao fluxo de informações, eles foram semelhantes entre os estratos de áreas. Houve diferenças quando se comparou o fluxo de informações entre os produtores não cooperativados e produtores cooperativados. Os produtores cooperativados têm o fluxo de informações mais constante e, por conseqüência, mais eficiente.

Chama-se a atenção para o fato de que as agroindústrias, nos últimos anos, têm criado novos produtos como o composto de erva-mate e erva-mate com açúcar, além da melhoria já observada no lay-out de embalagens de algumas empresas. Isto associado ao fato de que algumas empresas, no caso em estudo duas, já abandonaram a classificação da matéria-prima entre “nativa” e “cultivada” e

adotaram a classificação em “forte” e “suave”. Por outro lado, percebe-se que algumas empresas buscam a diferenciação de seus produtos, quer seja pela tecnologia de produção da matéria-prima (por exemplo, erva-mate orgânica, e/ou rastreada), ou pelo processamento industrial (equipamento para secagem). Estas ações levam a crer que no futuro próximo a erva-mate deixará de ser classificada como uma “commodity”.

Quanto ao fluxo de produtos e de recursos observou-se que há semelhanças, indiferente do estrato de área ou de ser ou não o produtor cooperativado. E, quanto ao fluxo de serviços, observaram-se formas diferentes de organização deste fluxo entre os estratos e também entre o fato dos produtores serem ou não cooperativados.

Em relação aos fluxos, também pode-se concluir que eles exercem influência na governança da cadeia e, de certa forma, acabam por determinar a forma como ocorrerá a governança entre os agentes. Por exemplo, o fluxo de informações entre as empresas varejistas e as agroindústrias ocorre semanalmente enquanto o fluxo de informações entre as agroindústrias e os produtores, ou vice-versa, ocorre com intervalos de 18 a 24 meses, quando do momento da colheita e da comercialização da produção. Da mesma forma, o fluxo de produtos, de recursos e de serviços ocorrem na mesma frequência. Estas diferenças acabam por influenciar na estrutura de governança.

Conclui-se, então, que há um maior poder de barganha dos varejistas sobre as agroindústrias e que este poder é tanto maior quanto maior for o estabelecimento varejista. Da mesma forma, as agroindústrias exercem um poder de barganha sobre os produtores rurais. A única diferenciação, neste aspecto, é quando os produtores estão organizados sob a forma de cooperativa. Neste caso, embora a agroindústria também tenha de se posicionar de acordo com o mercado, os produtores conseguem negociar mais facilmente os seus interesses.

A estrutura atual de governança é de mercado, porque as empresas competem entre si, disputando o mercado. No entanto há a tendência de modificações que variam da estrutura de governança trilateral, bilateral e unificada, dependendo para os agentes, agroindústrias e produtores rurais da qualidade e

diferenciação da matéria-prima e do produto processado, e dependendo, para o varejo do comportamento dos consumidores finais.

6.2. Limitações do Estudo

A principal limitação deste trabalho se refere ao fato de terem sido efetuados estudos de casos, não possibilitando a generalização dos resultados.

Outra limitação deste trabalho é que foi estudada somente uma empresa privada cooperativa, que mantém estreitas relações com instituições de pesquisa, e com o poder público municipal, o que não é a “regra geral”.

6.3. Sugestões para Novas Pesquisas

A partir deste estudo, sugerimos a sua continuidade e o seu aprofundamento. Podendo-se utilizar este trabalho para:

- Aplicá-lo na formulação de estratégias empresariais;
- Aplicá-lo na elaboração de política salarial;
- Propor ferramentas gerenciais que possam melhorar a eficiência e a eficácia desta cadeia;
- Aprofundar os estudos a respeito dos relacionamentos entre os agentes desta cadeia e a possibilidade de melhorias nestes relacionamentos;

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A.M.de; et all. **O consumo de chimarrão em Porto Alegre**. Disponível em <http://disciplinas.adm.ufrgs.br/adm01163> Acesso em: 15 jun.2002.

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

ALVES, Jaênes M.; STADUTO, Jefferson R. Análise da Estrutura de Governança: O Caso Cédula do Produtor Rural (CPR). **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 10 e 11 de novembro de 1999.

BATALHA , Mario O.; Silva Andréa L. da; Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In BATALHA, Mário O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.p.23-62.

BELTRÃO, Lauro; HOEFLISCH, Vitor ; TARASCONI, Luis Carlos; GUARANHA, Jane; **Estudo da Cadeia Produtiva da Erva-Mate no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEPAGRO, 1998. 52p.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; Relacionamentos da Cadeia de Suprimentos. In: BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; **Logística Empresarial: O Processo de Integração na Cadeia de Suprimentos**; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística; Adalberto Ferreira das Neves; São Paulo: Atlas, 2001. P.88-120

CARVALHO, Paulo E R; **Espécies Florestais Brasileiras: Recomendações Silviculturais, Potencialidades e Uso da Madeira**. EMBRAPA – Centro Nacional de Pesquisa de Florestas – Colombo – PR, 1994. Cap.49, 280-287: Erva-Mate.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de Pequenas Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHING, Hong Y.; **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain:** São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo 3, 55-82: Repensando a Logística.

CHRISTOPHER, Martin; **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap. 8 192-217: Gerenciando a Cadeia de Suprimentos.

CROCE, Derli M da.; NADAL, Raul de. Viabilidade técnico-econômica de sistemas de produção de erva-mate consorciada com culturas anuais. In: **ENCONTRO BRASILEIRO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO FLORESTAL**, 2, 30 de setembro a 4 de outubro de 1991, Curitiba. Anais. Colombo: EMBRAPA-CNPQ, 1992. V1. p.329-336.

CROCE, Derli M da.; NADAL, Raul de ; FLOSS, Paulo A. ; **Avaliação de sistemas agroflorestais com erva-mate e culturas anuais no oeste catarinense.** Florianópolis. EPAGRI, 1997. 29P. (EPAGRI. Boletim Técnico, 92).

DIAS, Ricardo R. **Um modelo de formação e organização de cadeias de agronegócios.** 2000. 127f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

IBGE – Banco de Dados – Sistema IBGE de Recuperação Automática. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br> Acesso em: 17 out.2001.

LOADER, Rupert. **Transaction Cost and Relationships in Agri-Food Systems.** Proceeding of the 2nd International Conference on Chain Management. Wageningen, The Netherlands, 1995.

MATTAR, Fanse N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

MAZUCHOWSKI, Jorge Z.; RUCKER, Neusa G. de A. **Diagnóstico e alternativas para a erva-mate *Ilex paraguariensis***. Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná - DERAL, 1993. 141p.

MAZUCHOWSKI, Jorge Z.:(Relator). CROSE, Dorli M. da; WINGE, Helga (Coordenadores). **Diagnóstico e Perspectivas da Erva-Mate no Brasil**. Chapecó – SC, Agosto, 1996.

MEDRADO, M. J. S. ; **Caracterização de sistemas de uso da terra e propostas de ação para o desenvolvimento dos sistemas agroflorestais no município de Áurea, RS**. Colombo. EMBRAPA - CNPF, 1996. 40P. (Embrapa - CNPF. Documentos,29).

MOSELE, Sérgio H; PELUSO, Rosane M B. A influência do plano real e as perspectivas para o produtor de erva-mate no Alto Uruguai Rio-Grandense In. **Congresso Sul-Americano da Erva-Mate 2º**, 2000, Encantado,RS. Porto Alegre, RS. Evangraf, 2000, v.01, p 227- 232

MOSELE, Sérgio H; DOSSA, Derli; MONTOYA, Luciano J. O sistema agroflorestal da erva-mate no município de Áurea, RS. In. **Congresso Sul-Americano da Erva-Mate 2º**, 2000,Encantado,RS. Porto Alegre, RS. Evangraf, 2000, v.01, p 219 – 223

MOSELE, Sérgio H.; RODIGUERI, Honorono R.; PENTEADO JÚNIOR, Joel. Diagnóstico da erva-mate no Alto Uruguai Gaúcho. **Perspectiva**, Erechim – RS, v.18, n. 64, p. 07-18, 1994.

NEVES, Marcos F.;CAMPOMAR, Marcos C.; ZUURBIER, Peter. **A Model for the Distribution Channels Planning Process**. The journal of Business & Industrial Marketing. MCB UNIVERSITY PRESS: , v.16, n.7, p.518 - 539, 2001.

NOVAES, Antônio G.; **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Capítulo 2, 31-71: Da Logística ao Supply Chain Management.

OLIVEIRA, Y. M. M. de; ROTTA, E. Área de distribuição de erva-mate. In: **SEMINÁRIO SOBRE ATUALIDADES E PERSPECTIVAS FLORESTAIS**, 10. SIVICULTURA DA ERVA-MATE. Curitiba, 1983. Anais. Curitiba, 1985. p. 17-36.

RADEMAKERS, Martijn F. L. Inter-firm Cooperation in Agribusiness: Towards a Framework for Cross-national Analysis. In ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J.H. & ZUURBIER, P.J.P. (eds.) **Proceedings of the Third Internacional Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University – Management Studies Group, 28-29 may 1998. Pp. 903-910.

RODIGHERI, H. R.; **Rentabilidade econômica comparativa entre plantas florestais e sistemas agroflorestais com erva-mate, eucalipto e pinus e as culturas do feijão, milho, soja e trigo**. EMBRAPA - CNPF, 1997. 36P. (EMBRAPA - CNPF. Circular Técnica, 26).

RODIGHERI, H. R.; MEDRADO, M. J. S. ; MELO, I. B.; MOSELE, S. H. ; GRISON, A. ; FELIZARI, S. R. ; **Aspectos técnicos e sócio-econômicos da produção de mudas de erva-mate na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul**. Erechim. URI - Campus de Erechim, 1999. 5P.) (URI - Perspectiva - no prelo).

RUCKER, Neusa G A.; GORTARI, Javier. Comércio exterior do mate: cooperação empresarial na competitividade. In: CONGRESSO SUL-AMERICANO DA ERVA-MATE 2, 1997, Curitiba. **Anais...Colombo**. EMBRAPA – CNPF, 1997. P. 09-21.

RUCKER; Neusa G.A. Mazuchoswki, J.Z.; Diagnóstico e alternativas para a erva-mate Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – DERAL, 1993. 141p.

TRIVINÕS, Augusto N. S.; Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

SOUZA, Júnior L. de.; **Os hábitos de consumo de erva-mate para chimarrão no município de Erechim**. 2001. 91f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VIEIRA, Luciana M. **A configuração e coordenação internacional de uma transnacional e as opções estratégicas de três empresas locais**: estudo exploratório na cadeia do leite. 2000. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

WATANABE, Melissa. **A desregulamentação do setor sucroalcooleiro e seu impacto na estratégia de produção das usinas no estado do Paraná.** 2001. 87f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

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

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

WINGE, Helga.; FERREIRA, Alfredo G.; MARIATH, Jorge E A.; TARASCONI, Luis C. **Erva-Mate; biologia e cultura no Cone Sul.** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1995. 356p.

WOOD JR., Tomas.; ZUFFO, Paulo K. Supply Chain Management, **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.3,pp. 55-63, julho-setembro 1998.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZYLBERSTAJN, Décio. Economia das Organizações . In: ZYLBERSTAJN, Décio.; NEVES, Marco Fava (Org.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares:** Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p.23-38.

ZUURBIER, Peter. Cadeias de Suprimento nos Mercados Internacionais In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES, Marco Fava. (Org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares:** Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p.403-416.

ANEXO 1

1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS NO COMÉRCIO VAREJISTA

1.1. Nº do Questionário: _____

1.2. Entrevistador.....

1.3. Data...../...../ 2002

1.4. NOME DO ESTABELECIMENTO COMERCIAL

1.5. TELEFONE.....

1.6. ENDEREÇO.....

1.7. MUNICÍPIO.....

1.8. CONDIÇÃO DO COMERCIANTE VAREJISTA.

a) Supermercado() b) Pequenos Estabelecimentos() c) Grande Rede ()

2) ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.

2.1. FLUXO DE INFORMAÇÕES:

2.1.1. Quais as principais exigências quanto às características do produto erva-mate para chimarrão, feitas à indústria?

2.1.2. Existe um contrato formal de fornecimento? Com todos os fornecedores?

2.1.3. Existe algum sistema de troca eletrônica de informações com algum fornecedor?

2.1.4. A empresa faz pesquisa de mercado para identificar as necessidades (erva-mate) de seus clientes? Utiliza alguma outra fonte de informação para tal? Qual?

2.1.5. Quais são as principais exigências de seus clientes quanto ao produto erva-mate?

2.1.6. Como sua empresa repassa as necessidades de seus clientes para a indústria?

2.1.7. Como sua empresa determina a necessidade de emitir um pedido de compra de erva-mate? É baseada no estoque? Na previsão de demanda? Outra? Qual?

2.1.8. De que forma são feitos os pedidos de compra pela sua empresa?

- Através da visita do vendedor da Indústria;
- Fax, telefone
- e-mail

2.1.9. Como a empresa informa à indústria a respeito das necessidades dos consumidores?

- no momento da visita do vendedor
- em qualquer momento que houver uma variável que interfira na opção de compra como, por exemplo, preço mais baixo da concorrência, um novo produto, não aceitação do produto pelo cliente, etc.
- simplesmente ou suspende diminui a compra daquele determinado produto;
- outra (cite).....

2.1.10 Na sua opinião haveria necessidade de implantar um sistema de informações integrado? (on-line, correio) Seria viável?

2.2. FLUXO DE PRODUTOS:

2.2.1. Quais os produtos (à base de erva-mate) que sua empresa comercializa?

2.2.2. Houve mudanças (novos produtos, novos hábitos de consumo) em relação aos produtos à base de erva-mate, nos últimos anos?

2.2.3. Como é a política de estoque de erva-mate?

2.2.4. Quantos fornecedores abastecem sua empresa?

2.2.5. Ocorre a devolução do produto erva-mate (produto velho) ?

2.2.6. Qual a porcentagem média de devolução?

2.2.7. Qual a frequência com que é realizada a reposição do produto erva-mate na sua empresa?

2.2.8. Qual a frequência que a empresa consideraria ideal para a reposição do produto erva-mate na sua empresa?

2.2.9. Quais os aspectos que poderiam ser melhorados quanto ao fornecimento de erva-mate pela indústria?

2.3. FLUXO DE SERVIÇOS:

- 2.3.1 Que serviços sua empresa realiza para que ocorra a comercialização?
- 2.3.2 Que serviços sua empresa recebe da indústria ervateira?
- 2.3.3 Quais são os serviços terceirizados que sua empresa necessita?
- 2.3.4 Você está satisfeito com os serviços prestados pela indústria ervateira? Por quê?
- 2.3.5 Que serviços sua empresa desejaria receber da indústria ervateira?
- 2.3.6 Quem é o responsável pela gestão da gôndola?

2.4: FLUXO DE RECURSOS

- 2.4.1 O pagamento do produto é feito à vista?
- 2.4.2 Se o pagamento é feito a prazo, qual o prazo de pagamento que sua empresa tem ou determina para o produto erva-mate?
- 2.4.3 A sua empresa cobra algum tipo de taxa de comercialização como, por exemplo, taxa de gôndola?
- 2.4.4 Qual a porcentagem correspondente a impostos em relação ao preço final do produto?
- 2.4.5 Qual a porcentagem correspondente aos custos de comercialização em relação ao preço final do produto?
- 2.4.6 Quais as pessoas da sua empresa, envolvidas no processo de comercialização da erva-mate?

3. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CADEIA AGROINDUSTRIAL.

- 3.1. Quais são os “tipos de produto” à base de erva-mate que sua empresa comercializa?
- 3.2. Quais são seus fornecedores de produtos?
- 3.3. Quais são seus fornecedores de serviços?
- 3.4. Quais são seus clientes?

- 3.5. Quais são as instituições intermediárias que atuam na Cadeia da Erva-mate?
De que forma atuam?

4. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.

- 4.1 Como o produto erva-mate chega ao consumidor final?
- 4.2 Quais as empresas que sua empresa mantém relacionamentos para que haja o processo de produção/e ou de venda de seu produto?
- 4.2. Quais os participantes primários do canal que sua empresa matem relacionamentos (detentores do produto)?
- 4.3. Quais são os participantes secundários do canal que sua empresa mantém relacionamentos (prestadores de serviços)?
- 4.4. Existe a participação de intermediários para que o produto chegue ao consumidor final?
- 4.5. Sua empresa pratica ou percebe a possibilidade de relacionamentos cooperativos com outras empresas do canal, com o objetivo de melhor atender as necessidades dos consumidores? Por quê?

5. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.

5.1. DO SUPERMERCADO PARA O CONSUMIDOR

- 5.1.1. Qual o objetivo da Transação?

- 5.1.2 Quanto à Natureza da Transação:

5.1.2.1. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do mês? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Venda concentrada em um determinado período do mês como, por exemplo, na primeira semana.
- () 2 – Medianamente freqüente – Venda distribuída em alguns períodos do mês como, por exemplo, primeira e última semana do mês.
- () 3 – Muito freqüente – Venda bem distribuída dentro do mês.

5.1.2.2. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do ano? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Venda concentrada em um determinado período do ano como, por exemplo, no inverno.
- () 2 – Medianamente freqüente – Venda distribuída em alguns períodos do ano como, por exemplo: outono, inverno, e primeira .
- () 3 – Muito freqüente – Venda bem distribuída dentro do ano.

5.1.2.3. **Freqüência** - Distribua percentualmente a venda do produto durante o ano.

Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.

5.1.2.4. **Incerteza** Qual o grau de incerteza associado a efeitos “ ambientais” não previsíveis, não passíveis de terem “ probabilidade conhecida ?

- () 1 – Baixo grau de incerteza.
- () 2 – Mediana incerteza .
- () 3 – Grande incerteza

5.1.2.5. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à venda do Produto?

Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A venda do produto é praticamente certa
- () 2 – Mediana incerteza – A venda do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A venda do produto pode não ocorrer.

5.1.2.6. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à obtenção do produto com a qualidade desejada? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A qualidade do produto é praticamente certa
- () 2 – Mediana incerteza – A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A qualidade do produto desejado é sempre duvidosa.

5.1.2.7. **Especificidade do Ativo** – Em relação ao produto erva-mate. Você percebe por parte do consumidor alguma especificidade entre marcas ou tipos de erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa – O Varejo não percebe nenhuma especificidade em marcas, ou tipos de erva-mate como nativa, comum, folha grossa, com açúcar. " Todas são iguais".
- () 2 Especificidade Mediana – O Varejo tem alguma percepção a respeito da especificidade característica de alguma marca ou tipo de erva-mate como nativa, comum, folha grossa, com açúcar. OBS. " Em determinado período prefere uma ou outra marca"
- () 3 Especificidade Alta – O varejo tem grande percepção a respeito da especificidade de uma marca determinada ou tipo de erva-mate como nativa, comum, folha grossa, com açúcar. " O consumidor tem clara as especificidades das marcas e tipos de erva-mate

5.1.2.8. **Racionalidade Limitada** – É possível você prever com certa segurança o comportamento do consumidor quanto ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Racionalidade Limitada Alta – a empresa não consegue ser plenamente racional por falta de informações e/ou falta de conhecimento do produto
- () 2 Racionalidade Limitada Mediana – a empresa consegue uma relativa racionalidade, porque tem algumas informações a respeito do produto
- () 3 Racionalidade Limitada Baixa - a empresa têm boas informações sobre o produto e o ambiente que o cerca.

5.1.2.9. **Oportunismo** – Qual o grau de avidez de sua empresa em defender seus interesses frente ao consumidor em relação ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 A empresa busca o seu auto interesse, mas está mais preocupada com os interesses do consumidor.
- () 2 A empresa busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses do consumidor.
- () 3 A empresa busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses do consumidor.

5.2. DO SUPERMERCADO PARA A AGROINDÚSTRIA

5.2.1. Qual o objetivo da Transação?

Natureza da Transação:

5.2.2. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do mês? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Compra concentrada em um determinado período do mês como, por exemplo, na primeira semana.
- () 2 – Medianamente freqüente – Compra distribuída em alguns períodos do mês como, por exemplo, primeira e última semana do mês.
- () 3 – Muito freqüente – Compra bem distribuída dentro do mês.

5.2.3. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do ano? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente – Compra concentrada em um determinado período do ano como, por exemplo, no inverno.
- () 2 – Medianamente freqüente – Compra distribuída em alguns períodos do ano como, por exemplo: outono, inverno, e primeira .
- () 3 – Muito freqüente – Compra bem distribuída dentro do ano.

5.2.4. **Freqüência** Distribua percentualmente a compra do produto durante o ano.

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.

5.2.5. **Incerteza** Qual o grau de incerteza associado a efeitos “ ambientais” não previsíveis, não passíveis de terem “ probabilidade conhecida ?

- () 1 – Baixo grau de incerteza.
- () 2 – Mediana incerteza .
- () 3 – Grande incerteza

5.2.6. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à compra do produto?

Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A compra do produto é praticamente certa.
- () 2 – Mediana incerteza – A compra do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A compra do produto pode não ocorrer.

5.2.7. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à obtenção do produto com a qualidade desejada? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A qualidade do produto é praticamente certa.
- () 2 – Mediana incerteza – A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A qualidade do produto desejado é sempre duvidosa.

5.2.8. **Especificidade do Ativo.** Em relação ao produto erva-mate. O Varejo percebe alguma especificidade entre marcas ou tipos de erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa – A empresa não percebe nenhuma especificidade em marcas, ou tipos de erva-mate como nativa, comum, folha grossa, com açúcar.
- () 2 Especificidade Mediana – A empresa tem alguma percepção a respeito da especificidade característica de alguma marca ou tipo de erva-mate como: nativa, comum, folha grossa, com açúcar.
- () 3 Especificidade Alta – A empresa tem grande percepção a respeito da especificidade de uma marca determinada, ou tipo de erva-mate como: nativa, comum, folha grossa, com açúcar.

5.2.9. **Racionalidade Limitada** – É possível você prever com certa segurança o comportamento da Agroindústria quanto ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Racionalidade Limitada Alta – a empresa não consegue ser plenamente racional por falta de informações e/ou falta de conhecimento do produto
- () 2 Racionalidade Limitada Mediana – a empresa consegue uma relativa racionalidade, porque tem algumas informações a respeito do produto
- () 3 Racionalidade Limitada Baixa - a empresa tem boas informações sobre o produto e o ambiente que o cerca.

5.2.10. **Oportunismo** – Qual o grau de avidez de sua empresa em defender seus interesses frente à agroindústria em relação ao produto erva-mate?

Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 A empresa busca o seu auto interesse com pouca avidez.
- () 2 A empresa busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses da agroindústria.
- () 3 A empresa busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses da agroindústria.

ANEXO 2

1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS NA AGROINDÚSTRIA ERVATEIRA

1.1. Nº do Questionário: _____

1.2. Entrevistador.....

1.3. Data...../...../ 2002

1.9. NOME DA EMPRESA

1.10. TELEFONE.....

1.11. ENDEREÇO.....

1.12. MUNICÍPIO.....

1.13. CONDIÇÃO DA AGROINDÚSTRIA.

a) Grande Empresa ()

b) Média Empresa ()

c) Pequena Empresa ()

2) ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.

2.2 FLUXO DE INFORMAÇÕES:

2.2.1. Como sua empresa identifica as necessidades de seus clientes (varejistas) quanto ao produto erva-mate?

2.2.2 A sua empresa percebe alguma diferenciação qualitativa no produto erva-mate?

Sim () Não () Caso perceba. Quais são?

2.2.3. Como sua empresa repassa as necessidades de seus clientes para os produtores?

2.2.4. Como sua empresa determina a necessidade de compra de matéria-prima?

2.2.5. De que forma é efetuada a compra de matéria-prima pela sua empresa?

() Através da visita do comprador da Indústria aos produtores;

() Através da oferta dos produtores feita no balcão da indústria.

() Consultas dos produtores via Fax ou telefone

() Outra. Qual?

2.2.6. Como a empresa informa os produtores a respeito de suas preferências de compra?

- () no momento da visita do comprador
- () em qualquer momento que houver uma variável que interfira na opção de compra como, por exemplo, preço mais baixo da concorrência, um novo produto, não aceitação do produto pelo cliente, etc.
- () simplesmente ou suspende diminui a compra de matéria-prima;
- () outra (cite).....

2.2.7. A sua empresa tem diferenciado de alguma forma a matéria-prima?

2.2.8. Quais as diferenciações que sua empresa tem feito?

2.2.9. Na sua opinião, ha necessidade de instalar um sistema integrado de informações? (on-line; correio) Seria viável?

2.3. FLUXO DE PRODUTOS:

2.3.1. Quais os “ tipos de matéria-prima” que sua empresa compra e quais os “tipos de produtos” que sua empresa vende?

2.3.2. Houve mudanças (novos produtos, mudanças de hábitos dos consumidores) nos últimos anos?

2.3.3. A sua empresa mantém um estoque do produto erva-mate com capacidade para a demanda de quantos dias?

2.3.4. Ocorre a devolução do produto erva-mate (produto velho) ?

2.3.5. Qual a porcentagem média de devolução?

2.3.6. Qual a freqüência com que é realizada a reposição do produto erva-mate na sua empresa?

2.3.7. Qual a freqüência que a empresa consideraria ideal para a compra de matéria-prima?

2.3.8. Quem faz a entrega do produto processado aos varejistas?

2.3.9. Qual o custo, por quilo processado, para realizar o serviço de entrega ao varejo?

2.3.10 Existe programação de reabastecimento de matéria-prima com os produtores?

2.4. FLUXO DE SERVIÇOS:

- 2.4.1. Quais os serviços prestados pela sua empresa para que ocorra o processamento e comercialização da erva-mate?
- 2.4.2. Quais os serviços terceirizados que sua empresa demanda? (colheita, transporte, propaganda, embalagens, máquinas, manutenção etc...)
- 2.4.3. Sua empresa está satisfeita com os serviços prestados por terceiros? Por quê?
- 2.4.4. Que serviços sua empresa desejaria receber das empresas terceirizadas?

2.5. FLUXO DE RECURSOS:

- 2.5.1. O pagamento do produto (compra da matéria-prima e venda do produto processado) é feito à vista?
- 2.5.2. Se o pagamento é feito a prazo, qual o prazo de pagamento que sua empresa tem ou determina para o produto erva-mate?
- 2.5.3. É cobrado da sua empresa algum tipo de taxa de comercialização como, por exemplo, taxa de gôndola?
- 2.5.4. Qual a porcentagem correspondente a impostos em relação ao preço final do produto?
- 2.5.5. Qual a porcentagem correspondente aos custos de comercialização em relação ao preço final do produto?
- 2.5.6. Qual o fluxo de pessoal da sua empresa, envolvido no processamento e comercialização da erva-mate?
- 2.5.7. Qual o fluxo para que ocorra a modernização tecnológica na sua empresa?

3. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CADEIA AGROINDUSTRIAL.

- 3.1. Quais são seus fornecedores de produtos?
- 3.2. Quais são seus fornecedores de serviços?
- 3.3. Quais são seus clientes?
- 3.4. Quais são as Instituições Intermediárias que atuam na Cadeia da Erva-Mate?
De que forma elas atuam?

4. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.

- 4.1. Quais as empresas que sua empresa mantém relacionamentos para que haja o processo de produção/e ou de venda de seu produto?
- 4.2. Quais os participantes primários do canal que sua empresa mantém relacionamentos (detentores do produto)?
- 4.3. Quais são os participantes secundários do canal que sua empresa mantém relacionamentos (prestadores de serviços)?
- 4.4. Sua empresa percebe a possibilidade ou pratica relacionamentos cooperativos com outras empresas do canal, com o objetivo de melhor atender as necessidades dos consumidores? Por quê?

5. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.

5.1. DA AGROINDÚSTRIA PARA O SUPERMERCADO

5.1.1. Qual o objetivo da Transação?

5.1.2 Quanto à Natureza da Transação:

5.1.2.1. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do mês? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Venda concentrada em um determinado período do mês como, por exemplo, na primeira semana.
- () 2 – Medianamente freqüente – Venda distribuída em alguns períodos do mês como, por exemplo, primeira e última semana do mês.
- () 3 – Muito freqüente – Venda bem distribuída dentro do mês.

5.1.2.2. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do ano? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Venda concentrada em um determinado período do ano como, por exemplo, no inverno.
- () 2 – Medianamente freqüente – Venda distribuída em alguns períodos do ano como, por exemplo: outono, inverno, e primeira .
- () 3 – Muito freqüente – Venda bem distribuída dentro do ano.

5.1.2.3. **Freqüência**. Distribua percentualmente a venda do produto durante o ano.

Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.

5.1.2.4. **Incerteza** - Qual o grau de incerteza associado a efeitos “ ambientais” não previsíveis, não passíveis de terem “ probabilidade conhecida ?

- () 1 – Baixo grau de incerteza.
- () 2 – Mediana incerteza .
- () 3 – Grande incerteza

5.1.2.5. **Incerteza** - Qual o grau de incerteza quanto à venda do Produto?

Utilize um índice de 1 a 3. Porque?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A venda do produto é praticamente certa.
- () 2 – Mediana incerteza – A venda do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A venda do produto pode não ocorrer.

5.1.2.6. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto ao fornecimento do produto com a qualidade desejada? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A qualidade do produto é praticamente certa
- () 2 – Mediana incerteza – A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A qualidade do produto desejado é sempre duvidosa.

5.1.2.7. **Especificidade do Ativo** – Qual o grau de especificidade da empresa?(de lugar, tempo, capital humano e ativos dedicados) – Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa
- () 2 Especificidade Mediana
- () 3 Especificidade Alta

5.1.2.8. **Especificidade do Ativo** - Quanto ao produto erva-mate. A empresa percebe especificidade entre marcas ou tipos de erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa
- () 2 Especificidade Mediana
- () 3 Especificidade Alta

5.1.2.9. **Racionalidade Limitada** – É possível você prever com certa segurança o comportamento do supermercado quanto ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Racionalidade Limitada Alta – a empresa não consegue ser plenamente racional por falta de informações e/ou falta de conhecimento do produto.
- () 2 Racionalidade Limitada Mediana – a empresa consegue uma relativa racionalidade, porque têm algumas informações a respeito do produto.
- () 3 Racionalidade Limitada Baixa - a empresa tem boas informações sobre o produto e o ambiente que o cerca.

5.1.2.10. **Oportunismo** – Qual o grau de avidez de sua empresa em defender seus interesses frente ao supermercado em relação ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 A empresa busca o seu auto interesse.
- () 2 A empresa busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses do varejo.
- () 3 A empresa busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses do varejo.

5.2. DA AGROINDÚSTRIA PARA O PRODUTOR RURAL

5.2.1 Qual o objetivo da Transação?

5.2.2. Natureza da Transação:

5.2.2.1. **Freqüência** – Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do ano? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Compra concentrada em um determinado período do ano como, por exemplo, no inverno.
- () 2 – Medianamente freqüente – Compra distribuída em alguns períodos do ano como, por exemplo: outono, inverno, e primeira .
- () 3 – Muito freqüente – Compra bem distribuída dentro do ano.

5.2.2.2. **Freqüência** - Distribua percentualmente a compra de matéria-prima durante o ano.

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.

5.2.2.3. **Incerteza** Qual o grau de incerteza associado a efeitos “ ambientais” não previsíveis, não passíveis de terem “ probabilidade conhecida ?

() 1 – Baixo grau de incerteza.

() 2 – Mediana incerteza .

() 3 – Grande incerteza

5.2.2.4. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à compra do Produto? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

() 1 – Baixo grau de incerteza – A compra do produto é praticamente certa.

() 2 – Mediana incerteza – A compra do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.

() 3 – Grande incerteza – A compra do produto pode não ocorrer.

5.2.2.5. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à obtenção do produto com a qualidade desejada? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

() 1 – Baixo grau de incerteza – A qualidade do produto é praticamente certa

() 2 – Mediana incerteza – A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.

() 3 – Grande incerteza – A qualidade do produto desejado é sempre duvidosa.

5.2.2.6. **Especificidade do Ativo** – Quanto a matéria-prima. A empresa percebe alguma especificidade? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa – Não ha diferenciação entre matérias-primas
- () 2 Especificidade Mediana – Ha uma pequena diferenciação.
- () 3 Especificidade Alta – Ha grande diferenciação

5.2.2.7. **Racionalidade Limitada** – É possível você prever com certa segurança o comportamento do produtor quanto ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Racionalidade Limitada Alta – a empresa não consegue ser plenamente racional por falta de informações e/ou falta de conhecimento do produto.
- () 2 Racionalidade Limitada Mediana – a empresa consegue uma relativa racionalidade, porque tem algumas informações a respeito do produto.
- () 3 Racionalidade Limitada Baixa - a empresa tem boas informações sobre o produto e o ambiente que o cerca.

5.2.2.8. **Oportunismo** – Qual o grau de avidez de sua empresa em defender seus interesses frente ao produtor em relação ao produto erva-mate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 A empresa busca o seu auto interesse, mas coloca em primeiro plano os interesses do produtor..
- () 2 A empresa busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses do produtor.
- () 3 A empresa busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses do produtor.

ANEXO 3

1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS NA PROPRIEDADE RURAL.

1.1. Nº do Questionário: _____

1.2. Entrevistador.....

1.3. Data...../...../ 2002

2.3. NOME DO PRODUTOR

2.4. TELEFONE.....

2.5. ENDEREÇO.....

2.6. MUNICÍPIO.....

2.7. CONDIÇÃO DO PRODUTOR .

a) Proprietário ()

b) Arrendatário ()

c) Parceiro/meeiro ()

1.9. Tamanho do Erval

a) Até 1 ha de erva-mate

b) De 1 a 5 ha de erva-mate

c) Mais de 5 ha de erva-mate

2) ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.

2.1. FLUXO DE INFORMAÇÕES:

2.1.1. Existem diferentes tipos de erva-mate?

2.1.2. O Senhor fornece sempre para a mesma indústria? Por quê?

2.1.3. Como o Senhor identifica as necessidades da indústria ervateira quanto ao produto erva-mate?

2.1.4. Como o Senhor repassa as suas necessidades para seus fornecedores como viveiristas, e revenda de insumos?

2.1.5. Como o Senhor repassa as suas necessidades para a Indústria?

2.1.6. Como sua empresa percebe a demanda da matéria-prima ?

2.1.7. De que forma ocorre a venda de sua produção?

- Através da visita do vendedor da Indústria;
- Fax, telefone
- e-mail
- Sua visita à empresa e à oferta de seu produto.

2.1.8. Como a indústria informa o produtor a respeito de suas preferências de compra (da indústria) ?

- no momento da visita do vendedor
- em qualquer momento que houver uma variável que interfira na opção de compra como, por exemplo, preço mais baixo da concorrência, um novo produto, não aceitação do produto pelo cliente, etc.
- simplesmente ou suspende diminui a compra daquele determinado produto;
- outra (cite).....

2.1.9. A indústria ervateira tem diferenciado de alguma forma o seu produto?

2.1.10 Quais as diferenciações que as empresas têm feito?

2.1.11 Na sua opinião, há necessidade de instalar um sistema integrado de informações? (on-line; correio) Seria viável?

2.2. FLUXO DE PRODUTOS:

2.2.1. Quais os “Tipos de Produtos”, de matéria-prima que sua propriedade produz?

2.2.2. Quem faz o transporte da matéria-prima do erval até a indústria?

2.2.3. Qual a frequência que é realizada a poda no seu erval?

2.2.4. A frequência da poda depende de quê?

2.3. FLUXO DE SERVIÇOS:

2.3.1. Que serviços sua empresa realiza para que ocorra a produção e comercialização da matéria-prima?

2.3.2. Que serviços de terceiros o Senhor tem necessitado para o seu erval?

2.3.3. Quem tem prestado estes serviços terceirizados?

2.3.4. O Senhor está satisfeito com os serviços prestados por terceiros? Por quê?

2.3.5. O Senhor gostaria de receber serviços da Indústria Ervateira? Se, sim, que serviços sua empresa desejaria receber ?

2.4. FLUXO DE RECURSOS:

2.4.1. O pagamento do seu produto é feito à vista?

2.3.2 Se o pagamento é feito a prazo, qual o prazo de pagamento que a empresa tem acertado para o produto erva-mate?

2.4.2. No caso da colheita ser terceirizada: Quanto representa, percentualmente o custo de colheita?

2.4.3. Qual o seu custo para a implantação de um hectare de erva-mate?

2.4.4. Distribua os custos de manutenção, relativos a um hectare, efetuados entre uma safra e outra:

Despesas	Valor em R\$	Porcentagem - %
Aubos		
Defensivos		
Roçadas		
Mão-de-Obra (Própria)		
Mão-de-Obra (Terceiros)		
Outras		

2.4.5. Qual a porcentagem correspondente a impostos em relação ao preço do produto?

2.4.6. Qual a porcentagem correspondente aos custos de comercialização em relação ao preço final do produto?

2.4.7. Qual a diferença de preço (em porcentagem) que o Senhor tem recebido pelos produtos diferenciados?

2.4.8. Qual o fluxo de pessoal de sua propriedade envolvido no processo de produção e comercialização da matéria-prima?

3. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CADEIA AGROINDUSTRIAL.

- 3.1. Quais são seus fornecedores de produtos?
- 3.2. Quais são seus fornecedores de serviços?
- 3.3. Quais são seus clientes?
- 3.4. Quais são as instituições intermediárias que atuam na Cadeia da Erva-mate?
De que forma elas atuam?

4. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DO CONCEITO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.

- 4.1. Quais as empresas que sua empresa mantém relacionamentos para que haja o processo de produção/e ou de venda de seu produto?
- 4.2. Quais os participantes primários do canal que sua empresa mantém relacionamentos (detentores do produto)?
- 4.3. Quais são os participantes secundários do canal que sua empresa mantém relacionamentos (prestadores de serviços)?
- 4.4. Sua empresa percebe a possibilidade ou pratica relacionamentos cooperativos com outras empresas do canal, com o objetivo de melhor atender as necessidades dos consumidores? Por quê?

5. ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.

5.1. DO PRODUTOR RURAL PARA AGROINDÚSTRIA

5.1.2. Qual o objetivo da Transação?

5.1.2 Quanto à Natureza da Transação:

5.1.2.1. **Freqüência.** Qual a freqüência com que ocorre a transação dentro do ano? Utilizar um índice de 1 a 3.

- () 1 – Pouco Freqüente - Venda concentrada em um determinado período do ano como, por exemplo, no inverno.
- () 2 – Medianamente freqüente – Venda distribuída em alguns períodos do ano como por exemplo: outono, inverno, e primeira .
- () 3 – Muito freqüente – Venda bem distribuída dentro do ano.

5.1.2.2. **Freqüência.** Distribua percentualmente a venda do produto durante o ano.

Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.
Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agost	Set.	Out.	Nov	Dez.

5.1.2.3. **Incerteza.** Qual o grau de incerteza associado a efeitos “ ambientais” não previsíveis, não passíveis de terem “ probabilidade conhecida ?

- () 1 – Baixo grau de incerteza.
- () 2 – Mediana incerteza .
- () 3 – Grande incerteza

5.1.2.4. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à venda do Produto? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A venda do produto é praticamente certa.
- () 2 – Mediana incerteza – A venda do produto tem pouco possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A venda do produto pode não ocorrer.

5.1.2.5. **Incerteza** – Qual o grau de incerteza quanto à obtenção do produto com a qualidade desejada? Utilize um índice de 1 a 3. Por quê?

- () 1 – Baixo grau de incerteza – A qualidade do produto é praticamente certa
- () 2 – Mediana incerteza – A boa qualidade do produto tem pouca possibilidade de não ocorrer.
- () 3 – Grande incerteza – A qualidade do produto desejado é sempre duvidosa.

5.1.2.6. **Especificidade do Ativo.** Qual o grau de especificidade, que o Senhor atribui a atividade de produção de erva-mate na propriedade rural. (de lugar, tempo, capital humano e ativos dedicados) Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa – Posso facilmente trocar o sistema de produção e produzir outros produtos.
- () 2 Especificidade Mediana – Posso; mas, com certo grau de dificuldade, trocar o sistema de produção.
- () 3 Especificidade Alta – É difícil trocar o sistema de produção. Não é vantajoso.

5.1.2.7. **Especificidade do Ativo.** Qual o grau de especificidade, que o Senhor atribui ao produto (matéria-prima) erva-mate. (de lugar, tempo, capital humano e ativos dedicados) Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Especificidade Baixa – tenho grande facilidade para comercializar minha produção.
- () 2 Especificidade Mediana – tenho um certo grau de dificuldade para comercializar minha produção.
- () 3 Especificidade Alta – tenho grande dificuldade para comercializar minha produção.

5.1.2.8. **Racionalidade Limitada** – É possível você prever com certa segurança o comportamento da agroindústria quanto ao produto ervamate? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 Racionalidade Limitada Alta – o produtor não consegue ser plenamente racional por falta de informações e/ou falta de conhecimento do produto
- () 2 Racionalidade Limitada Mediana – o produtor consegue uma relativa racionalidade, porque tem algumas informações a respeito do produto
- () 3 Racionalidade Limitada Baixa - o produtor tem boas informações sobre o produto e o ambiente que o cerca.

5.1.2.9. **Oportunismo** – Qual o grau de avidez de sua empresa em defender seus interesses frente a agroindústria ervateira? Utilize um índice de 1 a 3.

- () 1 O produtor busca o seu auto interesse, mas tem poucas possibilidades de auferi-lo..
- () 2 A produtor busca o seu auto interesse, mas leva também em consideração os interesses da agroindústria.
- () 3 O produtor busca somente os seus interesses, não levando em conta os interesses da agroindústrias.