

A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA ERVATEIRA DO RIO GRANDE DO SUL¹

Verner Luis Antoni²

RESUMO

No artigo, são descritas e analisadas as cinco forças competitivas que delineiam a competitividade na indústria ervateira do Rio Grande do Sul, a partir da aplicação do modelo de Porter (1991) para a análise da indústria e da concorrência. Em relação à indústria ervateira do Rio Grande do Sul, constata-se que sua estrutura é altamente fragmentada, sendo em torno de 70% das empresas de micro e pequeno porte, não havendo líderes no mercado. Empresas de maior porte, médias e grandes, tentam adotar abordagens estratégicas diferenciadas, apoiadas na fixação de marca, na qualificação dos processos de industrialização e de distribuição. Em relação às cinco forças competitivas que afetam a rentabilidade da indústria, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes na disputa por grandes clientes são as áreas a que as empresas devem dedicar maior atenção para que possam obter melhor posicionamento na indústria. O método utilizado para a análise da indústria foi o de estudo de caso.

Palavras-chave: erva-mate, análise da indústria, estrutura competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo baseia-se em uma pesquisa que caracteriza as forças que moldam a estrutura competitiva da indústria, bem como os posicionamentos adotados pelas empresas participantes da indústria.

A relevância da pesquisa na indústria ervateira, a qual é parte de um complexo de agronegócio³, ocorre em razão de essa não se limitar ao mercado regional, ou seja,

¹ Artigo baseado na dissertação de mestrado (*A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul*), desenvolvida pelo autor na conclusão do Programa de Pós-Graduação em Administração da Ufrgs.

² Mestre em Administração de Empresas, professor dos cursos de graduação e especialização da Faculdade de Economia e Administração – curso de Administração da Universidade de Passo Fundo.

³ O conceito de *agronegócio* adotado é o proposto por Davis & Goldeberg (1957) – *Agronegócio*: “A soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Teor. Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 7	n. 12	p. 49-68	maio 1999
-------------------	-------------	------	-------	----------	-----------

ao sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), existindo um mercado potencial a ser explorado nos estados do Sudeste e da região central do Brasil, seja com o hábito de chimarrão seja de chá-de-mate. Esse mercado não se limita às fronteiras brasileiras, pois o chimarrão é considerado a bebida do Mercosul pelo seu grande consumo em países como a Argentina, o Uruguai, o Paraguai e, em menor escala, o Chile. Outro mercado que vem se tornando relevante é o constituído por países como Estados Unidos, Alemanha e Japão, os quais adquirem erva-mate para fins de estudo das suas qualidades medicinais, ou de industrialização de outros produtos além do chimarrão e do chá-de-mate.

Segundo Antoni (1995), a indústria ervateira no Rio Grande do Sul tem grandes perspectivas de crescimento, todavia, em razão da falta de dados mais bem elaborados e de estudos sistematizados e aprofundados, não se tem uma idéia clara das particularidades competitivas e dos aspectos que prejudicam o seu desenvolvimento.

Dessa forma, este estudo procura trazer informações que possam fornecer subsídios ao desenvolvimento da indústria ervateira, possibilitando o entendimento de suas particularidades e movimentos competitivos.

Para isso, o artigo se divide nos seguintes tópicos: metodologia, revisão bibliográfica, caracterização da indústria, a estrutura competitiva da indústria, considerações finais.

2 METODOLOGIA

A seguir, é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo que definiu a estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul.

2.1 Objetivos do estudo

O objetivo do estudo consiste na determinação da estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul, tendo-se, para isso, definido os seguintes objetivos específicos:

- elaborar uma avaliação histórica e contextual da indústria;
- definir as forças competitivas presentes na indústria e sua influência na estrutura competitiva a partir do modelo de Porter (1991);
- definir quais são os posicionamentos estratégicos adotados pelas empresas.

2.2 Método

Para o desenvolvimento do estudo, o método utilizado foi o de estudo de caso, que permitiu o exame e a descrição das principais forças competitivas da indústria, aspecto essencial para a compreensão da estrutura competitiva, segundo o modelo de Porter(1991). Em relação à utilização do método de estudo de caso, Porter(1991) afirma que esse permite identificar variáveis significativas, explorar a relação entre essas e lidar com especificidades da indústria e das empresas nas suas escolhas estratégicas, aspectos determinantes da natureza estratégica nas indústrias. Assim, a avaliação de Porter(1991), somada ao fato de ser um estudo descritivo, reforça a validade da utilização do método baseado em casos para alcançar os objetivos propostos no estudo.

2.3 Procedimentos de pesquisa

2.3.1 Elementos de pesquisa

Segundo o referencial teórico desenvolvido por Porter(1991), para a compreensão da estrutura competitiva de uma indústria, é necessário que se identifiquem as principais características estruturais, as forças competitivas importantes que causam transformação e as informações estratégicas a respeito da concorrência. Com base nesse quadro referencial, foram coletados dados junto às empresas (ervateiras), aos fornecedores (de matéria-prima e equipamentos) e dos clientes(compradores), bem como foram considerados dados fornecidos por especialistas (executivos e consultores) da indústria, órgãos de pesquisa e associações de classe pertencentes ao setor ervateiro.

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

2.3.2 Fontes e análise dos dados

Os dados foram obtidos através de entrevistas e de exame de documentos. Os dados primários foram levantados através de entrevistas realizadas junto a executivos (ervateiros, clientes e fornecedores) e especialistas da indústria, que responderam sobre a estrutura competitiva da indústria no que tange a aspectos históricos e contextuais, a dimensões estratégicas e a posicionamentos empresariais. O Quadro 1, em seqüência, caracteriza a coleta de dados primários:

Quadro 1 - Caracterização da coleta de dados primários

Fonte de dados	Número de entrevistas
Empresas	12
Fornecedores	4
Clientes	3
Especialistas	4
Total	23

Fonte: Antoni, 1995.

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

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE;
- Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul;
- Associação Rio-Grandense de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater;
- Sindicato das Indústrias de Erva-Mate do Rio Grande do Sul – Sindimate.

Os dados foram analisados através de apropriação e comparação à luz do referencial teórico de Porter (1991), o que permitiu analisar e compreender a estrutura competitiva da indústria.

2.3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista, desenvolvido a partir do referencial teórico de Porter (1991). Através do instrumento, foram levantados dados referentes ao histórico da indústria, suas dimensões estratégicas, bem como a intensidade das forças competitivas que a influenciam.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Modelo de Porter(1991)

Segundo o modelo de Porter (1991), em uma indústria, a competição é o resultado da interação de cinco forças competitivas:

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

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

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

A rivalidade entre os concorrentes atuais depende:

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

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes.

A intensidade dessas barreiras está relacionada aos aspectos:

- economia de escala;
- diferenciação do produto (lealdade dos clientes em relação à marca do produto);
- necessidade de capital;
- custos de mudança com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro;
- acesso às fontes de matéria-prima;
- acesso aos canais de distribuição;
- política governamental;
- curva de experiência em função do declínio dos custos unitários à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto;
- expectativa de retaliação dos concorrentes existentes.

A ameaça de produtos substitutos é relevante quando:

- a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e de preço;
- as margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O poder de barganha dos clientes depende:

- do grau de concentração de clientes;
- do volume de compras;
- da participação do produto nos seus custos;

- da padronização dos produtos;
- da lucratividade dos clientes;
- da ameaça de integração para trás;
- da importância da qualidade dos produtos;
- da disponibilidade de informações.

O poder de barganha dos fornecedores depende:

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

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

4 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA ERVATEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

4.1 Dados da indústria e sua cadeia produtiva

No Rio Grande do Sul, a produção anual de erva-mate para chimarrão é superior a 90 000 toneladas. Desse total, apenas 5% são vendidos para outros estados ou exportados; o restante é consumido no próprio estado (Antoni, 1995). A produção de erva-mate bruta, no entanto, é insuficiente, obrigando à compra de 60% da matéria-prima de outros estados (Antoni, 1995). Para resolver o problema e em virtude da alta rentabilidade do produto, é prática da indústria o incentivo ao plantio de erva-mate, muitas vezes com o apoio técnico das próprias ervateiras.

Na indústria, por aproximação, a produção estimada de matéria-prima é de 300 000 toneladas por ano no Brasil, já que são necessários de 2,5 a 3,0 kg de erva-mate bruta para a elaboração de 1 kg de erva-mate para o consumo (Antoni, 1995). A Tabela 1 demonstra percentualmente a distribuição da produção estimada de matéria-prima, erva-mate bruta, entre os principais estados produtores no Brasil.

Tabela 1 - Produção estimada de erva-mate bruta - Brasil

Estado	Produção estimada (%)
Paraná	36,0
Santa Catarina	32,0
Rio Grande do Sul	29,0
Mato Grosso do Sul	3,0

Fonte: Antoni, 1995.

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

O Rio Grande do Sul é o maior consumidor de erva-mate, embora outros estados também consumam o produto por possuírem altos índices de colonização gaúcha, o que é representado na Tabela 2.

É importante ressaltar que a indústria ervateira é muito pouco organizada, principalmente no que tange a números. Dessa forma, os dados provêm, na sua maioria, de fontes primárias da própria indústria; por isso, a comparação desses dados com números do IBGE e a sua análise por executivos e especialistas da indústria mostram que estão distantes da realidade. Diante dessa situação, a elaboração de tabelas e quadros foi feita com base na combinação dos números fornecidos pelas duas fontes.

Tabela 2 - Consumo estimado de erva-mate para chimarrão

Estado	Consumo estimado (%)
Rio Grande do Sul	65,0
Paraná	17,0
Santa Catarina	12,0
Mato Grosso do Sul	3,0
Outros	3,0

Fonte: Antoni, 1995.

Ainda dentro da caracterização, é necessário nominar e especificar a atividade dos componentes da “cadeia produtiva” da indústria, descrita na Figura 1.

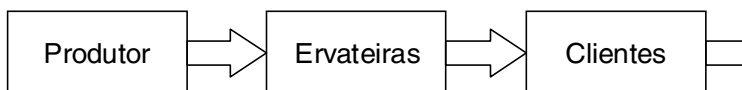


Figura 1- Cadeia produtiva da indústria ervateira.

Na cadeia produtiva, os produtores são os agricultores que plantam e vendem a matéria-prima, erva-mate bruta utilizada pelas ervateiras. O objeto central do estudo, as ervateiras, são as empresas que industrializam e comercializam a erva-mate. Basicamente, industrializam dois produtos: a erva-mate para chimarrão e o chá-de-mate. Contudo, como foi citado anteriormente na metodologia, o produto focado no estudo será a erva-mate, por ser o mais consumido e produzido pela indústria no Brasil e no Rio Grande do Sul. Os clientes das ervateiras são os supermercados, atacados e varejos menores, conforme demonstra a Tabela 3.

Tabela 3 - Participação estimada das compras dos clientes na indústria

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

Fonte: Antoni, 1995.

Os supermercados são os clientes de maior importância, sobretudo as grandes redes, em virtude de seu porte e da conseqüente capacidade de acesso aos consumidores finais. Os atacados são mais utilizados quando os mercados são distantes do ponto de produção. No grupo dos varejos menores, enquadram-se os pequenos supermercados, minimercados e armazéns.

4.2 Processo de industrialização

O processo de industrialização é realizado pelas ervateiras, as quais podem ser classificadas conforme seu porte, levando em conta a produção anual e o número de empregados, em pequenas, médias e grandes, como ilustra a Tabela 4.

Tabela 4 - Porte das ervateiras⁴

Porte	Produção anual(t)	Número de empregados
Pequenas	até 500	03 a 20
Médias	500 a 3 000	20 a 50
Grandes	acima de 3 000	acima de 50

Fonte: Antoni, 1995.

⁴ Classificação elaborada por Antoni, 1995.

As etapas do processo de industrialização são iguais independentemente do porte das empresas, bem como os subprodutos e produtos obtidos, conforme se descreve no Quadro 2.

Quadro 2 - Processo de industrialização da erva-mate

Etapas	Produtos
(1) Recebimento	Erva-mate bruta
(2) Sapeco e secagem	Erva-mate ressecada e quebrada
(3) Cancheamento e beneficiamento	Cancheada não-padronizada
	Cancheada padronizada
	Chá-de-mate
(4) Armazenagem	Erva-mate pura folha
	Erva-mate tipo verde
	Chá-de-mate
(5) Embalagem e distribuição	Erva-mate tipo verde
	Erva-mate pura folha
	Chá-de-mate

Fonte: Antoni, 1995.

A matéria-prima normalmente é adquirida pelas ervateiras de agricultores autônomos na forma de erva-mate bruta. Em virtude da necessidade de freqüência do fornecimento para a manutenção dos níveis de produção, as ervateiras de médio e grande porte, que apresentam maior capacidade de investimento, possuem ervais próprios. A erva-mate bruta chega em fardos e, quando as distâncias são maiores entre o produtor e a ervateira, é sapecada para não perder qualidade. Quanto ao transporte, algumas vezes é realizado pelo produtor; outras, pelas ervateiras.

A operação de sapeco destina-se a retirar parte da umidade e, ao mesmo tempo, fixar o sabor e a cor dourada, características das boas ervas. Nessa operação, o feixe de ramos de erva-mate, já liberado de suas amarras, é submetido ao calor direto do fogo e fica levemente tostado. Na seqüência, ocorre a secagem, que visa retirar maior quantidade de umidade da erva-mate, reduzindo-a a um índice médio de 5%.

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

Para que se tenha uma erva-mate uniforme, na fase do peneiramento, são separadas as partículas das folhas e dos caules em recipientes próprios, sendo feita a granulometria. Após essa operação, com mistura conveniente e em proporções estabelecidas, ocasião na qual é controlada a quantidade de talos moídos, estão criadas as condições para o fabricante levar ao mercado um produto de acordo com as exigências e paladar do consumidor. O produto resultante é a erva-mate cancheada e padronizada, que dá origem a vários produtos, destacando-se em seqüência os mais produzidos no Rio Grande do Sul.

4.2.1 Erva-mate verde

É um produto com acentuado teor de grânulos finos, que conserva o paladar amargo e se destina à degustação como chimarrão, apresentando uma coloração verde e espuma. Este produto é o preferido pelo consumidor gaúcho.

4.2.2 Pura-folha

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

O Quadro 3 demonstra, com exatidão, a composição da erva-mate verde e da pura-folha quanto ao percentual de paus, folhas e pó ou goma.

Quadro 3 - Percentual dos elementos na composição dos tipos de erva-mate

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

Fonte: Antoni, 1995.

Como já foi destacado, o hábito do consumidor gaúcho exige uma erva-mate verde, que nada mais é que o produto proveniente diretamente do cancheamento, embalado e posto no mercado. Esse tipo de produto, à medida que fica armazenado na ervateira ou nos pontos de venda, tende a descaracterizar-se, perdendo o paladar esperado pelo consumidor. Dessa maneira, ervateiras que atendem somente ao mercado interno apresentam menores necessidades de armazenagem, situação contrária da-

quelas que produzem a erva-mate pura-folha, que passa por um processo de envelhecimento para chegar ao padrão exigido pelo mercado.

Após a pesagem e o empacotamento e uma vez levado ao ponto de venda, onde fica exposto às variações de temperatura e de umidade, o produto mantém sua qualidade pelo prazo máximo de noventa dias.

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

Quadro 4 - Grau de integração das ervateiras em relação às etapas do processo de industrialização

Grau de integração	Etapas da industrialização
Totalmente integrada	Recebimento
	Sapeco e secagem
	Cancheamento e beneficiamento
	Armazenagem
	Embalagem e distribuição
Parcialmente integrada	Cancheamento e beneficiamento
	Embalagem e distribuição
Especialistas em secagem	Sapeco e secagem

Fonte: Antoni, 1995.

Segundo Antoni(1995), as ervateiras totalmente integradas, em sua maioria, são grandes e médias empresas, as quais realizam todas as etapas do processo de industrialização. As especialistas em secagem são unidades de médio e, algumas vezes, de grande porte, que sapecam e secam a erva-mate bruta, fornecendo-a para ervateiras de diversos portes. As micro e pequenas são as ervateiras que integram apenas parte do processo produtivo, as quais, por terem menor capacidade de investimentos, adquirem de especialistas em secagem a erva semi-industrializada, embalando e distribuindo o produto final.

O processo de industrialização das ervateiras é de baixa tecnologia, quase artesanal, o que acaba por adicionar pouco valor durante o processo industrial. O porte e os tipos de equipamentos variam de acordo com a capacidade produtiva desejada ou alcançada pelas empresas; na verdade, a tecnologia não pode ser vista como uma determinante de vantagem competitiva.

É importante destacar que a qualidade do produto para o consumidor gaúcho depende de uma erva-mate bruta nova e da rapidez na transformação da matéria-prima, principalmente no que tange à secagem. Esse é o aspecto sobre o qual as ervateiras mais pesquisam, buscando novos processos e novas tecnologias. Outro fator importante a ser observado no processo é o grau de higienização do produto e pureza quanto à utilização de matéria-prima não tóxica, bem como à mistura de outros elementos que não sejam erva-mate, como, por exemplo, açúcar. Sobre isso, existem exigências legais e de mercado a serem observadas.

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

Esse quadro caracteriza uma indústria altamente fragmentada, sem líderes de mercado, no qual nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria.

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

Neste tópico, é descrita e analisada a interação das cinco forças competitivas da indústria ervateira do Rio Grande do Sul.

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

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

A indústria ervateira apresenta um *baixo valor adicionado*, sendo que de 50% a 60% dos custos de produção são provenientes de insumos externos (erva-mate verde), o que

acarreta custos fixos baixos em relação ao valor adicionado. Isso ocorre por ser uma indústria quase artesanal, apresentando uma baixa tecnologia, dificultando às empresas a obtenção de diferenciais na produção. Outro fator relevante relacionado ao baixo valor adicionado é a dificuldade de obtenção de economias de escala, seja no processo de industrialização, seja nas operações de comercialização e distribuição.

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

Quanto ao grau de pureza, outro aspecto que dificulta a diferenciação é o fato de o consumidor procurar o binômio qualidade/preço, mas, ao mesmo tempo, não ter um bom conhecimento do produto, o que exige que as empresas adaptem a composição do produto às preferências regionais do mercado. Ocorre também a possibilidade, independentemente do porte das empresas, de elas elaborarem produtos com o mesmo padrão de qualidade, desde que tenham acesso a fontes qualificadas de matéria-prima, já que o processo de industrialização é semelhante para todas, diminuindo, assim, a capacidade de diferenciação.

Na indústria, a baixa fidelidade a marcas e a grande variedade de ofertantes possibilitam que os clientes troquem facilmente de fornecedor, aspecto que contribui para dificultar a fixação da marca e diminuir a capacidade de negociação das empresas junto aos clientes. Dessa forma, o baixo valor adicionado, a falta de diferenciação e o baixo custo de substituição do fornecedor por parte dos clientes levam as empresas a adotar abordagens estratégicas diferenciadas, as quais as conduzam a posicionamentos que lhes permitam um melhor desempenho na indústria, bem como a delinear as barreiras de entrada e saída e a possibilidade de mobilidade dentro da indústria.

5.1 Barreiras de entrada, de saída e à mobilidade na indústria

A indústria ervateira, em virtude de seu alto grau de fragmentação, a uma demanda estável e a um equilíbrio em relação à capacidade instalada, não apresenta fortes barreiras de entrada.

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

As empresas de maior porte tentam, através da fixação de marca, de estruturas de produção mais eficientes e da qualificação da distribuição baseada na frequência de

entregas e nos serviços aos clientes, dificultar uma maior participação em seus mercados de micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, a entrada de novos concorrentes na indústria. No entanto, essa é uma tarefa difícil quando os produtos são homogêneos, em razão da exigência de muitos investimentos, o que comumente só ocorre em mercados específicos.

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

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

O acesso à matéria-prima qualificada e a volumes significativos pode ser visto como um forte obstáculo para a entrada na indústria, pois ocorre uma disputa por fornecedores de matéria-prima, sobretudo da parte de empresas que necessitam de grandes volumes para atender a mercados maiores e, conseqüentemente, produzir maiores quantidades de produto final. Esse aspecto determina que o entrante, antes de qualquer outra atitude, deve definir com clareza as metas de mercado e produção que deseja atingir para, a partir disso, localizar fornecedores dispostos a vender-lhe o insumo.

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

As barreiras de saída também estão diretamente relacionadas ao porte das empresas e às suas abordagens estratégicas, envolvendo a compreensão de quatro variáveis: nível de investimentos, ativos especializados, barreiras emocionais e restrições de ordem social. Quanto ao nível de investimentos e ativos especializados, as empresas de grande e médio porte apresentam altos investimentos, que variam de US\$ 500.000,00 a US\$ 2.000.000,00, distribuídos em equipamentos, instalações e estruturas de distri-

buição. Os ativos são altamente especializados e só podem ser utilizados para a industrialização de erva-mate. As empresas de menor porte apresentam processos de industrialização artesanais e não integrados, sendo reduzidos seus investimentos em distribuição. Assim, para as grandes empresas, o nível de investimentos e os ativos especializados são fortes barreiras de saída; já, para as micro e pequena ervateiras, não são determinantes para sua permanência na indústria.

As grandes e médias ervateiras, conforme especialistas da indústria, possuem uma grande tradição, ou seja, estão na indústria já há décadas, o que gera grandes barreiras emocionais para a sua saída. São empresas de origem familiar, cuja presença no mercado se torna uma questão de orgulho e tradição. Na mesma proporção, essas empresas são, na maioria das vezes, as maiores geradoras de emprego e de receita das localidades e regiões em que estão instaladas; por isso, sua saída pode gerar problemas de ordem social.

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

5.2 Rivalidade entre os concorrentes e a reação dos competidores já estabelecidos

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

Quanto aos movimentos dentro da indústria, esses estão diretamente relacionados às abordagens estratégicas das empresas, com as de maior porte tentando barrar as micro e pequenas ao posicionarem sua oferta de forma diferenciada. No entanto, essas nem sempre alcançam sucesso, em razão de a indústria ofertar um produto de difícil diferenciação. Na verdade, o que ocorre é uma intensa disputa por grandes clientes. Nesse sentido, as empresas, sobretudo as de maior porte, procuram proteger suas posições para não diminuir sua rentabilidade, tentando alcançar alguma economia de escala no processo de industrialização, comercialização e distribuição. As micro e pequenas empresas, por sua vez, visualizam nesses compradores a possibilidade de crescimento das vendas e o conseqüente aumento de sua lucratividade.

5.3 Ameaça de produtos substitutos

Normalmente, todas as indústrias apresentam produtos substitutos. A indústria ervateira, entretanto, por ofertar um produto embasado na tradição e enraizado como um hábito, o chimarrão, não oferece produtos substitutos de destaque. Nenhum produto substitui esse hábito, seja por natureza, seja por processo de produção diferenciado.

Um produto que poderia substituir a oferta na indústria seria o derivado de plantas da mesma família da erva-mate, que não servem para o consumo, mas que algumas empresas utilizam na mistura final. Na verdade, esse não é um produto substituto, mas, sim, uma oferta de menor qualidade. Outro substituto seria a erva-mate com açúcar e outros tipos de ervas medicinais; contudo, essa adição depende de ser aceita pelo gosto do consumidor e está sujeita à legislação que regula a indústria, a qual não permite adicionar à erva-mate açúcar ou outras ervas.

5.4 Poder de barganha dos clientes

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

Todos os clientes são de extrema necessidade na indústria ervateira, principalmente no que tange às empresas de varejo, as quais são indispensáveis para a fixação da marca, em virtude da influência que exercem nas decisões de compra dos consumidores.

No varejo, destacam-se as grandes redes de supermercados, que têm acesso a grande volume de consumidores e apresentam grande potencial de compra, o que gera a disputa de suas gôndolas por ofertantes de diversos portes. Para as grandes e médias ervateiras, são essenciais para a fixação de marca e no escoamento de produção; para as de menor porte, tornam-se uma oportunidade de crescimento. Os supermercados, por serem mais organizadas que os ofertantes da indústria, estão mais bem informadas sobre a oferta de produtos em relação à sazonalidade, às condições de demanda, aos preços reais de mercado e, até mesmo, aos custos dos fornecedores, o que lhes permite um maior poder de negociação.

O grande número de ofertantes na indústria e um produto homogêneo permitem aos supermercados uma variedade e quantidade de oferta quase ilimitada, bem como facilidade de troca de fornecedor. Desse modo, definem preços a partir de suas neces-

sidades e influenciam diretamente as ervateiras e a indústria como um todo na sua rentabilidade.

Os varejos menores e atacados são visados pelas empresas de médio e, principalmente, de micro e pequeno portes, porque não possuem um poder de negociação tão grande como o dos supermercados, porém, mesmo assim, utilizam-se de sua capacidade de acesso aos consumidores para aumentar seu poder de barganha. As empresas que buscam uma maior qualidade em suas marcas procuram evitar ou selecionar os atacados para distribuir seus produtos visto que a erva-mate é um produto perecível. Nesse sentido, clientes com pouca capacidade de giro podem prejudicar uma marca ao deixar o produto muito tempo estocado.

Entregas regulares, promoção de venda, administração de estoques, utilização da mídia são algumas das estratégias utilizadas pelas ervateiras de maior porte, grandes e médias, para conquistar os grandes clientes. Empresas pequenas, muitas vezes, conseguem alocar sua marca nas gôndolas de grandes redes; contudo, seu maior obstáculo é manter o fornecimento em relação aos volumes exigidos. Por isso, acabam sendo utilizadas como argumento de barganha no mercado pelas ervateiras de maior porte.

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

5.5 Poder de barganha dos fornecedores

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

A sazonalidade do produto obriga os fabricantes a procurar fontes alternativas de matéria-prima, assim como eleva os preços do produto e os custos de produção. De maneira geral, ocorre um sensível equilíbrio entre a oferta e a procura de erva-mate bruta, o que leva as ervateiras a adotarem políticas de relacionamento com os produtores para que possam sustentar sua capacidade produtiva, tornando-se, sobretudo em períodos de entressafra e de baixa produção agrícola, mais dependentes dos fornecedores. Outro fator a destacar é a disputa por ervais nativos ao invés dos plantados, visto que aqueles produzem um tipo de erva menos forte e com grau inferior de acidez, que, por consequência, adapta-se melhor ao padrão do consumidor.

É importante ressaltar que, além de ser essencial para a qualidade do produto final, obrigando os fabricantes a terem fontes de matéria-prima sempre novas, a erva-

mate pode ser mantida no erval por longos períodos sem perder seu valor, outro forte argumento de negociação junto aos fornecedores.

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

Quanto à integração por parte dos fornecedores, não é prática da indústria, pois a cultura da erva-mate, graças à sua grande procura, permite uma boa rentabilidade. Quem se utiliza de uma estratégia de integração na indústria são normalmente as ervateiras de grande e médio porte, as quais plantam ervais próprios para suprir suas carências de matéria-prima.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria ervateira do Rio Grande do Sul apresenta uma estrutura altamente fragmentada, de forma que as empresas, em torno de 70%, caracterizam-se como de micro e pequeno portes, não havendo líderes no mercado. Empresas de maior porte, médias e grandes, tentam adotar abordagens estratégicas diferenciadas, apoiadas na fixação de marca, na qualificação dos processos de industrialização e de distribuição. As micro e pequenas empresas têm sua estratégia apoiada em estruturas de custos menos onerosas, o que lhes permite ofertar com preço mais baixo no mercado.

Outra conclusão relaciona-se às quatro habilidades básicas para competir e tentar alcançar posicionamentos sólidos na indústria: acesso às fontes de matéria-prima, o domínio do processo de industrialização, o conhecimento do hábito dos consumidores e estruturas adequadas de distribuição.

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

O domínio do processo de industrialização é determinante para que as empresas processem a matéria-prima com a rapidez necessária para a obtenção de um produto de acordo com o hábito do consumidor. Para isso, é necessário um conhecimento das

etapas do processo e, nas ervateiras de maior porte, equipamentos que permitam esse nível de desempenho.

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

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

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

Finalmente, em relação às cinco forças competitivas que afetam a rentabilidade da indústria, constatou-se que, por ordem de importância, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes na disputa por grandes clientes devem ser as áreas a que as empresas devem dedicar maior atenção para que possam alcançar melhor posicionamento e melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONI, Verner L. *A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 1995. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- DAVIS, J. H; GOLDEBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Boston: Havard University/ GraduateSchool of Business Administration, 1957.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SYNOPSIS

THE COMPETITIVE STRUCTURE OF THE YERBA MATE INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL

In the article, one describes and analyzes the five competitive forces that delineate the competitiveness of the yerba mate industry of Rio Grande do Sul, starting from the application of the Porter's model (1991) for the analysis of the industry and competition. In relation to the yerba mate industry of Rio Grande do Sul, it is verified that its structure is highly broken into fragments, being around 70% of micro and of small size companies, no leaders being in the market. Companies of larger size, middle and big ones, try to adopt differentiated strategic approaches, supported by the brand fixation, in the qualification of the industrialization processes and of distribution. In relation to the five competitive forces that affect the profitability of the industry, the power of the customer's bargain, the power of bargain of the vendors and the rivalry of the competitors in the dispute for big customers are the areas to which the companies should devote more attention so that they may obtain better positioning in the industry. The method used for the analysis of the industry was the one of case study.

Key-words: yerba mate; industry analysis; competitive structure.

SINOPSIS

LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DE HIERBA MATE DEL RIO GRANDE DO SUL

En el artículo, son descritos y analizadas las cinco fuerzas competitivas que delinean una competitividad en la industria de hierba del Rio Grande do Sul, a partir de la aplicación del modelo de Porter (1991) para el análisis de la industria y de la concurrencia. En relación a la industria de hierba del Rio Grande do Sul, se constata que su estructura es altamente fragmentada, siendo en torno de 70% de las empresas de micro e pequeño tamaño, no existiendo líderes en el mercado. Empresas de mior tamaño, medias y grandes, intentam adaptar abordages estrategicas diferenciadas, apoyadas en la fijación de marca, en la cualificación de los procesos de industrialización y de distribución. En relación a las cinco fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los abastecedores e la rivalidad de los concorrentes en la disputa por grandes clientes son las áreas a que las empresas deben dedicar mayor atención para que puedan obtener mejor posicionamiento en la industria. El método utilizado para el análisis de la industria fue el de estudio de caso.

Palabras-clave: yerba mate; análisis de la industria; estructura competitiva.