

CLÓVIS ROBERTO GURSKI

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA BALDO S/A NA OBTENÇÃO  
DA MATÉRIA-PRIMA ERVA-MATE**

Florianópolis - SC

2003

CLÓVIS ROBERTO GURSKI

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA BALDO S/A NA OBTENÇÃO  
DA MATÉRIA-PRIMA ERVA-MATE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, (convênio UFSC/FACE).  
Área de concentração: Economia Industrial.  
Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Florianópolis - SC

2003

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA BALDO S/A NA OBTENÇÃO  
DA MATÉRIA-PRIMA ERVA-MATE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia, em abril de 2003.

---

Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário  
Coordenador do Curso

---

Prof. Dr. Luis Carlos de Carvalho Junior (presidente) – PPGE/UFSC

---

Prof. Dr. Luiz Toresan (membro) – Instituto CEPA/SC

---

Prof. Dr. José Antonio Nicolau (membro) – PPGE/UFSC

APROVADA EM: 23/04/2003.

Dedico este trabalho à minha esposa Giane e às minhas filhas Thalita e Heyla, como agradecimento ao apoio, estímulo e compreensão que delas recebi em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a “Deus”, pelo dom da vida, pela saúde e pelas oportunidades com que me vem presenteando ao longo de minha jornada, assim como por seu grande amor e benevolência que abrandam momentos difíceis que enfrentamos;

Às pessoas que se empenharam na concretização deste convênio entre a UFSC e a FACE, propiciando a realização do Curso de Mestrado em Economia;

À direção da FACE, na pessoa do professor Jairo Vicente Clivatti, por acreditar que somente pela educação os seres humanos podem realmente humanizar-se.

Ao coordenador do Curso de Mestrado da UFSC, professor Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario, pela atenção dedicada à parceria realizada entre a UFSC e a FACE, pois, seu trabalho em muito contribuiu para que a tarefa fosse desenvolvida em União da Vitória, apresentando saldos positivos.

Ao professor Odelir Dileto Cachoeira, coordenador dos Cursos de Pós-Graduação da FACE, pela garra, paciência e perspicácia com que superou as dificuldades surgidas ao longo do caminho, mantendo sempre atuante sua coordenação, garantindo-nos a segurança e tranqüilidade de que necessitamos para concluir nosso curso.

À professora Maria Genoveva Bordignon Esteves, por sua amizade sincera e por mostrar, com seu exemplo positivo, que jamais devemos desistir da construção de nosso conhecimento, pois ele oportuniza que nos tornemos humildes, sem sermos hipócritas.

À direção, Sr. Lendro Gheno e funcionários da empresa BALDO S/A, em especial à Filial 16 – São Mateus do Sul, por nos ter oportunizado o pronto acesso às informações necessárias à realização do presente trabalho, demonstrando, como profissionais, um elevado grau de comprometimento com os ideais da empresa e, como seres humanos, uma disponibilidade e boa vontade de colaborar merecedora de elogios.

Ao professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, por haver aceito orientar-me na elaboração desta dissertação.

Aos colegas de mestrado e a todas as pessoas, que direta ou indiretamente colaboraram na superação das barreiras que surgiram ao longo da construção deste estudo de caso.

## RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo identificar e analisar a forma de obtenção de matéria-prima erva-mate pela empresa BALDO S/A, filial 16, sediada no município de São Mateus do Sul, no estado do Paraná, a partir dos conceitos da Teoria dos Custos de Transação.

Para tanto, esta pesquisa, de natureza exploratória, utilizou como instrumento para coleta de dados, um questionário aberto, aplicado aos responsáveis pelo gerenciamento da unidade, procurando-se obter a maior gama de informações possíveis e necessárias da estrutura de governança, cadeia produtiva, nível de verticalização, custos gerenciais e transacionais, competitividade, cadeia produtiva e, principalmente, a forma de obtenção da matéria-prima erva-mate pela unidade. O referencial teórico utilizado baseou-se na Teoria dos Custos de Transação, que compreendem os custos que operacionalizam o funcionamento do sistema econômico em um ambiente de complexidade organizacional, de incertezas e de oportunismos dos agentes econômicos.

Também foram caracterizadas as regiões produtoras de erva-mate, demonstrando de onde essa matéria-prima provém e como é produzida, destacando-se o processo de beneficiamento industrial, de acordo com as indústrias localizadas na região.

Este estudo considerou que de todas as variáveis analisadas, a opção pelo processo de desverticalização de atividades foi a que mais pesou na decisão da empresa, mesmo que a teoria saliente que a verticalização das atividades apresente-se como a melhor alternativa em uma estrutura de governança. A empresa justifica o seu posicionamento pelo fato de estar situada em uma região, que além de apresentar excelentes condições para o cultivo da erva-mate, também é grande produtora, garantindo facilidades na obtenção da matéria-prima, não tendo necessidade de concorrer diretamente com os pequenos, médios e grandes produtores, mas ao contrário, assegurando e absorvendo a maior parte da produção local.

Constatou-se, ainda, que se por um lado essa atuação é vista de forma positiva, de outro, pode apresentar uma fragilidade oriunda dos contratos utilizados nas transações. Isto é, os contratos não apresentam cláusulas de garantia de indenização pelo não-cumprimento deles em entrega de matéria-prima, podendo gerar custos adicionais às transações, principalmente se ocorrerem de forma emergencial na reposição da matéria-prima. As variáveis, preço do produto e custo da matéria-prima foram importantes para essa conclusão, pelo fato de influenciarem as variáveis técnicas de produção, estratégias, custo de transação qualidade do produto e matéria-prima.

Palavras-chave: Indústria ervateira. Erva-mate: produção. Erva-mate: custos de transação. Erva-mate: matéria-prima.

## ABSTRACT

This paper aims at identifying and analyzing the way 'erva-mate' is obtained by Baldo S/A, branch 16, based in São Mateus do Sul, Paraná, according to the concepts of the Theory of Transaction Costs.

To do so, this research, of an exploratory nature, used an open questionnaire to collect as much data as possible. The manager of the unit answered it. The theoretical basis is the Theory of Transaction Costs, which, based on the attributes of transactions between the segments of a

production chain, will indicate whether the activities should be internalized, externalized, or if the company should resort to partnerships.

The regions that produce 'erva-mate' were also characterized, showing where this raw material comes from and how it is produced, emphasizing the industrial improvement process, according to the local industries.

The results of this research show that the best alternative for obtaining the raw material for the company would be buying 'erva-mate' from the small producers in the region. The company accounts for its attitude by the fact that it is in a region that besides presenting excellent conditions for cultivating yerba, it is also a great producer, making sure it can get the raw material easily, not needing to compete with the small, medium and large producers, but, on the contrary, ensuring and absorbing most of the local production.

It was also noticed that, on one hand this performance is considered positive, but on the other hand, it might present fragility on the contracts used in the transactions. That is, the contracts do not have clauses to guarantee the payment of indemnity in case the producers do not deliver the raw material, what may generate additional costs to the transactions, especially if they occur without prior notice. The variables, the price of the product and the cost of the product and of the raw material were important for this conclusion because they influence the variables production techniques, strategies, transaction cost, product quality and raw material.

Key-words: 'Erva-mate': industry. 'Erva-mate': production. 'Erva-mate': transaction expenses. 'Erva-mate': raw material.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 O PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo geral .....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 METODOLOGIA.....	17
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 COMPETITIVIDADE – QUESTIONAMENTOS NECESSÁRIOS.....	21
2.2 CADEIA DE PRODUÇÃO OU FILIÉRES .....	24
2.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL .....	27
2.4 DESVERTICALIZAÇÃO PARA TRÁS - DESINTEGRAÇÃO VERTICAL . .....	30
2.5 CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	31
2.5.1 Aspectos comportamentais .....	34
2.5.2 Atributos das transações .....	35
2.5.3 Instância intermediária – Estrutura de governança .....	38
2.5.4 Coordenação .....	39
<b>3 ERVA-MATE – ORIGEM E COMPETITIVIDADE NO SETOR INDUSTRIAL</b> ....	<b>42</b>
3.1 ORIGEM E DIFUSÃO.....	42
3.2 O CULTIVO DA ERVA-MATE NO BRASIL.....	43
3.3 AGROINDÚSTRIA ERVATEIRA PARANAENSE .....	50
<b>4 BALDO S/A – FILIAL 16 – ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES PARA OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA</b> .....	<b>52</b>
4.1 ESPECIFICIDADES DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE .....	52
4.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	60
4.2.1 Filial 16 – São Mateus do Sul – PR.....	63
4.3 FORMAS DE OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PELA BALDO – FILIAL 16.....	64
4.3.1 Erva -mate in natura.....	64



4.3.2 Erva -mate cancheada .....	68
4.3.3 Produção de mudas .....	70
4.4 ANÁLISE DAS FORMAS DE OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PELA BALDO S/A À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	72
4.4.1 Características das transações .....	73
4.4.2 Características dos agentes .....	74
4.4.3 O ambiente institucional .....	76
4.4.4 Tipos de contratos .....	77
4.4.5 Estrutura de governança .....	77
4.5 SÍNTESE REFLEXIVA .....	78
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
ANEXO 1 - Questionário para empresa de erva-mate .....	84
ANEXO 2 - Contrato de compra e venda de erva-mate cancheada .....	91
ANEXO 3 - Termo de confissão de dívida .....	93

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Produção regional de erva-mate em toneladas (Folhas) .....	15
Tabela 2 - Classificação do parque industrial ervateiro do Brasil, por Estado. ....	44
Tabela 3 - Propriedades rurais com atividades ervateiras e empregos gerados, distribuídos por municípios e por Estado.....	45
Tabela 4 - Situação do setor ervateiro da região Sul .....	45
Tabela 5 - Diagnóstico regional produção sementes/mudas - 1999/2000. ....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumes e Cosméticos
APIMATE	Associação dos Produtores e Industriais de Erva-mate do Paraná
CODESUL	Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul
CONAMATE	Comissão Nacional da Cadeia Produtiva da Erva-Mate
EMATER/PR	Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMATER/UVA-PR	Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural/União da Vitória – Paraná
EMATER-RG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – Rio Grande do Sul
EMBRAPA–CNPQ	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro Nacional de Pesquisa de Floresta
EPAGRI/ SC	Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IBD	Instituto Biodinâmico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
SEAB/DERAL	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – Departamento de Economia Rural
SEAB-PR	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná
SEAB/UVA-PR	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento/União da Vitória – Paraná
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
VBP	Valor Bruto de Produção

## 1 INTRODUÇÃO

Por decorrência de suas características geográficas e geológicas, a região Sul do Estado do Paraná, há longa data, explora economicamente sua vocação florestal e madeireira. Assim sendo, as atividades produtivas voltadas à exploração desses segmentos, apresentou, num primeiro momento, a possibilidade de exploração de matéria-prima nativa, no entanto, com o passar dos anos, houve a necessidade de se investir nas práticas de reflorestamento.

Diante dessa potencialidade natural, a região investiu na exploração da erva-mate, induzindo pequenos e médios proprietários a se fazerem valer desse produto como fonte de renda familiar, haja vista, ser ele disponibilizado pela própria natureza e, assim sendo, não exigindo maiores investimentos, a não ser a poda das árvores. Entretanto, a persistência da exploração natural, sem a preocupação de reposição dos ervais e com o aumento do mercado consumidor, gerou uma escassez na demanda da matéria-prima, fato que motivou a prática de reflorestamento de ervais, como garantia de fornecimento futuro de matéria-prima.

Em razão do aumento do consumo do mate (bebida tônica), principal produto derivado da erva-mate e, do desenvolvimento de estudos que buscam outras aplicações para a erva-mate, muitas empresas consumidoras da matéria-prima erva-mate vêm incentivando as produções florestais desse produto, transformando-o, numa interessante alternativa de renda para os produtores rurais. Trata-se de um processo de reordenação, voltado, sobretudo, para o aproveitamento de novas oportunidades de negócios, não se limitando apenas a uma estratégia de sobrevivência das atividades existentes.

Vimos que o regime de produção da erva-mate varia de acordo com a localidade, dos aspectos ligados à tradição e aspectos econômicos. Basicamente, a produção de erva-mate no Brasil se dá pela exploração de ervais não cultivados, também chamados de nativos, nos quais se empregam poucas técnicas que melhoram a produtividade, sendo mínimos os tratamentos culturais feitos em tais ervais.

No entanto, qualquer que seja a origem da matéria-prima obtida, erval nativo ou reflorestado, a matéria-prima erva-mate destinada à produção de bebida tônica (mate) exige o atendimento de requisitos mínimos em suas características, pois eles influem diretamente na qualidade do produto final fabricado. Compete à empresa buscar mecanismos que garantam, de alguma forma, a observância das especificidades.

Outrossim, diante do cenário econômico, cada vez mais competitivo e com mudanças internas e externas significativas, vislumbra-se o desafio do livre mercado e a demanda de

uma estratégia coordenada no tocante à industrialização e comercialização da erva-mate. Desse modo a competitividade delimita as estratégias a serem utilizadas pela empresa na busca de sua manutenção no mercado, bem como influi na forma da obtenção da matéria-prima.

Isto posto, remete-nos, necessariamente, para atingir o objetivo, ao estudo do ambiente organizacional ervateiro brasileiro, nas suas diferentes situações empresariais: empresas auto-sustentáveis que atuam na produção agrícola, no processamento agroindustrial e na comercialização; empresas que adquirem a matéria-prima, processam e comercializam; empresas que adquirem mate argentino e misturam com mate brasileiro; e empresas que participam de todas estas situações empresariais.

O perfil dos produtores é outro item que mereceu análise, onde se abordou sistema de produção, o tamanho da propriedade, a área de erval plantado e nativo, a produtividade do erval e a qualidade da matéria-prima. Em função do sistema de produção utilizado pelo produtor, ocorrem alterações no ambiente, que podem ou não trazer retornos econômicos e ambientais que se refletem em toda a cadeia produtiva da erva-mate.

Feitos esses levantamentos, estudamos a situação da BALDO S/A, em comparação com as demais empresas do setor, verificando se a forma de obtenção de erva-mate por ela é a mais adequada para prevenção dos Custos de Transação e o comportamento das principais empresas diante dessa mesma situação. Verificou-se que a empresa opera no sistema de desverticalização, adquirindo 100% da matéria-prima de terceiros, porque centrou seu foco de atuação nas habilidades da indústria (tecnologia) e comércio de seu produto, acreditando que o produtor possa executar melhor a tarefa de produção agrícola, estabelecendo vínculos com o mesmo, orientando-o e prestando-lhe assistência técnica quando solicitado ou em caso de necessidade. As questões relacionadas ao vínculo com esses produtores será tratado nos capítulos que se seguem com maior detalhamento.

Como os elementos da transação propriamente dito, aqui comparados, como: custo de transação, especificidade do ativo, incerteza, freqüência, governança e contrato, são variáveis que influenciam o sistema, demonstrando que o agronegócio da erva-mate tem suas particularidades, que são regidas pela governança via mercado, por existir um grande número de produtores e indústrias que trabalham com a erva -mate.

Em suma, o principal objetivo deste trabalho é, mediante um estudo de caso, analisar o comportamento das ervateiras na obtenção da matéria-prima erva-mate, e como essas formas de obtenção podem ser modificadas ou completadas. Sintetizando, trata-se de verificar e comparar qual o procedimento adotado pela BALDO S/A, principalmente com relação à

aquisição de matéria-prima e quais os mecanismos de garantia utilizados por ela, para que se atenda às especificidades exigidas dessa matéria-prima.

### 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas produtoras de erva-mate, em especial para chimarrão, por ofertarem ao consumidor produtos homogêneos, de baixa diferenciação pelo consumidor final, necessitam preocupar-se habitualmente com sua estrutura de custos e qualidade final do produto. Tal postura se apresenta relevante à medida que a queda da qualidade e/ou pequenas oscilações para cima nos custos costumeiramente colocam em risco a capacidade competitiva da empresa no mercado, podendo levá-la até a perda do mercado.

Desse modo, em razão de as matérias-primas influírem sobremaneira no referente aos custos tanto quanto a qualidade do produto final, mister se faz que as empresas destinem especial atenção às matérias-primas, haja vista o fato de as estratégias que as envolvem poderem, em grande parte, determinar a capacidade competitiva da empresa no mercado.

Cordário do exposto, vale ressaltar, que no caso da indústria ervateira, as formas de obtenção da matéria-prima erva-mate evidenciam-se de suma importância para as firmas que almejam competitividade efetiva no mercado, e, de modo especial, para aquelas empresas que tem a questão da produção florestal intrínseca em seus padrões de competitividade.

Assim sendo, mostra-se fundamental reconhecer as formas de obtenção de matéria-prima praticadas pela BALDO S/A, empresa em análise neste trabalho, com o objetivo de verificar se ela obedece aos padrões que determinam a competitividade das empresas produtoras de erva-mate, permitindo-lhe manter-se competitiva no mercado em que está inserida.

Conseqüentemente, a partir da análise relativa à forma de obtenção de matéria-prima realizada pela empresa, será propiciada a percepção das tendências de sua organização, se voltadas às relações com o mercado ou à internalização de atividades pela própria firma, permitindo, ainda, avaliar o grau de verticalização ou desverticalização<sup>1</sup> de suas atividades.

Desse modo, compreender quais as formas de prevenção da ocorrência de custos inerentes às transações, adotadas pela empresa nas mais diversas formas de obtenção de matéria-prima, mostra-se relevante para este trabalho, haja vista que, em conjunto com as informações supramencionadas, propiciará analisar se a empresa consegue atuar buscando

---

<sup>1</sup> Vale ressaltar que as novas tendências utilizadas na administração das empresas nos últimos tempos vem, pela adoção da desintegração vertical de suas atividades, propiciar que as empresas venham a buscar no mercado produtos que eram por ela anteriormente produzidos, com a finalidade de redução de custos.

manter sua competitividade no mercado, a partir de uma percepção aguçada dos padrões de competitividade aos quais está atrelada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estado do Paraná, por sua condição geográfica e climática apresenta grande vocação para a agroindústria, e por a região Sul do Estado, em razão da composição de suas florestas apresentar duas espécies florestais de grande importância comercial (araucária e erva-mate), evidencia excelente vocação para a agroindústria de erva-mate.

É necessário destacar, porém, que no Brasil, o setor agrícola teve maior dinamização em seu processo de desenvolvimento a partir da Segunda Guerra Mundial. Entre as décadas de 60 e 70 o ambiente institucional do agronegócio<sup>2</sup> vivenciou um período de incentivos econômicos por parte do governo, fato que tornou a cultura ervateira desinteressante, pois a modernização da maquinaria, a utilização de agroquímicos e o incentivo à exportação, oportunizou uma maior rentabilidade econômica para produtos como soja, milho ou trigo.

A erva-mate, matéria-prima que nos interessa de modo especial neste trabalho, era conhecida há séculos pelos silvícolas da região e por meio deles seu consumo foi incorporado pelos colonizadores europeus, influenciando fortemente o desenvolvimento das regiões de florestas nativas há longa data. Num primeiro momento, realizava-se apenas a extração de erva-mate nativa, no entanto, com a incrementação do consumo, passou-se à adoção do cultivo de erva-mate, objetivando a substituição dos ervais nativos derrubados quando do preparo do solo para outras culturas supramencionadas.

Assim sendo, mostra-se importante ressaltar que no setor agroindustrial, mais especificamente no que tange à produção de **erva-mate**, União da Vitória e região vêm aumentando substancialmente sua participação em relação à produção estadual, fato que se deve, provavelmente, ao abandono dessa exploração em outras regiões do Estado, ou então, ao incremento do plantio de erva-mate regionalmente.

De acordo com o IBGE, agosto/2001, a produção agrícola de erva-mate no Brasil tem o Paraná como maior produtor. Na safra 1999/2000, 323.115 toneladas geraram o VBP (R\$) 51.698.424,00, seguindo-se os estados do Rio Grande do Sul: 244.893 toneladas, Santa Catarina: 98.420 toneladas e Mato Grosso do Sul: 8.151 toneladas.

---

<sup>2</sup> Davis e Goldberg (1957, p. 85) definem agronegócio ou *agribusiness* como “[...] a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, operações realizadas nas unidades agrícolas bem como as ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos, e também dos produtos derivados”

Na distribuição de percentuais dos núcleos regionais do Estado do Paraná que trabalham com **erva-mate** entre 1999 e 2000, União da Vitória configura-se em 40%, com um volume de produção de 129.980.000 kg, seguindo-se de Guarapuava (14%), Irati (12%), Ivaiporã (11%), Pato Branco (7%), Cascavel (5%), Ponta Grossa (4%), Laranjeiras do Sul (3%), Francisco Beltrão (3%), Curitiba (1%), Campo Mourão (0%) e Toledo (0%).

De acordo com relatório do SEAB/DERAL (Tabela 1) do Núcleo Regional de União da Vitória, a produção de **erva-mate**, em toneladas no ano de 2000, foi a seguinte: Antonio Olinto: 850, Bituruna: 16.000, Cruz Machado: 25.000, General Carneiro: 14.200, Paula Freitas: 16.500, Paulo Frontin: 3.650, Porto Vitória: 3.530, São Mateus do Sul: 45.250, União da Vitória: 5.000.

Tabela 1 - Produção regional de erva-mate em toneladas (Folhas)

MUNICÍPIOS	ANO 1997	ANO 1998	ANO 1999	ANO 2000
	700	792	800	850
<b>Antônio Olinto</b>				
Bituruna	16500	16800	17000	16000
Cruz Machado	17800	20700	22500	25000
General Carneiro	14000	14500	14600	14200
Paula Freitas	15100	15750	16000	16500
Paulo Frontin	3200	3580	3600	3650
Porto Vitória	2990	3500	3550	3530
São Mateus do Sul	39400	39900	40200	45250
União da Vitória	4750	4800	4950	5000
<b>TOTAL</b>	<b>114.440</b>	<b>120.322</b>	<b>123.200</b>	<b>129.980</b>

Fonte: SEAB/DERAL

Observa-se, portanto, o destacado grau de contribuição da atividade ervateira na vida econômica da região. Outrossim, deve-se reconhecer que esse segmento produtivo também está sujeito às inovações impostas pelas novas formas gerenciais, oriundas da ampliação do mercado globalizado, que ao impor uma competitividade mais acirrada, propicia a descoberta e adoção de modos diferenciados de redução de custos para a garantia das empresas no mercado.

Essa realidade, no que tange especificamente ao setor ervateiro, exige das empresas uma forma de organização preocupada com os custos diretos dos processos, como possibilidade de redução do custo final do produto erva-mate, uma vez que seu mercado consumidor não possui a característica da fidelidade a uma determinada marca, em decorrência da similaridade dos produtos ofertados, levando-os, sim, a uma busca por



menores preços.

Sem dúvida, isso mostra que à medida que muda o ambiente institucional, ocorrem avanços tecnológicos, e o organizacional altera também o ambiente competitivo, de modo que todos os agentes, econômicos envolvidos no processo produtivo da erva-mate são afetados.

Com relação ao agronegócio da erva-mate, houve e continua havendo uma série de fatores e conflitos entre os agentes que oneram os custos de transação e de transformação, o que afeta a produtividade e a competitividade do agronegócio da erva-mate.

O foco da questão é, portanto, determinar quais são os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos que podem estar afetando o desenvolvimento do agronegócio da erva-mate.

A busca por respostas para essa questão reside no fato de a região Sul do Brasil possuir um grande contingente de produtores rurais que pode-se beneficiar da renda advinda da cultura da erva-mate, desde que possa ofertar uma matéria-prima com as características desejadas pela indústria ao longo do ano. Para a indústria, a qualidade da matéria-prima, com os quesitos desejados, tem implicações, por um lado, na redução dos custos de produção e na melhoria na produtividade (tendo reflexo direto na lucratividade) e, por outro, no aumento da demanda. Com o aumento da demanda, ativa-se o agronegócio, gerando renda, impostos e desenvolvimento para toda uma região.

Todas essas possibilidades foram estimulantes para a escolha da empresa, e não só por isso, mas porque a BALDO S/A, filial 16 de São Mateus do Sul, desempenha importante papel socioeconômico para a região, não só porque gera empregos e renda é uma das maiores indústrias nacionais, mas porque, por meio de suas políticas de atuação regional, vem contribuindo para ofertar uma atividade econômica rentável para o agricultor, fixando-o no campo, preservando o meio ambiente, melhorando o uso dos recursos, e, ofertando produtos para o consumo humano que não causem riscos à saúde e ao meio ambiente, fator decisivo para sua estratégia competitiva.

O trabalho também se justifica por razões acadêmicas, destacando-se dois pontos importantes: o primeiro está na utilização teórica dos Custos de Transação, que subsidia a análise do agronegócio da erva-mate na empresa; o segundo está na aplicação empírica do estudo do modelo priorizado pela BALDO S/A, que utiliza em seu corpo os elementos dos ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo, além das formas gerenciais adotadas pelas empresas no agronegócio da erva-mate. Ao processar esse estudo, são discriminados os elementos mais importantes que influenciam e são influenciados no agronegócio da erva-mate.

Por conseguinte, o presente estudo de caso tem sua justificativa baseada na possibilidade de reconhecer os reais motivos que induziram a empresa a se fazer valer de uma organização industrial desverticalizada. A pesquisa propiciará a análise das formas de obtenção da matéria-prima utilizadas pela BALDO S/A e as possibilidades e vantagens da substituição da forma de obtenção de matéria-prima praticada por outra, mais integrada verticalmente.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar, com base na Teoria dos Custos de Transação, o comportamento da empresa BALDO S/A na obtenção da matéria-prima.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar a cadeia produtiva da erva-mate em cada segmento;
- b) analisar as transações da empresa BALDO S/A no que se refere à obtenção da matéria-prima erva-mate.

### 1.4 METODOLOGIA

Esta seção visa demonstrar como o trabalho foi desenvolvido sobre as questões metodológicas – tipo de pesquisa, levantamento das variáveis, procedimentos de coleta da informação e sua condução – e fazer uma abordagem sobre a Teoria de Custos de Transação, que é a ferramenta utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Assim, esta parte do estudo demonstra os procedimentos adotados na execução do trabalho, registrando todas as etapas que foram desenvolvidas na pesquisa, para alcançar os objetivos propostos.

O método bibliográfico “trata-se do estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto” (MARTINS, 1994, p. 28).

O presente trabalho, eminentemente de cunho qualitativo descritivo, busca obter, sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, um maior conhecimento sobre a obtenção da matéria-prima erva-mate, em especial da empresa BALDO S/A, com o objetivo de colaborar no reconhecimento do grau de verticalização adotado pela empresa nessa fase da cadeia

produtiva e sua relevância nos custos transacionais.

Foi necessário, primeiro, desenvolvermos o processo da pesquisa teórica referente aos conteúdos concernentes ao caso, por meio do referencial bibliográfico específico na área econômica, dando ênfase à Teoria dos Custos de Transação, bem como coletamos dados acerca da empresa em questão e do setor produtivo da erva-mate. Por conseguinte, buscando dar maior sustentabilidade científica ao presente trabalho, necessário mostrou-se o aprofundamento no que tange à competitividade, haja vista ser esta a grande preocupação das empresas na tentativa de se manterem no mercado.

Já sustentados na teoria, julgou-se, que para a execução da análise estrutural ao longo do processo de aquisição de matéria-prima erva-mate pela BALDO S/A, era necessário cumprir-se algumas etapas consideradas de suma importância para a sustentação do parecer final sobre as políticas de aquisição de matéria-prima. Uma das etapas é o levantamento de todas as variáveis possíveis que interferem no sistema. A outra é a identificação das relações existentes entre as variáveis, e a terceira e última é a seleção das variáveis mais relevantes.

É importante frisar que essas etapas consistem em levantar todas as variáveis possíveis que atuam no agronegócio da erva-mate, tendo sempre em mente que se deve procurar trabalhar com todas, numa estrutura de correlação. Nesse sentido, foi feito pelo pesquisador um levantamento prévio das variáveis, listando o maior número possível, sem fazer valor de juízo sobre nenhuma delas, para evitar a exclusão de alguma variável importante. O objetivo, nesse momento, era o de aquisição do maior número possível de variáveis para, na fase seguinte, iniciar a seleção e discussão com profissionais da área e comparação com a empresa.

Na verdade, as variáveis estão divididas em grandes grupos: ambientes competitivo, institucional, organizacional, tecnológico, as estratégias individuais (gerenciais), as variáveis da transação e desempenho referendadas pelo instrumental teórico utilizado por este estudo.

Assim sendo, resgatamos conteúdos referentes à integração vertical e desintegração vertical, com o objetivo de reconhecermos, a partir dos dados fornecidos pela empresa, qual o posicionamento vivenciado por ela, quando da obtenção da matéria-prima e seu grau de adesão. Conseqüentemente, um estudo de políticas de governança evidenciou-se também de fundamental importância, para melhor compreensão, a partir do reconhecimento da existência de especificidade dos ativos e das posturas organizacionais vivenciadas pela empresa em questão.

Como agentes intencionalmente selecionados representando estes elos contamos com: coordenador da SEAB/UVA-PR Secretário de Estado da Agricultura e do

Abastecimento do Paraná, EMATER/UVA-PR Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural, três indústrias ervateiras de União da Vitória, Indústria de Importação e Exportação de Erva Mate BALDO de São Mateus do Sul-PR, APIMATE – Associação dos Produtores e Industriais de Erva-mate do Paraná, Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Erva-Mate, TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná, Internet, dois produtores de sementes e mudas de União da Vitória e Prefeitura Municipal de União da Vitória. Deve-se ressaltar que os agentes entrevistados, sempre que possível, forneceram informações sobre toda a cadeia produtiva da erva mate. Com estes procedimentos buscou-se uma maior confiabilidade nas informações obtidas.

Tencionando realizar uma coleta de dados primários, optamos pela aplicação de entrevista pessoal individual com os responsáveis pelo gerenciamento da empresa em questão, ocasião na qual fizemos uso de questionário aberto estruturado, por nós aplicado. Segundo Marconi e Lakatos (1988), entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”.<sup>3</sup> A aplicação a partir desse método, ou seja, utilização de questionário aberto estruturado com a presença do pesquisador, propicia que ele mesmo explique com maior clareza, os objetivos da pesquisa, e elucide significados e perguntas que não estejam muito claros.

Durante a fase de planejamento do instrumento de pesquisa procuramos desenvolvê-lo de modo que obtivéssemos a maior gama de informações necessárias quanto aos dados pertinentes à estrutura de governança, cadeia produtiva, nível de verticalização e custos gerenciais e transacionais vivenciados pela BALDO S/A e, principalmente, a forma de obtenção da matéria-prima erva-mate.

Dessa forma, reforçamos Triviños, que afirma que, para que se perceba tal realidade, o profissional deverá efetuar de forma coerente, lógica e consistente, uma análise dos dados obtidos; desse modo, “a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto”.<sup>4</sup>

Quando de posse dos dados obtidos da empresa, foram eles analisados sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, possibilitando reconhecer como a empresa BALDO S/A obtém a matéria-prima erva-mate, e quais as formas de contratos por ela utilizados para tal, bem como as garantias contratuais adotadas com o objetivo de redução de

---

<sup>3</sup> MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1988. p. 18.

<sup>4</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995. p. 128.

custos.

Na fase final, dá-se a apresentação dos resultados obtidos, sendo eles aqui expressos mediante de descrições, narrativas, declarações, fragmentos de entrevistas, no intento de contribuirmos para que a empresa em questão e outras do setor possam avaliar a forma de obtenção da matéria-prima erva-mate, assim como perceber a importância da análise dos custos de transação, como instrumental facilitador da redução de custos por meio de garantias contratuais e relevante aliado na manutenção da competitividade no mercado.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 COMPETITIVIDADE – ASPECTOS RELEVANTES NA ECONOMIA ATUAL

A empresa que anseia manter-se atuante no mercado precisa constantemente avaliar suas competências, bem como o padrão concorrencial existente no mercado. Logo, a capacidade competitiva de uma empresa pode ser definida como “a capacidade que a empresa possui de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe possibilitem manter ou expandir uma posição sustentável no mercado, ao longo do tempo”.<sup>5</sup>

Por conseguinte, está na elaboração de estratégias, que podem ou não levar à obtenção de bons resultados, a característica do processo de concorrência. Em razão da possibilidade constante do surgimento de novos concorrentes e do fato do processo seletivo não se findar, as referidas estratégias devem constantemente ser renovadas, para evitarem o risco de tornarem-se ultrapassadas e anticompetitivas.

Várias são as visões encontrados acerca do tema competitividade. Alguns autores a conceituam como um desempenho, ou seja, a competitividade revelada, aquela que se expressa, de alguma forma, na participação no mercado conquistada por uma empresa em um determinado mercado, num certo momento do tempo. Para esses autores, o que define a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações por ela realizadas, é a demanda no mercado, ao arbitrar quais os produtos e de que empresas serão adquiridos. Logo, a definição da competitividade em si apresenta-se atrelada a vários fatores, sendo muitos deles subjetivos e não mensuráveis, competindo à eficiência na utilização de recursos produtivos apenas a definição de algumas fontes eventuais da competitividade existente.

Uma segunda corrente qualifica a competitividade como eficiência, representando a competitividade potencial. Esta se objetivaria por meio da capacidade de conversão dos insumos em produtos com elevado índice de rendimento, desenvolvida pela empresa. Conseqüentemente, quem define a sua competitividade é o produtor, quando da escolha das técnicas a serem utilizadas, e a medida que essa opção se revela submetida às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, financeira, gerencial e comercial. Portanto, a habilitação de uma empresa para competir com sucesso, mostra-se diretamente correlata ao

---

<sup>5</sup> FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 375.

seu domínio de técnicas mais produtivas.

Um terceiro grupo de especialistas, no entanto, qualifica as duas correntes anteriores como limitadas, em razão do desempenho e da eficiência mostrarem-se como enfoques estáticos, não permitindo a elucidação das relações causais do comportamento passado mantidas com a evolução da competitividade. Defendem uma perspectiva mais dinâmica, em que a competitividade emerge como característica extrínseca ao produto, dessa forma estando relacionada aos padrões de concorrência vigentes no mercado. Destarte, definem competitividade como “[...] a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.<sup>6</sup>

Esta corrente, portanto, enfatiza a importância da reflexão sobre as estratégias competitivas adotadas pela empresa, em decorrência das percepções que conseguiu abstrair do processo concorrencial e do ambiente econômico no qual está inserida. Relevante nesse processo é que a própria empresa emerge como elemento básico da análise. A empresa, sob essa ótica, passa a ser considerada espaço de planejamento e organização da produção, e esta deve ser estruturada considerando suas diversas áreas de competência, dentre elas: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

A competitividade, a partir desse prisma, não se mantém mais restrita apenas à eficiência produtiva da empresa, mas passa a depender de toda a cadeia produtiva, bem como de sua organização. Referendando esta perspectiva, fazemos valer das palavras de Porter<sup>7</sup> citado por Farina, ao afirmar que “[...] um conceito aplicável de competitividade deve ser mais abrangente do que aquele baseado em custos de produção, [sic], devendo incluir possibilidades de associar competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interfirmas”.

O constante fomento à inovação e o aperfeiçoamento contínuo por meio de relações estreitas e contínuas de trabalho, vislumbra um dos vários modos que as empresas competitivas internacionalmente propiciam para si, a criação de vantagens em busca da segmentação do mercado e da diferenciação do produto. A objetivação desse processo exige flexibilidade organizacional, estruturação no que tange à resolução de problemas e na integração entre o pensar e executar.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 3

<sup>7</sup> PORTER, Michael. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. p. 73-93, march-april. 1990. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira.** São Paulo, 1996. 156 f. Tese (Livre Docência em Economia) – Departamento de Economia, Universidade de São Paulo. p. 16.

Observa-se, portanto, que a adaptação às restrições e oportunidades dos diferentes sistemas e mercados, pela utilização de estratégias internas, constantemente revisadas e estruturas, oportuniza que a empresa enfrente os diversos tipos de concorrentes potenciais, sejam eles intraindustriais\* ou interindustriais\*\*. Sob essa ótica, deverá a empresa também estar atenta à forma mais avançada de competição, ou seja, à concorrência total, àquela que ocorre entre sistemas, ligando mercados fornecedores de recursos à empresa e aos mercados distribuidores.

O sucesso vivenciado por uma empresa não pode mais ser apreendido como uma justificativa para ela continuar as práticas e padrões que o provocaram. Formular uma estratégia empresarial criativa evidencia-se como a tarefa mais importante e desafiante para que a empresa se mantenha bem posicionada no mercado. Empresas que perseguem estratégias obsoletas raramente obtêm sucesso. Antes, sofrem uma erosão lenta de lucros, mercados e vitalidade, até morrerem ou serem absorvidas por concorrentes mais imaginosos. À medida que a taxa de mudança continua a acelerar-se, a constante revisão e reestruturação das estratégias será um determinante ainda maior de lucro, crescimento e sobrevivência, possibilitando o enfrentamento da competitividade.

O papel da estratégia empresarial no mercado é o de indicar as abordagens genéricas que serão usadas para alcançar os objetivos propostos, conforme as limitações dos recursos da empresa, influenciada pelas forças competitivas relacionadas àquele mercado. A intensidade dessas forças varia de indústria para indústria. O conhecimento das pressões evidencia os pontos fortes e fracos de uma empresa; fornece subsídios para seu posicionamento na indústria e destaca as áreas em que as tendências da indústria refletem ameaças e oportunidades. A partir disso, é possível elaborar uma estratégia competitiva efetiva, por meio da qual uma unidade empresarial terá condições de se proteger das forças competitivas ou, ainda, de influenciá-las.

Observa-se que a adoção de estratégias por parte da empresa está atrelada a duas condições: precisa ser factível e necessita ser economicamente atrativa. Assim sendo, a empresa somente adotará as estratégias cuja sustentação possa ser garantida pela estrutura interna e nas quais houver ganhos econômicos a partir de sua execução.<sup>8</sup>

Entre as estratégias competitivas adotadas pela empresa, encontra-se a cooperação, concretizada a partir da adoção de novas atitudes gerenciais e de novas técnicas de

---

\* Concorrência intraindustrial é aquela que ocorre entre o mesmo tipo de indústrias.

\*\* Concorrência interindustrial ocorre entre diferentes tipos de empresas.

<sup>8</sup> FERRAZ, op. cit., p. 3.



organização dos processos de trabalho. Esta pode ocorrer entre empresas, pela da formação de sistemas de cooperação, em rede, passando a observar a inter-relação entre fornecedores e produtores, entre produtores e consumidores, ou ainda entre empresas rivais, em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.<sup>9</sup>

Sob este prisma, “[...] a formação de redes de cooperação enseja, portanto, a possibilidade de desenvolvimento de novas formas de organização empresarial, superiores àquelas baseadas em hierarquias verticalizadas.”<sup>10</sup>

De acordo com o parecer de Coutinho e Ferraz:

A cooperação auto-responsável é superior à supervisão hierarquizada, pois:

a) permite a supressão de vários níveis de gerência intermediária e supervisão, na medida em que os trabalhos assumem a responsabilidade de otimizar os fluxos de produção e na medida em que se concretize a descentralização dos processos decisórios;

**b) possibilita a desverticalização de atividades produtivas e de serviços, dada a formação de nexos estáveis de cooperação com fornecedores** [grifo nosso];

c) viabiliza respostas mais velozes e adequadas às necessidades dos usuários / consumidores (redução dos lead times);

d) propicia a redução de incertezas tecnológicas e inovacionais e acelera o desenvolvimento de novos processos / produtos na medida em que se conjuguem recursos e especializações em torno de projetos pré-comerciais de P&D;

e) enseja a descentralização de responsabilidades com a participação e o engajamento dos trabalhadores, a partir do chão-de-fábrica, na busca de ganhos de produtividade e qualidade;

f) intensifica a comunicação horizontal com redução da departamentalização rígida e o incremento das relações entre as funções de marketing, desenvolvimento, engenharia, produção, suprimento.

Em resumo, este conjunto de características sublinha a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado de organização industrial.<sup>11</sup>

Enfatizamos o item b, por adaptar-se ao nosso objeto de estudo, assim como, pela empresa retromencionada buscar manter-se bem posicionada no mercado ervateiro. Desse modo, buscamos verificar a viabilidade do processo de desverticalização, como possibilidade de enfrentamento junto à competitividade do mercado.

## 2.2 CADEIA DE PRODUÇÃO OU FILIÈRE

A busca incessante da manutenção da competitividade deve ser permeada pelo reconhecimento do processo desenvolvido na cadeia produtiva de determinado produto,

<sup>9</sup> COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1995. p. 185.

<sup>10</sup> Ibid., p. 186.

<sup>11</sup> Ibid., p. 186-187.

cadeia também denominada de *filière*. Para tal, faz-se necessário reconhecer a existência de relações entre os agentes econômicos encontrados nos diferentes estágios da cadeia de produção, quando da produção de um produto específico.

Dessa forma mostra-se necessária a observância das condições de funcionamento e desempenho de uma empresa, a partir de seu condicionamento ao desempenho de todos os setores envolvidos no processo produtivo, bem como pelos modos de relações estabelecidas entre esses setores. Por decorrência,

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade [sic] e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar a própria transformação.<sup>12</sup>

Assim sendo, “a adoção da noção de *filière* como método de análise das estratégias das empresas lhes possibilita localizar os campos onde poderiam modificar a seu favor as relações de força que mantêm com fornecedores, clientes e concorrentes, e, conseqüentemente, aumentar a sua rentabilidade”.<sup>13</sup> Assim sendo, a análise da cadeia produtiva visa auxiliar na formulação de estratégias competitivas empresariais.

O inter-relacionamento e a possibilidade de coordenação do sistema se efetiva pela identificação dos componentes do *filière*, e do relacionamento e interligação das atividades necessárias à produção do produto analisado, de jusante à montante. Para tanto, cada uma das etapas do processo deverá ser vista isoladamente, sendo considerada como um fornecedor da etapa seguinte e um consumidor da anterior.

Os diversos estágios que formam a cadeia produtiva apresentam relações de interdependência e complementaridades, que se mostra de fundamental importância à verificação da influência que modificações promovidas num estágio podem acarretar nos resultados obtidos em outros estágios. Denota-se que “a *filière* pode ainda ser entendida como mesossistema por englobar um conjunto organizado de relações mantidas pelos agentes que o compõe. [...] Eles são ligados por todo um conjunto de relações mercantis e não-mercantis, inseridas numa moldura organizacional e institucional.”<sup>14</sup>

<sup>12</sup> MORVAN, Y. Fondaments d'économie industrielle. Paris: Econômica, 1985 apud ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 9.

<sup>13</sup> CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos de. A noção de *filière* um instrumento para análise das estratégias das empresas. **Testos de Economia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, 1995. p. 109.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 112.

Conseqüentemente, cada etapa emerge como elemento responsável por uma parcela do processo produtivo, fato que gera um produto com característica de intermediação, sendo este necessário à etapa subsequente do *filière*. Emergem assim, os macrosegmentos compostos por processos e estes, envolvidos no processo produtivo podem ser isolados como etapas principais de produção.

Ressaltam-se três macrosegmentos na cadeia de produção, de jusante à montante, ou seja, do consumidor para a atividade de produção de matérias-primas, sendo eles: a **comercialização** dos produtos finais, a industrialização desses produtos e a produção de matérias-primas necessárias à etapa de industrialização.<sup>15</sup> Saliente-se, ainda, que a criação de interações econômicas entre as etapas de modo isolado ocorre pela separação da cadeia em macrosegmentos e destes em etapas produtivas.

Em razão da diversificação de estágios que compõem a cadeia produtiva, e de elas possuírem diferentes níveis de poder, respaldamo-nos nas palavras de Carvalho Júnior, quando afirma que:

Os estágios que proporcionam às empresas que o ocupam dominações sobre os demais são os que detêm maior poder, o qual deriva da posse pelo estágio de certas características econômicas e estratégicas, tais como:

c1- a concentração relativa. Os estágios mais concentrados são geralmente, mais poderosos;

c2- o tamanho relativo das empresas. As maiores empresas possuem maior capacidade em pesquisa e desenvolvimento e maior disponibilidade de recursos financeiros para a realização de investimento. Como tais fatos proporcionam maiores condições ao estágio para efetivar inovações e manobras estratégicas mais decisivas, tal estágio predomina em relação aos outros;

c3- a importância de um estágio para o desempenho da *filière*, que pode ser embasado em vários elementos:

- . um domínio das técnicas de concepção, de inovação do produto e daí, das fontes de diferenciação;

- . o domínio dos processos de produção e dos melhoramentos possíveis, o que permite o aumento da produtividade e redução dos custos de produção da *filière*;

- . um domínio do mercado, isto é, do estágio onde se determina o sucesso comercial do produto, devido à existência de uma rede de distribuidores, aos conhecimentos sobre os comportamentos de compra, a uma notoriedade comercial;

c4- a ausência de substitutos aos produtos de um estágio, o que protege as empresas da concorrência dos produtos de outras *filières*;

c5- a importância das compras do estágio em relação às vendas totais efetuadas pela montante da *filière*;

c6- a capacidade de se deslocar na *filière* e estar simultaneamente presente em diferentes estágios, o que está relacionado à disponibilidade de recursos; e

c7- o acesso à informação econômica e técnica referente ao conjunto da *filière*.

Estas características permitem identificar os estágios dominantes numa *filière*.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> PADULA, A. et al. **Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul**: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. (mimeo). p. 2.

<sup>16</sup> CARVALHO JUNIOR., Luiz Carlos de. A noção de *filière*: um instrumento para análise das estratégias das empresas. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, 1995. p. 113.

O domínio, por parte da empresa, em um dos segmentos supra mencionados, propicia que ela exerça uma forma de poder sobre as demais etapas colocadas à montante e à jusante, podendo vir a coordenar a atividade da cadeia produtiva como um todo, mesmo que seja composta por várias empresas. A conquista da referida coordenação está diretamente atrelada às estratégias adotadas pela empresa, para que venha a ser competitiva no mercado.

### 2.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL

A integração vertical deve ser analisada sob a ótica da divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores. Por conseguinte, “a integração vertical internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas à hierarquia, em que custos de transação são substituídos pelos custos de monitoramento e estímulos internos associados à estrutura organizacional interna da firma”.<sup>17</sup> Desse modo pode-se dizer que uma empresa é verticalizada quando é a proprietária das atividades inter-relacionadas no sentido vertical.

Na constante tentativa de superação da competitividade, surge a integração vertical, como um modo especial de diversificação da produção, a qual tem um papel preponderante no crescimento da empresa. Essa incorporação de etapas do processo produtivo executadas por outras empresas e cujos produtos são adquiridos no mercado, ou seja, a verticalização, pode ocorrer em duas direções: I) **Integração para trás**, quando uma empresa assume a propriedade e o controle da produção de seus próprios insumos, o que corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção; II) **Integração para frente**, quando a empresa assume a propriedade e o controle das transações com seus clientes, o que envolve a entrada em estágios posteriores do processo de produção.

Esta integração envolve um aumento no número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso. Assim a diversificação pode ser voltada para a substituição de insumos comprados de outras empresas por produção própria, integrando-se “para trás” (backward effects), ou para a distribuição e outros serviços “para a frente” (forward effects) na cadeia de produção-distribuição-consumo. Nesta estratégia de crescimento, alguns produtos finais podem tornar-se intermediários.<sup>18</sup>

Mister se faz ressaltar que essas duas alternativas de integração vertical apresentam diferenciações perceptíveis em vários níveis. Ao considerarmos o produto originariamente

<sup>17</sup> FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais**: a experiência brasileira. Tese (Livre Docência em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, 1996. p. 47.

<sup>18</sup> KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994. p. 95-96.

gerado, evidencia-se que a integração para trás não modifica a natureza daquele, enquanto na integração à frente essa realidade não ocorre, posto que intensifica o processo de elaboração, aproximando-o do estágio associado à geração de um produto final. Outrossim, enquanto a integração para trás envolve a entrada em atividades de natureza basicamente industrial (associadas à produção de insumos), a integração à frente pode envolver atividades não industriais, vinculadas, em especial, à distribuição e à comercialização do produto final.

O fator tecnológico, a redução de custos e o aumento dos níveis de segurança, atuando como elementos intrafirma, podem ser caracterizados como os três tipos elementares de “motivações” que influenciam, de modo significativo, o processo de integração.

Na determinação da estrutura de uma organização produtiva, a tecnologia geralmente mostra-se como elemento importante, quando existir uma única tecnologia que venha a ser nitidamente superior a todas as demais que esta tecnologia implique uma única forma organizacional. “Neste caso, a tecnologia aparece como um determinante do arranjo vertical escolhido, de tal modo que uma mudança tecnológica, alterando as economias tecnológicas, pode induzir modificações no arranjo vertical desejado”.<sup>19</sup> Por decorrência, as razões técnicas estão vinculadas ao surgimento desbalanceado ou desequilibrado entre os diferentes estágios produtivos, oriundos de mudanças tecnológicas que favoreçam a consolidação de uma maior continuidade ao longo do processo de produção, agrupando eventualmente estágios até então separados. Desse modo, criam-se novos estágios ou modifica-se a importância relativa dos já existentes.

Em razão de a tecnologia ser considerada, freqüentemente, como relevante elemento no tocante à estruturação organizacional produtiva, ela propende ao condicionamento do processo de integração em vários sentidos. Logo, a aquisição de novos conhecimentos no domínio produtivo faz-se necessário àquelas empresas desejosas de realizar um enfrentamento real da competitividade. No entanto, deve-se atentar para a dificuldade de se conseguir o equilíbrio necessário a uma cadeia produtiva, quando ela possui estágios diversos, e cada qual detenha tecnologia e dimensão particular.

No concernente à redução de custos provocada pela integração, espera-se que ela gere um efeito sinérgico que incremente os níveis globais de eficiência da empresa, seja pela possibilidade da utilização de determinados fatores comuns, ou pela redução de gastos com estoques, transporte de materiais e com diversos custos indiretos.

---

<sup>19</sup> AZEVEDO, Paulo Furquim de. Integração vertical e outros arranjos: polêmica e esquecimento na defesa da concorrência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 26, 1998, Vitória. **Encontros...** Vitória, 1998, p. 1333.

Logo,

[...] a internalização na firma de estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante, se verifica quando a eliminação da negociação de reajustes contratuais entre entidades empresariais distintas e a implementação de mecanismos de decisão administrativos, que passam a ser responsáveis pela implementação de adaptações na conduta interativa dos agentes, proporcionam economias de custos de transação.<sup>20</sup>

Por conseguinte, freqüentemente, a redução de custo mostra-se o elemento imediato para a motivação da adoção do processo de verticalização, seja ela a montante ou à jusante. No entanto, no decorrer da internalização do processo de verticalização, poderão surgir novos elementos que ao longo do tempo, ou até mesmo de imediato, implicarão novos ônus transacionais. Nesse caso, os objetivos pretendidos pelo setor gerencial da empresa emergem como fatores determinantes para a tomada de decisão, seja pela continuidade do processo ou pelo recuo dele.

Diante da importância do elemento custo, para a administração econômica que visa manter-se competitiva no mercado, uma vez que “na medida em que as instituições podem reduzir custos de transação, surge a idéia de instituição eficiente, como aquela que mais intensamente reduz tais custos”<sup>21</sup>, nos aprofundaremos mais acerca do assunto em tópico próprio.

Em razão das constantes instabilidades apresentadas no setor produtivo, comumente as empresas deparam-se com variações macroeconômicas, mercadológicas e relacionais com fornecedores que não propiciam suficiente estabilidade e segurança para garantir-lhes a sobrevivência e o crescimento da empresa. Assim sendo, desejosas de manterem-se no mercado competitivo, optam, por medida de segurança, pela integração à montante ou à jusante conforme sua necessidade.

Concomitantemente, a forma como os negócios vêm sendo estabelecidos, o modo como ocorrem as relações com os fornecedores e a própria estrutura de mercado, influenciam a integração vertical no tocante à segurança da empresa. A realização apurada de uma análise dos fatores retromencionados durante a integração, propiciará à empresa aferir seu grau de segurança no que diz respeito a sua sujeição em relação às variações dos preços dos insumos, bem como o nível de confiabilidade adquirido no processo de fornecimento, podendo, inclusive, neste aspecto, vir a eliminar a margem de lucro paga ao fornecimento.

<sup>20</sup> POHDÉ, G. L. S. P. S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e mercados. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - IE/UNICAMP, Campinas, 1993.

<sup>21</sup> AZEVEDO, op. cit., 1998, p. 1341.

## 2.4 DESVERTICALIZAÇÃO PARA TRÁS - DESINTEGRAÇÃO VERTICAL

Desde os anos 70, várias empresas vêm adotando um processo inverso à integração vertical, ou seja, estão se fazendo valer de políticas de desconcentração, descentralização e fracionamento. Esse procedimento refere-se à reestruturação industrial, por meio da divisão do processo produtivo entre unidades pertencentes a outros proprietários. “Assim, as grandes empresas procuram diversificar e ampliar suas atividades desintegrando-se verticalmente e ao mesmo tempo integrando-se horizontalmente com empresas menores, como uma forma de atingir um maior grau de flexibilidade”.<sup>22</sup>

Assim sendo, a busca de maior eficiência, redução de custos e maior qualidade na própria competitividade gerada pelo mercado, propicia, por meio da desintegração vertical, que as empresas terceirizem atividades que até então eram realizadas pela empresa. Acrescente-se, ainda, que a tendência à desverticalização mostra-se resultante da flexibilidade das transações de mercado, possibilitadas pelos contratos de relacionamento.

Outrossim, o acelerado processo evolutivo do mercado e, por decorrência, das empresas, propiciam o aumento das especificidades empresariais, ou seja, surgem empresas especializadas na realização de determinadas tarefas, promovendo a prática da aquisição desses serviços especializados ou de produtos originários desses processos. Diante disso, evidencia-se a substituição de processos de verticalização pelos de desverticalização, uma vez que, ante o exposto, não raramente as empresas obterão maior rentabilidade, adquirindo, em determinadas fases de sua cadeia produtiva, o produto final de outras firmas do que mantendo a sua própria produção.

A adoção dessa postura possibilita o resgate da priorização, durante o processo produtivo, daquelas atividades que realmente devem ser o foco da empresa, fato que lhe permitirá minimizar os reflexos das exigências de atividades complementares e de serviços auxiliares impostos pela evolução da complexidade dos processos produtivos. Paralelamente, pode-se obter um elevado grau de colaboração mútua com seus fornecedores, no concernente à tecnologia e qualidade além de uma cooperação mais efetiva na programação das entregas.

Destarte, as empresas passam a concentrar-se, cada vez mais, num menor número de atividades verticalizadas, ampliando a terceirização de componentes e serviços, motivados, em primazia, pela redução de custos, além de que “a flexibilidade proporcionada pela capacidade de acesso à tecnologia e ao know-how de fornecedores externos também pode

---

<sup>22</sup> SENGENBERGER, W; PYKE, F. *Les Districts industriels et la Régénération de l'Economie Locale: Thèmes de Recherche et d'Action. Travail e société*. 1991. In: MAIA, Katy. **Confecções em Cianorte: um Distrito Industrial?**. Revista de Economia, Curitiba, n. 19, p. 147. 1995.

gerar inovação”.<sup>23</sup>

O nível de desintegração vertical que será utilizado pela empresa deverá ser definido, após uma análise detalhada das decisões estratégicas da empresa e dos custos de produção. Na seqüência deste procedimento, pode-se optar pelo repasse a terceiros das atividades complementares aos processo produtivo, ou seja, daquelas que não interferem diretamente nele, ou das atividades mais diretamente relacionadas com o produto final.

## 2.5 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A economia dos custos de transação teve sua origem no trabalho de Coase, publicado em 1937, no artigo intitulado *The Nature of the Firm*. A motivação de seus estudos deu-se diante de sua insatisfação com a visão do sistema econômico auto-regulável pelo preço e a pouca atenção dispensada à firma, na qual a alocação de fatores não se processa via preço.

Coase sugere que mercados e firmas sejam alternativas ao gerenciamento ou coordenação da produção, competindo ao mercado a coordenação via preços e à firma a alocação de recursos exercida por um agente. Para ele, na negociação por meio do mercado existem custos advindos da busca de informação, negociação e formulação de contratos, que não podiam ser desconsiderados. Sob esta ótica, a firma surge como espaço em que se evitariam ou reduziriam esses custos, otimizando os recursos por meio da autoridade. Por conseguinte, a escolha de qual mecanismo deverá ser utilizado para coordenar as atividades da produção será fundamentada nos custos que incorram em cada alternativa.

Entretanto, a proposta de Coase apresenta deficiências, em razão de sua difícil mensuração, dos fatores geradores de custos não serem facilmente identificáveis e de sua difícil comparação, pela não implementação de seus mecanismos. Assim sendo, houve a necessidade de desenvolvimento dos estudos relativos ao tema. Kenneth Arrow, ao adotar o conceito de Coase, definiu os custos de transação como custos de movimentar o sistema econômico.

Desse modo, várias contribuições foram surgindo, visando aprimorar o entendimento da economia dos custos de transação, entre elas, o enriquecimento da visão da firma, que passou de um “[...] mero depositário da atividade tecnológica de transformação de produto para um complexo de contratos regendo transações internas”, segundo Azevedo.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> CRAIG, James. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999. p. 90.

<sup>24</sup> FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim; SAES, Maria Sylvia M. **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, 1997. p. 38.



Conforme o entendimento de Mac Dowell e Cavalcanti, “a economia dos custos de transação é uma abordagem interdisciplinar – abrangendo áreas de direito, economia e organização – do estudo da Nova Economia das Instituições e se aplica ao estudo das formas de organização, particularmente a capitalista, com especial referência às firmas, ao mercado e à relação contratual”.<sup>25</sup>

Williamson incorpora aos estudos de Coase uma abordagem intertemporal da coordenação. Para ele, as formas institucionais adotadas pelas organizações são resultantes de suas interações no ambiente produtivo. A unidade básica de análise passa então a ser a transação, sendo verificada quando “[...] um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separada. Um estágio de atividade termina e outro começa”.<sup>26</sup> Logo, conceitua a transação como a transição de um bem ou serviço entre interfaces tecnologicamente separadas, devendo a análise da organização econômica, realizada a partir da perspectiva da economia de custos de transação, e em razão do conjunto de tecnologia disponível e as instituições vigentes, observar atentamente os custos de produção assim como os de transação.

Os custos de transação, segundo seu parecer, compreendem os custos que, num ambiente de complexidade organizacional, de incertezas e de oportunismos dos agentes econômicos, operacionalizam o funcionamento do sistema econômico. Mister se faz reconhecer os custos *ex ante*, ou seja, aqueles custos relacionados a coleta e processamento de informações, de negociação e estabelecimento de garantias e salvaguardas. “Os custos *ex ante* são mais evidentes e estão presentes no próprio processo de negociação das cláusulas”.<sup>27</sup> No entanto, apenas as características *ex ante* da contradição não se mostram suficientes para garantir todos os eventos possíveis das transações, em razão dos atributos comportamentais do homem, ou seja, racionalidade e oportunismo, bem como a complexidade dos atributos das próprias transações, em especial, a especificidade dos ativos.

Diante disso, evidencia-se a necessidade de também identificar os custos *ex post* na contratação, atentando-se ao fato de que diversas formas são por eles assumidas, tais quais:

- i) custos de má adaptação ao contrato estabelecido; ii) custos de renegociação do

<sup>25</sup> MAC DOWELL, Maria Cristina; CAVALCANTI, José Carlos. **Contribuições recentes à teoria da integração vertical**. Pernambuco: UFPE. Mimeo. Disponível em: <www.decon.ufpe.br/integ1.htm>. Acesso em: 8 jun. 1999.

<sup>26</sup> WILLIAMSON, Oliver. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: New York Press, 1985. p. 1.

<sup>27</sup> PESSALI, Huáscar Fialho. **Teoria dos custos de transação: uma avaliação crítica**. Campinas: ANPEC, 1997. p. 685.

contrato, em decorrência da má adaptação; iii) custos de estabelecer e administrar uma estrutura de acompanhamento do contrato, bem como um foro de resolução de disputas; e iv) custos de assegurar os compromissos assumidos.<sup>28</sup>

Conclui-se, portanto, que os custos *ex post* são aqueles relativos a renegociação, monitoramento e adaptação a situações não previstas. Destarte, para a realização dos contratos deve-se considerar simultaneamente os custos *ex ante* e *ex post*, e a produção somente se realizará após sua definição. Ressalta-se, no entanto,

[...]que a avaliação ou mensuração simultânea de custos *ex ante* e *ex post* é tarefa quase impossível, mas que, na verdade, não é preciso que sejam calculados os valores absolutos envolvidos mas apenas que se possa confrontar um modo de contratação a outro, dentro do arranjo institucional existente, com vistas a definir a forma esperada de organização – caracterizando como comparativo o método de análise da TCT.<sup>29</sup>

Na busca de uma definição mais completa para custos de transação, Farina menciona serem estes,

[...] custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. [...] essa versão genérica é completa e intuitiva, mas não se tem clareza o que são custos de transação, como mensurá-los ou observá-los.[...] custos de transação são todos os custos não diretamente relacionados à transformação tecnológica do produto.<sup>30</sup>

Observa-se, a partir do exposto, que ela considera como custos de transação, os custos de elaboração de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades e os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico.

Saliente-se, ainda, que a evolução da economia de custos de transação projetou uma nova visão econômica mais ampla, que induz a uma diferenciação tripartida dos bens e serviços, qualificando-os em três espécies:

a) bens e serviços cujas informações relevantes podem ser obtidas *ex ante* (ou seja, antes da celebração do contrato) sem custos significativos; b) bens e serviços em que parte das informações relevantes somente podem ser obtidas *ex post*, ou seja, após o consumo; e c) bens e serviços em que parte das informações relevantes não podem ser obtidas nem após o consumo.<sup>31</sup>

Necessário se faz que a empresa mantenha-se atenta às mudanças do ambiente

<sup>28</sup> Ibid., p. 686.

\* TCT – PESSALI utiliza-se desta sigla para referenda-se a Teoria dos Custos de Transação.

<sup>29</sup> Ibid., p. 686.

<sup>30</sup> FARINA, op. cit., p. 57.

<sup>31</sup> AZEVEDO, op cit., p. 1338.

econômico, haja vista que ela cria custos de adaptação das relações econômicas já estabelecidas, assim como também gera custos posteriores; a adaptação de contrato, quando se desconsideram fatores importantes relativos a este, por assimetria de informações.

Por conseguinte, na empresa em que a capacidade de adaptação às mudanças ocorre por meio de um processo lento ou truncado, os custos de transação podem vir a ser maiores, logo, a capacidade de adaptação às mudanças vivenciadas no ambiente de estabelecimento da firma demonstra sua eficiência de estrutura organizacional.

### 2.5.1 Aspectos comportamentais

No tocante aos aspectos comportamentais, observa-se que na efetivação de uma transação econômica, as características humanas sobressaem, e influenciam na determinação do tipo de contrato adotado para sua realização. Entre elas, como anteriormente mencionado, destacam-se a racionalidade limitada e o oportunismo.

Conceitua-se a racionalidade como limitada durante uma transação econômica, em razão de que, apesar de os agentes envolvidos pretenderem ser racionais, na ocasião da transação só o conseguem ser parcialmente, haja vista que, nesse momento, apresentam-se limitados tanto seu tempo, quanto sua capacidade cognitiva em relação ao seu conhecimento, às suas habilidades e à sua previdência. Tais condições geram uma situação de incapacidade dos agentes econômicos anteverem todas as possíveis contingências futuras, relativas a uma transação, construindo, assim, contratos incompletos. “Sendo assim, as organizações são formas úteis de ‘unir’ capacidades limitadas para levar a bom fim os propósitos humanos”.<sup>32</sup>

Dessa forma, conscientes da limitação de sua racionalidade e das conseqüências dela advindas sobre os contratos, devem os agentes agir, buscando prever alternativas que possam contornar os efeitos funestos dessa estrutura. Portanto, “[...]dado que, mesmo que limitadamente, os indivíduos são racionais, eles são cientes da necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex post*. Como conseqüência, indivíduos agem com o objetivo de contornar as lacunas características de todo contrato. Por isso, eles incluem salvaguardas contratuais para melhor lidar com o problema inerente de incompletude dos contratos”.<sup>33</sup> Assim sendo, a teoria de custos de transação analisa a racionalidade limitada, principalmente em duas ocasiões: nos processos de decisão e nas estruturas de gestão.

---

<sup>32</sup> PESSALI, op. cit., p. 686.

<sup>33</sup> FARINA, op. cit., p. 73.

No concernente ao oportunismo, vislumbra-se uma característica humana indicativa da procura do interesse próprio, logo, ele estabelece o auto-interesse como guia das ações. Corolário disto, “[...]supõe-se que os agentes ajam intencionalmente e calculadamente em seu próprio benefício, recorrendo inclusive a ‘golpes baixos’ (através de formas dolosas de distorção, ludíbrio e deturpação de informações)”<sup>34</sup>

Diante da possibilidade de os agentes mostrarem-se oportunistas em algumas ocasiões, sugere-se a criação de mecanismos de controle e monitoramento, além do que, mostra-se o suficiente para originar custos associados à estrutura dos contratos com salvaguardas. Saliente-se, ainda, que pode dificultar, ao longo do tempo, a continuidade da transação, pois mesmo que intenções desonestas e maliciosas não existam, gera-se um contexto de incertezas que interfere na conduta dos participantes. Pode, no entanto, ocorrer o oportunismo *ex ante*, ou seja, antes de se efetivar a transação, ou o oportunismo *ex post*, durante a vigência do contrato.

Conseqüentemente,

[...]por oportunismo entende-se a busca do auto-interesse com malícia ou intenção enganosa, compreendendo não só a possibilidade de rompimento aberto unilateral dos acordos iniciais em vista de novas circunstâncias, mas também comportamentos escusos como roubo, fraude, mudanças do padrão de atendimento ou de qualidade do produto, etc., particularmente em situações onde o controle é deficiente.<sup>35</sup>

## 2.5.2 Atributos das transações

Williamson observa que existem diferenças entre as transações, as quais explicam a existência de estruturas de governança específicas. Essas diferenças são por ele definidas como dimensões ou atributos que, nas inúmeras transações, podem se identificadas como: frequência, incerteza e especificidade do ativo.

O número de vezes em que ocorre uma espécie de transação determina a frequência, e, para a escolha da estrutura de governança adequada para as transações, a repetição denota ser um dos elementos relevantes, pois, “[...]dificilmente será economicamente justificável desenvolver instituições sofisticadas para interações que só ocorram raramente, ou até mesmo uma única vez”.<sup>36</sup> Condiciona-se, dessa forma, a montagem de estruturas especializadas à

<sup>34</sup> PESSALI, op. cit., p. 689.

<sup>35</sup> WILLIAMSON, Oliver. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: New York Press, 1985. In: NICOLAU, J. A. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte**: uma abordagem de custos de transação. 1994. Tese (Doutorado em Economia) Universidade de São Paulo, 1994. p. 27.

<sup>36</sup> POHDÉ, op. cit., p. 38.

regularidade das transações.

Com efeito, essa regularidade propicia que as partes adquiram conhecimento uma da outra, reduzindo incertezas, e que se construa uma reputação em torno de uma marca, bem como dos agentes envolvidos, minimizando questões relativas ao oportunismo e à incerteza e possibilitando a criação de estruturas de governança mais especializadas.<sup>37</sup> Outrossim, à medida que aumenta a frequência das transações, caem relativamente os custos de uma estrutura contratual complexa.

A repetição de uma transação possibilita também 1) que as partes adquiram conhecimento uma das outras – o que reduz a incerteza; 2) que se construa uma reputação em torno de uma marca – que cria um ativo específico; e, ainda mais importante, 3) que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável (Credible Commitment) entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação.<sup>38</sup>

A frequência, em vista disso, representa um duplo papel. Primeiro, os custos fixos médios relativos à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo, que impõe restrições ao comportamento oportunista, serão minimizados na proporção em que aumentar a frequência. Segundo, a elevada frequência induz os agentes a não imporem perdas aos seus parceiros, pois a adoção de medidas ou atitudes oportunistas provavelmente levariam à interrupção da transação gerando perdas de ganhos futuros oriundos da troca. Por conseguinte, a formação da reputação emerge como elemento limitador do oportunismo, que objetiva ganhos de curto prazo.

A incerteza, um dos atributos relevantes na determinação dos custos de transação, refere-se à capacidade da estrutura em responder efetivamente às condições futuras. Esse atributo está bastante identificado com os custos de se obter informação para mensuração, e incluem a variância ou o desconhecimento dos elementos futuros relacionados às transações.

Ressalte-se que “quanto maior a incerteza a respeito de aspectos relevantes da transação, menos completo será o contrato e, conseqüentemente, maior a possibilidade de problemas transacionais”.<sup>39</sup> Destaca-se, portanto, que a incerteza contribui para o aumento da complexidade dos contratos transacionais e, bem como sua associação com a racionalidade limitada amplia a probabilidade da incompletude dos mencionados contratos, permitindo um maior número de práticas oportunistas e a existência de custos de transação envolvidos no processo. Logo, a determinação da escolha das estruturas de governança que coordenarão as transações evidencia a principal função representada pela incerteza durante o processo

---

<sup>37</sup> AZEVEDO, op. cit., p. 1340.

<sup>38</sup> FARINA, op. cit., p. 89.

<sup>39</sup> AZEVEDO, op. cit., p. 1340.

transacional.

Ao atributo 'incerteza' os autores adicionam os atributos 'complexidade' - cujo (sic) importância é revelada pela presença de limites à racionalidade - e 'dificuldade mensuração do desempenho' - ressaltando o problema informacional pós-contratual. Finalmente, os autores adicionam um último atributo 'grau de inter-relacionamento com outras transações', que pretende inserir a análise da transação em um contexto de transações, do qual ela faz parte, trazendo à tona a eventual dificuldade - e seus custos - da coordenação de diferentes transações.<sup>40</sup>

Porquanto, a incerteza ao expressar as dificuldades em se formularem previsões confiáveis, em decorrência da racionalidade limitada, do oportunismo e da instabilidade ambiental, poderá gerar o desenvolvimento de relações contratuais mais flexíveis e que permitam ajustes.

A especificidade dos ativos mostra-se um conceito essencial ao argumento desenvolvido pela economia de custos de transação. Azevedo define especificidade "pela magnitude do retorno dos ativos envolvidos em uma transação que depende da continuidade desta mesma transação".<sup>41</sup> Quanto menores forem as possibilidades de aplicação de um ativo em usos alternativos, mais específico esse ativo será. Os ativos especializados, portanto, não podem ser reempregados sem representar sacrifício de seu valor produtivo.

Conseqüentemente, quanto maior for a especificidade dos ativos, maiores serão os custos de transação e, quanto menor for o número de participantes das transações, interessados num ativo que tenha apenas um único uso, maiores também serão seus custos transacionais. Diante desse fato, será nas estruturas de governança que os agentes encontrarão formas adequadas para gerenciar os custos de transação inerentes à especificidade dos ativos nos processos de transação.

No que tange aos tipos de especificidades de ativos, Williamson distingue seis:

[...] a) especificidade locacional - a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas; b) especificidade de ativos físicos; c) especificidade de ativos humanos, ou seja, toda a forma de capital humano específico a uma determinada atividade; d) ativos dedicados ou relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente; e) especificidade de marca, que se refere ao capital - nem físico nem humano - que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias; e f) especificidade temporal, onde o valor de uma transação depende sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> FARINA, op. cit., p. 83.

<sup>41</sup> AZEVEDO, op. cit., p. 1340.

<sup>42</sup> WILLIAMSON, O. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36. June. 1991. In: AZEVEDO, op. cit., p. 1340.

Assim sendo, entre os ativos específicos mais evidentes, encontramos a especificidade geográfica, em que a proximidade entre os estágios sucessivos da transação mostra-se importante; a especificidade física, como máquinas e moldes; a especificidade do capital humano, obtida, especialmente, pelo *learning by doing* (aprender fazendo)<sup>43</sup>; os ativos dedicados, feitos sob encomenda; os ativos de qualidade superior ou relacionados a padrões e marcas; a especificidade temporal, relacionada ao tempo em que ela se processa. Ponde<sup>44</sup> acrescenta, ainda, como fator determinante de ativos específicos, a expansão da capacidade produtiva para atender à demanda de um conjunto de transações.

As características da base tecnológica condicionam fortemente a especificidade dos ativos, desse modo, esta, à medida que surge, dissemina-se e amadurece uma nova tecnologia, que pode alterar-se ao longo do tempo. Por conseguinte, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, quanto maior for a especificidade, processo que aumenta os custos de transação. Outrossim, deve-se salientar que a especificidade dos ativos é mais forte nas fases iniciais das inovações, e vai sendo minimizada à medida que elas se consolidam.

### 2.5.3 Instância intermediária – Estrutura de governança

A economia dos custos de transação, partindo do pressuposto que as organizações, os mercados e as relações contratuais são formas de estrutura de governança, busca explicitar a razão da ocorrência de algumas transações, preferencialmente via mercado, enquanto outras passam a ser internalizadas hierarquicamente pelas empresas.

Para que opte pela melhor estrutura de governança em determinado processo transacional, deve-se considerar inúmeros fatores. Porquanto, é a partir de uma análise minuciosa dos pressupostos comportamentais somados aos atributos das transações, que possibilitará a busca de uma forma organizacional adequada que garanta a continuidade da transação. A essa forma denominamos de estrutura de governança. A literatura atual cita, com maior frequência, três estruturas de governança: o mercado; a hierarquia e a forma híbrida.

O mercado, nessa classificação, deve ser compreendido como “[...] o modo preferido de suprimento, quando a especificidade dos ativos é baixa – em função de problemas burocráticos e de incentivo da organização interna em aspectos de controle de custos de

---

<sup>43</sup> O *learning by doing*, representa o processo inovativo de “aprender fazendo”, destacando que o processo é progressivo e cumulativo. É o acúmulo de experiência que gera, em conjunto com a produção, um fluxo de novos incrementos tecnológicos, propiciando uma melhora gradual do conhecimento pré-existente.

<sup>44</sup> PONDE, João Luiz. Coordenação, custos de transação e inovações institucionais. **Textos para Discussão**, Campinas, n. 38, jul. 1994.

produção”.<sup>45</sup>

No referente à hierarquia, ela é organizada quando a especificidade dos ativos é tal que os riscos em não se realizar a transação superam os custos desse tipo de organização, criando uma dependência bilateral; nesse contexto, as transações são frequentes e a identidade das partes importa. Segundo Hiratuka, a estrutura de autoridade interna proporciona a resolução de conflitos de forma mais rápida, estabelecendo uma conduta entre os agentes participantes, o que reduz comportamentos oportunistas mediante de mecanismos de controle e incentivo.<sup>46</sup>

As estruturas que se situam entre os extremos de mercado e hierarquia combinando seus elementos, encontram-se classificadas como estruturas de governança de forma híbrida. Verifica-se a aplicação dessa estrutura quando as partes da transação mantêm autonomia, mas se posicionam em situações de dependência bilateral, em função de ativos específicos acentuados.

Observa-se, portanto, que a elevação da especificidade de ativos exige mais controle sobre a transação, a fim de se evitarem transtornos ou atitudes oportunistas. Dessa forma, quanto maior a especificidade de ativos, mais interessante a adoção de uma estrutura de governança que tenda à hierarquia.

Como a descentralização economiza em custos de medida de desempenho, enquanto a centralização economiza em custos associados à especificidade de ativos e a problemas de medida, a solução tem sido a adoção de formas organizacionais híbridas. “Na medida em que as instituições podem reduzir os custos de transação, surge a idéia de instituição eficiente, como aquela que mais intensamente reduz os custos de transação”.<sup>47</sup>

#### 2.5.4 Coordenação

A busca de melhor coordenação das interações no ambiente produtivo orienta a estruturação das formas institucionais, assim sendo, “[...] a coordenação é um processo adaptativo, gerado por mecanismos institucionais que produzem algum grau de ordem na interação entre os agentes”.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> WILLIAMSOM, op. cit., p. 91.

<sup>46</sup> HIRATUKA, Célio. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria Neo-Schumpeteriana. **Economia de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 1. p. 17-32, jan/mar. 1997.

<sup>47</sup> AZEVEDO, Paulo Furquim. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, n. 47, p. 33-52. 2000.

<sup>48</sup> PONDÉ, João Luiz et al. **Custos de transação e políticas de defesa da concorrência** Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 28 abr. 2002.



Quando o problema de coordenação é solucionado, este pode ser expresso em custo de transação. A coordenação, desse modo, deve ser delineada a partir do desenvolvimento de instituições capazes de reduzir os custos associados às transações em adequação às condições presentes no ambiente geral. “Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”.<sup>49</sup>

Evidencia-se, portanto, que a capacidade de implementar estratégias competitivas adequadas depende de estruturas de governança apropriadas, trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos de transação. A coordenação vertical, ao estabelecer as condições para o desenvolvimento de competitividade estática e dinâmica, permite à empresa receber, processar, armazenar, difundir e utilizar informações de modo a definir estratégias, reagir a mudanças ou aproveitar oportunidades.

A coordenação é o resultado de uma construção dos agentes econômicos, e não uma característica intrínseca dos sistemas produtivos. Então, diferentes arranjos institucionais têm forte impacto sobre a eficiência de um determinado sistema, tendo em vista as características intrínsecas aos produtos e as relações entre as partes. Ora, a capacidade de transformar ameaças em oportunidades depende de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, para viabilizar a nova estratégia. Os diferentes arranjos como mercado, hierarquia, relações contratuais, já vistos, são as opções de governança que são disponibilizadas, diante das características intrínsecas e extrínsecas de produtos e da cadeia.

A elevação da especificidade de ativos transacionados entre os agentes, e conseqüentemente de riscos e possibilidades de oportunismos, pode tornar necessária a adoção de novas estruturas de governança, para obter um processo eficiente de coordenação do sistema e garantir o sucesso da estratégia.

A coordenação pode vir a ser desempenhada, ainda, por diferentes tipos de organização, como o estado, organizações corporativas e redes de cooperação, as quais representam diferentes sistemas de incentivos que governam as atividades dos agentes econômicos. Assim, a coordenação via mercado resulta espontaneamente das adaptações e da conduta dos agentes na busca de lucro; nas hierarquias limita os comportamentos dos agentes a partir de relações de autoridade e sistemas administrativos de monitoramento, incentivo e

---

<sup>49</sup> FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999. p. 24.

controle; na forma híbrida, esta se processa mediante arranjos institucionais guiados por contratos de longo prazo, apoiados em salvaguardas adicionais e um aparato para disponibilizar informações e resolver disputas.

O caráter dinâmico e a velocidade da inovação podem exercer influência sobre os determinantes das estruturas de governança, definindo para elas uma característica sujeita a mutação, em face da necessidade de adequação para manutenção de sua capacidade de transferir eficácia competitiva à cadeia. A redução de custos de monitoramento, a partir de inovações organizacionais pode reduzir os custos da burocracia, tornando a integração vertical vantajosa em relação ao mercado ou contratos relacionais, enquanto a obtenção de similaridade de transações reduz o custo da organização interna aumentando a integração vertical.

As informações desempenham importante função na coordenação, influenciando-a sobremaneira. Em vista disso, quando não há problemas de informação, as transações podem ser reguladas pelo mercado, enquanto a disposição de informações somente após o consumo do produto exige o estabelecimento de contratos fundados na reputação das partes. No entanto, quando as informações não estão disponíveis, nem após o consumo do produto, em que o problema derivado da assimetria de informações não é apenas custoso, mas insolúvel, por envolver a inspeção direta de produtos, as alternativas empregadas com maior habitualidade são a integração vertical, contratos de longo prazo, com monitoramento ou certificação por auditoria externa, de elevada reputação (bens de crença).

Outro componente interveniente na coordenação da cadeia produtiva é o conjunto das regras do jogo, que constituem o ambiente institucional. Sua ação deve objetivar a elevação da competitividade externa da cadeia produtiva, mediante coordenação adequada, sem prejudicar a competitividade interna e o dinamismo da cadeia. O ambiente institucional influencia, de diversas formas a coordenação da cadeia produtiva. Entre elas encontramos: a) as regras formais, que visam induzir determinadas ações nos principais agentes, geram instabilidade, acentuam o grau de incerteza e reduzem o nível de investimentos; b) as restrições informais, tais quais os valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, traços étnicos e familiares, que podem restringir o comportamento dos agentes; c) os direitos de propriedade da terra, diretamente relacionados ao volume de investimentos, e que podem induzir a distorções no perfil dos investimentos, punir, relativamente, mais aqueles de retorno a longo prazo, provocando a deterioração de recursos naturais. Enquadra-se aqui a possibilidade de expropriação da terra a partir da análise do nível de investimento, visando ao cultivo de lavouras temporárias.

### 3 ERVA-MATE – ORIGEM E COMPETITIVIDADE NO SETOR INDUSTRIAL

#### 3.1 ORIGEM E DIFUSÃO

O uso desta planta como bebida tônica e estimulante era conhecido pelos aborígenes da América do Sul, fato comprovado mediante folhas de erva-mate encontradas em túmulos incas, no Peru. Desde os primórdios das colonizações espanhola e portuguesa é referido a seu uso pelos indígenas, antes da comercialização pelos jesuítas, para Europa, a partir de 1610. A companhia de Jesus e os 30 povos das Missões de Guarani, situados na faixa de terras ao longo dos rios Paraguai, Paraná e Uruguai, foram alertados pelo Padre Burges, supervisor da Companhia de Jesus, para implementar o plantio da erva-mate.

Os bandeirantes paulistas introduziram o hábito do consumo de erva-mate entre os portugueses, basicamente na forma de chá mate, tereré e chimarrão. Pela Resolução Régia de 1722, o Ouvidor da Capitania de São Paulo foi autorizado a permitir o comércio de erva mate entre os colonizadores do sul, com os espanhóis das Províncias de Buenos Aires de Sacramento. O processo histórico – geográfico da erva mate está atrelado aos ciclos econômicos e ao sistema de transporte, denominado de tropeirismo.

Cerca de 600 espécies representam a família Aquifoliaceae, das quais 60 ocorrem no Brasil e à qual pertence a erva-mate *Ilex paraguariensis* St. Hill, que recebeu essa denominação, em 1822, conforme classificação botânica do naturalista francês August de Saint Hillaire, do Museu de História Natural de Paris.

A abrangência da área de ocorrência natural da erva-mate é restrita a 3 países – Argentina, Brasil e Paraguai – e 5 Estados brasileiros (Mato Grosso do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Trata-se de uma pequena região privilegiada, e mais de 80% da área de distribuição da erva-mate encontra-se em território brasileiro, figura 1.

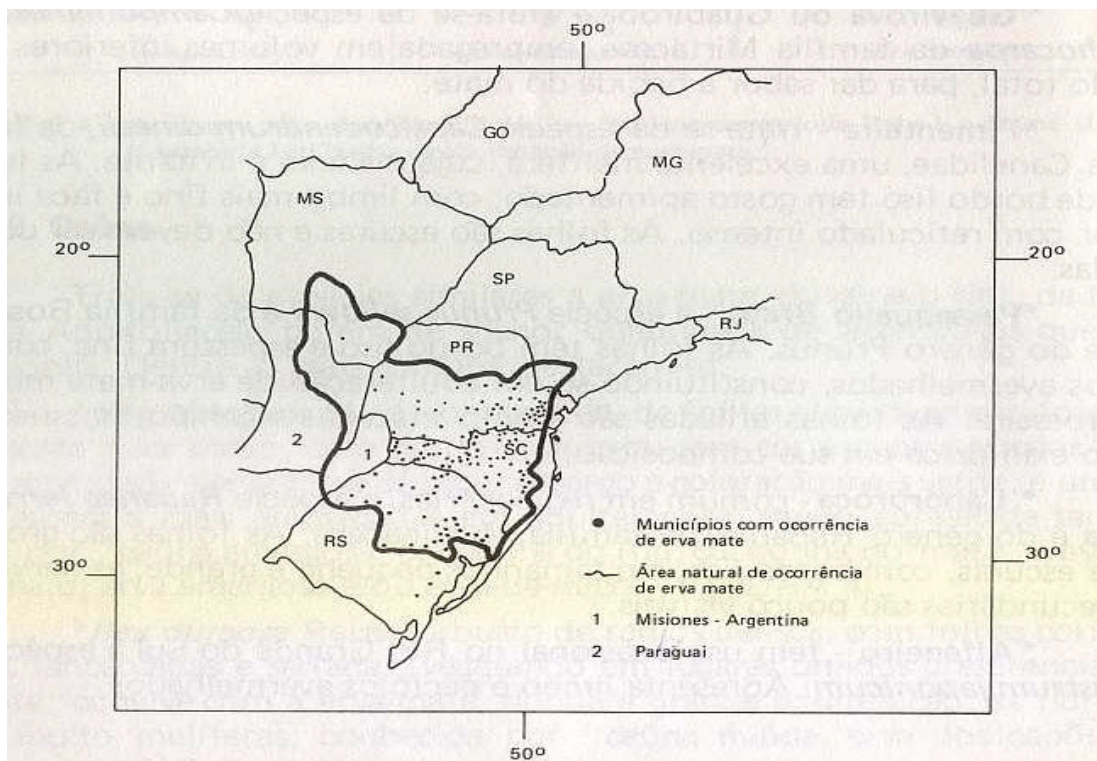


Figura 1 – Área de distribuição natural de erva-mate.  
Fonte: EMBRAPA – CNPF, 1983.

### 3.2 O CULTIVO DA ERVA-MATE NO BRASIL

A cultura da erva-mate, pelo inadequado sistema extrativista adotado no Brasil, no decorrer dos anos, desencadeou grave instabilidade econômica para a cultura do produto no país, fazendo com que boa parte dos ervais nativos fossem erradicados junto com as florestas nativas, onde vegetavam, refletindo na redução da oferta de matéria-prima para a indústria ervateira e provocando uma elevação dos preços. Os produtores motivados por essa alta começaram a reflorestar suas áreas com erva-mate, surgindo assim os plantios homogêneos.

Segundo Andrade<sup>50</sup>, o país possui cerca de 450 mil km<sup>2</sup> de área com erva-mate, concentrando-se a maior parte dela nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que respondem por 97% da produção nacional, sendo os 3% restantes concentrados nos Estados do Mato Grosso do Sul, São Paulo e Minas Gerais.

Em conexão com o gado, a madeira e a produção agrícola dos núcleos coloniais, determinou-se a preponderância da erva-mate, durante o século XIX e início do século XX. Inúmeras cidades prosperaram com o comércio, monopolizando capital e trabalho,

<sup>50</sup> ANDRADE, op. cit., p. 24.

demonstrando, assim, a inequívoca potencialidade do produto. A influência social e econômica foi tão acentuada que o Paraná deve a sua emancipação política da Província de São Paulo, no ano de 1853, à prosperidade do ciclo da erva mate.

O parque industrial ervateiro no Brasil é constituído predominantemente por unidades de pequena capacidade operacional, sendo 750 empresas processadoras (tabela 2), das quais 53% estão no Rio Grande do Sul, 16% em Santa Catarina, 28% no Paraná e 3% no Mato Grosso do Sul. A capacidade operacional instalada dessas empresas é superior a 400.000 quilos por hora de erva-mate em folha, com desfrute industrial variável de 30 a 45%, durante o ano e por tipo de equipamento.<sup>51</sup>

Tabela 2 – Classificação do parque industrial ervateiro do Brasil, por Estado

ESTADO	CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE ERVA-MATE			
	MICRO-EMPRESA	PEQUENA	MÉDIA/GRANDE	TOTAL
RS	135	237	26	398
SC	46	69	3	118
PR	31	146	32	209
MS	12	8	5	25
BRASIL	201	450	66	750

Fonte: SEAB-PR, 1995 (Análise do Agronegócio Erva-Mate)

De acordo com os dados fornecidos pelo setor industrial, o consumo brasileiro de erva-mate apresenta um crescimento progressivo, mas lento, face os baixos índices de marketing institucional. Entre os Estados consumidores, destacam-se os integrantes do CODESUL, havendo esforço mercadológico voltado para região Sudeste (Rio de Janeiro e São Paulo, em especial).

Adicionalmente, verifica-se que do total de erva-mate processado no Brasil, aproximadamente 80% são consumidos no mercado interno, ficando o restante para exportação, para Uruguai e Chile, além da Alemanha e Estados Unidos.

A relevância do caráter social da atividade ervateira é demonstrada pelos indicadores das propriedades rurais envolvidas, ou seja, um total aproximado de 180.000 produtores (tabela 3). Além disso, essas propriedades envolvidas com a erva mate permitem que sejam gerados empregos para cerca de 710.000 pessoas<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> SEAB-PR - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná, 1995. p. 4.

<sup>52</sup> MAZUCHOWSKI, J. Z.; RUCKER, N. G. de A. **Prospecção tecnológica da cadeia produtiva da erva-mate**. Curitiba: Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1997. p. 05.

Tabela 3 – Propriedades rurais com atividades ervateiras e empregos gerados, distribuídos por municípios e por Estado.

ESTADO	MUNICÍPIOS ERVATEIROS	PROPRIEDADES ATUANTES	EMPREGOS GERADOS
RS	248	80.000	225.500
SC	140	19.000	176.500
PR	180	53.000	212.000
MS	28	28.000	96.000
<b>BRASIL</b>	596	180.000	710.000

Fonte: CONAMATE, 1997 (Diagnóstico do Setor Ervateiro Brasileiro)

No concernente à situação específica do setor ervateiro da região Sul (tabela 4), observa-se que, nos 486 municípios produtores de erva-mate na região Sul, existem 110 mil produtores envolvidos com a atividade produtiva de erva-mate, e esse setor emprega 663 mil trabalhadores, revelando, assim, a importância do recurso na sua área de concorrência, que envolve parte de uma comunidade regional, seja pelo número de municípios envolvidos, número de indústrias ou postos de trabalho que gera, demonstrando a necessidade de ampliação dos mercados para erva-mate.

Tabela 4 - Situação do setor ervateiro da região Sul

Indicadores	Total	Paraná	Rio Grande do Sul	Santa Catarina
Municípios	486	131	248	107
Indústrias	725	209	398	118
Mão de obra ocupada	663 mil.	262 mil.	118 mil.	283 mil.
Propriedades/Famílias	110 mil.	51 mil.	40 mil	19 mil.
Produção total	550 mil t.	42%	21%	37%
	18,7 mil t.	30% cancheada	30% cancheada	35% cancheada
Importação Efetiva	118,2 t	43% beneficiada	43% beneficiada	14% beneficiada
	3 mil t.	63% cancheada	12% cancheada	25% cancheada
Exportações	23,3 mil t.	30% beneficiada	62% beneficiada	8% beneficiada

Fonte: BELTRÃO et al., 1998. Sedex/Decex, 1998. EMATER-RG, 1996. EPAGRI-SC, 1996. Consultoria para Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, 1998.

Com relação à importação de erva-mate, vemos que a zona produtora de erva-mate está dividida entre Brasil, Argentina e Paraguai. As regiões apresentam certa similaridade nas tendências climáticas, porém, com diferenças no “blend” do produto, devido a características

próprias de cada uma no sistema de produção e de beneficiamento, principalmente em ervais cultivados.

O Paraguai é um pequeno exportador na cadeia da erva-mate, mas oferece a qualidade de seus ervais nativos e a possibilidade de crescimento de ervais cultivados, tanto em área, produção e produtividade, para se tornar mais competitivo.

No Brasil, grande parte da importação de erva mate vem da Argentina, que possui uma grande área produtora. O produto erva mate é importado nas seguintes formas: cancheada e beneficiada, conforme demonstrativo da tabela 4.

A escala das importações da erva-mate no Brasil ocorreu e ocorre devido a dois fatores fundamentais:

- a) a agressividade do Setor Ervateiro Argentino, impulsionada pela alta produção de suas plantações com preços extremamente competitivos;
- b) a desorganização do Setor Ervateiro Brasileiro, caracterizado por falta de informações precisas a respeito de sua oferta centrada num modelo extrativista. A oferta da erva mate *in natura* no Brasil, é estruturada basicamente pela situação econômica de seus produtores que reagem unicamente ao diferencial preço. O percentual de produtores que tornaram a erva mate sua principal fonte de renda é inversamente proporcional ao da Argentina, distorcendo, dessa forma, o equilíbrio entre oferta e demanda. Podemos concluir, de maneira bem sucinta, que, estimulados pelo preço, os produtores brasileiros "acham" erva-mate para comercializar.

A falta de estrutura do setor, assim como a falta de uma política de exportação clara do governo, acaba tornando um problema o que deveria ser uma simples relação comercial entre países parceiros.

A entrada do produto argentino no Brasil nem sempre se faz de maneira formal, isso impossibilita sua identificação e o caminho que faz em nosso mercado. Essa falta de seriedade não permite qualificar o produto brasileiro, tradicionalmente, o mais caro. A erva-mate argentina possui, caracteristicamente, um sabor mais amargo, o que dificulta sua comercialização nos mesmos níveis de preço que o produto brasileiro. Ora, o problema poderia ser resolvido, facilmente, identificando o produto e colocando no mercado consumidor os produtos devidamente identificados, com seus respectivos diferenciais de

preços. Assim procedendo, estaríamos premiando o consumidor e estabelecendo nichos de mercado.

Desafortunadamente preferimos "entrar" o produto sem identificá-lo, misturar ao produto brasileiro e vendermos como erva-mate brasileira, prejudicando o consumidor que está sendo enganado e o próprio setor.

Essas questões, talvez, ajudem-se a explicar as importações brasileiras. Finalizando, é importante ter em mente as políticas cambiais adotadas pelo governo brasileiro que oscilam sobremaneira os dados apresentados.

Já com relação à análise das exportações brasileiras, nos três estados produtores (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), desde 1980, praticamente todas as exportações brasileiras de erva mate destinavam-se ao Uruguai. A partir de 1988, as exportações para outros países tiveram alguma importância. Hoje atingem os mercados da Síria, Alemanha e, conquistam também o Japão e Estados Unidos.

O principal mercado comprador da erva-mate brasileira são os países que fazem parte do Mercado Comum do Sul (Mercosul), em percentuais que adiante são expostos. Observando dados de 1998, citados na tabela 4, verifica-se nas exportações brasileiras de erva-mate uma redução do mate cancheado, principalmente em função do sistema tributário vigente, que favorece o mate beneficiado. O crescimento das exportações de mate, principalmente do beneficiado, mostra também a maior agregação da renda no país, que retorna em benefícios para a cadeia do mate.

A análise da evolução das exportações brasileiras do produto MATE, demonstra a possibilidade de avanço no sistema de relações comerciais junto ao Mercosul e, a prioridade, cada vez maior, de adaptar-se às necessidades do mercado tanto nacional como internacional, no sentido de orientar a produção, a exploração, o beneficiamento e a comercialização da erva-mate, em todas as suas formas.

Um maior interesse em pesquisas visando aos usos alternativos para erva-mate, demonstrando ser um produto ecológico, sem usos de agroquímicos, revertendo em menor agressão ao meio ambiente e ainda, um maior investimento nesse marketing dos produtos, tendem a incrementar ainda mais esses valores.

É importante salientar que os estados da região Sul do Brasil diferem, em algumas características, no perfil de seus produtores, basicamente na maneira de exploração dos ervais e no tamanho das propriedades. A estrutura fundiária ervateira é predominantemente minifundiária nos três estados, mostrando que a erva-mate é uma cultura típica da pequena propriedade.



Na primeira metade da década de 80, a produção brasileira de erva-mate cancheada manteve-se estagnada, flutuando ao redor de 102.000 toneladas anuais. A partir de 1985 ocorreu um incremento de 7% ao ano. O Rio Grande do Sul, no início da década de 70, era o principal produtor, respondendo por cerca de 50% da produção do país, diminuindo sua participação para 25%, em 1989. No mesmo período, o Paraná aumentou em 10% sua participação, na produção nacional, sendo hoje o principal produtor de erva-mate, com aproximadamente 42% do total produzido no país.

O Estado de Santa Catarina, segundo produtor nacional, com cerca de 37%, sempre teve uma produção próxima da paranaense. Enquanto ocorreu uma redução da oferta de erva-mate no Rio Grande do Sul, da ordem de 65% no período de 1980/89, verificou-se, em contrapartida, que o Mato Grosso do Sul apresentou um incremento de 270%.<sup>53</sup>

Quanto ao mercado nacional, observa-se um crescimento progressivo no consumo, porém, ainda lento, face os baixos índices de marketing institucional, correspondentes aos derivados da erva-mate. Entre as propriedades conhecidas, predomina a produção de bebidas (na forma de chimarrão, tereré, chá-mate queimado/verde/solúvel e refrigerantes) apesar do incremento em outros produtos, particularmente, no âmbito de terceiros mercados, como corante natural, conservante alimentar, medicamentos diversos, produtos de higiene, cosméticos e produtos de despoluição ambiental.<sup>54</sup>

Segundo Andrade<sup>55</sup>, a Região Sul é a que mais consome os derivados da erva-mate, especialmente o chimarrão (tradição regional), em média 90% da produção paranaense. No que se refere ao chá, destacam-se como principais consumidores os estados mais quentes do país. A região Sudeste é a maior consumidora do chá-mate industrializado no Paraná, absorvendo, em média, mais de 60% do total da produção exportada para outros estados. O Nordeste consome em média 2,3%, e os Estados de Pernambuco e Bahia são os maiores consumidores, enquanto o Centro Oeste absorve cerca de 4,5%, destacando-se o Estado de Mato Grosso como principal consumidor. A Região Norte é a que menos consome o chá-mate, importando apenas 1,2% do total produzido no Paraná. Essa região tem como principais consumidores os Estados do Amazonas, Pará e Rondônia.

Paralelamente ao consumo doméstico, a demanda externa aumentou, motivando dessa forma o plantio comercial da erva-mate e conseqüente elevação no preço do produto no mercado doméstico. Desde 1980, praticamente todas as exportações brasileiras de mate destinavam-se ao Uruguai. Somente a partir de 1988, as exportações para outros países

---

<sup>53</sup> ANDRADE, op. cit., p. 27.

<sup>54</sup> MAZUCHOWSKI, op. cit., p. 4.

<sup>55</sup> ANDRADE, op. cit., p. 29.

passaram a ter importância em função do volume comercializado.

Atualmente as exportações atingem os mercados da Síria, Alemanha, Japão e Estados Unidos, que passaram a demonstrar interesse pelo produto mate, principalmente como medicinal, além da elevação na procura/consumo por colônias brasileiras, nos países com hábito do chimarrão. Esses países também possuem grande capacidade tecnológica para investir em pesquisas da erva-mate, podendo representar vantagens e desvantagens, pois um produto nacional corre o risco de ter parte de seus usos patenteados fora do Brasil.

O principal mercado comprador da erva-mate brasileira são os países integrantes do Mercado Comum do Sul. Em 1997, o Uruguai recebeu cerca de 83,4% das exportações brasileiras de mate (cancheado e beneficiado) sendo o maior importador, o Chile 12,7% e os demais países 3,9%.<sup>56</sup> O crescimento das exportações de mate, especialmente do beneficiado, possibilita a maior agregação da renda no país, que retorna em benefício para a cadeia do mate.

Segundo Rucker<sup>57</sup>, ao longo dos anos, o Brasil tem mantido relação bilateral de comércio com a Argentina. O comportamento da demanda pela matéria-prima erva-mate, determinou e determina a alternância das importações/exportações entre esses dois países produtores e parceiros comerciais. Entretanto, devido à incapacidade do Brasil em atender à demanda Argentina e em função das extensas áreas cultivadas esse país passou de importador a exportador de erva-mate.

Com esse impulso, os argentinos investiram em pesquisa e desenvolveram técnicas modernas de comercialização do produto, não só com os parceiros do Mercosul, como também com terceiros mercados, entre eles a República Árabe da Síria. Portanto, o país está centrado na tecnologia, na técnica de marketing institucional e, devido aos baixos custos de produção, tornou-se um forte concorrente do Brasil, dominando alguns mercados caracteristicamente brasileiros, como o Chile. A perda desses mercados, bem como a entrada de mate de outros países na economia nacional ocorrem, principalmente, devido ao Brasil não ter uma estrutura ervateira organizada e sólida, que controle o seu estoque de matéria-prima, para manter sempre sua oferta em relação à procura do produto.

Em inúmeras aplicações industriais emprega-se a erva-mate, decorrente da composição química das folhas. Entre as propriedades conhecidas, predomina a produção de bebidas (na forma de chimarrão, tereré e mate queimado/verde/solúvel, refrigerantes) apesar

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> RUCKER, N. G. de A. **MERCOMATE** cooperação na competitividade. Curitiba: Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1993.

do incremento em outros produtos, particularmente ao nível de terceiros mercados (corante natural, conservante alimentar, medicamentos diversos, produtos de higiene, cosméticos e produtos de despoluição ambiental).

### 3.3 AGROINDÚSTRIA ERVATEIRA PARANAENSE

De conformidade com as informações obtidas pelo levantamento desenvolvido pela estrutura técnica da EMATER – Paraná, no ano de 1995, verifica-se que a erva-mate é cultivada em 176 municípios correspondentes à zona produtora paranaense. A zona produtora de erva-mate no Estado do Paraná está concentrada abaixo do paralelo 24, ou seja, na região Sul do Estado, tendo sido o esteio econômico até o início da 1ª Guerra Mundial.

A área ocupada pelos ervais abrange aproximadamente 283 mil hectares, dos quais 91,2% correspondem aos ervais nativos e somente 8,8% correspondem aos ervais plantados. Em contrapartida, existem aproximadamente 51 mil propriedades produtoras de erva-mate, das quais 64,4% ainda preservam os ervais nativos e 36,6% dedicam-se ao adensamento e/ou plantio de ervais. Nesse contexto, identificam-se dois pontos sinérgicos: preservação ecossistêmica e absorção de tecnologias pelos produtores rurais paranaenses.

Os indicadores levantados em 1993, pela EMATER – Paraná e SEAB, apresentavam a existência de 256 empresas agroindustriais, com acentuado predomínio das indústrias de pequeno porte. Já em 1995, dos 176 municípios paranaenses fornecedores de erva-mate, em apenas 65 municípios concentram-se as 209 empresas ainda ativas frente a esses 176 municípios paranaenses.

O setor industrial paranaense possui uma capacidade nominal instalada para processar 2.534 toneladas diárias (sendo 1.683 toneladas/dia para secagem e 851 toneladas/dia para beneficiamento). Contudo, a sazonalidade da oferta de matéria-prima para o setor industrial, ou seja, o fato de a erva-mate somente ser ofertada em períodos (estações) específicos do ano, descaracteriza aos índices da média anual de erva-mate beneficiada, frente os índices de 191.905 toneladas de erva-mate e/ou cancheada disponíveis. Outrossim, o processamento do mate cancheado/mate beneficiado tem a inclusão de outros mates, à base de 76.287 toneladas anuais.

Na verdade, existe um problema na quantificação da erva-mate colhida e da extração, uma vez que, a partir de 1985, tem-se erva-mate pesada verde e tem-se erva-mate pesada cancheada, segundo os anuários estatísticos.

Mazuchowski e Rücker<sup>58</sup> consideraram que a partir de uma carga de trabalho anual de 200 dias/ano, aliada a uma capacidade industrial nominal instalada de 506.000 toneladas/ano no Estado do Paraná, e processando-se 76.287 toneladas/ano, verifica-se uma ociosidade média do parque ervateiro paranaense correspondente a 85%.

Observa-se ainda que a agroindústria ervateira paranaense, processadora de erva-mate beneficiada, vem empregando em torno de 2.800 pessoas, o que corresponde a 11,5 empregos por indústria. No concernente às empresas processadoras de erva-mate cancheada, ela ofertam aproximadamente 3 mil empregos anuais. Segundo Andrade<sup>59</sup>, no Estado do Paraná, as empresas Leão Júnior S.A. e Moinhos Unidos Brasil Mate S. A. detêm 80% do mercado doméstico de chá-mate, em razão de serem as maiores empresas do estado em contingente de funcionários e faturamento. As demais empresas do ramo ervateiro são, em sua maioria, empresas de pequeno e médio portes.

---

<sup>58</sup> MAZUCHOWSKI, J. Z.; RÜCKER, N. G. **Diagnóstico e alternativas para a erva-mate**. Curitiba: Secretaria do Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – SEAB/PR, 1993.

<sup>59</sup> ANDRADE, S. R. Erva-mate tem seu futuro ameaçado. **Ciência Hoje**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 122, p. 60-62, jul. 1996.

## 4 BALDO S/A – FILIAL 16 – ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES PARA OBTENÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA

### 4.1 ESPECIFICIDADES DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE

A indústria ervateira possui uma cadeia de produção que julgamos essencial referendarmos para maior compreensão do objeto de análise e do objetivo a que este trabalho se propõe.

Entre as várias etapas da cadeia produtiva da erva-mate encontramos:

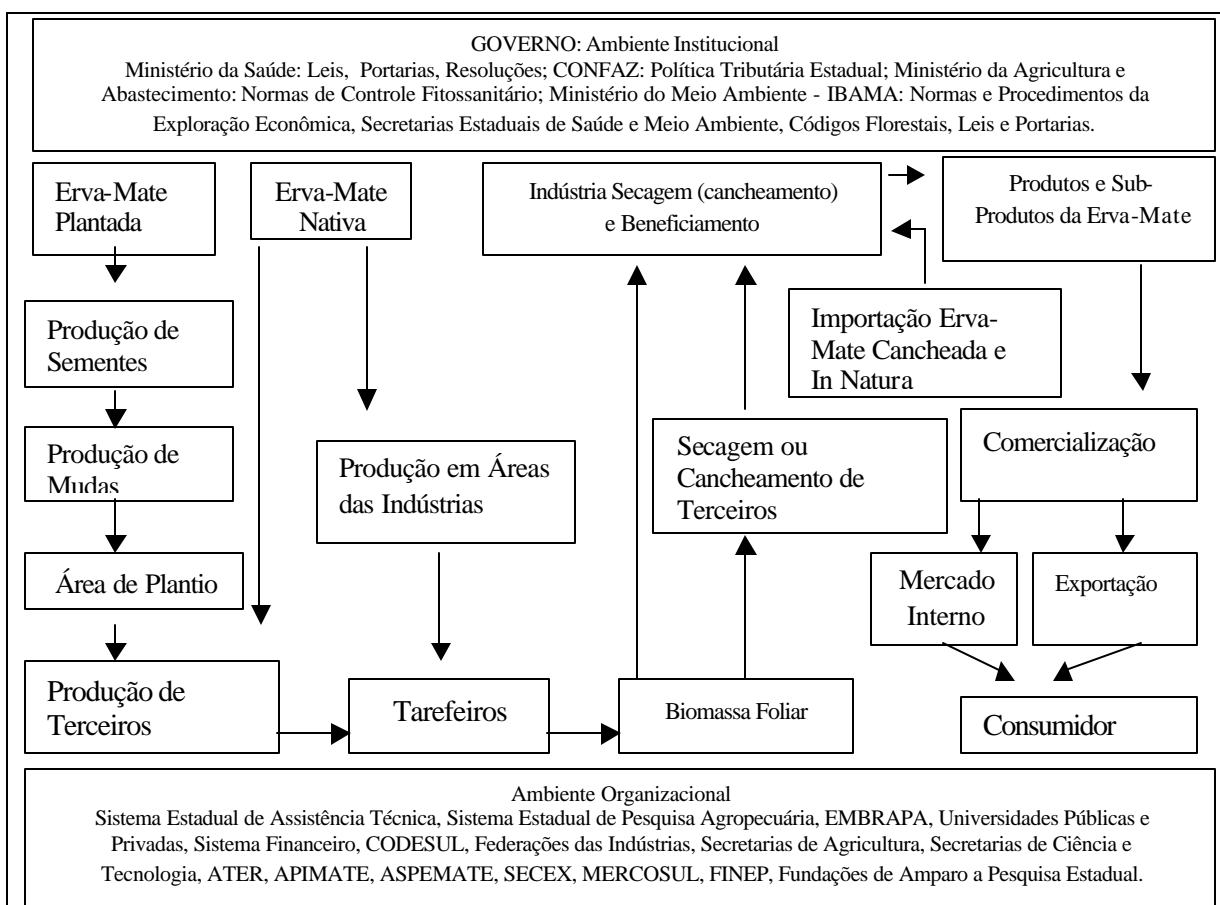


Figura 2 - Fluxograma da cadeia produtiva da erva-mate

O ambiente organizacional ervateiro brasileiro possui diferentes situações empresariais: empresas auto-sustentáveis que atuam na produção agrícola, no processamento agroindustrial e na comercialização; empresas que adquirem a matéria prima, processam e

comercializam; empresas que adquirem mate argentino e misturam com mate brasileiro; e, empresas que participam de todas estas situações empresariais.

O sistema de produção, o tamanho da propriedade, a área de erval plantado e nativo, a produtividade do erval, a qualidade da matéria-prima, são alguns dos indicadores do perfil dos produtores.

Em função do sistema de produção utilizado pelo produtor, ocorrem alterações no ambiente, que se refletem em toda a cadeia produtiva da erva-mate, podendo, ou não, trazer retornos econômicos e ambientais. Entre as formas de obtenção de erva-mate, temos:

#### **A) Obtenção da matéria prima, que poderá ser por meio de:**

I – Erva-mate nativa: o denominado erval nativo parte sempre de formação florística original, sem intenção do homem, conhecida por caíva. O manejo para esses ervais é subdividido em duas situações distintas:

1) formação de ervais nativos: o primeiro trabalho de exploração consiste na roçada (a foice) da vegetação de pequeno porte. Permanecem, por conseguinte, as grandes árvores e um número reduzido de erveiras, que aí se encontram vegetando em estado silvestre, em ervas-virgens ou ervas-em-ser, isto é, que nunca foram paradas;

2) adensamento de ervais nativos: esse processo consiste no plantio de mudas de erva-mate nos lugares onde já existem ervais nativos em exploração, em razão dos ervais naturais deixarem grandes clareiras, recebendo estas, então, os novos pés de mate, com espaçamento desuniforme, preenchendo o espaço disponível.

II – Erva–mate plantada:

1) área de plantio: constitui-se no plantio em terrenos sem erveiras, seja em áreas desnudas (ocupadas com lavouras ou pastagens) ou com capinzal formado de explorações contínuas. De acordo com a disponibilidade dos fatores de produção (terra/capital/mão-de-obra) de cada propriedade ervateira, poder-se-á adotar uma opção da área de plantio dos ervais: 1) erval a céu aberto; 2) erval sob cobertura; 3) erval em leiras ou curvas de nível;

2) produção de mudas e sementes: segue uma seqüência de atividades interligadas, em que cada fase deve ser desenvolvida de forma a não dar prejuízo às seguintes: obtenção de sementes com procedência reconhecida; estratificação das sementes adquiridas; obtenção de terra de boa qualidade, para uso no viveiro; semeadura das sementes estratificadas na sementeira; processo de germinação das sementes; desinfecção dos canteiros e da

terra/substrato; enchimento das embalagens com terra; repicagem das mudas de erva-mate para as embalagens; cuidados básicos após repicagem das mudas; tratos fitossanitários; aclimação das mudas de erva-mate.

**B) Colheita:** processo de poda das erva-mate para a obtenção das folhas. A colheita no melhor período do ano agrícola da erva-mate para poda ocorre, normalmente, nos meses de maio, junho, julho e agosto, nesta fase se obtém o melhor produto. No período de inverno, a erva-mate está em processo de dormência e as seivas concentram-se nas folhas, com isso dando maior desfrute industrial do que no verão.

**C) Sapoco:** trata-se de um tratamento térmico em que se usam altas temperaturas, sendo considerada uma operação que determina a qualidade da erva-mate, e objetiva impedir a ação de enzimas (como a oxidase) que enegrece as folhas verdes nas condições ambientais. Deve ser realizada logo após a colheita, em até 24 horas, para evitar a fermentação que é favorecida por altas temperaturas e umidade ambiental, inutilizando e causando a perda da erva-mate a ser colhida. Pelo calor, as folhas verde-escuras perdem parte da umidade, fixando a cor verde-dourada, característica da erva-mate *Ilex paraguariensis*.

**D) Operações de Secagem:** no processo da erva-mate, em geral, o único parâmetro que se controla é o conteúdo final de umidade do produto. A secagem ocorre em duas etapas, para que o produto perca, gradativamente, o seu conteúdo de umidade.

**E) Cancheamento:** nessa etapa do *filière* ocorre a trituração ou fragmentação das folhas, após a secagem. Normalmente é feito por um triturador de madeira dura (pelo produtor) ou por um cancheador metálico (na indústria). Esse processo faz parte de um sistema característico, em que a erva depois de peneirada, passa a ser denominada cancheada. Nessa etapa observa-se que a erva-mate perde de 50 a 60% de seu peso original<sup>60</sup>, assim, 10 quilos de erva-mate fresca podem produzir normalmente 4 quilos de erva-mate cancheada. A erva-mate cancheada é matéria-prima para processo de industrialização, em que os engenhos de beneficiamento usam-na especialmente para a preparação dos tipos especiais (chá, erva para chimarrão e outros).

---

<sup>60</sup> MAZUCHOWSKI, J. Z.; RUCKER, N. G. de A. **Prospecção tecnológica da cadeia produtiva da erva-mate**. Curitiba: Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1997.

Essas etapas representam o beneficiamento do produto e podem ser resumidas a três operações distintas: a secagem ou retificação da umidade, a separação e a mistura (formação dos tipos especiais).

**F) Estocagem:** período em que o produto, após cancheado, aguarda sua industrialização.

**G) Embalagem:** no contexto do mundo globalizado, o consumidor é o fator mais relevante para um empreendimento, seja industrial seja comercial. Em decorrência, deverá ser informado da marca do produto (além da promoção específica, ela deve indicar o fabricante), da formulação e dos componentes identificados, além de palavras, símbolos e sinais que completem o aspecto de comunicação da embalagem. Por sua vez, o usuário deverá seguir as orientações dadas pelo fabricante, não usando o produto por sua conta e/ou risco.

De maneira geral, no universo de tipos de embalagens primárias, secundárias ou terciárias, existem aquelas de uso atual e as de emprego potencial, para novos produtos com erva-mate. Entre os tipos de embalagens empregáveis pelo setor ervateiro, podem ser relacionadas caixas, sacos, cartuchos, frascos, tampas, rótulos, envoltórios, bisnagas, latas e fibralatas, invólucros, etiquetas, estojos flexíveis, envelopes, lacres, sachês, tubos, adesivos, fechos, bombonas, carretéis, barricas, garrações, botijões, tambores, aerosóis, entre outros.

#### **H) Comercialização:**

I) Mercado Interno: a localização da zona produtora ervateira possui certa influência das tendências climáticas, que interferem nos índices da produção e no “blend” final do produto mais ou menos amargo, principalmente nos ervais cultivados. No Brasil, a região Sul responde por cerca de 97% da produção nacional, enquanto o Mato Grosso do Sul, embora crescente, apresenta uma participação de apenas 3%.

O consumo brasileiro de erva-mate tem potencial, quer como chimarrão, chás e outros derivados, fundamentando-se basicamente na tradição, como no caso do chimarrão. A região Sul é a maior consumidora de chimarrão, cerca de 80% do consumo, parte da matéria-prima vem da produção paranaense, em média 90% do total. O Paraná e Rio Grande do Sul são os tradicionais consumidores dessa bebida; os 10% restantes da produção são utilizados para produtos como chás, mate solúvel, entre outros.

Na região de União da Vitória – região onde se localiza a BALDO, em estudo neste trabalho -, cerca de 30% da erva-mate cancheada é beneficiada e colocada à disposição no



mercado local.

II) Mercado Externo: o principal mercado comprador da erva-mate brasileira concentra-se nos países que fazem parte do Mercado Comum do Sul. Em 1999, o Uruguai recebeu cerca de 83,4% das exportações brasileiras de mate (cancheado e beneficiado) sendo o maior importador, o Chile 12,7%, e os demais países 3,9%. Entretanto alguns países importadores como Japão, Alemanha e Estados Unidos passaram a demonstrar interesse pelo produto mate, principalmente como produto medicinal, além da procura/consumo por colônias brasileiras com hábito do chimarrão, nesses países. Esses países também possuem grande capacidade tecnológica para investir em pesquisas sobre a erva-mate, podendo representar vantagens e desvantagens, pois um produto nacional corre o risco de ter parte dos seu uso patenteado fora do Brasil.

Observa-se que parte da erva-mate exportada para países como a França, Japão, Alemanha e Estados Unidos não tem como destino final a cuia de chimarrão. Esses países passaram a demonstrar interesse pelo produto mate, principalmente como alimento e medicinal, pois possuem grande capacidade tecnológica para investir em pesquisas mais tecnificadas para erva-mate, o que nem sempre é bom para o produto nacional, que corre o risco de passar a ser "estrangeiro". No caso brasileiro, a situação apresenta-se de forma contrária, não existindo pesquisas avançadas voltadas ao uso da erva-mate, quer seja para fins medicinais quer para outras formas diferenciadas de uso que agreguem valor ao produto. Um exemplo desse fato é a própria declaração da Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumes e Cosméticos – ABIHPEC, que diz não ser comercializado o extrato de erva-mate no Brasil para esse fim, não existindo sequer registro nacional desse produto.

Para ser viável a exportação de um ou mais produtos de uma empresa, é exigido que sejam efetuados cadastros legais junto aos organismos competentes de exportação. Uma vez habilitada, a empresa deve estar preparada para efetuar a exportação nas regras do mercado internacional, onde está incluído o domínio dos aspectos de como não proceder na comercialização. Adicionalmente, faz-se necessário promover o produto e contar com potenciais compradores dele em mercados selecionados.

Em decorrência, é importante conhecer as diversas maneiras de atingir o mercado internacional, ou seja, os canais de comercialização que são englobados em formas diretas e indiretas de comercialização.

O crescimento das exportações de mate, principalmente do beneficiado, vislumbra também a maior agregação da renda no país, que retorna em benefícios para a cadeia do setor ervateiro.

**I) Distribuição:** o que tange à distribuição do produto, ela pode referir-se a sua distribuição para as demais unidades da empresa (no caso em questão – BALDO S/A – unidade de São Mateus do Sul); a distribuição do produto de qualquer uma de suas etapas da cadeia produtiva para a etapa seguinte; a distribuição do produto beneficiado para os distribuidores; e, ainda a distribuição do produto beneficiado diretamente no mercado varejista.

Para que essa etapa da cadeia de produção atinja os resultados que dela se esperam, mostra-se fundamental a realização de uma análise responsável para cada caso específico, possibilitando, desse modo, que sejam adotadas estratégias operacionais que se adaptem a competitividade do mercado. Conseqüentemente, a escolha do melhor tipo de transporte (terrestre, marítimo, aéreo, fluvial), a opção por frota própria ou não, tipo de combustível, utilização de funcionários próprios ou não, terá que ser analisada em cada fase da *filière* que necessite desse serviço, pois nem sempre a melhor opção para uma etapa apresenta-se como tal numa etapa anterior ou posterior.

Outras peculiaridades podem ainda ser observadas na cadeia produtiva da erva-mate, tais como:

1) Produção de Terceiro: possui situações empresariais diferenciadas: empresas auto-sustentáveis atuando na produção florestal, no processamento agro-industrial e na comercialização; empresas que adquirem a matéria-prima, processam e comercializam; empresas que adquirem o mate argentino e misturam com o mate brasileiro; e, as que participam em todas essas situações empresariais.<sup>61</sup> O sistema de produção, a área de erval plantado e nativo, a produtividade e a qualidade da matéria prima indicam o perfil dos produtores. Em função do sistema de produção utilizado pelo produtor, ocorrem alterações no ambiente, que podem ou não, trazer retornos econômicos e ambientais, que se refletem em toda cadeia produtiva da erva-mate. Os sistemas de produção podem ser:

- a) extrativista: sistema rudimentar de produção de erva-mate nativa. As práticas silviculturais adotadas, total ou parcialmente, são: aquisição ou produção própria de mudas; coveamento manual para adensamento de erval nativo; plantio de mudas em faxinais/ervais na mata; roçada das saias de erveiras antes da colheita; poda das erveiras com foice ou facão, a cada 2 ou 3 anos;

---

<sup>61</sup> RUCKER, N. G. de A. **MERCOMATE**: cooperação na competitividade. Curitiba: Secretaria da agricultura e do abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1993.

- b) não tecnificado: as técnicas utilizadas se referem basicamente a aquisição ou produção própria das mudas; aquisição de lâminas para proteção das mudas; coveamento manual; plantio das mudas com replantio das falhas; roçada por ocasião da colheita; poda com facão a cada dois anos;
- c) tecnificado: produtor com nível tecnológico adequado às exigências do mercado constituem técnicas silviculturais básicas; aquisição ou produção própria de mudas; aquisição de lâminas/tábuas para proteção; coveamento manual; aquisição de esterco animal para plantio; aplicação esporádica de fertilizante químico; capina das linhas de plantio dos dois anos iniciais; emprega eventual de herbicida no lugar da capina; poda com tesouras; controle de pragas com catação manual dos galhos atacados e sua queima; combate a formigas cortadeiras; corte bienal.

2) Fontes energéticas: a sapecagem antigamente era realizada manualmente e, às vezes, ainda no interior das florestas, no entanto, com os avanços ocorridos no setor ervateiro, atualmente, os processos modernos de sapeco contam com sapecadores mecânicos. Assim como essa etapa, a da secagem também necessita de fonte energética para a sua efetivação.

- a) madeira: no processo tradicional era (e ainda é, em muitos casos) usada a madeira como fonte de energia, tanto no sapeco quanto na secagem da erva-mate. Sua utilização, no entanto, apresenta problemas não apenas ambientais pelo consumo de árvores, mas também aqueles associados a sua combustão. Algumas substâncias causadoras de câncer são produzidas quando materiais orgânicos, como a madeira, são aquecidos a temperaturas muito elevadas. Dessa forma, quando há temperaturas elevadas, junto com a fumaça são arrastadas substâncias perigosas. As substâncias cancerígenas presentes na fumaça têm causado eventuais problemas na comercialização de produtos, não apenas de erva-mate;
- b) gás GLP: os riscos à saúde e a questão ambiental levaram à adoção de outras fontes de energia, principalmente o gás liquefeito de petróleo (GLP). Esse gás, na verdade, é formado por mistura de gases (propano e butano). O uso do GLP é considerado vantajoso, quando comparado a outras fontes de energia, sendo definido como alternativa limpa, segura e mais econômica. As empresas

distribuidoras de gás informam que a combustão do GLP não gera resíduos tóxicos, não contaminando o produto, apesar disso, algumas referências citam a presença de contaminantes (hidrocarbonetos) no gás, que não são queimados, gerando resíduos. Os resíduos gerados estariam presentes em quantidade inferior à de outros combustíveis de petróleo;

3) Consumidor Final: apesar de, na maioria das vezes, a empresa não ter acesso direto ao consumidor final, este emerge como elemento fundamental na análise estrutural da empresa e do produto. Assim sendo, o setor ervateiro vem buscando apreender as tendências que estão ocorrendo no mercado de consumo de bebidas, as mudanças nos hábitos de consumo de bebidas do produto MATE e, as possibilidades de aplicação e uso industrial dos principais ativos da espécie *Ilex paraguariensis*, St. Hill.

As modificações/mudanças/transformações e a evolução dos hábitos e costumes do consumidor nessa era de proliferação tecnológica fazem com que o fluxo de poder, em qualquer cadeia de negócios, emane do consumidor para as pontas de produção e distribuição. Essa é a base da estrutura organizacional da cadeia produtiva da erva-mate.

Desse modo, o poder de fluxo na comercialização do produto em questão, originário do consumidor final, tem como objetivo a qualidade, por excelência, e o consumo do MATE, por opção. Logo, o ponto focal da cadeia de negócios ervateiros é o consumidor aberto a experimentação, com baixa ou até nenhuma fidelidade a marca e, com um perfil de quem está disposto a pagar mais, desde que o produto seja reconhecido como o de melhor qualidade na relação preço/cor, sabor, aroma e valor. O conceito de valor do produto MATE é a forma como o consumidor traduz qualidade.

4) Tecnologia: tecnologia não se apresenta como uma arma de combate, mas de apoio à empresa no constante embate competitivo. A tecnologia desempenha um papel muito importante, alterando a estrutura do próprio ramo de negócios, criando novos ramos e até extinguindo a vantagem competitiva adquirida por empresas fortes.<sup>62</sup>

As trajetórias tecnológicas possuem as características de serem gerais ou mais específicas, mas, geralmente, são complementares, podendo dada tecnologia estimular ou frear o desenvolvimento de outras. As trajetórias tecnológicas podem ser transformadas, mas essa transformação representa os limites em determinados caminhos num período e também é

---

<sup>62</sup> PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

influenciada pelo “estoque” de conhecimentos existentes naquele momento. Existem trajetórias que sobressaem no quesito técnico-econômico, tornando difícil a utilização de novas trajetórias. É extremamente difícil avaliar *ex-ante* a superioridade de uma trajetória sobre as demais existentes; e as tecnologias competem entre as atuais e as de vanguarda, e entre as próprias tecnologias de vanguarda.

Conseqüentemente, as empresas que investem nesse setor inserem-se no mercado com produtos de alta qualidade, produzidos com tecnologias sofisticadas, comercializando de forma menos custosa para o consumidor. Logo, nem sempre o melhor produto é o mais caro. A inovação mostra-se como conseqüência de uma série de pequenos avanços relacionados a idéias e conhecimentos, e investimentos em P&D, treinamentos e divulgação da marca.

A existência de convênios ou parcerias mantidos com Universidades e / ou Institutos de Pesquisa, apresenta-se como uma das modalidades viabilizadoras para o desenvolvimento tecnológico industrial, propiciando à empresa um melhor enfrentamento à concorrência mercadológica acirrada.

Ante o exposto, no concernente à cadeia produtiva da erva-mate, ressalta-se que esta se apresenta permeada por uma série de nuances, que deverão ser mais bem analisadas *a posteriore*, haja vista que, em suas etapas, pode a empresa desenvolvê-las de modo autônomo, ou fazendo parcerias em todas ou apenas algumas dessas fases. Por conseguinte, o reconhecimento das relações vivenciadas e do grau de interdependência entre ela e as diversas etapas do *filière*, somente poderá ser obtido a partir de um processo analítico sobre a realidade de cada empresa ervateira em particular.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A BALDO S/A teve seu início ocorrido em 1920, com as atividades do fazendeiro João Baldo, centradas no processo de extração e industrialização de erva-mate.

Na atualidade, o grupo está presente em diversos setores, ocupando modernas instalações e contando com tecnologia de ponta, nos sistemas de produção e administração, tendo sua atividade centrada no processo de extração e industrialização da erva-mate. O grupo BALDO, constituído em sociedade anônima em 1974, e, no presente dirigido pelos filhos do fundador da empresa, atua diretamente nos setores da erva-mate, soja, couro, calçados e supermercados.

A sede do grupo está localizada no município de Encantado, a 137 km de Porto Alegre (RS), possuindo 11 filiais distribuídas entre os Estados do Rio Grande do Sul, Santa

Catarina e Paraná e empregando um total de 440 funcionários. O presente trabalho estará centrado na filial 16 – São Mateus do Sul – PR.

O grupo BALDO S/A, que atua no setor de alimentos, mais especificamente erva-mate para chimarrão e esmagamento de soja, conta, em sua matriz, com o pessoal administrativo, laboratório, planta de esmagamento de soja, processamento de erva-mate e um barbaquá<sup>63</sup>. Em Encantado, na matriz, também está a única planta de empacotamento, responsável pelo controle final de qualidade, mesclas, acondicionamento e expedição de 110.000 pacotes/dia.

Os principais mercados do grupo, com relação à área de atuação geográfica são: vários estados brasileiros com predominância na região Sul/Sudeste, Argentina, Uruguai, Chile, Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Itália, França, Cuba, China e Angola.

A industrialização da erva-mate apresenta-se como a principal atividade do grupo BALDO S/A e, embora atenda também o mercado interno, 88% de seu faturamento vem de exportações para o Uruguai, Alemanha, Estados Unidos e Chile. No mercado externo destaca-se a participação da empresa no Uruguai, onde a marca CANÁRIAS<sup>64</sup> é a mais consumida no país.

A matéria-prima é obtida, em sua maioria, de ervais nativos, nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O processo de cultivo, extração e industrialização das folhas de erva-mate é totalmente natural, sem a presença de aditivos químicos em nenhuma das etapas, garantindo um produto final de alta qualidade.

Com relação à concorrência do produto no mercado interno, apesar de participar com apenas 12% de sua produção, a BALDO S/A tem como seus principais concorrentes a Leão Júnior S/A e a Maracanã, que são marcas fortes com grande influência no mercado. No tocante ao mercado internacional, a Argentina é a principal concorrente, em razão de haver se tornado auto-suficiente nos últimos anos, podendo, portanto, ofertar preço muito menor.

A zona produtora de erva-mate está dividida entre Brasil, Argentina e Paraguai. As regiões apresentam certa similaridade nas tendências climáticas, mas por características próprias de cada uma e das diferenças no sistema de produção e de beneficiamento, ocorrem diferenças no "blend" do produto, principalmente, em ervais cultivados.

Segundo Rucker (1996), a economia ervateira tem-se mantido ao longo dos anos, num processo de relações comerciais do chamado ir e vir entre o Brasil e Argentina. O comportamento da demanda pela matéria-prima erva-mate, determinou e determina a

---

<sup>63</sup> Barbaquá – secador de erva-mate, cujo sistema é patenteado pela BALDO S/A, e tem a capacidade para a secagem de 100.000 kg./dia de folha verde.

<sup>64</sup> A BALDO S/A possui o controle acionário da marca CANÁRIAS.

alternância das importações/exportações entre esses dois países produtores e parceiros comerciais.

A Argentina que no início do ciclo da erva mate era importadora do produto, passou a ser exportadora em função de extensas áreas de plantios, que ocorreram pela incapacidade do Brasil em atender a demanda Argentina e, como forma de colonização da fronteira pelo Governo Argentino. Com esse impulso, a Argentina investiu na pesquisa básica de erva-mate e nas técnicas modernas de comercialização, não só com os parceiros do Mercosul, como também em terceiros mercados, a exemplo da República Árabe da Síria. Portanto, o país está centrado na tecnologia, na técnica de marketing institucional, e nas negociações com terceiros mercados (RUCKER, 1996). Hoje encontramos, na Argentina, um produto de baixo custo de produção, tornando-se um forte concorrente do Brasil e, dominando alguns mercados caracteristicamente brasileiros como o Chile.

A empresa BALDO S/A investe permanentemente na qualidade. No ano de 2001 deu a grande arrancada nesse sentido e considerou o ano da qualidade, em que a quantidade, no momento, deixou de ser a prioridade máxima, mesmo que isso não a levasse a atingir a lucratividade contumaz, pois apostou no fortalecimento da marca da erva-mate brasileira, principalmente frente ao mercado internacional. Essa é uma das estratégias da BALDO, para diferenciar-se da concorrência, principalmente no mercado externo.

A assistência técnica aos produtores também se apresenta como outro grande diferencial da empresa. A política é levar técnicos até as propriedades, sem nenhum custo para o produtor, com o objetivo de proporcionar-lhes melhoramentos constantes no cultivo e extração da erva-mate, conforme as mais modernas técnicas, para, em decorrência dessa prática, poder adquirir uma matéria-prima de qualidade superior ao da concorrência, nas características e composições pretendidas pela empresa, diminuindo dessa forma, custos com a industrialização e comercialização do produto. Outrossim, faz distribuição de mudas para eles, para que se proceda à renovação dos ervais nativos, sendo essa uma das maiores preocupações da BALDO. Cerca de 30% de toda erva beneficiada vem de ervais cultivados, não sendo essa a preocupação da maioria das empresas do setor ervateiro.

A erva-mate da BALDO é consumida em maior quantidade na região Sul/Sudeste do Brasil, mas esse mercado não tem uma importância tão significativa para a empresa em questões percentuais, haja vista representar mais ou menos 12% de seu mercado consumidor. O menor interesse demonstrado pela empresa quanto ao mercado interno é devido ao fato de o custo do processo para produzir a erva-mate com a qualidade que esta apresenta ser muito elevado, em relação às demais marcas produzidas no mercado interno. Assim sendo, o preço

da erva-mate da BALDO para o consumidor final também se mostra elevado, não sendo, por muitas vezes, viável até, em algumas regiões, colocá-la à venda no mercado varejista.

Hoje, a BALDO trabalha com o sistema de parceria com ervateiras menores, para comprar em quantidade suficiente que lhe possibilite atender à demanda internacional. Nesses últimos anos, novas marcas de erva surgiram com o incentivo da BALDO, resultando num investimento em torno de 60 mil reais para cada parceria que a empresa realiza.

#### 4.2.1 Filial 16 – São Mateus do Sul - PR

A BALDO chegou ao Paraná exatamente depois de um inteiro trabalho de pesquisa para descobrir onde estavam os melhores ervais, então instalou em São Mateus do Sul sua filial 16, localizada na rodovia BR 476, km 150, Colônia Iguacu, no município de São Mateus do Sul, Estado do Paraná. A unidade de São Mateus do Sul é a única no mundo do seu gênero e a patente do processo pertence ao grupo BALDO S/A, podendo ele licenciá-la para seus fornecedores. Trata-se de um moderno sistema da industrialização de erva-mate, que mantém as características naturais da matéria-prima.

No ano de 1995, a unidade de São Mateus do Sul (filial 16) realizou a compra de 10.851,25 toneladas de erva-mate cancheada e folha “*in natura*” e foi responsável por 60% do volume de erva-mate beneficiada, comercializada pelo grupo. No ano de 2002, de erva-mate *in natura*, adquiriu e industrializou uma média de 1.000 toneladas/mês, totalizando, ao longo do período, 11.800 toneladas de erva-mate *in natura*, mais um total de 10.500 toneladas/ano de erva-mate cancheada. A localização geográfica da filial 16, centrada no coração das reservas nativas de erva-mate é determinante na obtenção de matéria-prima de primeira linha, livre de agrotóxicos ou quaisquer agentes nocivos à saúde do homem.

O produto adquirido, após passar por um rígido controle de qualidade, é dividido em lotes, os quais são selecionados e misturados para obtenção do produto final segundo características de: tipo de secagem, cor, aroma, sabor e região de proveniência.

Contando com um grupo de 70 funcionários, entre os quais profissionais da área de engenharia agrônômica, engenharia de alimentos e demais áreas técnicas e administrativas, o grupo atua na fiscalização e comercialização, determinando a especificidade e pureza do produto. A unidade 16 também fomenta o cultivo de erva-mate com a produção e seleção de mudas que são distribuídas ao produtor, com um acompanhamento técnico para o plantio realizado em forma gratuita.

Localizada em uma área de 24 ha, a margem da BR-476, no município de São



Mateus do Sul, a unidade possui um campo experimental e viveiro para a produção de mudas, bem como uma área construída de 12.000 metros distribuídas entre áreas administrativas, depósito, moagem, barbaquá e laboratório. A parte administrativa envolve 3 funcionários, cuja faixa salarial varia entre R\$ 800,00 e R\$ 3.500,00, todos contratados pelo regime da CLT e dos acordos sindicais.

A unidade da BALDO em estudo, restringe suas atividades na cadeia produtiva da erva-mate, até a fase de cancheamento, não efetuando, portanto, a fase da mistura, empacotamento e comercialização do produto final. Toda a produção de erva-mate cancheada produzida na Filial-16, é enviada para a matriz, sendo o transporte realizado por terceiros, com os quais não possui contrato de serviço, procedimento este justificado pelos encarregados entrevistados, em razão de se fazerem valer dos mesmos transportadores desde a abertura desta filial. O custo do frete atualmente pago, é de R\$ 45.00 a tonelada, representando um custo médio de R\$ 45.000,00 por mês

#### 4.3 FORMAS DE OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PELA BALDO – FILIAL 16

##### 4.3.1 Erva-mate *in natura*

A filial 16 da empresa BALDO, localizada no município de São Mateus do Sul, beneficia em média 3.000 toneladas/mês de erva-mate *in natura*, em período de safra. Em razão da empresa ter como política focar suas habilidades na indústria e comércio de seu produto, a mesma não possui ervais nativos ou reflorestados. Assim sendo, adquire de terceiros toda a matéria-prima *in natura* que necessita para desenvolver e manter sua capacidade produtiva. Adota tal postura por acreditar que o produtor possa executar melhor a tarefa de produção agrícola. Todavia, com o intuito de garantir as especificidades exigidas da matéria-prima para a obtenção de um produto final de qualidade, estabelece um vínculo com o produtor, orientando e prestando assistência técnica quando solicitado ou em caso de necessidade.

A referida assistência técnica se faz primordial para a garantia da qualidade da matéria-prima, uma vez que determinados cuidados devem ser tomados após a poda da erva-mate, em razão das folhas de erva-mate começarem a perder qualidade logo após serem colhidas, pois sofrem um processo de alteração de suas propriedades. As enzimas presentes nas folhas causam o escurecimento do produto e a mudança de sabor.

Como o padrão atual busca preservar as propriedades originais das folhas, deve-se

buscar, então, impedir a ação das enzimas e, para tal, existem duas opções genéricas: deixar inativas as enzimas ou tornar mais lenta sua ação (diminuir sua velocidade de reação). Para diminuir a velocidade de reação das enzimas, pode-se mudar as condições do produto, tirando a água das folhas, para inativar as enzimas com o calor da chama. Além disso, há uma secagem preliminar do produto em função do calor.

Antigamente esse processo, denominado de sapeco, era realizado manualmente, às vezes, no interior das florestas, enquanto atualmente os processos modernos contam com sapecadores mecânicos. Em que pesem as mudanças sofridas, em ambos os casos há contato do produto com a chama do fogo, com temperatura elevada.

O processo de secagem da erva-mate busca a redução da quantidade de água presente no produto, uma vez que a menor quantidade de água minimiza o problema com os agentes deterioradores, como enzimas e microorganismos, bem como evita que as folhas se tornem escuras e de sabor desagradável. A função da secagem apresenta-se vital, quando se lembra da forma como o produto é colhido, no campo, muitas vezes sem o devido cuidado por parte de alguns produtores. A falta de higiene e limpeza na colheita permite a contaminação do produto e, se os microorganismos presentes não forem eliminados com o sapeco, acompanharão o produto até o consumo.

Mostra-se, portanto, fundamental evitar a contaminação do produto, devendo o produtor ser orientado para realizar uma colheita com higiene e atenção. Logo, a retirada da água é importantíssima para evitar a multiplicação dos contaminantes dentro do produto.

Por conseguinte, justifica-se o interesse e investimento da BALDO na disponibilização de técnicos para esclarecer e orientar os fornecedores da erva-mate *in natura*, das exigências cobradas pela empresa no tocante à qualidade do produto a ser adquirido. Observa-se, mediante esta postura, que a empresa tem um custo *ex-ante* nessa forma de obtenção da matéria-prima, pois contrata, remunera e disponibiliza seu pessoal técnico, sem custos para o produtor/fornecedor.

No entanto, esse custo visa minimizar os custos *ex-post*, que seriam muito mais elevados, se esse procedimento não fosse adotado, uma vez que a empresa teria seus custos aumentados significativamente, se a qualidade de seu produto decaísse; se tivesse que buscar, de modo emergencial, repor essa matéria-prima, podendo inclusive perder competitividade no mercado caso viesse a ofertar ao consumidor um produto contaminado. O caso de ocorrência desta última possibilidade agravaria a situação da empresa, não apenas na reputação de seu produto frente ao mercado, como também, poderia levá-la a sofrer questões judiciais, que representariam danos funestos à sua imagem e gerariam uma elevação nos custos de

transação, pois seriam custos que normalmente não são previstos quando da análise de custos de transação.

Destaca-se, a partir do exposto, que a questão referente aos custos *ex-ante*, merecem da empresa uma análise apurada e especial atenção, principalmente por tratar-se de um produto do gênero alimentício. A BALDO – Filial 16, demonstra estar atenta ao cumprimento das especificidades exigidas na extração da erva-mate *in natura*, ao investir R\$ 6.000,00 ao mês em suporte técnico para o fornecedor/produzidor.

O mencionado suporte técnico<sup>65</sup> atende aos mais de 1200 fornecedores de erva-mate *in natura* com quem a empresa comercializa, e é realizado por dois profissionais qualificados, contratados sob o regime da CLT e convenções sindicais. Outrossim, os conhecimentos por eles repassados atingem, direta ou indiretamente, a mais de 500 pessoas, número de tarefeiros que se acredita estar envolvido no processo extrativo durante a safra.

Entre os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos, vale reforçarmos a observância das especificidades (características do produto) exigidas em relação à obtenção da matéria-prima em questão. Na erva *in natura*, considera-se, em primeiro lugar, a idade da planta e tempo de colheita. Há preferência por ervais mais velhos e tempo entre colheitas de, no mínimo, dois anos. Após a observação desses detalhes, avalia-se a condição sanitária da folha (doenças), caso essa etapa esteja adequada aos padrões exigidos, o passo seguinte é a avaliação da poda da erva, em que itens como grossura de galho e forma de poda, tempo de colheita até a chegada à empresa, temperatura das folhas verdes<sup>66</sup> são avaliados, para recebimento ou não do produto.

O período ideal para o corte (poda) da erva-mate, chamado safra, vai do mês de maio a setembro<sup>67</sup>, concentrando-se nos meses de junho a agosto, antes de ocorrer a nova brotação, pois nessa época as folhas estão maduras e a erva está em repouso fisiológico. Normalmente esse período é a estação de inverno<sup>68</sup>, quando as seivas concentram-se nas folhas, com isso dando desfrute industrial maior, em torno de 5 a 8% maior do que no verão.

A aquisição da erva-mate *in natura* vem sendo transacionada pela BALDO, pelo valor de R\$ 0,26 o kg, sendo R\$ 0,03 referente ao pagamento de transporte e, uma vez que a

---

<sup>65</sup> A empresa já teve em seu quadro funcional técnico a presença de um técnico agrícola e de uma engenheira florestal, hoje estas funções foram supridas em decorrência da realização de convênios com a EMBRAPA, EMATER e UFPR.

<sup>66</sup> No caso de folhas verdes, ou seja, sem passar pelo sapeco, existe o risco de fermentação em razão do calor e da umidade.

<sup>67</sup> Segundo a cultura popular e o folclore, o melhor período do ano agrícola da erva-mate para poda, normalmente são os meses sem a letra R (maio, junho, julho, agosto), para ter o melhor produto.

<sup>68</sup> Quanto à lua e sua influência na erva-mate, segundo a cultura popular, o melhor período são as 4 luas minguantes do inverno. A lua nesta fase é capaz de fixar na erva-mate, o sabor, o aroma e a cor amarelo-dourado por longo tempo, desde que bem acondicionada.

empresa não disponibiliza tal serviço, ele é efetuado pelo fornecedor, que se compromete a entregar a matéria-prima na empresa. Existem casos em que o fornecedor/ produtor negocia com a empresa o valor de seu produto por mudas de erva-mate por ela fornecidas. Nesses casos, a troca se dá na proporção de 1 kg de erva-mate por uma muda, ou seja, cada muda é repassada ao produtor ao custo de R\$ 0,23. A respeito desse tema, fornecimento de mudas, daremos maior ênfase ao assunto posteriormente.

Vale ressaltar que também é competência do pessoal técnico contactar com os fornecedores atuais e futuros, buscando garantir à empresa a quantidade de matéria-prima de que ela necessita para seu pleno funcionamento. No entanto, na prática, a maioria dos contatos ocorrem por iniciativa dos fornecedores/ produtores, haja vista ser a BALDO S/A – Filial 16 a maior empresa ervateira da região Sul, cuja produtividade absorve a maior parte da demanda do produto.

Essa realidade concede à empresa uma certa comodidade frente ao mercado fornecedor, pois somente ela tem potencial para adquirir grandes quantidades de produto, além de ser a única na região que possibilita o incremento tecnológico aos produtores agrícolas, sem custos extras.

Corolário do exposto, comumente, a BALDO acaba não se fazendo valer de contratos formalizados de compromisso prévio de entrega de produto para garantir sua matéria-prima. O que realiza com seus fornecedores, na grande maioria das vezes, são simples transações de compra e venda de produto no ato da entrega. Conseqüentemente, sua prática transacional contumaz não lhe oportuniza salvaguardas a partir de bons contratos para diminuir os riscos *ex-post*, mas salvaguardas originárias de seu sistema organizacional e dos investimentos em material humano técnico, que, como já explicitado, geram um custo *ex-ante*, objetivando minimizar os riscos *ex-post* às mencionadas transações.

A empresa utiliza as salvaguardas contratuais, quando, na aquisição de mudas, o produtor se compromete a saldar sua dívida oriunda dessa transação junto à empresa por meio de produto (erva-mate *in natura* ou cancheada) a ser entregue na safra subsequente a sua celebração. Estes contratos (anexo 2) trazem cláusulas que resguardam a empresa de riscos *ex-post*, uma vez que algumas delas responsabilizam o produtor a saldar sua dívida em moeda corrente, caso não o possam fazer em produto, seja por não conseguirem retirar a quantidade de matéria-prima necessária para a quitação da dívida, seja em razão de o produto não atender às especificações exigidas.

#### 4.3.2 Erva-mate cancheada

A erva-mate cancheada é a matéria-prima para o processo de industrialização, em que os engenhos de beneficiamento a usam especialmente para a preparação dos tipos comerciais (chá, chimarrão e outros). O beneficiamento se resume em três operações distintas: secagem, separação e mistura (formação dos tipos especiais).

O processo de secagem é realizado em locais apropriados até as folhas ficarem encrespadas e quebradiças e pode ser:

- a) lento: quando se utiliza dos processos tradicionais: carijo (as chamas atuam diretamente sobre a erva) e barbaquá (o material recebe o calor por um canal subterrâneo, na entrada do qual é feita a formalha). Hoje já se faz uso dos secadores de esteira, que usa o conceito do barbaquá, diferenciando-se em estrutura mais mecanizada, o que reduz o uso de mão-de-obra e aumenta a produção. Nestes sistemas o tempo de secagem varia de 8 a 24 horas;
- b) rápido: quando são utilizados secadores mecânicos, automáticos, pode-se perceber os melhoramentos efetuados nesse processo, visando obter uma menor perda de calor, uniformidade e velocidade na secagem. O produto final é seco em menor tempo, cerca de oito a dez minutos.

Na empresa em estudo, a secagem se faz pelo ar quente e seco, por processo mecânico via sucção pneumática, feita por exaustores ligados a ciclones, cuja finalidade é a de eliminar o ar úmido e o pó, ou por meio de elevadores de caçamba. Após a retificação da umidade, a erva é triturada e conduzida à limpeza por meio de peneiras, ventiladores, filtros e coletores de pó, que permitem que se faça separação da erva cancheada em pó (folha), talinhos e paus<sup>69</sup>.

O cancheamento, portanto, se dá pela trituração ou fragmentação da erva após a secagem. Os produtores rurais, normalmente realizam, esse processo, fazendo uso de um triturador de madeira dura, no entanto, as indústrias, como é o caso da BALDO, valem-se de um cancheador metálico para a realização da tarefa com maior produtividade e qualidade do produto. Ao final do processo, obtém-se a erva peneirada ou cancheada.

A erva, separada por peneiras, nas granulometrias exigidas a cada mistura, é enviada

---

<sup>69</sup> Nesta fase retiram-se as sementes para o desenvolvimento de futuras mudas.

a seus respectivos depósitos, deles retira-se a quantidade necessária para compor, nos misturadores, o tipo comercial desejado. A mistura<sup>70</sup> é feita por transportadores helicoidais, formando o tipo de produto desejado, constituindo o tipo comercial. A tipificação comercial da erva-mate para chimarrão está atrelada à cor, aroma, quantidade e grossura de talinhos, paus e folhas que a compõem, pois essa mistura determinará se o chimarrão será uma bebida mais suave ou forte.

A redução de peso que a erva-mate sofre depois de colhida até o término do processo acima mencionado, dependendo do estado de maturação das folhas e das condições do processo de beneficiamento, pode variar entre 50 a 60%. Assim sendo, as 3.000 toneladas mensais de erva-mate *in natura* adquiridas pela BALDO sofrem uma redução considerável nessa fase de processamento, fato que exige que a empresa busque junto a terceiros suprir a falta desse tipo de matéria-prima, para garantir sua capacidade produtiva.

Para tanto, se faz valer de 38 fornecedores de erva-mate cancheada, adquirindo, em média, 10.500 toneladas de matéria-prima por mês, a um custo que varia de R\$ 0,95 a R\$ 1,05, conforme a qualidade do produto, aferida por funcionários da própria empresa. Nesse procedimento de analisar as especificidades exigidas para a matéria-prima, observa-se a quantidade de pinta preta, pó, umidade e quantidade de palito, mas a decisão final recai sobre a análise sensorial, apresentando-se esta como definidora do recebimento do produto ou de sua devolução ao produtor. Ressalta-se, porém, que visitas periódicas são realizadas por funcionários da empresa, junto aos fornecedores de erva cancheada, ocasiões nas quais já são determinados os padrões de qualidade exigidos para o recebimento do produto.

As relações transacionais entre a empresa e seus fornecedores, nessa forma de obtenção da erva cancheada, seguem as mesmas características das relações já mencionadas na forma de obtenção de erva-mate *in natura*, verificando-se a utilização de simples transações de compra e venda até transações respaldadas por contratos com prazo médio de duração de três anos.

No que tange à erva-mate *in natura*, cancheada pela BALDO, esse processo de beneficiamento envolve, em média, 48 funcionários, cuja remuneração salarial oscila entre R\$ 1.800,00 a R\$ 398,00, sendo eles contratados pelo regime da CLT e dos acordos sindicais, incluindo-se, também, nesses moldes, os funcionários contratados com caráter temporário. No processo de cancheamento é utilizada energia gerada pela queima de lenha e de palito de erva-mate, assim como energia elétrica, gerando um custo mensal, durante o período da safra, de

---

<sup>70</sup> Esta etapa da cadeia produtiva da erva-mate para chimarrão – mistura – já foi realizada na filial da BALDO analisada no presente trabalho, no entanto, hoje esta unidade empresarial não mais realiza esta fase do processo de beneficiamento da produção da erva para chimarrão, sendo este trabalho realizado na matriz da empresa.

R\$ 50.000,00. Vale ressaltar que os palitos são obtidos do processo de cancheamento, portanto, produzidos pela própria empresa, no entanto, quanto à aquisição da lenha, sua disponibilidade e qualidade são avaliadas no mercado, sendo comprada com a antecedência de 4 a 5 meses da safra. Os contratos utilizados para essas transações são uma adaptação do modelo que consta no anexo 2, rezando apenas a quantidade e preço, inexistindo cláusula de fornecimento obrigatório ou algo semelhante.

Atestam os representantes da empresa que o mercado de lenha na região ainda permite que sua aquisição ocorra da forma referida, mas que já vem sinalizando com mudanças. E em relação ao processo de cancheamento, afirmam que o custo direto de fabricação da erva cancheada é de R\$ 120,00 a tonelada, ou seja, R\$ 0,12 o kg, desconsiderando-se os custos comerciais

#### 4.3.3 Produção de mudas

A BALDO – Filial 16 possui em seu parque industrial, um viveiro destinado à produção de mudas de erva-mate. A empresa optou em inserir-se, nesta fase da cadeia produtiva, com o objetivo de melhorar e repor os ervais nativos, garantindo, desse modo, a aquisição futura da matéria-prima de que necessita, aprimorando sua qualidade. O conhecimento e a experiência adquirida ao longo do tempo, com essa prática do desenvolvimento de mudas, propiciou à empresa, nos dias atuais, não mais necessitar obter sementes de terceiros, reduzindo seus custos. A aquisição das sementes se dá a partir da seleção da área de colheita das sementes, ou seja, da seleção do erval que apresenta produto de qualidade, posteriormente, elas são obtidas na própria empresa, como já relatado neste trabalho, durante o processo de cancheamento, quando são recolhidas e selecionadas.

Após a seleção prévia das melhores sementes, cumpre-se uma seqüência de atividades interligadas<sup>71</sup>, e que se iniciam pela estratificação ou escariação das sementes. Esse processo é utilizado com o intuito de acelerar a fase germinativa da planta, pois quando a semeadura em canteiros é feita sem a sua utilização, a germinação das sementes de erva-mate é demorada e irregular devido ao tegumento duro que possuem.

Desse modo, ao desenvolver o processo de quebra de dormência das sementes por estratificação, elas começam a germinar depois de 40 dias de semeadura. Em geral ficam de 6 a 7 meses em estratificação, antes de viabilizar a semeadura. A semente estará em condições

---

<sup>71</sup> Essas atividades já foram relatadas na página 60 deste trabalho, no item referente à produção de mudas e sementes.

de ir para a sementeira, quando apresentar o tegumento frágil, ou seja, partindo-se com a simples pressão das unhas. Quando as sementes estiverem em condições de germinação, serão lavadas em água corrente, sobre peneira, para eliminação da areia e das impurezas. Aquelas que não forem logo semeadas serão colocadas novamente a secar na sombra. Entre os sistemas de estratificação de sementes para erva-mate, destacam-se basicamente dois métodos distintos – lata e sementeira de areia.

Prepara-se então a terra para a semeadura, e ela deve aproximar-se da sílica-humosa, isto é, ser terra fértil, provida de certa quantidade de terriço e misturada com areia, na proporção de duas partes de terra e uma de areia. Deve-se evitar que essa terra tenha muita argila na composição, pois isso afetaria as raízes, no momento de arrancá-las para o transplante. Tal medida é válida em todas as situações do viveiro – sementeiras e embalagens.

A época ideal para semeadura são os meses de agosto e setembro. Recomenda-se que a semeadura nunca se faça no mesmo canteiro, nem se utilize a terra que já tenha sido usada para sementeiras anteriores.

As primeiras plântulas surgem, aproximadamente, aos 40 dias após a semeadura, quando se trata de sementes estratificadas. Assim que forem aparecendo os cotilédones das mudinhas, é necessário se tomar cuidado na limpeza das sementeiras, para não confundir as mudas com ervas daninhas, pois a planta do mate surge dobrada, em forma de um pequeno gancho, e logo põe à mostra suas primeiras folhinhas. O nascimento das mudinhas é heterogêneo, tanto assim que enquanto umas mudas são transferidas para o viveiro, outras continuam nascendo na sementeira. Após a germinação, faz-se a repicagem das plântulas em saquinhos denominados de “jaca” e leva-se para os viveiros para crescimento e aclimação.

O desenvolvimento de todo esse processo, até que as mudas possam ser comercializadas, leva o prazo médio de um ano e meio, e envolvem o uso de materiais, tais como: terra virgem, húmus e substrato, saquinhos para mudas, lonas plásticas e sombrite para os viveiros e caixas plásticas para o transporte das mudas. Em relação à ocorrência de doenças de viveiro, usa-se produto conforme a recomendação técnica. Esses materiais são adquiridos de fornecedores habituais, o que faz com que a empresa não sinta necessidade de contratos para fornecimento deles.

Nessa fase da cadeia produtiva estão envolvidos dois funcionários fixos e seis temporários, e o atendimento dos viveiros é efetuado por apenas dois funcionários. Toda essa mão-de-obra empregada é também contratada sob o regime da CLT e dos acordos sindicais, e, em relação aos contratados temporários, fazem uso de contrato com prazo determinado. A faixa salarial paga para esses trabalhadores vai de R\$ 398,00 a R\$ 500,00.



A empresa vem produzindo 200.000 mudas/ano a um custo de produção de R\$ 0,16 a unidade. Entretanto, sua produção de mudas não se mostra suficiente para suprir o mercado da região, fato esse que a faz obter de terceiro cerca de mais 50.000 mudas/ano, a um custo de R\$ 0,18 a unidade.

Quando da colocação das mudas no mercado, a BALDO fornece aos produtores assistência técnica gratuita, auxiliando-os na realização de um processo de reflorestamento correto e produtivo.

Tabela 5 - Diagnóstico regional produção sementes/mudas - 1999/2000

MUNICÍPIOS	SEMENTES (KG)	MUDAS (UNID.)
Antônio Olinto	0,5	3.500
Bituruna	17	250.000
Cruz Machado	27	400.000
General Carneiro	17	250.000
Paula Freitas	10	150.000
Paulo Frontin	20	300.000
Porto Vitória	3	40.000
São Mateus do Sul	70	1.000.000
União da Vitória	15	200.000
<b>TOTAL</b>	179,5	2593.500

Fonte: SEAB/DERAL

#### 4.4 ANÁLISE DAS FORMAS DE OBTENÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PELA BALDO S/A À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para se analisar uma cadeia agroindustrial, torna-se necessário entender as relações existentes entre seus diversos participantes, pois, entre eles, ocorrem transações que geram custos.

Conforme Williamson, citado por Lírio, Reis e Souza (1999), uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido entre interfaces separadas. Ao longo das cadeias agroindustriais, pode-se verificar pontos de conflito e cooperação, o que torna necessária a criação de contratos que visem salvaguardar as partes envolvidas numa transação, o que tende a gerar custos.

As organizações, particularmente as que atuam no agronegócio, estão expostas a um ambiente instável, o que faz com que elas tenham de estar constantemente buscando

alternativas estratégicas para se manterem competitivas, o que irá conduzir a diferentes estruturas e formas de governança.

De acordo Lício, Reis e Souza (1999), para que seja possível haver economia nos Custos das Transações, torna-se necessário que se compreenda previamente o termo “custos de transação”. Rezende (1999), afirma que os custos de transação são custos para se gerenciar o sistema econômico, por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais, que podem apresentar-se sob diversas formas.

No entanto, apesar de os contratos criarem garantias para as organizações envolvidas numa transação, a sua elaboração e manutenção representam aumentos nos custos de transação. Assim, a gestão dos riscos e custos inerentes à formulação e à manutenção dos contratos tem levado muitas organizações a optarem por alianças estratégicas, por meio da celebração de contratos de longo prazo.

Diversos autores mencionam que, devido a distúrbios inesperados, a renegociação dos contratos e a contingências comportamentais como a racionalidade limitada e o oportunismo, há tendência a elevação dos custos de transação, sendo elementos importantes na determinação das formas de governança a serem adotadas pelas organizações.

Além das características comportamentais dos agentes envolvidos numa transação, para que haja economia nos Custos das Transações, devem também, ser consideradas as características das transações, incluindo a especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza.

#### 4.4.1 Características das transações

Verificou-se que a erva-mate possui uma especificidade de ativos baixa, o que favorece as indústrias ervaterias em optarem pela terceirização da produção de tal insumo. No entanto, verificou-se pela empresa estudada, uma oscilação muito grande entre os períodos de safra e entressafra, o que traz uma grande instabilidade para a indústria ervateira, por aumentar a incerteza no volume de erva-mate a ser transacionado, gerando um aumento nos custos de transação.

Cabe ressaltar que a alta variabilidade da recepção de erva-mate nas indústrias dificulta a administração da produção, pois enquanto a demanda pelos produtos se mantém estável durante o ano, a oferta de erva-mate varia, o que obriga as ervateiras a reterem estoques para industrialização e comercialização, aumentando os custos de estocagem. Além disso, a indústria é obrigada a manter uma estrutura física e de pessoal sempre maior que suas

necessidades, o que aumenta tanto os custos de produção quanto os custos de transação.

Observou-se na BALDO S/A que a capacidade instalada para a produção é em média 3,3 vezes maior que a que vem sendo utilizada atualmente, ou seja, a empresa está operando com apenas uma média de 33% do potencial instalado de que dispõe. Como chegamos a essa conclusão? Se verificarmos o item 4.3.1 – Erva-Mate *in natura*, a empresa informou que, no período de safra, beneficia em média 3.000 toneladas/mês; já no período de entressafra opera com uma média/mês de 1.000 toneladas/mês, segundo informado no questionário (entrevista) aplicado diretamente com os administradores da empresa. Dessa forma, as estatísticas de ociosidade produtiva em torno de 60% na indústria ervateira nacional se confirmam.

Com relação à frequência das transações, verificou-se que elas ocorrem diariamente entre a BALDO S/A e os produtores, enquanto com os clientes ocorrem semanal, quinzenal e mensalmente.

Contrariando a hipótese de que uma maior frequência de transações reduziria a ocorrência de ações oportunistas, a realidade observada nessa pesquisa demonstrou que tais ações têm sido bastante frequentes, envolvendo as partes. Teoricamente, seria de se esperar que não ocorressem ações oportunistas entre os produtores de erva-mate e as ervateiras, pelo fato de a frequência das transações ser diária. No entanto, observou-se que comumente os produtores podem ter prejuízos com relação às ervateiras, exatamente porque elas mesmas se negam a estabelecer contratos formais e por escrito com os produtores, aproveitando-se dessa situação para definir, a seu favor, os preços pagos por aquele insumo. A ocorrência de ações oportunistas por parte das ervateiras pode ser explicada por outras variáveis que são a elevada especificidade dos ativos dos produtores, o que limita a sua saída da atividade; a racionalidade mais limitada dos produtores em relação às ervateiras; e o ambiente institucional, particularmente no que tange à legislação vigente no país, que favorece mais a indústria que os produtores.

#### 4.4.2 Características dos agentes

Basicamente, os seguintes aspectos favorecem o poder de negociação da BALDO S/A junto aos produtores:

- a) a grande pulverização de pequenos produtores, o que leva a um baixo poder de barganha;
- b) a grande assimetria de informações (principalmente num mercado turbulento);

- c) a racionalidade do produtor é mais limitada que a da BALDO S/A;
- d) a assimetria de poder econômico entre a BALDO S/A e os produtores de erva-mate.

Embora ainda seja possível afirmar que o poder de negociação das indústrias ervateiras junto aos produtores é grande, devido à grande competição no âmbito da indústria pelo fornecimento de erva-mate, as ações oportunistas por parte das ervateiras ficaram limitadas. Isso tem ocorrido particularmente devido ao fato de que, com a granelização, outras indústrias situadas geograficamente mais distantes passaram a buscar tal insumo em regiões mais afastadas, competindo com indústrias locais.

Embora a granelização possa aumentar o poder de barganha dos produtores, a BALDO S/A tem incentivado e acaba por apoiar o produtor, por meio do suporte técnico na produção e fornecimento de mudas de erva-mate, com vistas a melhorar a qualidade no fornecimento de matéria-prima. Percebe-se também que a maioria dos contatos para a venda de matéria-prima é feita por parte dos produtores. A empresa tem aumentado o número de visitas aos produtores, mas está longe de alcançar a proposta de atingir 70% dos fornecimentos por meio de produtores cadastrados e catalogados conforme seu produto.

Acredita-se que a diminuição no número de fornecedores devido ao maior volume de produto por fornecedor deverá diminuir os custos de transação, além de diminuições nas distâncias das fontes de produção de erva-mate, reduzindo os custos de transporte. Espera-se ainda que, com a granelização, a empresa tenha um fluxo mais contínuo de produção, uma maior qualidade da matéria-prima recebida (que hoje representa uma grande restrição para a indústria) e uma diminuição da necessidade de mão-de-obra na planta industrial.

Apesar de a racionalidade dos produtores ser mais limitada que a das ervateiras, freqüentemente ocorrem ações oportunistas, entre as quais, as mais típicas são:

- a) a troca constante no fornecimento, levando a inconstâncias no fluxo de produção da indústria, trazendo dificuldades para o estabelecimento de contratos com compradores e, eventualmente, conduzindo a perda de fatias do mercado;
- b) divisão da erva-mate (matéria-prima) entre duas ou mais indústrias, objetivando tirar vantagens da relação com múltiplos compradores;
- c) adulteração do produto com outros produtos;
- d) fornecimento de erva-mate sem os mínimos princípios gerais de higiene a serem observados na obtenção, manipulação, armazenagem, transporte e distribuição.

Embora as ervateiras tenham condições técnicas de identificar tais tipos de fraudes, a necessidade de a indústria estar constantemente monitorando a possibilidade de ações oportunistas por parte dos produtores aumenta os custos não somente de produção, mas também os de transação.

Comprar é um ato complexo e algo perigoso. Nem sempre o melhor preço é a melhor opção, pois pode envolver uma perda de qualidade inaparente no curto prazo mas altamente danosa no médio e no longo. O enfrentamento dos custos de transação e o oportunismo socialmente irracional só são possíveis onde existe comunidade cívica e proximidade física dos agentes produtores, que é o que a BALDO S/A está tentando operar, estando próxima das áreas de fornecimento de matéria-prima, e em uma região que apresenta as condições necessárias e favoráveis para a produção

#### 4.4.3 O ambiente institucional

Com relação ao ambiente institucional, verificou-se a falta de um aparato legal que proteja os produtores de erva-mate contra ações oportunistas, seja das ervateiras e até mesmo do governo, que tem sido permissivo em relação à entrada de produtos importados, freqüentemente subsidiados na origem no mercado brasileiro. Assim, a baixa especialização dos produtores observada pode ser, em parte, explicada pela histórica carência de políticas consistentes para o setor ervateiro, que torna o ambiente institucional bastante turbulento.

Além disso, a falta de fiscalização por parte dos órgãos públicos sobre produtos fora de especificação favorece a entrada de concorrentes com níveis de qualidade inferiores e preços muito baixos, o que representa uma concorrência desleal para as indústrias que trabalham com padrões de qualidade mais elevados. Cabe ressaltar que a falta de exigências dos órgãos públicos brasileiros em relação aos produtos que produzem fora de especificação, encontra justificativas no problema crônico de insuficiência de pessoal nos quadros dos serviços de inspeção, o que prejudica sobremaneira toda a cadeia de produção de erva-mate.

A histórica instabilidade do setor no país conduziu os produtores a um ceticismo e a uma desconfiança crônica quanto ao futuro. Assim, como mecanismo de sobrevivência, os produtores adquiriram uma cultura reservada e cautelosa em relação a investimentos e à especialização, preferindo as estratégias emergentes em detrimento das deliberadas. Isso reforça a cultura da manutenção de “contratos verbais” entre as partes.

Embora a região na qual BALDO S/A se encontra seja uma grande produtora de erva-mate, verifica-se a ocorrência de uma falta de união das indústrias locais, o que limita a

adoção de ações conjuntas em favor do setor perante os órgãos públicos.

#### 4.4.4 Tipos de contratos

O caráter informal de relação entre os fornecedores e a BALDO S/A dificulta o estabelecimento de contratos ou de regras formais sobre compra e venda de erva-mate. Assim, a relação entre a BALDO S/A e os fornecedores de erva-mate dá-se quase exclusivamente sob a forma de acordos verbais que, devido à cultura do setor, apresentam resistência à adoção de contratos escritos. A falta de contratos escritos entre o agente 1 e o agente 2 dá margem a ações oportunistas de ambas as partes, contribuindo para o aumento dos custos de transação.

Acredita-se que, devido às incertezas quanto ao futuro do setor, torna-se difícil estabelecer contratos de longo prazo, o que faz com que os contratos relacionais, por abrirem espaços para renegociações e adaptações futuras, sejam os mais indicados.

#### 4.4.5 Estrutura de governança

A estrutura de governança encontrada nas ervateiras estudadas foi a forma mista entre a terceirização completa e a integração vertical completa, conforme previsto no modelo teórico. Dessa maneira, as organizações têm buscado congregar as suas competências essenciais com as de terceiros, ampliando sua competitividade de maneira global. Cabe ressaltar que a integração vertical da produção de erva-mate, bem como da sua coleta e transporte, além da contabilidade e distribuição dos produtos, representaria a retenção de ativos fixos em atividades que não representam competências essenciais das ervateiras, o que aumentaria a estrutura de custos, tornando-as pouco flexíveis para reagir às mudanças ambientais.

Com relação à BALDO S/A especificamente, a empresa tem centrado seu foco nas habilidades da indústria e comércio de seu produto, acreditando que o produtor, desde que orientado, possa executar melhor a tarefa de produção agrícola. Para que isso ocorra de maneira a satisfazer suas necessidades de matéria-prima com as especificidades desejadas, estabelece vínculo com o produtor, orientando-o e prestando assistência técnica na propriedade.

O presente estudo demonstrou que a estrutura de governança da BALDO S/A apresenta-se bastante coerente com o modelo teórico proposto pela Teoria dos Custos de Transação, e ela tem buscado integrar verticalmente as tarefas nas quais possui suas

competências essenciais, as que são estrategicamente importantes e as que representam elos mais lucrativos da cadeia de valor.

Percebeu-se que o processo decisório do setor, normalmente, tem sido envolvido por uma grande incerteza, devido a um ambiente caracterizado pela instabilidade política, a sazonalidade da produção de erva-mate, as constantes mudanças nas políticas de importação de produtos e a instabilidade de preços, que criam um quadro extremamente mutável para as empresas.

#### 4.5 SÍNTESE REFLEXIVA

A partir dos dados obtidos junto à empresa BALDO S/A – FILIAL 16, é necessária a realização de uma análise acerca das transações envolvidas na forma de obtenção de matéria-prima por ela adotada, objetivando as dimensões que as envolvem.

Evidencia-se a necessidade de a empresa dedicar uma especial atenção na garantia de determinadas características para a matéria-prima, haja vista, que essas especificidades influem sobremaneira na qualidade obtida no produto final, e em assim sendo, pode-se considerar um ativo específico a matéria-prima erva-mate para a produção de erva para chimarrão e chás

Tal afirmativa respalda-se não só na especificidade física, como também na locacional, uma vez que se mostra importante que a matéria-prima erva-mate *in natura* encontre-se próxima aos demais estágios produtivos, para não pôr em risco a qualidade do produto. Esses fatores possibilitam que a empresa reduza seus custos com o pagamento de transporte. Outrossim, por se tratar de um produto florestal que necessita que se respeite os períodos de safra, induz a empresa a manter um estoque regulador para os momentos de menor oferta de matéria-prima. No entanto, a empresa demanda toneladas diárias de erva-mate como matéria prima de produção, possuindo entrada constante dessa matéria-prima, mesmo que em menores quantidades nos períodos de entressafra, esses fatos nos induzem à afirmativa de que é recorrente a freqüência da transação.

A fragilidade dos contratos utilizados nas transações, em não apresentarem cláusulas de garantia de indenização pelo não cumprimento deles, em entrega de matéria-prima, frustra a expectativa de sua aquisição, gerando custos adicionais às transações, uma vez que ao buscar no mercado, de forma emergencial, na reposição da matéria-prima, a empresa está sujeita a ações oportunistas.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso, sobre a forma de obtenção de matéria-prima utilizada pela empresa BALDO S/A – FILIAL 16, foi analisado tendo por base a Teoria dos Custos de Transação, conseqüentemente, incorreu também na análise das estruturas de governança que melhor se aplicam às transações.

Evidencia-se que a empresa fez a opção pelo processo de desverticalização de atividades de modo bem acentuado, no tocante à obtenção de matéria-prima, e no caso da erva-mate *in natura*, a desverticalização mostra-se nítida; na aquisição da erva-mate cancheada ela apresenta-se de modo bem acentuado e, na produção de mudas, em menor intensidade.

Apesar de a teoria salientar que a verticalização das atividades apresenta-se como a melhor opção de estrutura de governança para as empresas que apresentam ativos específicos, com freqüência recorrente e sujeitas a ações oportunistas dos agentes, a empresa BALDO, que se enquadra nessa característica, optou pelo processo de desverticalização de suas atividades.

Tal posicionamento encontra respaldo do fato de a empresa estar localizada numa região ainda bem abastecida de ervais, o que lhe permite a obtenção da matéria-prima que necessita, sem despendendo custos na aquisição de terras próprias, de ervais próprios e, de ser a maior em seu gênero na região, absorvendo a maior parte da produção local. Assim sendo, a BALDO não faz concorrência direta com os pequenos, médios e até grandes produtores, mas, ao contrário, garante a eles a colocação de seus produtos, postura que se mostra de relevante cunho sócio-econômico, pois propicia que esta região que encontra na economia ervateira uma fonte de renda mantenha-se ativa, produtiva.

Cabe, no entanto, ressaltar que a empresa se encontra suscetível ao aumento dos custos *ex-post* de suas atividades, pelo fato de haver-se habituado com sua condição de maior consumidora da matéria-prima da região, por não existir outra de seu porte a lhe fazer concorrência direta, descuidando-se dos custos *ex-ant*, como a utilização de contratos bem elaborados, que lhes oportunize melhores garantias nas transações. Acrescente-se ao exposto, que a contumaz renovação contratual que efetua com seus fornecedores, reduz o grau de incertezas que envolvem as relações transacionais, e torna os agentes mais passíveis do cometimento de falhas, não vislumbrando todos os riscos a que estão sujeitas as transações.

Em sendo a região em questão muito atrativa a este segmento da agroindústria, não



se descarta a possibilidade de nela instalarem-se outras firmas que venham a representar concorrência direta para a BALDO, fato que colocaria a empresa numa situação preocupante, pois não possui garantias contratuais sólidas de fornecimento de matéria-prima. Desse modo, seus custos transacionais se elevariam significativamente, além do que, incorreria na possibilidade de deparar-se com uma relevante deficiência de matéria-prima para garantir sua capacidade produtiva.

Mister se faz que a empresa, que já vislumbra mudanças no fornecimento de lenha, mantenha-se atenta à ampliação do mercado concorrencial, adotando medidas preventivas que, mesmo aumentando os custos *ex-ante*, garanta-lhe a possibilidade de minimização dos custos *ex-post*, bem como diminuam os riscos de ações oportunistas. Para tanto, devem os agentes envolvidos, fazerem-se valer de uma análise mais completa da estrutura de governança da empresa, pelo uso da Teoria dos Custos de Transação, o que, por conseguinte, levaria a um estudo mais aprofundado das possibilidades de alterações contratuais, de redução das incertezas, que estão diretamente ligadas à limitação da racionalidade dos agentes, sem descuidar-se das especificidades dos ativos e do ambiente tecnológico. Conseqüentemente a adoção dessa estratégia levará ao reconhecimento da melhor coordenação das interações a ser adotada no ambiente produtivo, oportunizando à empresa manter-se competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. R.. Erva-mate tem seu futuro ameaçado. **Ciência hoje**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 122, p. 60-62, jul. 1996.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Integração vertical e outros arranjos: polêmica e esquecimento na defesa da concorrência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 26, 1998, Vitória. **Encontros...** Vitória, 1998.

\_\_\_\_\_. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, n. 47, p. 33-52, 2000.

BELTRÃO, L.; HOEFLISCH, V. A.; GUARANHA, J. M. R. **Estudo da cadeia produtiva da erva-mate no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária, n. 1, 1998. 52 p.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos de. A noção de *filière*: um instrumento para análise das estratégias das empresas. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, 1995.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1995.

CRAIG, James. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999. p. 90.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agrobusiness**. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1997.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira**. Tese (Livre Docência em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, 1996.

FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim; SAES, Maria Sylvania M.. **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, 1997.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HIRATUKA, Célio. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria Neo-Schumpeteriana. **Economia de empresas**. São Paulo, v. 4, n.1. p. 17-32. jan/mar. 1997.

JANK, Marcos Sawaya et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

LÍRIO, V. S., REIS, B. S., SOUZA, P. M. **A teoria dos custos das transações**. 1999. Agrosoft [on line]. Disponível em: <<http://www.agrosoft.com.br>>.

MAC DOWEL, Maria Cristina; CAVALCANTI, José Carlos. **Contribuições recentes à teoria da integração vertical**. Pernambuco: UFPE. Mimeo. Disponível em: <[www.decon.ufpe.br/integ1.htm](http://www.decon.ufpe.br/integ1.htm)>. Acesso em: 8 jun. 1999.

MAIA, Katy. Confeções em Cianorte: um Distrito Industrial? **Revista de Economia**, Curitiba, n. 19. 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1988.

MAZUCHOWSKI, J.Z.; RÜCKER, N. G. **Diagnóstico e alternativas para a erva-mate**. Curitiba: Secretaria do Estado da Agricultura e do abastecimento do Paraná – SEAB/PR, 1993.

\_\_\_\_\_. **Prospecção tecnológica da cadeia produtiva da erva-mate**. Curitiba: Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1997.

MORVAN, Y. **Fondaments d'économie industrielle**. Paris: Econômica, 1985. In: ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NICOLAU, J. A. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte**: uma abordagem de custos de transação. Tese (Doutorado em Economia) Universidade de São Paulo, 1994. p. 27.

PADULA, A. et al. **Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul**: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. (mimeo).

PESSALI, Huáscar Fialho. **Teoria dos Custos de Transação: uma avaliação crítica**. Campinas: ANPEC, 1997.

POHDÉ, G. L. S. P. S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e mercados. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - IE/UNICAMP, Campinas, 1993.

PONDÉ, João Luiz. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais. Textos para Discussão**, Campinas, n. 38, jul. 1994.

\_\_\_\_\_. **Custos de transação e políticas de defesa da concorrência**. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 28 abr. 2002.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, D.C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no *agribusiness* do leite. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

RUCKER, N. G. de A. **MERCOMATE**: cooperação na competitividade. Curitiba: Secretaria da agricultura e do Abastecimento do Paraná – Departamento de Economia Rural, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

## ANEXO 1 - Questionário para empresa de erva-mate

Dissertação de Mestrado sobre o tema:

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA BALDO S/A NA OBTENÇÃO  
DA MATÉRIA-PRIMA ERVA-MATE**

**INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA:**

- 1) Nome da Empresa: \_\_\_\_\_
- 2) Grupo Econômico a que pertence: \_\_\_\_\_
- 3) Ano do início das Operações: \_\_\_\_\_
- 4) Localização da Sede: \_\_\_\_\_
- 5) Localização das Outras Unidades Produtivas da empresa: \_\_\_\_\_
- 6) Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_
- 7) Cargo Funcional: \_\_\_\_\_
  
- 8) Quais os produtos da empresa? \_\_\_\_\_
  
- 9) Qual o destino da produção da empresa? \_\_\_\_\_
  
- 10) Quantas toneladas de erva-mate *in natura* a empresa beneficia por mês?.
  
- 11) Do total de erva-mate *in natura* consumida mensalmente pela empresa, quantas toneladas (ou percentual) são oriundos de ervais de propriedade da própria empresa? \_\_\_\_\_
  
- 12) Quantos alqueires ou hectares de terra com ervais a empresa possui na região de União da Vitória? Em que localidades? \_\_\_\_\_
  
- 13) Quanto à mão-de-obra utilizada nas áreas de ervais próprios da empresa:
  - a) quantas pessoas trabalham diretamente envolvidas com o cultivo e extração da erva-mate nestas áreas? \_\_\_\_\_

b) qual a média de funcionários, por alqueire, para a manutenção do erval em condições adequadas de produtividade? \_\_\_\_\_

c) qual a porcentagem da mão-de-obra utilizada é:

I - de funcionários efetivos da empresa? \_\_\_\_\_

II - de funcionários temporários (ex.:tarefeiros)? \_\_\_\_\_

III - terceirizada? \_\_\_\_\_

d) qual o custo mensal aproximado desta mão-de-obra para a empresa? (se possível, setorizar, além das opções da alternativa anterior, ex: conservação e limpeza da área; extração da erva; produção de mudas; transporte da erva até a empresa (motoristas e auxiliares).  
\_\_\_\_\_

e) qual o custo mensal aproximado que a empresa tem com profissionais especializados no atendimento da cultura ervateira? (agrônomos, técnicos) \_\_\_\_\_

14) Qual o custo mensal para a empresa, nas áreas de ervais próprios, em:

a) insumos? \_\_\_\_\_

b) maquinários (roçadeiras, caminhões utilizados para transporte, tratores entre outros)?  
\_\_\_\_\_

c) combustível? \_\_\_\_\_

e) outros equipamentos? \_\_\_\_\_

15) Qual o custo mensal para a empresa com a aquisição de erva *in natura* de outros fornecedores, quanto a:

a) matéria-prima em si? \_\_\_\_\_

b) transporte? \_\_\_\_\_

c) suporte técnico? \_\_\_\_\_

d) disponibilização de mudas? \_\_\_\_\_

16) Existe, por parte da empresa, um estudo relativo ao custo/tonelada da erva-mate *in natura* que chega até a empresa quanto a erva-mate originária dos ervais próprios e a adquirida de terceiros? Em caso de existir, quais seriam esses custos/tonelada?  
\_\_\_\_\_

17) Que razões levaram a empresa a adquirir erva-mate *in natura* de outros fornecedores?  
\_\_\_\_\_

---

18) A empresa tem conhecimento da quantidade aproximada de mão-de-obra utilizada pelos outros fornecedores, no cultivo e extração da erva-mate até que esta se destine à empresa em questão? Se tiver, qual o número de pessoas envolvidas?

---

19) Qual a quantidade de fornecedores de erva-mate *in natura* com que a empresa comercializa?

---

20) Quanto à utilização de mudas e sementes, qual o custo que a empresa tem com:

a) aquisição de sementes? \_\_\_\_\_

b) aquisição de mudas de terceiros? \_\_\_\_\_

c) desenvolvimento de mudas pela própria empresa? \_\_\_\_\_

I – neste caso, qual o custo com pessoal técnico? \_\_\_\_\_

21) Quanto à erva-mate sapecada:

a) adquire este produto de outros fornecedores? \_\_\_\_\_

I – em caso de afirmativa, qual a quantidade adquirida e qual a média do custo/tonelada? \_\_\_\_\_

b) em caso da empresa realizar este processo, qual o custo aproximado da sapecagem por tonelada? \_\_\_\_\_

I – qual a fonte energética empregada no processo? \_\_\_\_\_

II – qual o custo/mês com a fonte energética utilizada? \_\_\_\_\_

22) Quanto ao cancheamento:

a) adquire erva-mate cancheada de outros fornecedores? \_\_\_\_\_

I – em caso afirmativo, qual a quantidade adquirida e o custo/tonelada desta? \_\_\_\_\_

b) no processo de cancheamento desenvolvido pela própria empresa, qual o custo/tonelada deste? \_\_\_\_\_

23) Existe algum tipo de contrato com os fornecedores de erva-mate *in natura* ou cancheada?

---

24) No caso da questão 23, se existem esses contratos, quais suas características: parceria agrícola, cooperação, simples aquisição? \_\_\_\_\_

25) Qual a frequência de renovação de contratos com os produtores fornecedores de matéria-prima? (pode ser em %) \_\_\_\_\_

26) Em caso de afirmativa a questão 23, qual a duração desses contratos (uma ou mais safras)? \_\_\_\_\_

27) O contato realizado com os fornecedores de matéria-prima é feito pelos funcionários efetivos da BALDO, por terceiros contratados ou são os próprios produtores que procuram a empresa? \_\_\_\_\_

28) Qual o processo desenvolvido pela empresa para garantir o volume de erva-mate necessária para seu funcionamento? \_\_\_\_\_

29) Quais as especificidades (características do produto) exigidas para a aquisição da erva-mate *in natura* e para a cancheada? \_\_\_\_\_

30) Em relação à questão 29, o controle da qualidade do produto é feito por funcionários efetivos da BALDO, por funcionários contratados temporariamente para esse fim ou pelos próprios produtores? Como ocorre na prática esse controle? \_\_\_\_\_

31) Como é feita essa aquisição de sementes (de fornecedor efetivo, alternado, existe contrato para garantir a aquisição)? \_\_\_\_\_

32) Quantas mudas de terceiros a BALDO adquire mensalmente e quantas são produção própria? \_\_\_\_\_

33) Qual o custo kg ou ton. da erva-mate quando é comprada já cancheada? \_\_\_\_\_

34) Qual o custo final kg ou ton. da erva-mate cancheada quando é adquirida *in natura* e cancheada pela empresa? \_\_\_\_\_



35) O custo kg ou ton. da matéria-prima adquirida pela empresa varia conforme a distância entre o fornecedor e a empresa? \_\_\_\_\_

36) Qual a relação entre o produtor que recebe as mudas e /ou sementes e a empresa? Existe contrato escrito entre as partes? \_\_\_\_\_

37) Quanto tempo leva para que ocorra a primeira poda (colheita) de uma erva? \_\_\_\_\_

38) Quantos funcionários efetivos da empresa atuam no suporte técnico junto aos produtores? \_\_\_\_\_

a) Qual o gasto mensal da empresa com esses funcionários? \_\_\_\_\_

b) Qual a média salarial desses funcionários? Qual o menor salário e o maior? \_\_\_\_\_

c) Qual a quantidade de fornecedores de matéria *in natura*? \_\_\_\_\_

d) Como se dá a contratação dos funcionários da BALDO para atuarem nesse setor? \_\_\_\_\_

e) Que tipo de contrato é realizado com esses funcionários? \_\_\_\_\_

f) Existe a contratação de funcionários exclusivamente para o período da safra? \_\_\_\_\_

39) A que município pertencem a maioria dos fornecedores de erva *in natura*? E de erva cancheada? \_\_\_\_\_

40) Quanto à produção de mudas, quantos funcionários atuam nesse setor? \_\_\_\_\_

a) Qual a média salarial desses? Qual o menor e o maior salário? \_\_\_\_\_

b) Quantos funcionários trabalham diretamente nos viveiros? \_\_\_\_\_

c) Que tipo de contrato é realizado com os funcionários do setor de produção de mudas? \_\_\_\_\_

41) Como ocorre o processo de produção de mudas? Qual o tempo que leva desde o início do processo até que as mudas possam ser vendidas e replantadas? \_\_\_\_\_

a) quais os materiais utilizados durante esse processo de desenvolvimento de mudas? (lâmina, plástico, fertilizantes para o preparo da terra, etc) \_\_\_\_\_

b) como se dá a aquisição dos materiais acima mencionados? \_\_\_\_\_

c) que tipos de contratos existem com os fornecedores dos materiais mencionados na letra a)?\_\_\_\_\_

d) Quais os tipos de fornecedores com quem comercializam os mencionados produtos e quais as relações comerciais com eles mantidas? (pequenos, médios ou grandes – fornecedores habituais ou esporádicos – existe fidelidade por parte da empresa a algum desses fornecedores? Por quê?)\_\_\_\_\_

42) Quantos funcionários atuam diretamente na fase de beneficiamento da erva-mate referente ao cancheamento?\_\_\_\_\_

a) Qual a média salarial deles? Qual o maior e o menor valor salarial?\_\_\_\_\_

b) que tipo de contrato existe com esses funcionários?\_\_\_\_\_

c) quantos kg/dia vêm sendo cancheados na empresa atualmente?\_\_\_\_\_

d) que tipo de energia é utilizada nesse processo? (lenha, gás GLP, eletricidade)\_\_\_\_\_

e) qual o custo mensal com a energia utilizada nessa fase?\_\_\_\_\_

f) além da energia elétrica, como a empresa adquire a matéria-prima para outra fonte de energia? (Fornecedor habitual ou esporádico – tipo de contrato utilizado para garantir o fornecimento da matéria-prima)\_\_\_\_\_

43) A filial de São Mateus efetua a mistura de ervas antes de enviar o produto à matriz?\_\_\_\_\_

a) Em caso afirmativo, quais os critérios utilizados para tal?\_\_\_\_\_

b) Quantos tipos de erva-mate para chimarrão são produzidos nessa unidade empresarial?\_\_\_\_\_

c) Quantos funcionários estão envolvidos nesse processo?\_\_\_\_\_

d) Quais as qualificações necessárias para atuar nesse setor?\_\_\_\_\_

e) Quais as características exigidas para cada tipo de produto?\_\_\_\_\_

44) Como é enviado o produto para a matriz? Qual a forma de acondicionamento dele?\_\_\_\_\_

a) O transporte é realizado por veículos da própria empresa ou de terceiros?\_\_\_\_\_

b) Qual o custo mensal com esse transporte?\_\_\_\_\_

c) Se realizado por terceiros, qual o tipo de contrato existente entre as partes?\_\_\_\_\_

45) A parte administrativa envolve quantas pessoas? \_\_\_\_\_

a) – qual a média salarial? Qual o maior e o menor salário? \_\_\_\_\_

b) – que tipo de contrato existe entre os funcionários e a empresa? \_\_\_\_\_

## ANEXO 2 - Compromisso de compra e venda de erva-mate cancheada

**COMPROMISSO DE COMPRA E VENDA DE ERVA-MATE CANCHEADA**

VENDEDOR(A): \_\_\_\_\_, brasileiro, estado civil, RG, CPF/MF, endereço;

COMPRADOR: \_\_\_\_\_ inscrita no CGC MF sob nº \_\_\_\_\_ e no CAD/ICMS sob nº \_\_\_\_\_, estabelecida à \_\_\_\_\_, Paraná, neste ato representada pelo seu procurador \_\_\_\_\_, brasileiro, solteiro, maior, função, portador da Cédula de Identidade nº \_\_\_\_\_, residente e domiciliado à \_\_\_\_\_, Paraná.

**OBJETO DO CONTRATO: Erva Mate Cancheada**, *Ilex Paraguaiensis*, de pureza absoluta e dentro da granulometria exigida pela compradora.

Pelo presente instrumento particular, \_\_\_\_\_ (*fulano*) \_\_\_\_\_, acima qualificado, doravante denominado simplesmente de **Vendedor**, e \_\_\_\_\_ (*empresa*), também já qualificado, a seguir simplesmente denominado promitente **Comprador**, tem justo e contratado a aquisição do objeto deste contrato acima mencionado, mediante as cláusulas e condições seguintes:

*Cláusula Primeira:* O promitente Vendedor, vende à Compradora, \_\_\_\_\_ kg (\_\_\_\_\_) de Erva Mate Cancheada, com tolerância de no máximo de 15% de quebra (palitos).

O prazo máximo de entrega será em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2.002.

*Cláusula Segunda:* O valor ora contratado é de R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_). O promitente vendedor ainda se obriga, a entregar o objeto do contrato dentro do prazo, quantidade, qualidades referidas nas cláusulas anteriores.

*Cláusula Terceira:* A promitente compradora fornecerá sacaria padrão para pesagem aproximada de 60 Kg por unidade de vasilha.

*Cláusula Quarta::* Como garantia, o promitente vendedor assina uma Nota Promissória no valor do adiantamento constante da cláusula primeira, a qual será devolvida ao vendedor quando a compradora receber a mercadoria no pátio.

*Cláusula Quinta::* A responsabilidade dos impostos incidentes sobre a transação serão de exclusiva responsabilidade do Vendedor.

*Cláusula Sexta:* A compradora, ao receber as partidas, procederá a análise do produto e, ocorrendo desacordos com a cláusula primeira, serão procedidas alterações no preço vigente na data proporcionalmente verificadas a maior.

*Cláusula Sétima:* Se a entrega do produto não se efetivar dentro das condições de prazo e qualidade ora ajustados, a Vendedora devolverá o numerário já recebido, acrescido de juros de mora de 1% ao mês, ficando responsável a Vendedora por possíveis perdas e danos causados à Compradora. A Vendedora pagará os honorários advocatícios se forem acionados meios judiciais, desde já estabelecidos em 20% do valor da causa.

*Cláusula Oitava:* Enquanto a mercadoria estiver em poder do Vendedor, correrão por sua conta todas as despesas de conservação, armazenagem e riscos diversos.

*Cláusula Nona:* Fica expresso e irrevogavelmente estabelecido que a abstenção do exercício, por parte da Compradora, de quaisquer direitos e faculdades que lhe assistam pelo presente contrato, ou eventual concordância com atrasos no cumprimento ou inadimplência de obrigações da Vendedora, não afetarão aqueles direitos ou faculdades, que poderão ser exercidos a qualquer tempo, a seu exclusivo critério, não alterando de modo algum as condições estipuladas neste contrato.

*Cláusula Décima:* Fica eleito o Foro de São Mateus do Sul, para qualquer demanda emergente do presente contrato com renúncia expressa a qualquer outro por mais privilegiado em que possa ser.

E por estarem justos e contratados, assinam o presente instrumento, em duas vias de igual teor e forma, para o seu único efeito na presença de duas testemunhas.

São Mateus do Sul, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2002.

TESTEMUNHAS:

---

Fulano  
Vendedor

---

Testemunha:  
End:  
CPF

---

Empresa  
Comprador

---

Testemunha:  
End:  
CPF

## ANEXO 3 – Termo de confissão de dívida

**TERMO DE CONFISSÃO DE DÍVIDA**

Aos \_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ dois mil e dois, nesta cidade de \_\_\_\_\_, Paraná as partes entre si justas e contratadas a saber:

Fulano, brasileiro, casado, portador do RG n. \_\_\_\_, inscrito no CPF?MF n. \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_, como outorgante devedor e Empresa, estabelecida à \_\_\_\_\_ Paraná, inscrita no CGC MF sob n.º \_\_\_\_ e no IE n. \_\_\_\_\_, representada neste ato, por seu procurador \_\_\_\_\_, brasileiro, maior, solteiro, função, inscrito no CPF sob n.º \_\_\_\_\_, de ora em diante denominada Credora, têm entre si acertado o que segue:

Cláusula Primeira: O outorgante devedor, acima qualificado confessa para todos os efeitos de direito, ser devedor da quantia de R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) decorrente de adiantamento para entrega de erva-mate, feito através do Cheque n. \_\_\_\_\_, do Banco \_\_\_\_\_ Ag. \_\_\_\_\_;

Cláusula Segunda: A outorgante devedora compromete-se a liquidar a dívida ora confessada, entregando à credora, \_\_\_\_\_ KG (\_\_\_\_\_) de erva-mate cancheada, de qualidade exigida pelos padrões e moldes normais da empresa, conforme compromisso de compra e venda de erva-mate cancheada.

Cláusula Terceira: Para garantir o principal, o outorgante devedor assina uma Nota Promissória no valor da Cláusula Primeira ficando sujeita ao pagamento de juros e despesas no caso de execução judicial;

Cláusula Quarta: E assim, estando justos e contratados, assinam o presente instrumento particular de Termo de Confissão de Dívida, em duas Vias, para um só fim, elegendo o Foro da Cidade de \_\_\_\_\_ para dirimir qualquer dúvida atinente ao mesmo;

São Mateus do Sul, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2002..

## TESTEMUNHAS:

\_\_\_\_\_  
Testemunha  
Endereço  
CPF

\_\_\_\_\_  
fulano  
DEVEDOR

\_\_\_\_\_  
Testemunha  
Endereço  
CPF

\_\_\_\_\_  
Empresa