

**ANTONINO SALVATIERRA**

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-  
MATE E AS PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO  
LOCAL NAS FRONTEIRAS DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ,  
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
CENTRO DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
– MESTRADO ACADÊMICO –  
CAMPO GRANDE-MS  
2009**

**ANTONINO SALVATIERRA**

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-  
MATE E AS PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO  
LOCAL NAS FRONTEIRAS DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ,  
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada como exigência  
parcial para obtenção do Título de Mestre  
em Desenvolvimento Local - *Mestrado  
Acadêmico*, à Banca Examinadora, sob  
orientação do Prof. Dr. Reginaldo Brito da  
Costa.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
CENTRO DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
– MESTRADO ACADÊMICO –  
CAMPO GRANDE-MS  
2009**

**Ficha catalográfica**

Salvatierra, Antonino

S182c Caracterização da cadeia produtiva da erva-mate e as perspectivas de desenvolvimento local nas fronteiras de Ponta Porã e Corumbá, estado de Mato Grosso do Sul / Antonino Salvatierra ; orientador, Reginaldo Brito da Costa.. , 2009  
104 f.: + anexos

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento local) –  
Universidade Católica dom Bosco. Campo Grande, 2009

1. Erva -mate – Cultivo – Ponta Porã (MS) 2. Erva-mate- Cultivo Corumbá (MS) 3..Desenvolvimento local I. Costa, Reginaldo Brito da

CDD –633.77

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

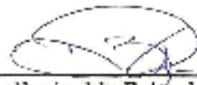
**Área de concentração:** Desenvolvimento local em contexto de territorialidades

**Linha de Pesquisa:** Desenvolvimento local em territorialidades de micros e pequenos empreendimentos

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Conselho do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local - Mestrado Acadêmico da Universidade Católica Dom Bosco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local.

Dissertação aprovada em: 20 / 02 / 2009

## **BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Reginaldo Brito da Costa - orientador  
Universidade Católica Dom Bosco



Prof. Dr. Roberto Antonio Tielé de Mello Sousa  
Universidade Federal de Mato Grosso



Prof. Dr. Joacmar de Campos Muciel  
Universidade Católica Dom Bosco



A Rosalina Julio Lopes Salvatierra,  
minha esposa, com todo o meu amor,  
pela sua paciência, compreensão e apoio  
durante o período de mestrado.

## AGRADECIMENTOS

*“Antes de tudo, agradeço a Deus.”*

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase da minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e da minha gratidão.

Reverencio o Professor Dr. Reginaldo Brito da Costa, pela sua dedicação e pela orientação deste trabalho e, por meio dele, eu me reporto a toda comunidade da Universidade Católica Dom Bosco, Mestrado do Desenvolvimento Local pelo apoio incondicional.

Agradeço ao Dr. Roberto Antonio Ticle de Melo e Sousa da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, pela participação na banca examinadora e suas ricas orientações quando da aprovação na qualificação do mestrado. Me fez pensar e refletir sobre pontos importantes da pesquisa.

Agradeço ao Dr. Josemar de Campos Maciel, pela participação na banca examinadora o qual contribuiu dando outro enfoque no trabalho que levou ao DL.

Aos produtores rurais e aos industriais, que participaram das pesquisas e abriram suas portas para que o trabalho pudesse ser concluído, principalmente ao Sr. Paulo Benitez, proprietário da Indústria de Erva-mate Santo Antonio, pelo conhecimento tácito da história da erva-mate em Mato Grosso do Sul.

A Colega e Administradora de Empresa, Janete Mello, pela sua contribuição na formatação deste trabalho, para deixá-lo de acordo com as normas da ABNT. E pela sua experiência em trabalhos acadêmicos.

Ao Amigo Eterno, Prof. Carlos Nader Camilo Guimarães, pelo encorajamento nas horas difíceis e pelo apoio durante muitos anos de trabalhos juntos em consultorias, muitas histórias para contar.

Ao Amigo e Mestre em Administração, José Estevão, pelos seus conselhos, no momento certo fez mudar a minha rota profissional e acadêmica.

A todos os colegas de profissão, professores universitários que estiveram presente em varias discussão sobre o tema. Agradeço aos especialistas do Setor, ao Sindicato do Setor ervateiro de Mato Grosso do Sul pelas informações precisas.

Gostaria de deixar registrado, também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

A minha filha Jheanne Giullian, que me ajudou em alguns trabalhos dentro da pesquisa, a qual tenho orgulho de ser seu pai.

E, por último, e nem por isso menos importante, agradeço a minha esposa pelo carinho, amor e compreensão e pelas viagens durante a pesquisa, sendo minha auxiliar que na verdade suas contribuições foram fantásticas. Minha companheira eterna.

“Para alcançar um objetivo que jamais  
haveis atingido deveis fazer coisas nunca  
dantes feitas”.

*Richard G. Scott*

## RESUMO

Cada vez mais organizações de diversos setores estão concentrando seus esforços na implantação de conceitos logísticos nos processos produtivos de suas empresas. Fatores como aumento da concorrência, globalização de mercados e desenvolvimento da tecnologia da informação tornaram o estudo da logística atividade fundamental como forma de reduzir os custos logísticos e disponibilizar o produto ao cliente, onde quer que ele esteja de maneira a atender as suas expectativas. O interesse dessa pesquisa diz respeito á forma de como caracterizar a cadeia produtiva da erva-mate nas fronteiras de Ponta Porã e Corumbá, no Mato Grosso do Sul. A preocupação foi de conhecer toda a sistemática empreendida pelo produtor, pela indústria, pelo comércio, pelo transporte e pelo consumidor final, em busca de uma perspectiva de Desenvolvimento Local. O método de pesquisa foi o indutivo quali-quantitativa, com ênfase no aspecto qualitativo e o procedimento de análise documental e pesquisa de campo. Como resultado principal, os dados coletados permitem evidenciar que as informações comprovaram que a erva-mate contribui no crescimento econômico, não só no estado de Mato Grosso do Sul, mais em todo o País, gerando empregos, desde o plantio, como todo o processo de cancheamento, colheita, e a industrialização, o envolvimento da distribuição até o consumidor final. Este trabalho norteou todos esses processos que chamamos de cadeia produtiva. Outro ponto relevante da pesquisa foi que pôde-se identificar que há uma potencialidade de crescimento no mercado atual do setor ervateiro nas duas regiões. Os resultados da pesquisa demonstram que existem culturas, costumes, e praticas de consumo da erva-mate, o que faz pensar que os estudos teóricos da cultura da erva-mate em Mato Grosso do Sul deverão levar em conta cada vez mais, a sua relação com a sociedade e seus padrões de produção, territorialização, comercialização e consumo.

**Palavras-chave:** Logística; Cadeia produtiva; Desenvolvimento local. Setor ervateiro. Processo de cancheamento.

## ABSTRACT

More and more corporations of several sectors are focusing their efforts on implementation of logistic concepts in the productivity of their enterprises. Factors as increased competition, globalized markets and the development of technology of information made the study of logistic the fundamental activity to reduce the expenditures on logistic, and to become the product available to the costumer wherever he is in order to meet his expectations. This research is focused on showing how evaluate the logistic chain of matte in frontiers of Ponta Porã and Corumbá in the state of Mato Grosso do Sul. The most important issue researched was to discover all systematic undertook by producer, industry, commerce, transport and by the final consumer, which searches a perspective of Local Development. The method of inquiry used was the inductive qualitative and quantitative one, with emphasis in qualitative aspect and with documental analysis and local research. As main result the data collected shows that matte helps not only the economical growth of Mato Grosso do Sul, but also of the whole Country, producing direct and indirect jobs, from the planting, as the whole process of “cancheamento”, harvest and industrialization, until the involvement of distribution up to final consumer, this research oriented all these processes which was called logistics. Another important point the study was that we could identify that there is a potential for growth in the market today ervateiro sector in both regions, where the research results show that there are cultures, customs and practices of consumption of mate, which makes you think that the theoretical studies of the culture of mate in Mato Grosso do Sul should take into account increasingly, its relationship with society and its standards of production, territorialization, marketing and consumption.

**Key words:** Logistics; Local development; Sector Maté dealer; Process of “Cancheamento”.

## **LISTA DE FOTOS**

FOTO 1 - Porto de Corumbá e Ladário é um dos principais portos fluviais do país.....	70
FOTO 2 - Rede Ferroviária de Corumbá - MS.....	71
FOTO 3 - Entrega das mudas de erva-mate pela prefeitura municipal de Ponta Porã .....	77

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Movimentação, sentido porto fluvial Corumbá/Ladário - 2007.....	34
TABELA 2 - Demonstrativo da movimentação de cargas em terminal de uso privativo (Corumbá/Ladário - MS) .....	35
TABELA 3 - Quantidade produzida (toneladas) do produto agrícola da Erva-Mate no Mato Grosso do Sul, segundo os municípios produtores - 2002.....	55
TABELA 4 - Área destinada à colheita, área colhida, e área produzida de erva-mate (folha verde), por grandes regiões e unidades da federação Brasil ano 2003 .....	55
TABELA 5 - Rentabilidade da Erva-Mate Tradicional por unidade de 500 g .....	81
TABELA 6 - Comparação preço de compra e vendas das indústrias.....	82
TABELA 7 - Médias das indústrias lucro líquido gerencial.....	82



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	- Demanda de potencial Hidrovia Paraguai/Paraná.....	67
GRÁFICO 2	- Plantação da erva-mate na região de Ponta Porã e a comercialização nos pólos de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso .....	74
GRÁFICO 3	- Destino da erva-mate, de Ponta Porã, comercializadas no Brasil (em ton.)	83
GRÁFICO 4	- Distribuição da erva-mate industrializada em Ponta Porã.....	84
GRÁFICO 5	- Consumo da erva-mate em Ponta Porã.....	87
GRÁFICO 6	- Consumo da erva-mate em Corumbá.....	87
GRÁFICO 7	- Como se dá o consumo da erva-mate em Ponta Porã?.....	88
GRÁFICO 8	- Como se dá o consumo da erva-mate em Corumbá? .....	88
GRÁFICO 9	- Principais marcas de erva-mate comercializadas em Ponta Porã .....	89
GRÁFICO 10	- Principais marcas de erva-mate comercializadas em Corumbá.....	90
GRÁFICO 11	- Fornecedores locais da erva-mate em Ponta Porã.....	90
GRÁFICO 12	- Fornecedores locais da erva-mate em Corumbá.....	90
GRÁFICO 13	- Faixa etária dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã.....	90
GRÁFICO 14	- Faixa etária dos consumidores de erva-mate em Corumbá .....	90
GRÁFICO 15	- Renda mensal dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã .....	91
GRÁFICO 16	- Renda mensal dos consumidores de erva-mate em Corumbá .....	91

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Resultados da pesquisa exploratória entre os produtores de Ponta Porã .....	76
QUADRO 2 - Resultados da pesquisa exploratória na indústria de Ponta Porã .....	79
QUADRO 3 - Resultados da pesquisa exploratória no comércio de Ponta Porã e Corumbá.	85

## **LISTA DE MAPAS**

MAPA 1 - Rede Multimodal Brasileira - ano 2002 .....	25
MAPA 2 - Rotas Bioceânicas modais que ligarão os pólos do estado de MS e PR .....	30
MAPA 3 - Ligação ferroviária de Mato Grosso do Sul ao Porto de Paranaguá (PR).....	32
MAPA 4 - Percurso por km e a distribuição da Hidrovia Paraguai - Paraná .....	66
MAPA 5 - Multimodal no Brasil Corredor Multimodal Centro-Norte.....	68

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Visão global das áreas funcionais organizacionais.....	44
FIGURA 2 - Técnicas de cancheamento utilizados por produtores rurais.....	58
FIGURA 3 - Forças competitivas que atuam nas indústrias ervateiras do estado de MS.....	60
FIGURA 4 - Cadeia produtiva do processo da erva-mate desde Ponta Porã até Corumbá ....	94

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado em Corumbá - rede varejistas do comércio local....	111
APÊNDICE B - Questionário aplicado em Corumbá - transportador (a) da erva-mate.....	113
APÊNDICE C - Questionário aplicado em Corumbá - consumidor de erva-mate .....	115
APÊNDICE D - Questionário aplicado em Corumbá - indústria de erva-mate .....	117
APÊNDICE E - Questionário aplicado em Ponta Porã - rede varejistas do comércio local .....	120
APÊNDICE F - Questionário aplicado em Ponta Porã - transportador (a) da erva-mate .....	122
APÊNDICE G - Questionário aplicado em Ponta Porã - consumidor de erva-mate.....	124
APÊNDICE H - Questionário aplicado em Ponta Porã - produtor de erva-mate verde .....	126
APÊNDICE I - Questionário aplicado em Ponta Porã - indústria de erva-mate .....	129

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA</b> .....	23
1.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL .....	23
1.2 REGIÃO CENTRO OESTE E AS MALHAS VIÁRIAS .....	24
<b>1.2.1 Modal rodoviário</b> .....	26
<b>1.2.2 Principais rodovias federais da região Centro-Oeste</b> .....	27
<b>1.2.3 Modal ferroviário</b> .....	28
<b>1.2.4 Projeto Ferroeste</b> .....	29
<b>1.2.5 Investimentos no município de Três Lagoas pela iniciativa privada</b> .....	32
<b>1.2.6 Malha hidroviária do Paraguai</b> .....	33
<b>1.2.7 Serviços portuários</b> .....	36
<b>1.2.8 Operadores da logística</b> .....	37
<b>1.2.9 Logística e o sistema varejista</b> .....	38
1.3 DESENVOLVIMENTO LOCAL NO CONCEITO ACADÊMICO .....	39
1.4 DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	40
<b>1.4.1 Desenvolvimento e crescimento econômico</b> .....	40
1.5 LOCAL NO SENTIDO TERRITORIAL .....	41
1.6 COMUNIDADE .....	41
1.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	44
1.8 ECOLOGIA EMPRESARIAL E AMBIENTAL .....	45
1.9 MATERIAL E MÉTODO .....	49
<b>1.9.1 Método</b> .....	49
<b>1.9.2 Locais onde foram aplicados os questionários e o material utilizado nesta pesquisa</b> .....	50

<b>CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA LOGÍSTICA DA ERVA-MATE</b>	<b>51</b>
2.1 HISTÓRICO DA ERVA-MATE .....	51
2.2 POTENCIAL DE MERCADO DA ERVA-MATE NA FRONTEIRA COM O PARAGUAI.....	52
2.3 CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE - REGIÃO DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ .....	53
<b>2.3.1 Da produção</b> .....	54
<b>2.3.2 Produção em Mato Grosso do Sul</b> .....	54
<b>2.3.3 Mato Grosso do Sul e unidades da federação / Brasil</b> .....	55
2.4 DA INDÚSTRIA.....	56
<b>2.4.1 A modernização das indústrias no Brasil</b> .....	57
<b>2.4.2 Técnicas de cancheamento</b> .....	57
<b>2.4.3 Indústrias em Mato Grosso do Sul</b> .....	58
2.5 COMÉRCIO E TRANSPORTE EM PONTA PORÃ-MS .....	61
<b>2.5.1 O transporte de cargas</b> .....	63
2.6 COMÉRCIO E TRANSPORTE EM CORUMBÁ-MS .....	63
<b>2.6.1 Principais atividades econômicas</b> .....	63
<b>2.6.2 O transporte de cargas</b> .....	64
2.6.2.1 Hidrovia.....	65
2.6.2.1.1 Produtos mais transportados pela hidrovia .....	65
2.6.2.1.2 Investimentos nos portos de hidrovia .....	69
2.6.2.1.3 Porto fluvial de Corumbá e Ladário .....	69
2.6.2.1.4 Administração e localização.....	69
2.6.2.2 Ferrovia .....	70
2.6.2.3 Aéreo .....	71
 <b>CAPÍTULO 3 - MERCADO DA ERVA-MATE NOS POLOS DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ</b> .....	 <b>73</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES .....	86
 <b>CAPÍTULO 4 - PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL</b> .....	 <b>93</b>
4.1 CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE .....	94

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>GLOSSÁRIO (DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE) .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>132</b>



## INTRODUÇÃO

A atividade ervateira em Mato Grosso do Sul tem sofrido com as influências externas e as constantes transformações de mercado, mesmo assim tem sido um dos produtos mais consumidos no estado, isso se deve a cultura, costumes e hábitos que vem de geração em geração e que em décadas passadas foi um dos produtos mais explorados no estado.

Durante entrevistas com os consumidores nos dois pólos, Corumbá e Ponta Porã, percebeu-se que consumo da erva-mate faz parte do cotidiano o qual vem crescendo em escala regional e no cenário nacional. Os empresários do setor ervateiro acreditam no crescimento da economia e na geração de empregos locais, desde a produção até a comercialização do produto. Para eles o mais preocupante é o consumo que está em ascendência, mais a produção está em decadência, este é um fator preocupante para todos os atores da erva-mate, principalmente na região de Ponta Porã, onde produção da erva-mate verde é bem explorada pelas indústrias sul mato-grossense. Neste trabalho procuramos tratar desse assunto, mais o ponto principal foi o de conhecer toda a cadeia produtiva que envolve a erva-mate.

O Estado de Mato Grosso do Sul encontra-se geograficamente privilegiada no transporte de mercadorias, para qualquer região do país e no exterior. Pode utilizar-se das malhas viárias de rodovias, ferrovias, marítimas, fluviais e aéreas, estas disponíveis no transporte intermodal para a entrega de mercadorias vinda do agronegócio local ou mercadorias de outros estados e da importação.

Este trabalho de dissertação parte do pressuposto de conhecer todos os processos que envolvem a cadeia produtiva da erva-mate nos pólos de Ponta Porã e Corumbá em MS. Nos capítulos que se seguem foram abordados, temas extremamente importante que envolve não somente a logística do transporte em Mato Grosso do Sul, como um arauto da situação no Brasil. O foco principal do trabalho está voltado para o estudo das atividades que acontecem na cadeia produtiva e a discussão das formas de relacionamento entre o setor ervateiro.

A definição da hipótese surge como interesse de saber se a cadeia produtiva da Erva-mate contribui para a promoção do Desenvolvimento Local das fronteiras de Ponta Porã e Corumbá em Mato Grosso do Sul. Na busca desse entendimento aparece o problema real da investigação do trabalho, em saber:

- a) O funcionamento da cadeia da Erva-Mate na região de fronteira do Paraguai em Mato Grosso do Sul e Bolívia.
- b) O que o comércio da erva mate está trazendo de desenvolvimento para essas comunidades?
- c) Quem está sendo mais beneficiado: O Produtor? A Indústria? O Comércio? O Transportador?

Neste sentido, a preocupação do presente estudo foi a da busca do entendimento da cadeia produtiva, na qual o produto principal é a erva-mate, sendo que o objetivo geral da pesquisa é de: Caracterizar a cadeia de produção da erva-mate, com ênfase nas fronteiras de Ponta Porã e Corumbá, como alternativa de Desenvolvimento Local.

Especificamente buscou-se:

- a) Identificar quais são as comunidades relacionadas à cadeia de produção, ligadas a erva-mate;
- b) Avaliar como está sendo feita a distribuição da espécie entre os municípios de Ponta Porã e Corumbá, bem como a entrada do produto oriundo do sul do país.

Por fim, cumpre se dizer que a escolha do tema leva a entender como funciona a cadeia de produtiva da erva-mate nas regiões de Ponta e Porã e Corumbá, através do setor ervateiro; e por saber da carência de informações dessa área do conhecimento.

Para tanto, o trabalho está apresentado com a seguinte estrutura: a) no primeiro capítulo trata-se do referencial teórico e a metodologia aplicada; b) o segundo capítulo aborda a contextualização da cadeia logística da erva-mate; c) o terceiro capítulo discorre sobre o funcionamento e o comércio da erva-mate nos pólos de Ponta Porã e Corumbá, com ênfase nas respostas obtidas através dos questionários aplicados envolvendo todos os atores da cadeia logística da erva-mate nas regiões de Ponta Porã e Corumbá. Já o capítulo quatro,

favorece a um entendimento envolvendo a perspectiva de desenvolvimento local nos municípios de Ponta Porã e Corumbá, sabendo-se que estas regiões desempenham como pólos de comercialização de erva-mate.

A pesquisa levou em consideração a falta de conhecimentos de administração gerenciais dos atores envolvidos com toda a cadeia produtiva da erva-mate, na qual foi um desafio conseguir informações sobre os custos, desde o plantio até o consumidor final.

Ávila (2005) aponta que o princípio responsável pela crise não está na economia, mas na vida e na história do homem contemporâneo: está na perplexidade hamletiana de não saber o que fazer. Os produtores conhecem suas deficiências, mais não conseguem sair da inércia por não conhecer novas metodologias de trabalhos.

Esta foi à linha de entendimento que nos levou a investigação da pesquisa, em apontar novos métodos de trabalho e busca da melhoria de vida dos produtores locais onde todos possam ser participativos e protagonistas no desenvolvimento local, bem como na formação de lideranças endógenas e permanentes nos dois pólos investigados, Ponta Porã e Corumbá.

## CAPÍTULO 1

### REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA

#### 1.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A importância da logística estende-se todas as etapas desde o abastecimento na produção até o consumidor final, aliada à utilização da Tecnologia da Informação (TI) faz com que as empresas consigam melhorar todo o processo produtivo e de distribuição.

Viana (2003) aponta que a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que influenciam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto de consumo final. “Assim como os fluxos de informação que colocam produtos em movimentação, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável”.

As empresas voltadas para as atividades de logística até os anos 50, o enfoque era sobre as atividades de transporte e armazenagem. Somente a partir daí foi percebida a importância da distribuição física dos produtos para os centros consumidores no momento do consumo e para os centros fabris no momento do uso em produção.

Wood e Johnson (1996) enfatizam que a ‘logística’ é um termo associado ao processo ocorrido no meio militar durante a Segunda Grande Guerra para o abastecimento das tropas aliadas em solos estrangeiros. O autor argumenta, ainda, a expressão “distribuição física” ou *outbound logistics* veio a ser usada a partir dos anos 60. Ela está relacionada com o fluxo externo do produto, ou seja, o produto final na ponta da linha de montagem até a entrega deste ao consumidor. É também considerada, por diversas razões, uma função de marketing.

Wood e Johnson (1996) argumentam que os modernos estudos envolvendo distribuição física estão focados no conceito de custo total na cadeia produtiva, ou seja, os custos de transporte não devem ser considerados isoladamente e sim com outros custos envolvidos, como custos de embalagem e investimentos em inventários ou outros ativos que não façam parte do *core business* da empresa.

E só após os anos 70 é que a logística começa a agregar novas funções, evoluindo da logística integrada que envolve apenas atividades produtivas para o *supply chain management*, ou seja, inter-relacionamento com o meio externo: fornecedores e clientes.

Tem-se a logística empresarial como integração da administração de materiais com a distribuição física, proporcionando vitalização para a economia e para a empresa, além de ser um elemento-chave no incremento do comércio, seja nacional ou internacional.

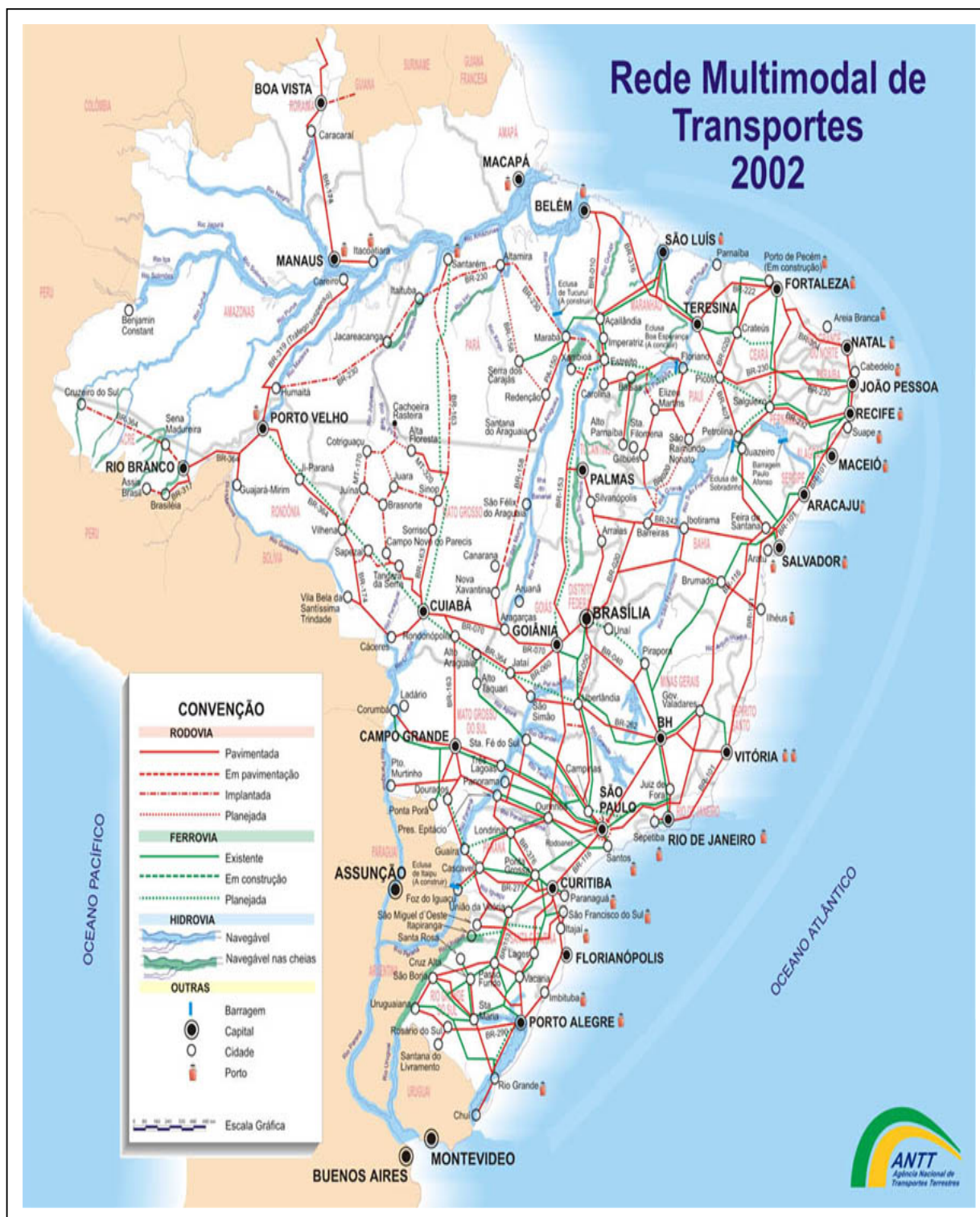
A logística estende-se a todas as etapas desde o abastecimento na produção até o consumidor final, já a cadeia produtiva de forma simplificada pode ser definida como um conjunto de elementos “empresas” ou “sistemas” que interagem em um processo produtivo para ofertas de produtos ou serviços ao mercado.

## 1.2 REGIÃO CENTRO OESTE E AS MALHAS VIÁRIAS

O cenário de Mato Grosso do Sul não é diferente de outros estados brasileiros que tem enfrentado grandes desafios de descasos e sucateamentos nas malhas viárias, onde quem acaba sofrendo são os usuários destes modais. Mato Grosso do Sul tem algumas vantagens dentre outros estados do Brasil, decorrentes de poder contar com todas as malhas viárias disponíveis para o comércio e o escoamento dos produtos para vários estados do país e o comércio internacional, conforme mostra o mapa 1, principalmente quando se trata da distribuição do produto final.

As mercadorias podem sair das Indústrias de Ponta Porã com destino até Corumbá, fronteira com a Bolívia. Além do transporte rodoviário como é feito atualmente, pode ser utilizado o modal ferroviário. Outra, alternativa seria saindo de Ponta Porã até Porto Murtinho-MS, utilizando a rodovia e de Porto Murtinho até Corumbá de Hidrovia, nesse caso fazendo serviços de cabotagem com outros municípios (Jardim, Guia Lopes da Laguna, Bonito) utilizando mesmo percurso até Porto Murtinho.

**Mapa 1 - Rede multimodal brasileira - ano 2002.**



Fonte: ANTT (2002).

### 1.2.1 Modal rodoviário

Mato Grosso do Sul está localizado em local central da região do Centro Oeste, é um importante elo com as demais regiões brasileiras, o Centro-Oeste tem uma localização estratégica: está no coração do Brasil. As rodovias federais que passam por Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal são responsáveis pela integração entre as regiões produtoras de grãos e a agropecuária e os principais centros consumidores e exportadores do país. É no Centro-Oeste que estão alguns dos maiores números da agricultura e da pecuária nacional. O Estado do Mato Grosso, por exemplo, é o campeão nacional de produção de soja (10,5 milhões de toneladas) e de algodão em plumas (380 mil toneladas).

Para escoar toda essa produção, é preciso uma malha rodoviária eficiente, o que não reflete a realidade da região. No Mato Grosso do Sul (MS). Dados do documento oficial da Gerencia de Pavimentos do Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transporte (DNIT), mostram que 43,9% das rodovias apresentam más condições de trafegabilidade e 38,2% apresentam condições regulares. No MS, como em outros Estados da região, há a necessidade de um sistema que defina os recursos para obras na rodovia que acreditamos ser uma das principais prioridades para o movimento de cargas do País.

O estado de Goiás e o Distrito Federal, com suas grandes dimensões territoriais dependem muito do transporte rodoviário para atender a demanda de transporte de cargas e passageiros. A malha rodoviária que corta o Estado possui relevância econômica, política e estratégica. Compreendidas pela 12ª UNIT (Unidade de Infra-Estrutura Terrestre) circulam mercadorias vindas do Sul e do Sudeste do país em direção às regiões Norte e Centro-Oeste. Por exemplo, no sudoeste goiano, as rodovias beneficiam as áreas mais produtoras dos Estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e escoam boa parte da produção. De acordo com José Olímpio, coordenador da 12ª UNIT, cerca de 80% das rodovias tem mais de 15 anos e necessitam de restauração urgente. De acordo com o coordenador da 11ª UNIT - órgão responsável pelo gerenciamento das rodovias federais no Estado do Mato Grosso do Sul -, José da Silva Tiago, diz que o principal problema das rodovias do Estado é a ocorrência de buracos, irregularidades e deformações nas pistas e deficiências de sinalização. “Esses defeitos decorrem de fatores como idade avançada dos pavimentos, altos índices de chuvas, grande tráfego, percentual elevado de veículos de carga, excesso de peso transportado por caminhões e carretas e, principalmente, falta de contratos de manutenção e insuficiência de recursos orçamentários”

### **1.2.2 Principais rodovias federais da região Centro-Oeste**

Rodovia BR-163 - Percorre por todo o Mato Grosso do Sul. Em Rondonópolis, encontra-se com a BR-364 (vinda de Goiás). Após Cuiabá, a BR-364 segue para Comodoro, e a BR-163 vai em direção a Santarém (PA). O problema surge aí, após a divisa do Mato Grosso com o Pará, onde a rodovia não é mais asfaltada. O principal canal de escoamento da produção do MS está em péssimo estado, principalmente ao norte de Cuiabá (DNIT, 2007).

Rodovia BR-158 - É de grande importância estratégica. Não está inteiramente pavimentada. Único acesso para os municípios da região do Araguaia. Atravessa o Mato Grosso do Sul em 275,8 quilômetros, o Mato Grosso em 803,6 quilômetros e Goiás em 276,9 quilômetros (DNIT, 2007).

Rodovia BR-060 - Na divisa do Distrito Federal com Goiás, passa por 476 quilômetros dentro do Estado goiano. A maior parte da rodovia dentro do Estado de Goiás está em boas condições. Atravessa o Mato Grosso do Sul em 681,2 quilômetros e em sua maior parte está em condições regulares (DNIT, 2007).

Rodovia BR-070 - A BR-070 está presente em 825 quilômetros dentro do Estado do Mato Grosso e tem a maior parte dos trechos em bom estado de conservação. Passa por Cuiabá e Cáceres e faz divisa com Goiás em Barra do Garças.

No Mato Grosso do Sul, a rodovia BR-262 está quase totalmente destruída. E trechos da BR-158, como o de Três Lagoas a Selvíria, encontram-se paralisados, enterrando os investimentos já feitos na obra (DNIT, 2007).

Da parte do Congresso Nacional, existe a maior boa vontade em colaborar com o governo, a partir da proposta favorável à utilização da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), que é o tributo que incide sobre os combustíveis automotivos, na recuperação e aperfeiçoamento do precário sistema viário brasileiro. Não há razão para destinar a Cide a outros projetos e mesmo a uma “reserva de contingência” no âmbito do DNIT, para ampliação do superávit primário nas contas da União (DNIT, 2007).



### 1.2.3 Modal ferroviário

A malha ferroviária brasileira foi implantada com o objetivo de interligar vários estados do país, principalmente as regiões próximas aos portos de Parati, Angra dos Reis e porto de Santos.

Comparando as condições atuais da malha ferroviária com o período anterior à desestatização, os índices apontam um crescimento na recuperação da atividade ferroviária no país, com possibilidades de aumento de sua participação na matriz de transporte, sobretudo a médio e longo prazo, em função dos investimentos feitos pelas empresas concessionárias.

Desde 1996, quando iniciou o processo de desestatização, a quantidade de carga movimentada nas ferrovias brasileiras aumentou em cerca de 26%. Os investimentos permitiram um incremento da produção de transportes em 68% entre 1996 e 2001. As melhorias decorrentes da desestatização têm contribuído para reduzir acidentes nas malhas em funcionamento.

No Brasil, existem ferrovias com padrões de competitividade internacional, e a qualidade das operações permite, por exemplo, a agilidade desejada para a integração multimodal.

O custo do frete, cobrado pelas operadoras nas ferrovias, é 50% mais barato em relação ao transporte rodoviário. Além disso, as ferrovias oferecem rapidez e resistência a grandes cargas. A alternativa ferroviária, de fato, é importante para operadores que lidam com matérias-primas como empresas petroquímicas, que além de perigosas são transportadas em grandes volumes.

Atualmente, o sistema ferroviário brasileiro apresenta um cenário evolutivo favorável. Os constantes e progressivos investimentos nesse setor tende a elevar o potencial

A Confederação Nacional do Transporte (CNT) realizou uma pesquisa mostrando que no Brasil a estimativa é de que a solução dos obstáculos físicos e operacionais das ferrovias exigiria investimentos de R\$ 4,192 bilhões (CNT, 2007).

Um dos maiores gargalos da malha ferroviária brasileira é a velocidade média dos trens, de 22 quilômetros por hora. No Mato Grosso do Sul, é muito baixa a utilização do modal ferroviário para o transporte de cargas, principalmente nos trechos de Campo Grande e

Corumbá e um dos problemas encontrados de acordo com CNT, é que atualmente, a via ferroviária tem velocidade de apenas 8 km/h, inviabilizando o transporte (CNT, 2007).

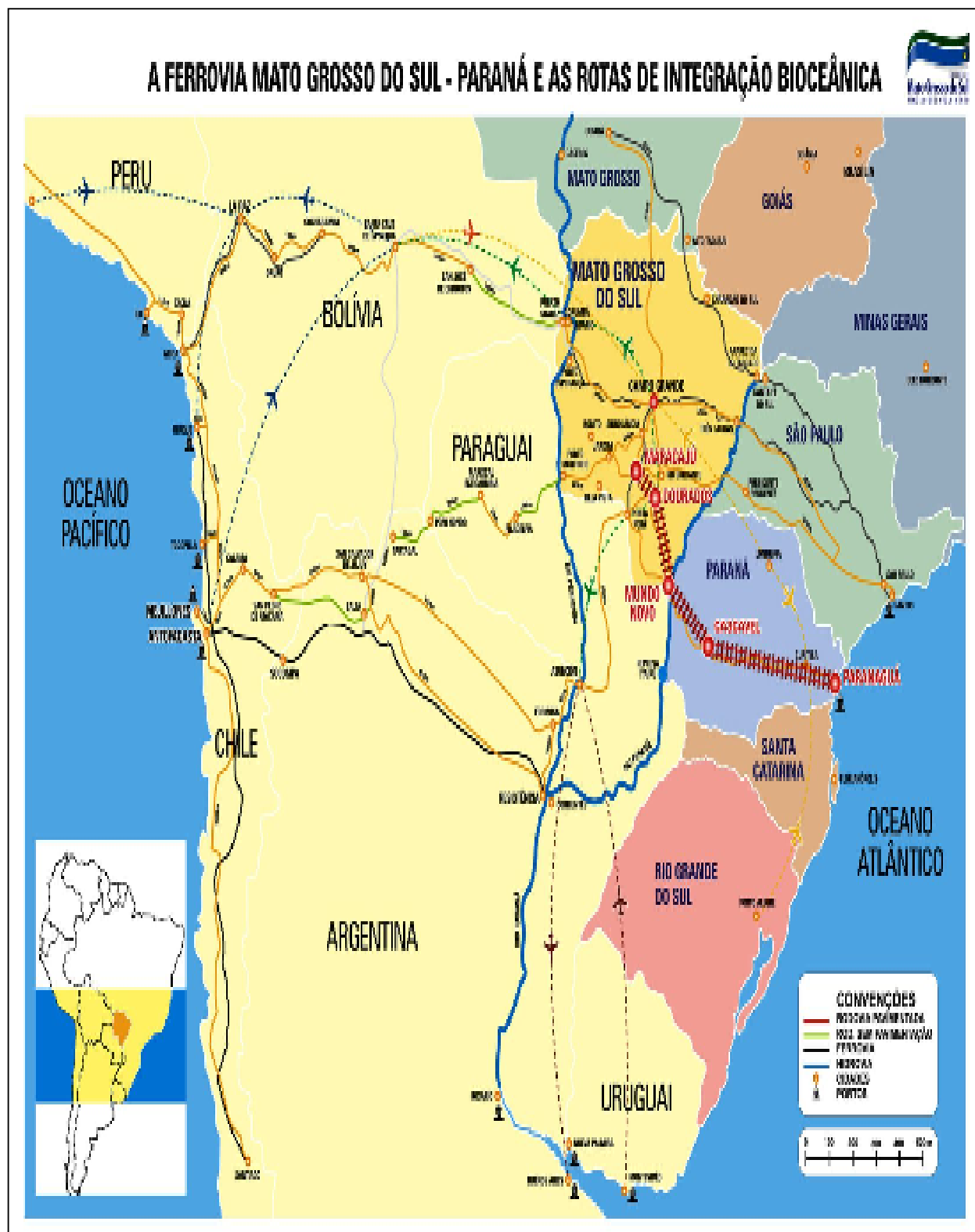
#### **1.2.4 Projeto Ferroeste**

Os governadores de Mato Grosso do Sul - André Puccinelli, e do Paraná - Roberto Requião, assinaram no dia 6 de novembro de 2008, a formação de Sociedade de Propósito Específico (SEP) na intenção de executar o projeto da ferrovia Ferroeste, que ligará Maracaju (MS) a Paranaguá (PR). A assinatura aconteceu durante o fórum consultivo de municípios, estados federados, províncias e departamentos do Mercosul (FCCR), - eixo sul que foi aberto no dia 6 de novembro de 2008, em Foz de Iguaçu, no Paraná. Até o momento, a Ferroeste tem um trecho concluído de 250 quilômetros de extensão, ligando Cascavel a Guarapuava, no Paraná. O projeto de integração MS-PR até o porto de Paranaguá engloba a construção do trecho ferroviário da Ferroeste no segmento compreendido entre Maracaju/MS e Cascavel/PR (ponto de interligação com o trecho construído da Ferroeste), com cerca de 440 km, permitindo a conexão ferroviária dos municípios produtores do MS com a Hidrovia Paraná/Tietê (em Guaíra) e, a partir de Cascavel, propiciando o acesso ferroviário ao Porto de Paranaguá, e a rota Bioceânica, conforme demonstra o Mapa 2.

O ramal ferroviário é de interesse dos três Estados porque interligará importantes regiões produtoras do sul de Mato Grosso do Sul e do oeste do Paraná e Santa Catarina ao Porto de Paranaguá (PR). É importante destacar que a ferrovia ligará dois Estados produtores de grãos e também fará entroncamento com a Hidrovia Tiête-Paraná, diminuindo o tráfego intenso de caminhões na rodovia BR-163 e encurtando o caminho até o Porto de Paranaguá.

A Ferroeste já tem a concessão da União para construir e operar a ferrovia de Dourados, que cortará os municípios de Mundo Novo, Eldorado, Itaquiraí, Naviraí, Juti e Caarapó. A ferrovia beneficiará também todos os municípios da região da Grande Dourados.

**Mapa 2 - Rotas bioceânicas modais que ligarão os pólos do estado de MS e PR.**



**Fonte:** Ferroeste/DF - Brasília (2007).

Atualmente, como demonstra no mapa 3, a ferrovia vai de Cascavel a Guarapuava, ambas no Paraná. A proposta inclui a construção de um trecho ferroviário de Maracaju a Cascavel, com 440 km de extensão, passando por Dourados, Mundo Novo e Guairá (PR). O projeto será financiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A ferrovia estará ligada por estradas de Maracaju a Cuiabá e que o frete de uma tonelada de grãos com a ferrovia custará US\$ 31,37, valor 38,4% menor do que aquele cobrado em rodovias. Uma das grandes razões para que o Estado de Mato Grosso do Sul realmente invista e utilize o modal ferroviário como fonte de alternativas para o escoamento dos seus produtos relativos ao agronegócio.

Com a nova ferrovia, o transporte de cargas por Mato Grosso do Sul será redimensionado, desafogando a BR-163, tendo em vista um tráfego muito intenso nesta rodovia, principalmente em época de colheita da soja.

Os produtores e as Indústrias de Ponta Porã estão vivendo momentos de expectativa com esses investimentos nas malhas viárias no estado, pois irá trazer mudanças em todo o comércio e dará abertura a um grande mercado de comércio, não só no Mato Grosso do Sul, bem como no Brasil e no exterior, conforme destacado no mapa 3.

**Mapa 3** - Ligação ferroviária de Mato Grosso do Sul ao Porto de Paranaguá (PR).



Fonte: Ferroeste/DF - Brasília (2007).

### 1.2.5 Investimentos no município de Três Lagoas pela iniciativa privada

A Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Ciências e Tecnologia, juntamente com a Prefeitura de Três Lagoas (MS) e Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL) debateu os impactos ambientais da futura construção do Contorno da Ferrovia no município de Três Lagoas. O Grupo Votorantim através da empresa Votorantin Celulose e Papel (VCP) e o Imasul, debateu os impactos ambientais, programas propostos e contrapartidas socioambientais do empreendimento ferroviário que interligará a fábrica de celulose da VCP-MS em construção em Três Lagoas - MS à Ferrovia Novoeste com a construção do Terminal Ferroviário e que fará a escoamento de toda a sua produção para o Porto de Santos no litoral paulista.

Este terminal irá beneficiar o comércio e a indústria de todo o estado de Mato Grosso do Sul que queira utilizar do transporte ferroviário, principalmente a região de Corumbá no escoamento do minério de manganês, produto que é exportado para outros países através do modal hidroviário. Para que isso aconteça Corumbá deverá melhorar sua infraestrutura férrea que liga Campo Grande/Corumbá, pois se encontra em precárias condições.

Os empresários do setor ervateiros da região de Ponta Porã, poderão utilizar – se desta mesma ferrovia para aumentar seus pontos de vendas em alguns estados do país com um custo menor do vem sendo praticado com o transporte rodoviário.

O Terminal Ferroviário terá 20 quilômetros de extensão e investimentos da ordem de R\$ 40 milhões. Será três locomotivas com cem vagões cada uma que farão o transporte de toda a produção da VCP, alto estimado em 1,3 milhões de toneladas/ano de celulose e 200 mil toneladas de papel.

Segundo Jair Cláudio Rosa da RM Brasil, o projeto de Impacto Ambiental sobre o Terminal Ferroviário da VCP foi idealizado por 24 profissionais dos mais diversos segmentos como: engenharia, biologia, arqueologia etc. Os estudos mostraram que a ferrovia seria o mais viável desconsiderando, por exemplo, a hidrovia e, por último, a rodovia, dando, assim, ao transporte ferroviário, o que despenderá menor custo e agressão ao meio ambiente. Segundo Jair Cláudio Rosa as três locomotivas substituem com precisão o transporte que seria feito por 180 carretas/dia (INTELOG, 2008).

#### **1.2.6 Malha hidroviária do Paraguai**

O Rio Paraguai nasce na Chapada dos Parecis, no interior do estado do Mato Grosso, numa área de grande importância na hidrografia sul-americana, pois reúne as nascentes do Paraguai e tributários do Amazonas. Seus primeiros 50 km na direção sul com o nome de Paraguaizinho, partindo de uma altitude de cerca de 400 m.

Em seu curso total o Paraguai tem uma extensão de 2.621 km até sua foz, no rio Paraná; o trecho brasileiro, aqui considerado, percorre aproximadamente 1693 km das nascentes à desembocadura do rio Apa. O trecho de Corumbá a Cáceres, com uma extensão de 720 quilômetros, pois os demais meios de transporte que tem acesso à região de Cáceres

não podem competir com a navegação, apesar das dificuldades que esta encontra ao longo da via fluvial.

Corumbá - MS, que faz divisa com Ladário - MS, é uma região pantaneira e onde a pecuária é um dos principais negócios do município, tem utilizado o transporte fluvial como alternativa para o manejo bovino de uma propriedade (fazenda) para outra, devido ao alagamento em certa época do ano causado pelo excesso das chuvas. No ano de 2007, conforme tabela 1, o transporte fluvial entre Corumbá e Ladário movimentou em 3.371 toneladas, desembarcadas no porto de Ladário, e a partir daí existem duas alternativas de transporte rodoviário e em alguns casos ferroviários, com destinos as fazendas e ranchos da região.

**Tabela 1** - Movimentação, sentido porto fluvial Corumbá/Ladário - 2007.

Navegação		Desembarque em (toneladas)	Total em (toneladas)
Longo curso	-	-	-
Cabotagem	-	-	-
Outras navegações		3.371	3.371
<b>Total</b>		<b>3.371</b>	<b>3.371</b>

**Fonte:** Administração da Hidrovia do Paraguai (AHIPAR, 2007).

No Brasil, o transporte marítimo de granéis sólidos (soja, trigo, milho, carvão, minério de ferro, sal, fertilizantes) e líquidos (produtos químicos, petróleo e petroquímico) tem relativo sucesso comercial. Os granéis são movimentados principalmente em terminais privativos, que oferecem alto grau de mecanização e custos baixos.

Os terminais portuários privativos brasileiros respondem por 75% da carga nacional, segundo Joel Corrêa de Souza Júnior, presidente da Associação Brasileira dos Terminais Portuários (ABTP). Este número é resultado da especialização, velocidade na operação, custos reduzidos e ao comando único das operações. Desde o momento em que a carga chega ao terminal até o embarque do navio, ou vice-versa, o comando da movimentação de produto é da própria empresa detentora da concessão. A maior parte dos terminais privativos (61%) brasileiros localiza-se nas regiões Sul e Sudeste, respondendo por 84% da movimentação de mercadorias nessas regiões (ARAGÃO, 1997, p. 59).

O sistema portuário brasileiro, segundo o Ministério dos Transportes, é constituído de portos públicos, organizados sob administração de companhia de docas,

concessionárias estatais ou privadas e mais 500 terminais de uso privativo e instalações portuárias rudimentares, que operam cargas próprias e de terceiros.

Em Corumbá e Ladário no terminal de uso privativo movimentou em toneladas durante o ano 2007, conforme tabela 2, para desembarque no porto o total de 60.989 de produtos do agronegócio e embarcou cerca de 179.341, do mesmo produto, sendo que para os produtos de minérios de ferro e derivados, 2.232.342 ton, ficando claro que a grande parte da movimentação marítima na região está para o transporte de minérios de manganês e derivados.

**Tabela 2** - Demonstrativo da movimentação de cargas em terminal/porto de uso privativo (Corumbá/Ladário - MS).

Navegação	Mercadoria	Desembarque (toneladas)	Embarque (toneladas)	Total em (toneladas)
Longo curso	-	-	-	-
Cabotagem	-	-	-	-
Outras navegações	Minério de Ferro	-	2.149.180	2.149.180
	Soja Grão	-	154.960	154.960
	Trigo Granel	41.382	-	41.382
	Farelo Soja	14.563	-	14.563
	Ferro Cílico	-	15.308	15.308
	Ferro Gusa	-	5.073	5.073
	Malte em Grãos	5.044	-	5.044
	Minério de Manganês	-	61.793	61.793
	Minério de Ferro	-	988	988
	Açúcar Bruto	-	4.000	4.000
<b>Total</b>		<b>60.989</b>	<b>2.391.302</b>	<b>2.452.291</b>

Fonte: Administração da Hidrovia do Paraguai (AHIPAR, 2007).



### **1.2.7 Serviços portuários**

Os serviços portuários procuram atender, essencialmente, a demanda apresentada pelos fluxos decorrentes do comércio exterior brasileiro. Pelos portos passam cerca de 90% das cargas comercializadas com o mundo exterior. Os portos não representam somente a porta de entrada e saída das mercadorias; são também indutores do desenvolvimento em suas áreas de influência, sendo, portanto, estratégicos para o país.

Os investimentos portuários devem estar alicerçados, entre outros fatores, em diagnósticos e prognósticos que permitam a segurança necessária para a aplicação dos recursos requeridos. Por esta razão, é de fundamental importância o conhecimento sobre os dados e informações do comportamento da movimentação das cargas nos portos e terminais brasileiros.

Com objetivo de contribuir com os estudos e análises para o desenvolvimento e a melhoria da gestão dos serviços portuários brasileiros, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) apresenta o Anuário Estatístico Portuário (AEP), com os dados e informações decorrentes das operações portuárias de carregamento e descarga dos navios, realizadas em 2007, nos portos organizados (públicos), marítimos, fluviais e lacustres, incluindo também a movimentação de carga realizada nos terminais de uso privativo, mistos ou exclusivos. O propósito é divulgar, de forma consolidada, os resultados estatísticos da movimentação portuária, bem como sua evolução durante os últimos cinco anos. Os dados são apresentados para o conjunto dos portos e terminais, com destaque para a evolução da movimentação das cargas segundo a natureza, granel sólido, granel líquida e carga geral; o sentido das operações, embarque e desembarque; e o tipo da navegação, longo curso, cabotagem e outras navegações. O processo de integração das Administrações Portuárias, portos organizados e terminais de uso privativo ao Sistema Permanente de Acompanhamento de Preços e Desempenho Operacional dos Serviços Portuários, Desempenho Portuário vem conferindo maior rapidez na divulgação destes resultados, que também podem ser consultados na internet ([www.antaq.gov.br](http://www.antaq.gov.br)), com atualizações constantes.

### 1.2.8 Operadores da logística

As empresas do Mato Grosso do Sul têm reagido ao aumento da competição global tirando proveito de novas tecnologias para aprimorar seus processos de negócios e produção. Tem buscado empresas que prestam serviços e atendam pelo menos três atividades básicas de um prestador de serviços logísticos que são: controle de estoque, armazenagem, gestão de transportes.

Continuam procurando formas de gerenciar de maneira mais eficiente seus processos de transporte através do uso de ferramentas que facilitem auditoria e verificação de erros, intercâmbio eficiente de informações, negociação de contratos de frete, planejamento estratégico e a tomada de decisões.

Como resultado, muitas estão agora vivenciando uma redução significativa nos custos de produção, alçando-as a uma posição mais competitiva no mercado.

Mato Grosso Sul conta com todas as Malhas Viárias, para o transporte de cargas disponíveis para o comércio interno e o Comércio exterior; mas sofre como outros estados do país a falta de investimentos nos modais rodoviários, ferroviários, hidroviários, em alguns casos sucateados por empresas privadas concessionárias responsáveis pela manutenção dos modais. Por outro lado as empresas nacionais e transnacionais terceiras operadoras no transporte, investem em tecnologias e recursos humanos, bem como em máquinas e equipamentos para uma melhor gestão do seu negócio, controlando e monitorando de ponta a ponta o transporte de suas cargas, estes chamamos de operadores logísticos que são empresas prestadoras de serviços, especializadas em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos.

Segundo Wood e Johnson (1996), empresas terceiras ou *third parties* são empresas intermediárias na indústria dos transportes. Porém, este segmento declina em algumas categorias como: corretores de transportes (*transportation brokers*); agentes domésticos expedidores de frete - rodoviário, terrestre, aéreo e marítimo (*domestic freight forwarders*); cooperativas de embarcadores (*shippers' cooperatives*); empresas de aluguel de *containers* (*container leasing company*); e, por fim e de interesse para este trabalho, as empresas provedoras de serviços logísticos, atuam com vários tipos de modais. A gama de

serviços oferecidos pode variar, mas usualmente estas empresas gerenciam o fluxo de matérias-primas, partes, peças e/ou produtos de seus clientes.

Fleury (2000 et al.) definem operadores logísticos como sendo “um fornecedor de serviços integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades de seus clientes, de forma personalizada”.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), as alianças logísticas que envolvem prestadores de serviços logísticos e embarcadores estão em andamento no mundo todo. Estas alianças estão diretamente ligadas ao entendimento pelo empresariado na necessidade de foco de atuação de suas empresas dentro dos seus mercados, onde existe a necessidade de alocamento de sua real competência.

Uma boa parte destes prestadores de serviços logísticos anexou à sua competência, novos e diferentes serviços, gerando assim uma agregação de valor ao produto final oferecido aos seus clientes. Passam a oferecer uma gama maior de serviços logísticos tendo o cliente que se preocupar apenas com um único fornecedor. De maneira geral, o operador logístico executa todo o serviço de forma completa onde, para que isso seja possível, cria alianças com outras empresas logísticas atuantes em outros segmentos.

Muitos operadores logísticos vêm surgindo do ramo de transportes e também do ramo de armazéns gerais. Estes últimos estão transformando seus terminais em recintos alfandegários e oferecendo serviços logísticos conexos aos seus clientes, do desembarço aduaneiro ao manuseio, guarda, armazenamento e até industrialização dos produtos.

### **1.2.9 Logística e o sistema varejista**

Na concepção do sistema varejista, a cadeia de abastecimento é fundamental. Segundo Porter (1989, p. 33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir e comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Na concepção do autor, a cadeia de valor também se aplica no relacionamento entre organizações: “os elos existem não só dentro da cadeia de valor de uma empresa, mas também entre a cadeia de valores de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais” (PORTER, 1989, p. 348). Vista de uma forma mais ampla, abrangendo desde os produtores até os consumidores finais, a cadeia de valor defendida por Porter (1989) ajusta-se à idéia da cadeia

de abastecimento (*supply chain*), bastante enfocada pelos consagrados autores de Logística. Ballou (2001, p. 21) é enfático ao afirmar: “as atividades logísticas, como quaisquer outras, exigem elevado grau de gestão inter e intrafirmas”. Já Bowersox e Closs (2001, p. 87) afirmam:

Para ser totalmente eficaz no ambiente competitivo de hoje, as empresas devem expandir seu comportamento integrado, de modo a incorporar clientes e fornecedores. Essa extensão se dá pela integração externa; é o que se chama de gerenciamento da cadeia de abastecimento.

### 1.3 DESENVOLVIMENTO LOCAL NO CONCEITO ACADÊMICO

Na maioria das vezes o Desenvolvimento Local é entendido de forma equivocada na perspectiva de crescimento econômico. Porém seu conceito no meio acadêmico é tratado de forma diferenciada ou sistematizada, abrangendo desenvolvimento individual e o coletivo local de uma comunidade.

Os princípios que regem a concepção de desenvolvimento com base local não podem levar em conta apenas o aspecto econômico. Eles devem refletir um cenário futuro de desenvolvimento alternativo, com protagonismo dos movimentos sociais e do processo de democratização política e econômica de apropriação ou reapropriação de um dado território pelas comunidades locais, onde as mesmas possam assumir, de fato, o poder local.

Para Ávila (2001), o desenvolvimento local é endógeno e emerge de coletividades de mesma identidade social e de interesses comuns, no seu lugar de vida, quando nelas se incrementa a cultura da solidariedade, fazendo-se uso das capacidades, competências e habilidades, para agenciar e gerenciar esses recursos internos e metabolizar os externos, em função de suas necessidades e aspirações.

Para Junqueira (2000, p. 118) Desenvolvimento Local é entendido como:

Um espaço dinâmico de ações locais, tendo como pressuposto a descentralização, a participação comunitária e um novo modo, de promover o desenvolvimento que possibilita o surgimento de comunidades capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrindo ou despertando para suas vocações locais e desenvolvendo suas potencialidades específicas.

Pelo entendimento Junqueira (2000), está querendo dizer que a descentralização e a participação comunitária desperta o desenvolvimento em uma comunidade, tornando-se a auto-suficiente para suas necessidades imediatas.

#### 1.4 DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

No processo de desenvolvimento, o alvo central é o ser humano como artesão do seu êxito ou fracasso, pois se requer que cada um, ao se tornar responsável pelo seu próprio progresso, de toda ordem e em todas as direções, influencie o seu entorno como fonte irradiadora de mudanças, de evolução cultural, de dinamização tecnológica e de equilíbrio meio-ambiental. Portanto, não se obtém desenvolvimento sem que se visualize o homem, à luz da hierarquia de valores, em sua integridade como pessoa humana, membro construtivo de sua comunidade e agente de equilíbrio em seu meio geofísico (ÁVILA et al., 2000, p. 23).

##### 1.4.1 Desenvolvimento e crescimento econômico

Ao se fazer uma comparação mais objetiva e clara entre desenvolvimento e crescimento econômico de um país, Kindleberger (1968, p. 82) comenta que:

Implicitamente, no uso geral e explicitamente no que se segue, o crescimento econômico significa maior produção, enquanto desenvolvimento econômico implica em maior produção e mudanças nas disposições técnicas e institucionais, pelas quais se chega a esta produção. O crescimento pode implicar, não só em maior produção, como também em mais insumos e mais eficiência, isto é, em um aumento no produto, por unidade de tempo. O desenvolvimento vai mais além, significando mudanças na estrutura da produção e na alocação de insumos, por setores. Numa analogia com o ser humano, enfatizar o crescimento significa focalizar a altura e o peso, enquanto explicar o desenvolvimento é dirigir a atenção para a capacidade funcional, para a coordenação motora, por exemplo, ou para a capacidade de aprender.

Assim sendo, isto indica uma distinção entre crescimento e desenvolvimento econômico, cujo desenvolvimento são os ganhos do crescimento que devem ser distribuídos igualitariamente para todos que participaram desta formação de riqueza. Na realidade não é

isto que vemos acontecer no setor ervateiro, todos os atores do comércio e da indústria da erva-mate trabalham de forma isolada quando se trata do ganho econômico.

Martins (2002) critica a visão positivista que só enxerga desenvolvimento com crescimento de taxas e indicadores econômicos. É preciso adotar uma postura de sentimento, voltada para a dimensão humana, fundamentada na valorização das pessoas na sua plenitude, onde supõe crescimento econômico não como fim, mas como meio para reduzir as privações e aflições humanas. Ressalta que não basta a participação das pessoas em todo o processo de desenvolvimento. É preciso assegurar a continuidade do processo. O verdadeiro diferencial do desenvolvimento local é assegurar à comunidade o papel de agente. Mas para tanto é preciso rever a questão da participação.

### 1.5 LOCAL NO SENTIDO TERRITORIAL

Local no sentido territorial vem do latim *territorium*, que significa terreno mais ou menos extenso, mas existem outras definições quando se tratar de inter-relações humanas.

Em Ponta Porã, local onde os produtores rurais participam ativamente da economia com a comercialização da erva-mate. Estes contribuem gerando empregos diretos e indiretos, principalmente nos períodos de plantio e colheitas. Formam comunidades e valorizam seus costumes e culturas preservando o meio ambiente. Vivem como outras comunidades com seus desafios diários. A força da comercialização e do potencial da produção dos produtores de erva-mate destacada no cap. 3, no quadro 2, demonstram o potencial de desenvolvimento local que essas comunidades possuem.

Segundo Martín (1999, p. 176):

Quando se fala do “local”, está se referindo à escala das inter-relações pessoais, da vida cotidiana, que sofre uma base territorial constroem sua identidade. O lugar é esta base territorial, o cenário de representações e de prática humana que são o cerne de sua singularidade; o “espaço da convivência humana”, onde se localizam os desafios e as potencialidades do desenvolvimento.

A configuração territorial é dada pelo conjunto formado pelos sistemas naturais existentes em um dado país ou numa área e pelos acréscimos que os homens super impuseram a esses sistemas naturais.

Sobre a definição de território Raffestin (1993, p. 143) afirma que “o território se forma a partir do espaço, é resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível. Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente, o ator territorializa o espaço”. O território nessa perspectiva, é um espaço onde se projetou um trabalho, se energia e informação, e que por consequência, revela relações marcadas pelo poder.

Para Souza (1995, p. 78) a idéia concebida sobre o território é de ser fundamentalmente um espaço definido e delimitado por e partir das relações de poder.

Partimos de uma compreensão do território sob um prisma mais subjetivo, simbólico, de um espaço no qual o homem estabelece um vínculo afetivo, constrói sua história e concretiza suas relações e fatos sociais.

As sociedades humanas têm uma concepção diferente do território. Ele não é obrigatoriamente fechado, não é sempre um tecido espacial unido nem induz a um comportamento necessariamente estável. A experiência da Oceania revela que, antes de ser uma fronteira, um território é, sobretudo, um conjunto de lugares hierarquizados, conectados a uma rede de itinerários. A etnia se cria e se fortalece pela profundidade de sua ancoragem no solo e pelo grau de correspondência mais ou menos elaborada que mantém com um espaço que ela divide em áreas, originando uma malha — e polariza de acordo com suas próprias finalidades e representações simbólicas.

No interior desse espaço-território, os grupos e etnias vivem uma relação entre o enraizamento e as viagens; essa relação, estabelecida a partir de uma dosagem de duas noções contrárias, é evidentemente bastante variável de acordo com os estatutos sociais, os gêneros de vida, as épocas e os tipos de sociedade. Ela pode tomar formas culturais múltiplas.

A territorialidade se situa na junção dessas duas atitudes; ela engloba simultaneamente aquilo que é fixação e aquilo que é mobilidade dito de outra maneira, os itinerários e os lugares (JOÉL BONNEMAISON ORSTOM/Vanuatu 2002)

No território econômico de erva-mate da faixa fronteira de Mato Grosso do Sul, Ponta Porã diferentes formas de saber foram sendo acumulados ao longo do tempo, construídas em função dos diferentes contextos situacionais de cada período, evoluindo assim, desde as formas da colheita artesanais, no âmbito do comércio, indústria e das formas da distribuição. Os territórios econômicos nos quais se manifestam forças integrativas e solidárias tornam-se mais estratégicos para o desenvolvimento (MAILLAT, 2002). Os empreendimentos que se distribuem no território econômico podem estabelecer diferenças funcionais entre si, ampliando as especializações produtivas. Nesse caso, o território tem um papel apenas de suporte para essa estrutura (MAILLAT, 2002).

Entretanto, quando esses empreendimentos mantêm vários laços de integração e complementaridade, Maillat (2002) afirma que eles criam raízes no território e a interatividade do meio torna mais dinâmico o sistema produtivo. Mas existem territórios nos quais os atores econômicos locais não criam ou apenas criam em parte as relações necessárias para gerar forças sinérgicas e impulsionar inovações, gerando desenvolvimento endógeno.

A configuração territorial, ou configuração geográfica, tem pois uma existência material própria, mas sua existência social, isto é, sua existência real, somente lhe é dada pelo fato das relações sociais (SANTOS apud ÁVILA et al., 2000, p. 29-30).

Território e espaço se complementam em um todo bidimensional, o primeiro como base de sustentação e delimitação geofísica para que o segundo emerja e flua nos limites do primeiro.

## 1.6 COMUNIDADE

A comunidade média ideal para efeito do desenvolvimento local é aquela *stricto sensu* em que haja certa (não exagerada) preponderância dos relacionamentos primários sobre os secundários ou no máximo se constate o equilíbrio entre essas duas categorias: a localidade demasiadamente primarizada é muito conservadora e fechada, tendendo a se manter no isolamento; e a muito secundarizada já se encontra esfacelada em termos de seus comuns sentimentos, interesses, objetivos, perfis de identidade e outros laços de coesão espontânea, sem os quais o desenvolvimento não emergirá de dentro para fora da própria comunidade, mesmo que à semelhança de nascimento por parto induzido, no qual os agentes e fatores externos não extrapolem os papéis de apenas indutores (ÁVILA, 2000).



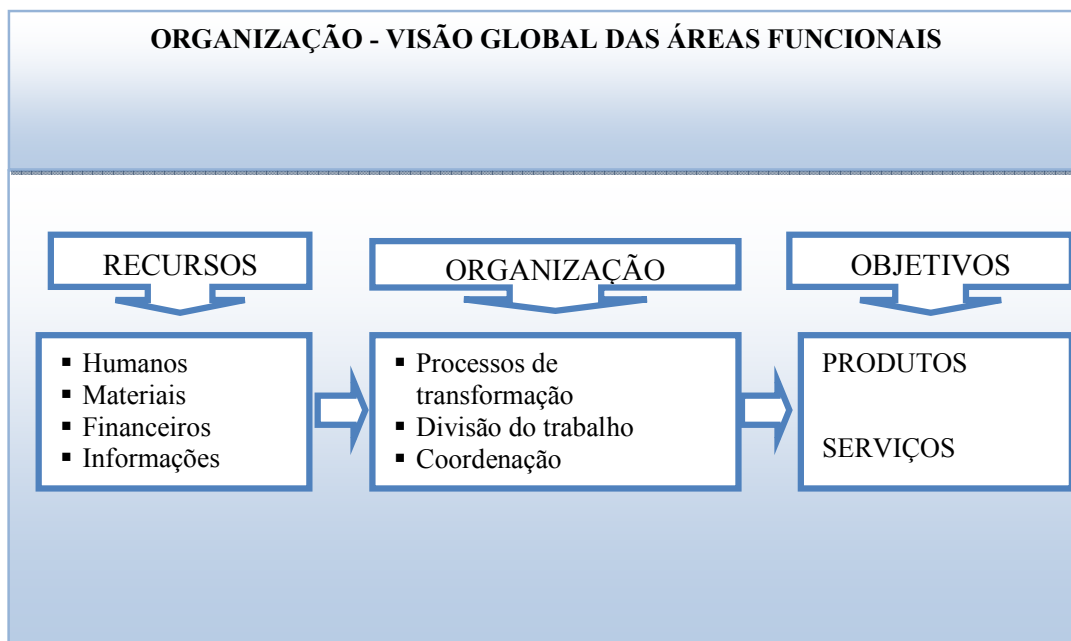
A sobrevivência da existência da erva-mate e o consumo cada vez mais crescente em nível nacional e internacional, está condicionada na formação de comunidades com praticas diversas de consumo, ou seja a forma de ingerir o produto.

Neste trabalho foram investigados dois pólos de consumo e comercialização da erva-mate, as comunidades de Ponta Porã e Corumbá, onde as praticas são adversas no consumo. Pode-se dizer que em Corumbá o consumo está relacionado mais com a erva-mate ingerida com água fria, chamado de tereré e conforme gráfico 5, 90 % da comunidade corumbaense faz uso do tereré na qual a forma de consumo preserva uma cultura e um costume que vem de geração em geração a famosa roda de tereré. É muito difícil em finalzinho de tarde passear pelas ruas corumbaenses e não encontrar jovens nas calçadas tomando tereré. Na realidade estão apenas colocando as conversas em dia.

### 1.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um esquema comum para representar o sistema organizacional e seu ambiente, é demonstrado na figura 1 e para um melhor entendimento, inicia-se com a entrada de recursos, e em seguida a transformação desses recursos em processos e a saída que podem ser os produtos acabados, ou serviços prestados. Faz-se a necessidade de conhecer o ambiente Organizacional, ou seja, as empresas envolvidas com a comercialização da erva-mate, bem como todos os atores envolvidos desde a industrialização até o consumidor final.

**Figura 1** - Visão global das áreas funcionais organizacionais.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1996).

O ambiente organizacional está relacionado diretamente com a logística na realidade é dentro desses ambientes que as atividades são todas planejadas e executadas. Um dos grandes acontecimentos que fizeram com que a logística se tornasse mais eficiente foi o surgimento da tecnologia de computação. A logística gera e é altamente dependente de um grande número de informações que precisam ser corretamente processadas para uma distribuição física eficaz. Outro fator também está relacionado com o surgimento da tecnologia de computação; que é o controle dos níveis de serviços ao cliente. Os *softwares* existentes nos dias de hoje possibilitam ao vendedor ter, rapidamente em sua tela, o rol e o status das ordens de compras listadas por data de colocação do pedido, prazo de entrega e pedidos já recebidos pelo cliente.

Compradores demandam cada vez mais a disciplina de seus fornecedores, e com o crescimento relacionado à distribuição física o uso de empresas transportadoras, a terceirização dos serviços se tornou de grande relevância na estratégia da empresa. Durante o meio e final dos anos 70, com a escalada dos preços de combustível impactando os custos de frete, os embarcadores tiveram que repensar como um todo os elementos de transportes envolvidos em seus processos de entrega.

A introdução do ambiente traz o conceito de eficácia que “se refere ao êxito do sistema como um todo, tanto internamente como no seu relacionamento externo. Por exemplo, de nada adianta uma organização prestar um serviço eficientemente, se esse serviço não é relevante para a comunidade (MARCOVITCH, 1977).

Selznick em 1948 passou tratar a organização como um sistema aberto afirmando que ela era um “organismo” ajustável que reage as influências do ambiente (KAST; ROSENWEIG, 1980). A evolução deste conceito deu origem à ecologia de empresas (EE) que trata a inserção do “organismo empresa” em seu ambiente.

## 1.8 ECOLOGIA EMPRESARIAL E AMBIENTAL

O conceito de Ecologia de Empresa surgiu da observação de Zaccarelli (1971) sobre a semelhança da ecologia biológica com a de empresas e concretização destes conceitos e definido como o estudo da estrutura e função das atividades econômicas. Depois outros pesquisadores como Fischmann (1972) e Zaccarelli, Feischamann e Leme (1980)

aprofundaram o assunto. Sua importância está em facilitar o entendimento do ambiente organizacional ao ambiente biológico (ecologia), com isso ficou desnecessário criar novos conceitos e termos, pois foram utilizados aqueles já consolidados pela ecologia biológica. A Ecologia Empresarial não busca a compreensão de uma empresa específica, mas de um tipo de empresa, assim como a ecologia não se preocupa com um leão específico, mas com os leões de um modo geral.

A importância das empresas entenderem a “Ecologia de Empresa” e ter a análise do ambiente mercadológico com o produto faz com que sejam mais competitivas no mercado que atuam. É de grande importância que as indústrias da erva-mate, atentem para a Ecologia de Empresa, para agregarem mais valor em seus produtos, tendo em vista descobrir o hábito e o que leva o consumidor a adquirirem os seus produtos. Neste contexto a cadeia produtiva da erva-mate interage nas em duas situações:

- a) Cadeia de Suprimentos que parafraseia a cadeia alimentar. O fluxo na cadeia de suprimentos é semelhante a alimentar, pois os recursos naturais suprem o setor primário, que, por sua vez, “alimenta” o setor secundário, que fornece para o terciário chegando ao consumidor final.
- b) Cadeia de Valor que para Porter (1989) é uma maneira sistêmica de analisar as atividades dentro da empresa.

Zaccarelli, Feischamann e Leme (1980) tratam da importância do estudo da cadeia de suprimentos para a empresa e Porter (1989) reafirma esta importância ao tratar dos elos externos à cadeia de valor. Os elos externos são atividades que ocorrem no sistema de valor (ou na cadeia de suprimentos) e trazem vantagem competitiva à empresa.

A EE alerta que o conceito de cadeia de suprimento deve ser ampliado para rede de suprimento. A cadeia é uma visão linear do fluxo de suprimentos onde a empresa recebe produtos ou serviços do nível anterior, faz a transformação do “suprimento” e vende para o próximo nível. Nas empresas, assim como nos seres vivos, as relações são mais complexas, pois cada empresa pode receber ou vender “suprimentos” para diversos tipos de empresas. Essas inúmeras relações formam uma rede de suprimentos, cuja análise é importante para, por exemplo, evitar a ameaça de o cliente usar outro tipo de fornecedor, o fornecedor passar a vender diretamente ao cliente ou entender o risco se um dos setores que a empresa fornece entrar em crise.

Essa análise é bastante similar à do Porter (1989) quando ele propôs o estudo das forças em uma indústria, tratando da rivalidade entre os concorrentes o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, novos entrantes e produtos substitutos, sendo as 05 forças externas que causam impactos positivos ou negativos de uma indústria, conforme sua gestão.

Outra contribuição da EE ao estudo do ambiente organizacional é ser uma ferramenta crítica às revisões (ZACCARELLI, FEISCHAMANN; LEME, 1980). Entre outras maneiras de avaliar o resultado de previsões do futuro está a análise das interações empresariais e a análise das sucessões e evoluções. A análise das interações empresariais, verificando se elas são simbióticas, antagônicas ou neutras, permite verificar a viabilidade da empresa no futuro. Se aumentarem as relações antagônicas e diminuïrem as simbióticas a empresa será menos viável no futuro. A análise das sucessões e evoluções permite verificar se a empresa do futuro é exeqüível no prazo estipulado. Se o ambiente atual não facilitar a evolução ou sucessão, a modificação do cenário deve demorar muito tempo para ocorrer.

Segundo Batalha (2001), uma cadeia de produção agroindustrial (CPA) pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macro-segmentos: comercialização; industrialização e produção de matérias-primas. Destaca que as mudanças na dinâmica competitiva dos sistemas agroindustriais estão induzindo o surgimento de novas ferramentas de intervenção no sistema. Qualquer disfunção nas etapas da cadeia produtiva (produção, industrialização, comercialização) compromete todo o esquema de abastecimento alimentar e de competitividade do setor.

A Ecologia Empresarial tem o seu papel importante dentro da cadeia alimentar e o que foi percebido durante as entrevistas com os empresários e produtores do setor ervateiro é que os mesmos desconhecem este assunto e as legislações que defendem o meio ambiente, fazem o trabalho de preservação ambiental sem um conhecimento técnico ou instrução ecológica.

Seria de importância para os produtores e as indústrias da erva-mate de Ponta Porã de atentar para a preservação do meio-ambiente, uma vez que a erva-mate, depende integralmente do ambiente, e está associada a cadeia alimentar.

Segundo Sousa (2006), a preocupação com a proteção ambiental e com o desenvolvimento sustentável está crescendo em nível mundial. Se uma organização tem interesse em demonstrar seu comprometimento com o meio ambiente, o Sistema de Gestão

Ambiental (SGA) pode ajudá-la nesta meta, de diferentes formas. O comprometimento e a preocupação com o meio ambiente tem ganho muita importância, tanto pelas contribuições dos legisladores, através da crescente evolução do Direito Ambiental, como também pelo aumento da complexidade e dos custos dos problemas ambientais. Conseqüentemente, tem ocorrido nas organizações uma gama de múltiplas tarefas e responsabilidades ambientais, que surgem como medidas isoladas em virtude de desafios momentâneos ou situações de emergência.

No Brasil foi através da Lei Federal nº 6.938 de 31/8/1981 que se deu a instituição da Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA), cujo objetivo principal era: a) preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental propícia a vida; b) assegurar que o país possua condições para o desenvolvimento socioeconômico, garantido a segurança nacional e protegendo uma vida humana digna. Esta lei previa a implantação da “Avaliação de Impacto Ambiental” (AIA), licenciamento, Estudos de Impactos Ambientais (EIA) e Relatórios de Impactos Ambientais (RIMA), Zoneamento Ambiental, definição de padrões, etc (SOUSA, 2006).

Por falta de conhecimentos as leis ambientais muitas empresas deixam de investir no meio ambiente, não só financeiramente mais implantando sistemas de ISO 14.000, 14.001 estas voltadas para a Gestão Ambiental.

## 1.9 MATERIAL E MÉTODO

Esta parte do estudo engloba o desenvolvimento metodológico do trabalho. Visa mostrar como o trabalho foi desenvolvido - tipo de pesquisa, levantamentos das informações nos dois pólos de Ponta Porã, Corumbá e procedimentos de coleta das informações, bem como os resultados conseguidos, apresentados no capítulo 3.

Assim, esta parte do estudo mostra os procedimentos feitos na execução, registrando todas as etapas que foram desenvolvidas na pesquisa para alcançar os objetivos propostos.

### 1.9.1 Método

O método em um trabalho científico é tão importante que, às vezes, pode ser confundido com a própria ciência. A palavra “método”, de origem grega, tem o significado de conjunto de procedimentos ordenados que devem ser vencidos na busca da investigação dos fatos. O método é importante por avaliar os trabalhos científicos, por meio do estabelecimento de regras e normas em seus procedimentos, conferindo-lhes a segurança necessária para sua utilização (RUIZ, 1977).

Método utilizado para pesquisa:

- a) Indutivo quali-quantitativa, com ênfase no aspecto qualitativo;
- b) Procedimento: Análise documental e pesquisa de campo;
- c) Material e técnica: Foram utilizados, formulários (apêndices) para documentação e questionários com perguntas abertas, entrevistas com especialistas do setor ervateiro;
- d) Dados primários: Questionários, entrevistas, contemplando os seguintes aspectos da cadeia produtiva da produção, a industrialização, o comércio, e o consumidor final;
- e) Dados secundários: realizou-se pesquisas sobre os assuntos pertinentes a ervamate nas regiões de Ponta Porã e Corumbá; revisão bibliográfica (pesquisa bibliográfica).

As pessoas selecionadas para responderem aos questionários foram produtores, industriais, comerciantes, transportadores, e consumidores todos participantes do agronegócio ervateiro das regiões de Ponta Porã e Corumbá, ao todo foram aplicados, cinco modelos de questionários com perguntas fechadas e abertas, um para cada dos atores envolvidos com o negócio (produtores, industriais, comerciantes, transportadores, consumidores) (ver apêndices).

### **1.9.2 Locais onde foram aplicados os questionários, e o material utilizado nesta pesquisa**

Dada a importância da erva-mate no estado de Mato Grosso do Sul, principalmente no consumo dos Pólos de Ponta Porã e Corumbá, estes municípios foram aqueles selecionados para aplicação dos questionários.

Em Ponta Porã: foram entrevistados através de formulários, seis (6) produtores rurais, duas (2) Indústrias, quatro (4) empresas na área de transportes, no comércio foram pesquisados três (3) supermercados de grande porte e três (3) de pequeno e médio porte, cem (100) consumidores de erva-mate em diferentes bairros da cidade. Todas as sistemáticas da cadeia produtiva serão descritos no capítulo 3.

Em Corumbá: foram entrevistados no comércio através de formulários de questionários, quatro (4) supermercados de médio e grande porte, três (3) supermercados de pequeno porte, quatro (4) empresas do transporte, e cem (100) consumidores da erva-mate em diferentes bairros. Na Bolívia (Porto Suarez) cidade vizinha de Corumbá, fizemos uma pesquisa em dois (2) maiores supermercados da região para saber como funciona o comércio da erva-mate.

Nas entrevistas com todos os atores que envolvem a cadeia produtiva da erva-mate foram identificadas a falta de liderança locais, com conhecimentos para o tipo de negócio.

Os produtores da erva-mate carecem de treinamentos específicos de novas técnicas no plantio, colheitas e armazenamentos; bem como de administração financeira, conforme discorrido no capítulo 3.

## **CAPÍTULO 2**

### **CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE**

#### **2.1 HISTÓRICO DA ERVA MATE**

A erva-mate recebeu a classificação botânica de *ilex paraguariensis* St. Hill, em 1822, pelo naturalista Frances August de Saintin Hillaire, do museu de história natural de Paris. Esta pertence à família *Aquifoliaceae*, que contém cerca de 600 espécies, das quais 60 delas existem no Brasil (SEREJO, 1996).

Segundo estudos feitos, descobriu-se que os indígenas da América do Sul, muito antes da chegada dos europeus, nos séculos XV e XVI, mascavam a erva-mate como alimento e também a utilizavam como bebida estimulante, e como sabemos, a erva-mate é cultivada em nossa região fronteiriça e foi a origem do povoamento local. É utilizada como bebida muito apreciada pelos fronteiriços em forma de chá, chimarrão, ou tereré. O tereré é uma bebida típica da região de fronteira Br/Py e a palavra tereré é de origem guarani, distinguindo-se do chimarrão por ser consumido com água fria, em vez de água quente (JESUS, 2004).

Ambos os países fronteiriços apreciam a erva, tornando-se um prazeroso hábito, unindo todas as manhãs ou nas tardes, amigos e familiares, em forma de roda onde se aprecia a bebida e se conversa.

Segundo Vegro (1994) a utilização do mate na produção de infusões era praticada por nativos muito antes dos colonizadores atingissem o novo mundo. Caracterizando-se como elemento básico da alimentação dos índios guaranis, os quais exerciam sua territorialidade em extensas áreas formadas pelas bacias dos rios Paraná, Uruguai e Paraguai e índios Tupis que habitavam o atual Estado de Mato Grosso do Sul. Além disso, foi comprovado o uso pelos povos andinos e incas na forma de bebida e nesses últimos da folha do mate nos ritos de sepultamento de seus mortos (LINHARES, 1969).

O Mato Grosso do Sul é o único estado produtor de erva-mate da região Centro-Oeste, e sua área territorial é de 358.159 km<sup>2</sup>. A erva-mate tem uma expressão pequena no



Centro-Oeste, mas este é um dos locais com maior potencial de crescimento, pelas características edafoclimáticas da região (SALDANHA, 1986).

## 2.2 POTENCIAL DE MERCADO DA ERVA-MATE NA FRONTEIRA COM O PARAGUAI

O consumo do produto através de infusões tornou-se um costume difundindo culturalmente para milhares de pessoas de todos os níveis socioculturais da América Latina, tendo o seu hábito introduzido em países árabes como a Síria e o Líbano. No contexto do agronegócio mundial, a produção econômica tem abrangência somente nos países da Argentina, Brasil e Paraguai, sendo a Argentina, o país de maior superfície plantada, participando de aproximadamente 180.000 hectares (23% da produção total de cultivos industriais) enquanto o Brasil o plantio é de 85.000 hectares e o Paraguai 35.000 hectares. A Argentina produziu em 2005 um total de 270.000 toneladas de erva moída, dos quais tem como destino principal atender o mercado nacional que consome cerca de 80% da produção total. No período de 1999-2005 a exportação desse país girou em torno de 10 a 15% da produção total, ocorrendo nos últimos anos uma redução significativa de 39.000 toneladas em 2003 para 26.152 toneladas registradas até o mês de novembro de 2005. Os principais destinos são os países do oriente médio (1% do total da produção exportada), Estados Unidos (3%) e Espanha (2%) e os países sul-americanos Chile, Brasil, Uruguai, Paraguai e Bolívia. As importações são pouco significativas em relação às exportações. Os países de origem são: Brasil e Uruguai e visam atender colônias destes localizadas na Argentina, cujos produtos apresentam características diferenciadas. No Paraguai, a erva-mate é encontrada também nas proximidades do rio Paraná (CARMO, 2007).

Embora existam algumas plantações de erva-mate, a maior parte da produção provém das árvores que crescem naturalmente em áreas de florestas nativas. Segundo informações do Ministério de Agricultura y Ganaderia (2005) o Paraguai precisou importar erva-mate da Argentina e/ou Brasil no período de 2002 - 2004, em decorrência da substituição de áreas com ervais nativos e de cultivo para a soja face às altas cotações no mercado internacional (SANTOS, 2006).

## 2.3 CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE - REGIÃO DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ

### 2.3.1 Da produção

Na busca por informações a cerca do agronegócio ervateiro, verificou-se através de pesquisas (questionário) com os produtores da região de Ponta Porã, que não se tem grande quantidade em hectares de plantio da erva-mate, e que é quase impossível se quantificar o volume do produto transacionado dado à característica da atividade, sendo que os maiores problemas estão entre os pequenos produtores rurais, pois plantam pequenas quantidades que servem para o consumo local e as sobras comercializam entre as regiões circunvizinhas. E no caso dos produtores médios e grandes fazem negociações, direto com as indústrias locais, mesmo assim as quantidades somadas entre eles de plantio não ultrapassam a 1.000 ha por safra.

O Ministério da Integração de Brasília promoveu nas cidades de Ponta Porã e Iguatemi o curso de plantio e manejo de erva, com o objetivo sensibilizar os agricultores dos municípios para a importância do desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) da erva-mate, visando à discussão do segmento e a abordagem da implantação e manejo da erva-mate<sup>1</sup>.

A cultura da erva-mate apresenta-se como uma excelente alternativa para a diversificação de culturas em pequenas propriedades, possibilitando aos agricultores a geração de emprego e renda, através de sistemas de produção sustentável, com respeito ao meio ambiente e a cultura local. Estima-se que cada hectare de erva-mate permita a obtenção de uma renda anual de aproximadamente R\$ 2,4 mil a R\$ 3,75 mil (após o quarto ano de plantio), bastante acima da maioria das culturas predominantes no estado.

As Indústrias que beneficiam o produto conseguem juntos aos produtores fechar negócios antes da colheita, ou seja, toda a colheita já fica comprometida com o comprador, ficando o produtor isento de todas as despesas com a colheita. Quando chega a época da colheita a indústria consignatária assume todas as operações desde a preparação do corte e

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do site: <[www.biffi.com.br](http://www.biffi.com.br)>. Acesso em: 22 out. 2008.

embarque do produto, até o pátio da indústria. Este processo vem desde a área do produtor até a indústria.

Os veículos utilizados para o transporte da erva-mate na maioria das vezes são de propriedade da própria indústria. Segundo depoimento dos produtores rurais o governo do Estado de MS começou a fazer investimentos nas áreas rurais que trabalham especificamente com plantações erva-mate, tentando fomentar o negócio na região, mas o processo caminha muito lento. Na realidade o que se percebeu durante a pesquisa é que falta aos produtores a visão do tipo de negócio que estão atuando, mesmo porque a forma de negociação com as indústrias precisa ser analisada e mais técnica no âmbito comercial que carece de um estudo de análise nos custos com a colheita e a entrega dos produtos cancheados até a indústria, para que assim possam ter informações suficientes na tomada de decisão da venda dos produtos acabados.

### **2.3.2 Produção em Mato Grosso do Sul**

Em Mato Grosso do Sul, no ano de 2002, conforme tabela 3, a quantidade produzida em tonelada (t) da erva-mate, segundo os municípios produtores, foi de 5.865 (t). No ranking, os municípios que lideram a produção são: Aral Moreira, 3.612 (t), Ponta Porã, 683 (t), Amambaí, 514 (t), Antonio João 388 (t) e Tacuru, (329). Comparando com o ano de 2003 na tabela 4, que foi de 8.585, confirma-se que realmente Mato Grosso do Sul não é auto-suficiente para manter a produção das indústrias que estão instaladas no estado.

Esta análise corrobora a afirmação de Industriais Ervateiros do Mato Grosso do Sul como compradores de erva-mate dos estados do PR, SC, RS.

Além das justificativas apresentadas pelos próprios empresários, para a compra de erva-mate de outros produtores, que não os sul-mato-grossenses, é que existem inúmeras legislações brasileiras a serem respeitadas para o plantio e a industrialização de erva-mate, como as leis estabelecidas pelos Ministérios da Saúde e da Fazenda e pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), e os pequenos proprietários não conseguem atender à legislação, como as grandes indústrias ervateiras dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

**Tabela 3** - Quantidade produzida (toneladas) do produto agrícola da erva-mate no Mato Grosso do Sul, segundo os municípios produtores - 2002.

<b>Município</b>	<b>Quantidade (t)</b>
Amambaí	514
Antonio João	388
Aral Moreira	3.612
Caarapó	28
Coronel Sapucaia	2
Iguatemi	21
Juti	12
Laguna carapa	90
Paranhos	134
Ponta Porã	683
Sete Quedas	52
Tacuru	329
<b>Total</b>	<b>5.865</b>

Fonte: IBGE (2005).

### 2.3.3 Mato Grosso do Sul e unidades da federação / Brasil

Fazendo uma análise de como o estado de Mato Grosso do Sul está se comportando em relação aos outros estados do Brasil com respeito à área destinada à colheita, área colhida, e área produzida. Conforme se observa na tabela 4, Mato Grosso do Sul é o único estado da região centro oeste que produz e comercializa a erva-mate (folha verde).

**Tabela 4** - Área destinada à colheita, área colhida e área produzida de erva-mate (folha verde), por grandes regiões e unidades da federação Brasil - ano 2003.

<b>Grandes Regiões e Unidades da Federação</b>	<b>Área destina a Colheita (ha)</b>	<b>Área Colhida (ha)</b>	<b>Quantidade Produzida (t)</b>
Sul	<b>106.019</b>	<b>83.850</b>	<b>493.117</b>
Paraná	50.306	43.038	201.694
Santa Catarina	13.025	10.293	52.474
Rio Grande do Sul	42.688	30.519	238.949

Centro Oeste	<b>634</b>	<b>588</b>	<b>8.585</b>
Mato Grosso do Sul	634	588	8.585
Brasil	<b>106.653</b>	<b>84.438</b>	<b>501.702</b>

Fonte: IBGE (2005).

## 2.4 DA INDÚSTRIA

A industrialização brasileira, teve início de forma sistemática, com as ações de Irineu Evangelista de Sousa, Barão e depois Visconde de Mauá, conforme exposto por Caldeira (1995). Mauá instalou o “Estaleiro de Ponta da Areia”, adquirido por ele em 11 de Agosto de 1846 e transformado na primeira indústria moderna brasileira, construiu também a primeira ferrovia brasileira ligando o Rio de Janeiro a Petrópolis, estendeu o primeiro cabo telegráfico submarino, ligando o Brasil à Europa, entre tantos outros empreendimentos. Ponta da Areia foi um marco na industrialização do Brasil, não somente construindo navios, colaborando com a mecanização da produção brasileira em diversos setores, mas servindo de exemplo a empreendimentos futuros:

[...] Não demorou muito para que dali começasse a sair algumas inovações que seu dono julgava adequadas ao mercado brasileiro: engenhos de açúcar completos movidos a vapor, bem mais produtivos que os toscos mecanismos tocados por bois e rodas d'água em uso no país; pontes de ferro que podiam ser montadas em pouco tempo mesmo nos rios mais largos; canhões de bronze para os navios de guerra; navios a vapor completos; fornos siderúrgicos e bombas de sucção [...] a Ponta da Areia provava o valor da iniciativa individual como caminho para o desenvolvimento (CALDEIRA, 1995, p. 191-192).

### **2.4.1 A modernização das indústrias no Brasil**

A modernização definitiva da indústria da erva-mate deu-se pela ação do engenheiro Francisco Camargo Pinto, que devido as suas habilidades mecânicas estudou no Arsenal da Marinha de Guerra e especializou-se na Inglaterra e Alemanha. A sua ação e percepção inovadora transformaram os engenhos rústicos em indústria de beneficiamento da erva-mate (VEGRO, 1994).

Segundo Vegro (1994), de volta ao Brasil, a partir de 1878, Francisco Camargo Pinto, dedicou-se a aperfeiçoar e a desenvolver máquinas destinadas ao trabalho de beneficiamento da erva-mate. Ele foi responsável pela instalação do “Engenho Tibagy”, pertencente a Ildefonso Pereira Correia, que ficou conhecido como Barão do Cerro Azul, onde pode ser promovida uma verdadeira revolução nos equipamentos e no processo de produção deste. Segundo Wachowicz (1988), as instalações do “Engenho Tibagy” foram transformadas de engenho para indústria, no exato sentido que a palavra transmite. Suas principais inovações foram:

- a) Esmagador ondulatório - Responsável pela trituração, seu movimento era feito por tração animal, figura 2;
- b) Separadores por ventilação - O movimento é feito pelos transformadores helicoidais.
- c) Torrador mecânico - Responsável pela secagem, secadores mecânicos, figura 2
- d) Elevadores e transformadores helicoidais, etc. - Transformadores que dão movimento na separação das ervas, gira em torno de um eixo e se desloca ao longo deste eixo, utilizado para a separação de ervas.

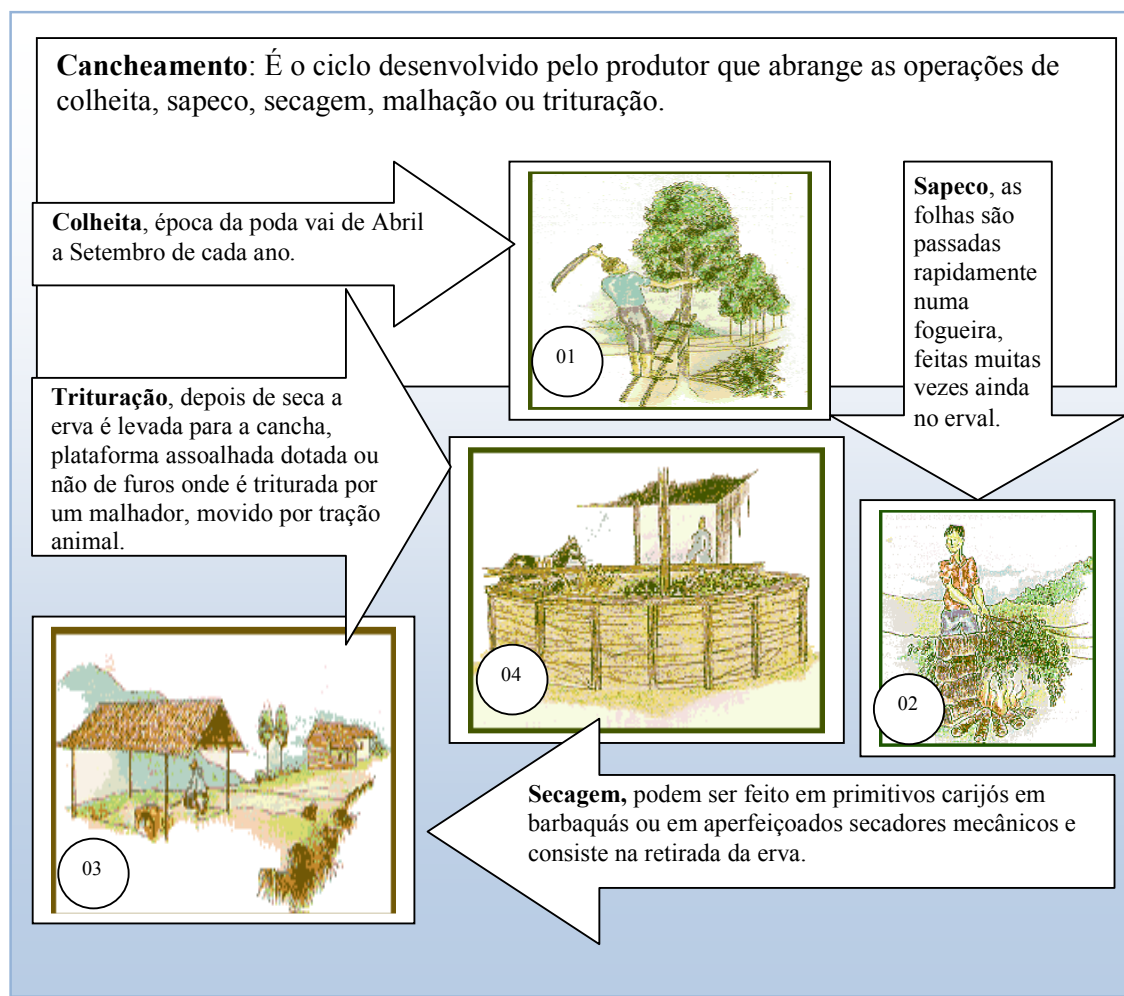
### **2.4.2 Técnicas de cancheamento**

A maioria da erva-mate ofertada no mercado em geral provém do processo mecânico, onde todas as operações são efetuadas automaticamente e em pouquíssimo tempo, desde o sapeco até o empacotamento do produto. Porém ainda em uso, o processo manual vem sendo abandonado gradativamente. Para o pequeno produtor conseguir atingir as

vantagens do processo mecânico, o sistema de cooperativa é o meio mais viável, pois diminui o preço das instalações fazendo-se o cancheamento mecânico em conjunto.

Técnicas de cancheamentos ainda artesanais são utilizadas por produtores rurais nos processos desde a colheita até a armazenagem, conforme demonstra todo o processo na figura 2.

**Figura 2** - Técnicas de cancheamento utilizados por produtores rurais.



**Fonte:** adaptado de Casa do Chimarrão (2007).

### 2.4.3 Indústrias em Mato Grosso do Sul

Conforme informação da Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (2005), as cidades onde se concentram as maiores indústrias de beneficiamento da erva-mate do

estado estão localizadas em Campo Grande, Dourados, Ponta Porã, Amambai, Tacuru e Iguatemi (FIEMS, 2008).

As fases de sapeco, secagem e moagem constante do “ciclo de cancheamento” na região objeto de estudo são realizadas exclusivamente pelos industriais. No entanto, em outras regiões do Estado de Mato Grosso do Sul existem pequenas propriedades que realizam esse processo de forma manual e artesanal (CARMO, 2007)

Jesus (2004) registrou um exemplo de produção envolvendo toda a etapa do “ciclo do cancheamento”, realizado pelo Senhor Jarí, no município de Caarapó, em propriedade com área de nove alqueires denominada “Sítio Guaicurus”. Além de cuidar sozinho do plantio de 13.000 pés, o mesmo retira as folhas e galhos para fazer o trabalho de trituração de modo artesanal. Além disso, armazena e vende o produto para diversas cidades.

Do universo das indústrias pesquisadas, cem por cento (100 %) são cancheadoras e beneficiadoras. Constatou-se, porém diferentes formas de organização do processo produtivo em função da estrutura física das mesmas. Assim o processo de sapeco, secagem e moagem, é executado da seguinte forma: 40 % realizam esses processos de forma totalmente mecanizada; 4 % realizam a sapecagem e moagem de forma mecanizada e a etapa de secagem de forma manual através dos barbaquás e 20 % realizam todo o processo de forma manual e artesanal.

Segundo depoimento do Senhor Luiz Álvaro Waloszek, proprietário da pequena indústria artesanal “Erva-Mate Vô Chico”, sediada no município de Iguatemi à margem esquerda do córrego sacarão, a madeira para o sapeco deve ser apropriada e recomenda o uso da madeira de copaíba e canela. Já o proprietário da “Erva-Mate São Roque” recomenda troncos mais grossos para a mesma atividade.

A sapecagem manual é feita passando os galhos em fogo com o objetivo de tirar o amargor da folha. A forma mecânica é feita pela passagem rápida da erva recém colhida dentro de um cilindro metálico e giratório por aproximadamente 8 a 10 minutos. Nessa fase retira-se parte da umidade e fixa-se o sabor e a cor dourada (ANTONI, 1999).

Em Ponta Porã, conforme depoimento de um industrial do setor ervateiro, o produto está ganhando alta escala de mercado e que atualmente a competitividade está no mercado internacional, principalmente o Paraguai, onde o município faz fronteira; tornando se necessário agregar valor ao produto, bem como investir em tecnologia e recursos humanos.

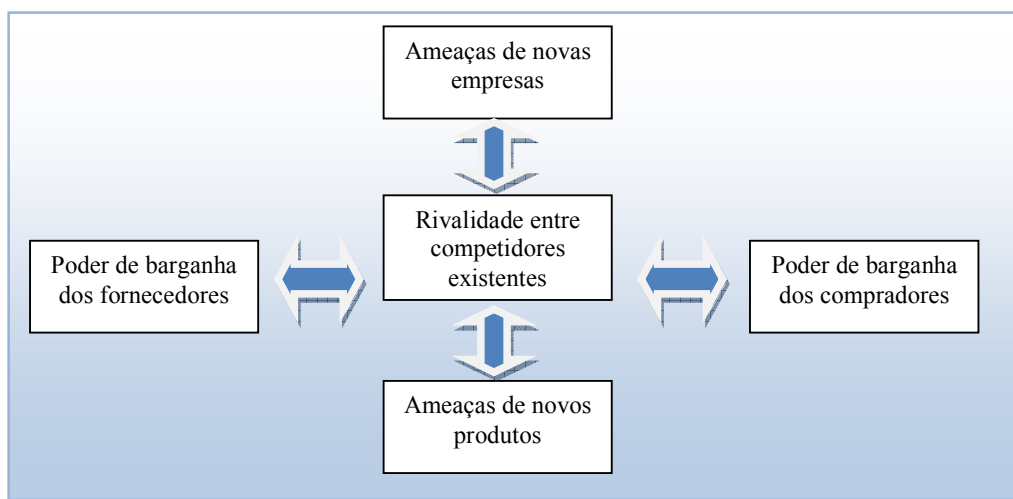


Percebeu-se que, o consumidor esta mudando a forma do consumo da erva-mate e que alguns anos atrás era somente a preparação do Mate chimarrão e o Tereré costume e cultura da região.

Na verdade, este fenômeno de competitividade dentro da Administração Estratégica é chamado de Estratégia Competitiva, que trata desse assunto, como um padrão de concorrência entre as empresas, que, segundo Farina (1999), desempenha as regras do jogo competitivo. O conjunto de variáveis como preço, marca qualidade, boa distribuição, renome, confiança, inovação no produto e processo é um elemento que molda determinado padrão de concorrência, o qual as empresas buscarão atingir e superar, influenciando o ambiente competitivo; já as características de consumo, por outro lado, retratam como os consumidores escolhem os produtos e merecem atenção especial por parte das empresas para que estas desenvolvam produtos que atendam à demanda dos consumidores.

Antoni (1999) utiliza o modelo de Porter (1986) que está representado na Figura 3 para buscar evidências sobre a estrutura competitiva das empresas de beneficiamento da erva-mate no Mato Grosso do Sul.

**Figura 3** - Forças competitivas que atuam nas indústrias ervateiras do estado de MS.



**Fonte:** Adaptado de Porter (1986).

As empresas que beneficiam erva-mate adotam estratégias distintas em função do porte das indústrias, de maneira que as grandes e médias empresas vinculam suas estratégias sobre a fixação das marcas, melhoria no processo produtivo e logística de distribuição. As

pequenas e microempresas adotam a estratégia de redução de custos. Devido à estrutura de mercado das indústrias de beneficiamento de erva-mate ser altamente pulverizada, não existe liderança de mercado (ANTONI, 1999).

O produto erva-mate para chimarrão e para o Tereré é homogêneo, no entanto possui a característica de ter a coloração verde, que se obtém utilizando boas fontes de matéria-prima e um processo de beneficiamento que consiga manter as características organolépticas desejadas para cada mercado onde o produto é comercializado. Assim, a empresa que tiver acesso a qualidade de matéria-prima, ao domínio do processo de beneficiamento da erva-mate, ao conhecimento das preferências dos consumidores, à boa logística de distribuição, terá alta probabilidade de se consolidar no mercado.

Em relação às forças competitivas que afetam a rentabilidade da indústria, Antoni (1999) constatou a seguinte ordem de importância: o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes, todos os fatores que devem ser priorizados pelas estratégias das empresas para melhorar os seus resultados.

## 2.5 COMÉRCIO E TRANSPORTE EM PONTA PORÃ - MS

Considerada a “princesinha” dos ervaais pelos sul-mato-grossenses a economia do município de Ponta Porã está voltada para a indústria, comércio, agropecuária, prestação de serviço e o serviço público. O município tem hoje uma área produtiva de 217.000 hectares e conta com um rebanho de 318.910 cabeças de gado. O frigorífico Frigoforte, que gera 120 empregos diretos e inicia o processo de transformar a cidade além de pólo produtor, também num pólo industrial e comercial. Com a criação do assentamento da Fazenda Itamarati, beneficiando mais de 3000 famílias, espera-se nos próximos anos um avanço na economia local, estimulada pela produção do projeto. Há também uma feccularia, estimulando e transformando a produção de mandioca em geração de trabalho e renda.

O comércio de Ponta Porã é diversificado por vários tipos de negócios, supermercados, lojas de tecidos, móveis e eletrodomésticos; de calçados, artigos para a pesca, produtos veterinários, máquinas e ferramentas agrícolas, etc. O comércio tem um relacionamento muito estreito com as indústrias locais, beneficiamento de madeira (serrarias) na fabricação de móveis, tijolos, e uma grande manufatureira da erva-mate estes produtos de

fabricação própria são comercializados dentro do município e todo o Estado de Mato Grosso do Sul e o Estado de São Paulo, onde tem alguns representantes comerciais.

A grande dificuldade enfrentada pelos comerciantes é o fato do município fazer fronteira com o Paraguai, onde é notório observar o comércio ilegal de produtos vindos de contrabandos, permitindo uma concorrência desleal.

Todo o estado de Mato Grosso do Sul tem sofrido com a entrada de produtos estrangeiros, e as cidades mais próximas das fronteiras são as que sentem o impacto, ficando o crescimento e desenvolvimento estagnado.

Ponta Porã é considerada como um dos municípios que mais consomem erva-mate no Mato Grosso do Sul, isso dá ao fato de se tratar da cultura da cidade o consumo do mate quente e do tereré. Na pesquisa a campo realizada nas cidades de Ponta Porã e Corumbá referente ao consumo da erva-mate, o que se percebeu; é que em Ponta Porã tem-se um consumo alto do mate quente em relação a Corumbá, onde o consumo alto é do mate frio. Nestas duas cidades foram aplicados cem (100) formulários (apêndices C e G) em cada uma delas em diferentes bairros, conforme resultados apresentados no capítulo 3.

Considerando a hipótese do consumo de tereré ser o principal fator de aumento segundo Ribeiro et al. (2003, p. 13) que citam: “[...] a cultura sul-mato-grossense é um dos principais fatores de motivação para a compra de tereré, presente em praticamente todas as classes sociais e gerando modismo entre os habitantes desta terra”.

De acordo com Andrade (1999), é praticamente determinante em qualquer mercado, que o aumento no consumo gere uma maior procura pela matéria-prima e conseqüente elevação nos preços, pode-se verificar este crescimento com o produto erva-mate. Com relação aos produtos comercializados da erva-mate, Rucker, Maccari Júnior e Freire Júnior (2003) enfatizam que o setor ervateiro ainda depende quase que exclusivamente da comercialização da erva-mate na forma de chimarrão.

### **2.5.1 O transporte de cargas**

O modal mais utilizado para o transporte de carga no município de Ponta Porã, é o Rodoviário, que conta com três empresas (Cruzeiro do Sul, Viação Mota, Expresso Mato Grosso) que fazem todo o transporte das movimentações de mercadorias, vinda de todas as regiões do país. O Transporte Ferroviário continua lento, hoje administrado pela empresa América Latina Logística (ALL) que faz linha com Maracaju, Campo Grande, e Três Lagoas. Com a abertura do projeto Ferroeste, promovido pelo governo federal, através do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), este projeto ligará Maracaju (MS) ao porto de Paranaguá (PR). Ferroeste já tem a concessão da União para construir e operar a ferrovia de Dourados, que cortará os municípios de Mundo Novo, Eldorado, Itaquiraí, Naviraí, Juti e Caarapó. A ferrovia beneficiará também todos os municípios da região da Grande Dourados.

## **2.6 COMÉRCIO E TRANSPORTE EM CORUMBÁ - MS**

Corumbá é um município do estado de Mato Grosso do Sul, localizado na região Centro-Oeste do Brasil, situa-se a margem esquerda do rio Paraguai, é também conhecido como cidade branca, pela cor clara de sua terra, pois está assentada sobre uma formação de calcário, que dá a cor clara as terras locais. Faz fronteira com a Bolívia, onde tem acordos comerciais de livre comércio. Com uma população residente de 99.100, segundo informações do IBGE em 1º de julho 2008. O município de Corumbá é considerado o primeiro pólo de desenvolvimento da região, e por abrigar 50% do território pantaneiro, é conhecida como a Capital do Pantanal, além de ser a principal e mais importante zona urbana da região alagada. A terceira cidade mais importante do estado em termos econômicos, culturais e populacionais. Constitui o mais importante porto do estado de Mato Grosso do Sul. Um fato interessante é que, dentro do município, está localizada a cidade de Ladário, que faz divisa apenas com Corumbá.

### **2.6.1 Principais atividades econômicas**

- Setor primário. As condições edafoclimáticas da região são favoráveis à agricultura, entretanto, apresenta algumas limitações em relação ao clima, principalmente no

período chuvoso (dezembro a fevereiro), onde ocorrem veranicos (períodos secos); dificultando o sucesso da produção agrícola. A região de Corumbá apresenta grande aptidão agropecuária, entretanto existem áreas inundáveis, bem como áreas semi-áridas com dificuldade de estruturar um sistema de irrigação. Dessa forma não seria possível desenvolver culturas permanentes como é o caso de um grande número de espécies frutíferas.

- Setor secundário. Uma das principais atividades industriais é a extração mineral (extração da Mineração Corumbaense Reunida e Urucum Mineração (extração de ferro em larga escala) e da fábrica de cimento Itaú (extração de calcário e areia)). Corumbá tem um total de 98 indústrias de transformação.

- Setor terciário. Basicamente o setor terciário está para o comércio de mercadorias e prestação de serviço, de todos os setores é o que mais contrata mão-de-obra. Atualmente são 1.080 estabelecimentos comerciais em toda a cidade. Outro ponto forte de Corumbá é o Turismo, predominantemente é o turismo de pesca, pois o município está estrategicamente bem localizado e faz margens dos rios Paraguai (Porto da Manga, baía de Albuquerque, foz dos rios Abobral, Morrinhos, Passo da Lontra e Porto Esperança). O eco turismo já começa a ser explorado, apesar de timidamente. O turismo vem ajudando a desenvolver o mercado de trabalho associado com a pesca esportiva. Corumbá apresentou, conforme o último levantamento do IBGE realizado em 2006, o maior efetivo bovino municipal do país, com 1.994.810 reses. Com a área totalmente inserida no Pantanal, tem a pecuária de corte como uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no município. Corumbá por ser uma região com um clima tropical, com o inverno seco e chuvas no verão, e a média da temperatura acima dos 32 °C, não possui plantio da erva-mate.

### **2.6.2 O transporte de cargas**

Corumbá conta com todos os modais na operação de cargas de mercadorias que movimentam o comércio e a indústria da região. Por ser uma cidade que tem empresas que atuam no comércio internacional, torna fáceis as negociações de produtos com outros mercados; mesmo porque, na maioria das vezes as transportadoras procuram sempre pensar no retorno das viagens para não retornarem sem cargas aumentando os custos com o transporte. O comércio e a indústria podem aproveitar dessa situação e adquirir matéria prima de outras regiões e até países para suprir suas necessidades conseguindo ter melhores preços

nos produtos e no transporte, melhorando sua competitividade local. O transporte rodoviário é o mais utilizado na movimentação de pequenas cargas e grande distancia no comércio interno e na exportação de cargas manufaturadas para a Bolívia, País que faz fronteira com o município. Conta com transportadoras que fazem os eixos dos grandes centros tendo como alternativas os serviços de cabotagem que não deixa de ser uma vantagem competitiva para o transporte intermodal.

#### 2.6.2.1 Hidrovia

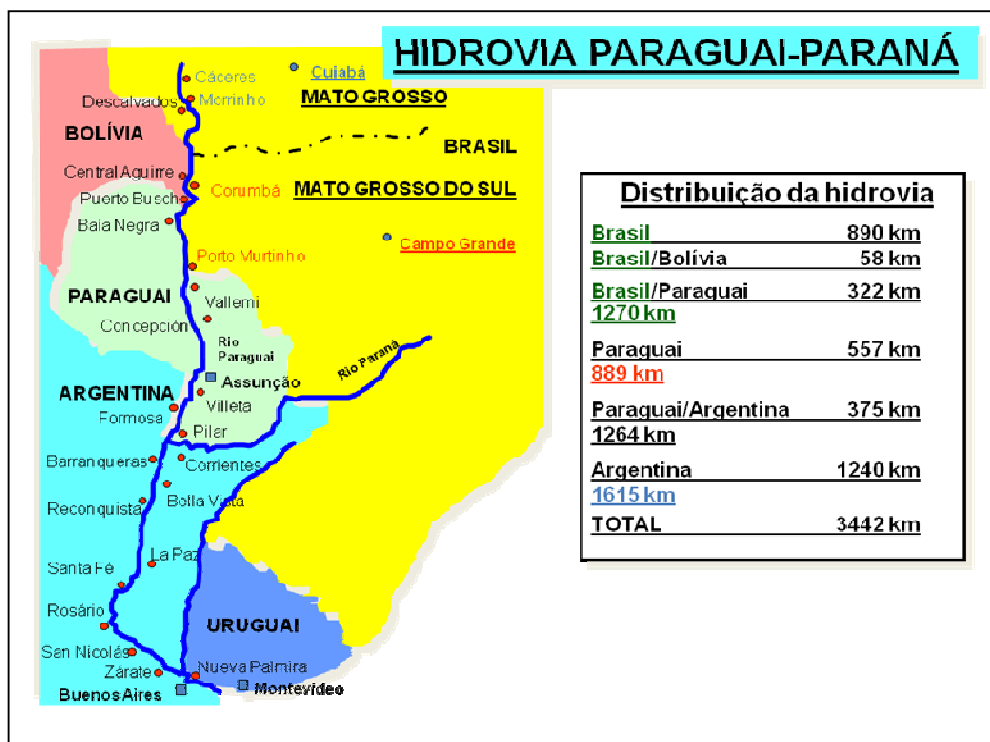
Na cidade vizinha Ladário, 5 km próximo de Corumbá funciona a empresa de transporte fluvial e marítimo, Companhia Interamericana de Navegação e Comércio (cinco),

A qual faz a integração dos países do Mercosul, bem como atua no transporte multimodal região centro-norte e pela hidrovia Paraguai/Paraná percorrendo 3.442 km conforme demonstrado no mapa 4.

##### 2.6.2.1.1 Produtos mais transportados pela hidrovia

O mapa 4, demonstra os percursos por km de hidrovia Paraguai - Paraná os quais movimentam os transportes fluviais e hidroviários; os produtos nesses trechos que mais se destacam estão para: Soja, Algodão vindo do porto de Cáceres, Minério de Manganês, Petróleo e Combustíveis (Diesel, zona Corumbá/Aguirre e Containers de Sub-Produtos).

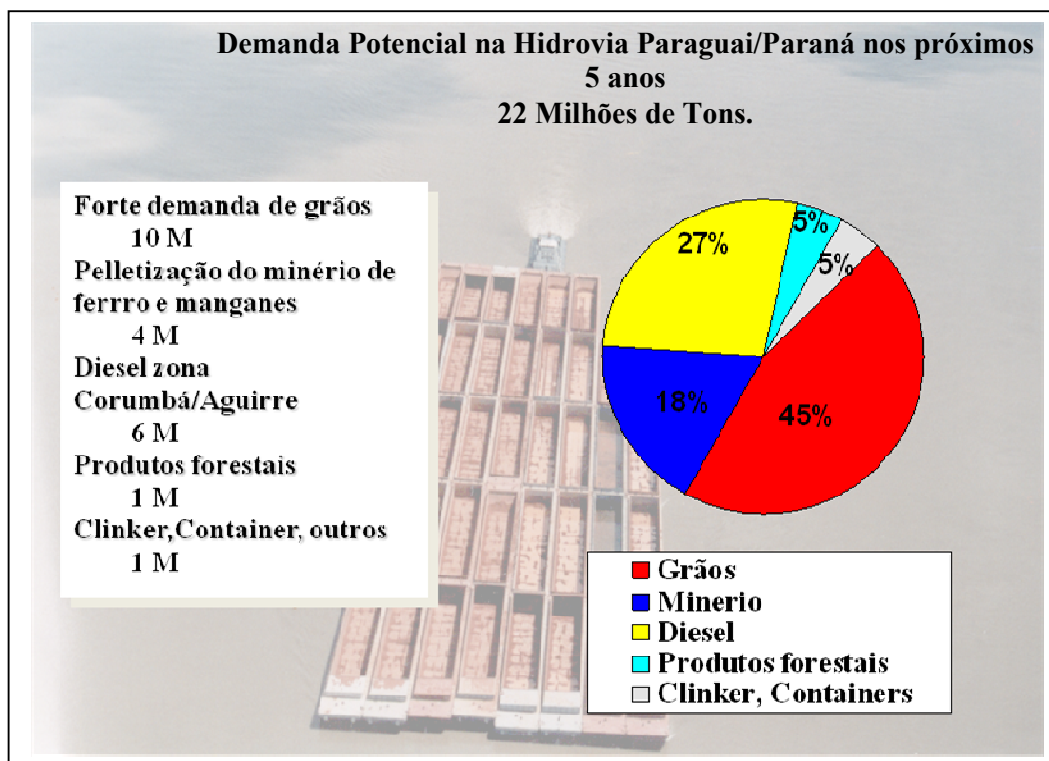
**Mapa 4 -** Percurso por km e a distribuição da Hidrovia Paraguai / Paraná.



**Fonte:** CINCO - Companhia Interamericana de Navegação e Comércio (2005).

A demanda de potencial do transporte para exportação na Hidrovia Paraguai/Paraná para os próximos cinco anos estão para 22 milhões de toneladas, conforme representados no gráfico 1.

**Gráfico 1 - Demanda de potencial Hidrovia Paraguai / Paraná.**



Fonte: CINCO - Companhia Interamericana de Navegação e Comércio (2005).

Mato Grosso do Sul pode utilizar-se do transporte Multimodal como vantagem competitiva, conforme o mapa 5 Corredor Multimodal Centro Norte, começando pela hidrovia saída do porto de Corumbá seguindo para Cáceres no Mato Grosso, com destinos para os outros eixos e regiões Centro Norte, centrado na hidrovia Araguaia-Tocantins e Ferrovias Carajás- São Luís e Norte-Sul, a qual se constitui na espinha dorsal do eixo de desenvolvimento. Conforme demonstrado no gráfico 2 pode-se explorar muito o transporte multimodal.

Essa infra-estrutura tem seu ponto central no Complexo Portuário de São Luís, composto dos portos comerciais de Itaqui e Ponta da Madeira, além do Terminal Privativo da ALUMAR - Alumínio do Maranhão S/A, responsáveis em conjunto, por aproximadamente 50% da movimentação de cargas portuárias de todas as regiões Norte e Nordeste do Brasil. Entre as principais vantagens do Complexo Portuário de São Luís, destacam-se:

- a) Porto natural abrigado e de águas profundas, com calado de até 23 m, o que permite a atracação dos maiores navios do mundo, de até 400.000 toneladas;



- b) Disponibilidade de grandes terrenos na retro-área dos portos, favoráveis à instalação de grandes indústrias e pátios de carga e descarga nas proximidades do Complexo Portuário;
- c) Existência de acessos ferroviários e rodoviários seguros e eficientes;
- d) Equipamentos portuários e operação com grande potencial de melhora.

Se as empresas do agronegócio de Mato Grosso do Sul, utilizarem com frequência os processos multimodais se tornariam mais competitiva em outras regiões do país, principalmente nas regiões centro-norte.

**Mapa 5** - Multimodal no Brasil - Corredor Multimodal Centro-Norte.



**Fonte:** CINCO - Companhia Interamericana de Navegação e Comércio (2005).

#### 2.6.2.1.2 Investimentos nos portos de hidrovia

O Secretário de Estado de Obras Públicas e de Transportes (SEOP) - Edson Giroto (2006/2010) afirmou que deu início a uma discussão junto com o Ministério dos Transportes, no Departamento Nacional de Reestruturação Terrestre e na Diretoria Aquaviária, no sentido de recuperar o porto da cidade de Porto Murtinho e reativar o porto de Bataguassu e vai ter que fazer ainda uma logística de transporte para o poliduto, que transportará a produção de álcool até o Porto de Paranaguá (PR), para poder “conectar” esse transporte com a hidrovia. Nesse primeiro momento o álcool terá que ir até a barranca do rio Paraná, ser repassado para chatas específicas para o seu transporte, subir o rio Paraná, o rio Tietê e seguir até o ponto de descarga para ser conduzido até Paulínia (MIDIAMAXNEWS, 2007)

#### 2.6.2.1.3 Porto fluvial de Corumbá e Ladário

O porto de Corumbá/Ladário representado pela foto 1, cujas obras foram iniciadas, respectivamente, em novembro de 1947 e fevereiro de 1973, inauguradas em junho de 1956 e maio de 1980, desembarcou, em Corumbá, madeira procedente de Cáceres e embarcou, em Ladário, sacaria e, posteriormente, granéis sólidos (minério de ferro e manganês), dando início à operação portuária efetivamente. Foi administrado pela Empresa de Portos do Brasil S/A - Portobras, por meio da Administração da Hidrovia do Paraguai (AHIPAR) até 1990, quando a Portobras foi extinta. A partir daquele ano, as instalações, de propriedade da União, passaram a ser administradas pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP), por convênio, por meio da AHIPAR, subordinada ao Departamento de Hidrovias Interiores do Ministério dos Transportes. Em 8 de maio de 1998, foi firmado um convênio de delegação com a prefeitura municipal de Corumbá (MS) para administrar o porto (AHIPAR, 2008).

#### 2.6.2.1.4 Administração e localização

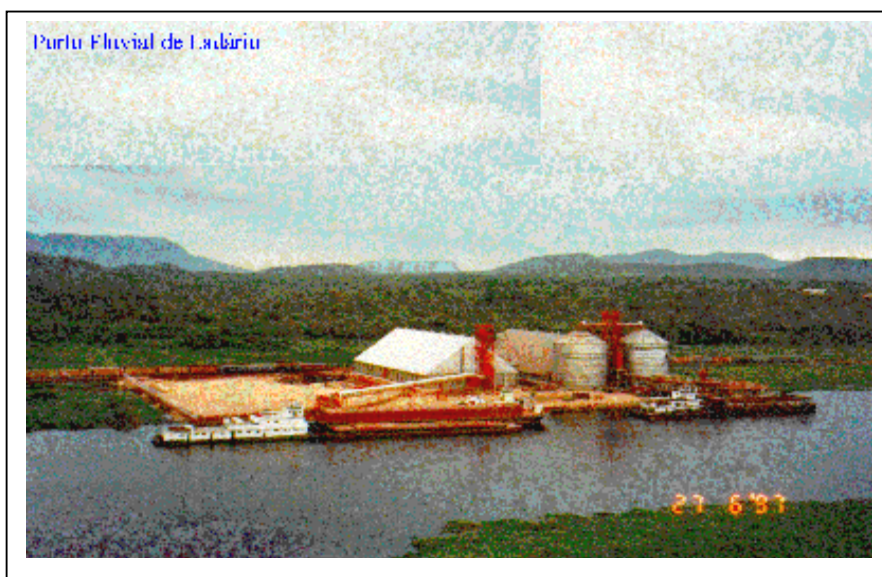
O Porto Fluvial de Corumbá/Ladário conforme destacado na Foto 1 é administrado pela prefeitura municipal de Corumbá e está localizado na margem direita do rio

Paraguai, nas cidades de Corumbá e Ladário, distantes 6km entre si, situadas na região do pantanal mato-grossense, no MS.

Acessos:

- RODOVIÁRIO - Pela BR-262, que atinge Campo Grande (MS).
- FERROVIÁRIO - Pela Ferrovia Ferroeste (ALL América Latina Logística).
- FLUVIAL - Pelo rio Paraguai e seus afluentes.

**Foto 1** - Porto de Corumbá e Ladário é um dos principais portos fluviais do país.



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Corumbá (2007)

#### 2.6.2.2 Ferrovia

Em Corumbá a Ferrovia está sendo administrada pela América Latina Logística (ALL) (ver foto 2). O transporte ferroviário é o segundo transporte de carga mais em conta em termos de custos para o comércio e a indústria de Corumbá, não tem sido muito bem aproveitado pela região por motivo da demora de deslocação de um ponto para outro ponto do país, sua velocidade média em determinado trecho de via férrea atinge o máximo 20 km, por hora e o seu normal de velocidade é de 8 km por hora. Atualmente está transportando mercadorias, vinda de São Paulo- Paulínia, onde tem trazido óleo diesel, e o retorno na

maioria das vezes é minério de manganês e cimento. Este modal poderia ser mais aproveitado pelo comércio e a indústria, por se tratar do frete ser mais em conta que o rodoviário.

O Secretário de Estado de Obras Públicas e Transporte do estado de Mato Grosso do Sul - Edson Giroto (2006/2010) afirma que está trabalhando com a bancada federal (deputados e senadores), junto com a Confederação Nacional dos Transportes e com o Ministério dos Transportes na montagem de uma logística no sentido de captar recursos com a iniciativa privada para que possa possibilitar que a ferrovia que liga Campo Grande à Corumbá, volte a ter capacidade de transporte de carga de maneira segura, o que hoje não é possível (MIDIAMAXNEWS, 2007).

**Foto 2** - Rede Ferroviária de Corumbá - MS.



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Corumbá (2007).

#### 2.6.2.3 Aéreo

O transporte aéreo é muito pouco utilizado no estado de Mato Grosso do Sul, apesar de ser um transporte rápido e seguro é o de maior custo da região. Empresas que fazem o uso desse transporte para cargas são as que na maioria das vezes querem suprir algumas

necessidades de urgência, e de pequenos volumes. Nos grandes centros tem se aproveitado muito o transporte aéreo para cargas de longa distância, bem como tem crescido muito o mercado de empresa de entrega rápida, isso devido ao fenômeno de compra pelo e-commerce, que hoje está sendo muito utilizado por pessoas desses centros urbanos. Em Corumbá quase não se tem utilizado o transporte aéreo, o uso tem sido somente para pequenos volumes e correspondência (carta, malotes etc), uma vez que os vôos das aeronaves não são frequentes.

### **CAPÍTULO 3**

## **MERCADO DA ERVA-MATE NOS POLOS DE PONTA PORÃ E CORUMBÁ**

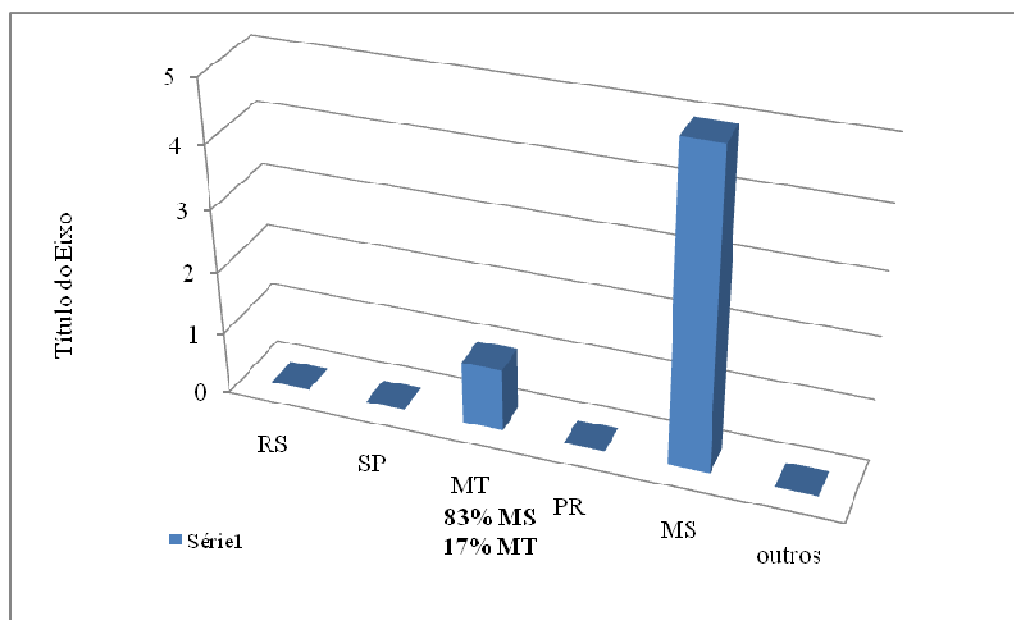
Em Ponta Porã (MS) foram aplicados os formulários (apêndices, e, f, g, h, i) aos produtores rurais, nas indústrias, no comércio, no transporte e no consumidor final. Em Corumbá (MS), somente os produtores não responderam os formulários, tendo em vista de não se ter na região produção da erva-mate. Foram aplicados questionários com pesquisas exploratórias e aplicados 06 questionários, portanto estes foram os participantes desta etapa conforme destacamos no quadro 2.

Para Hoope (1996), a produção da erva-mate no Brasil, ainda é predominante em pequenas propriedades, normalmente, em unidades familiares. Apenas 16% dos produtores possuem mais 20 hectares designados à produção. A grande maioria destes possui a erva-mate como fonte de renda principal, mas apresenta diversidade de atividades agrícolas em suas propriedades como fonte de alternativa para composição da renda total.

Em Mato Grosso do Sul esta situação não é diferente e principalmente em Ponta Porã onde os entrevistados disseram que se plantarem somente a erva-mate, não conseguem se manter e suas terras ficariam improdutivas, portanto fazem cultivos de outros produtos que servem para suprir necessidades básicas e a sobra comercializam na região.

A operação da erva-mate em Ponta Porã consiste na interação de um conjunto de componentes e podem ser oriunda de ervais nativos e plantados, depois seguem as etapas de colheita e o transporte para as indústrias. Podem ser observadas no gráfico 2 que 83% das ervas produzidas são comercializadas diretamente com as indústrias de Mato Grosso do Sul e 17% no estado de Mato Grosso. Porém das 950 toneladas produzidas em todo estado de Mato Grosso do Sul, 655 toneladas são da região de Ponta Porã, conforme demonstra no quadro 1.

**Gráfico 2 -** Plantação da erva-mate na região de Ponta Porã e a comercialização nos pólos de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.



**Fonte:** Registro de Pesquisa de Campo (2007).

A colheita da erva é realizada pelas indústrias geralmente em intervalos que variam de 12 a 36 meses, observando a estrutura da planta. As características que definem o ponto ideal na maioria das vezes são a presença de folhas “maduras”, sempre respeitando o tamanho superior de 40 cm. O processo de colheita se baseia no processo manual, feitas normalmente por tarefeiros, utilizando facões, que são contratados pela indústria ou intermediário. Ocorre geralmente nos meses de Junho e Setembro, devido o processo de dormência da planta.

Os tarefeiros à medida que vão podando as plantas, fazem um raído (tipo de enfardamento) para facilitar o carregamento, transporte e descarregamento da erva.

As indústrias adquirem a matéria prima dos produtores rurais e apresentam três possibilidades de compra, que para Montoya (1999), ocorrem através de:

- a) Venda anual da erva-mate no próprio pé: ocorre quando o produtor vende o erval à indústria para que ela própria realize a colheita;
- b) Venda das folhas sapecadas: em que o produtor realiza a colheita e o sapeco;
- c) Venda da erva-mate cancheada: em o produtor realiza as operações, de colheita, sapeco e cancheamento.

Segundo Rocha Júnior (2001), existe ainda uma quarta possibilidade da comercialização da erva-mate, que se trata do arrendamento de áreas com erva-mate para exploração durante determinado período.

Percebe-se que os produtores carecem de conhecimentos dos custos da produção, desde a colheita até a entrega da erva-mate na porta da indústria; e sem essas informações os mesmos ficam fragilizados quando partem para a negociação com os compradores.

Podem utilizar-se de pesquisas de preços ou valores de vendas na região para estarem comercializando melhores os seus produtos.

Com objetivo de aprofundar a questão de entender como funciona toda a sistemática da produção da erva-mate em Ponta Porã foram elaborados questionários de pesquisa exploratória entre os produtores rurais de Ponta Porã. Os questionários foram dirigidos diretamente aos produtores e analisados, conforme apresentado no Quadro 1.

A produção e a comercialização da erva-mate (verde) se concentram em aproximadamente 655 ton. ano e os produtores não tem interesse de entregar a erva cancheada sendo que estes desconhecem o custo em todas as fases do cancheamento. As indústrias não têm interesse em comprar a erva-mate cancheada. O sistema de compra das indústrias funciona na compra de toda a área plantada, ou seja, toda a produção, pois conseguem melhores preços com os produtores. Os principais clientes dos produtores são as industriais e não comercializam para o mercado internacional.

Quando chega o período da colheita os produtores preparam os ervais e os caminhões de propriedade das industriais começam a fazer o transporte, sendo que os produtores não possuem depósitos de armazenamento; O armazenamento utiliza sacarias ou bag, o que facilita o beneficiamento. As indústrias se responsabilizam por todas as despesas com o transporte dos produtos até o local de entrega, que às vezes podem ser na fábrica ou outro local para se fazer o cancheamento.

Outro ponto importante observado no Quadro 1 entre os produtores de erva-mate, foi sobre o conhecimento com o custo de cancheamento; estes responderam em unânime não saber sobre o custo em todos os aspectos do cancheamento, o que fragiliza na negociação com a indústria.



**Quadro 1** - Resultados da pesquisa exploratória entre os produtores de Ponta Porã - MS.

Atributos	Respostas
Toneladas de erva-mate (verde) são plantadas ano	Aproximadamente 655 (t) ano
Quantidade em (t) erva-mate (verde) comercializada ano	Aproximadamente 655 (t) ano
Entrega de erva-mate (verde) cancheada	Todos disseram que não fazem e as indústrias também não tem interesse.
Principais clientes	Todos disseram ser a indústria
Unidade Federativa que pertence seus maiores clientes	05 produtores responderam (MS) e somente 01 (MT), e todos disseram que não tem clientes estrangeiros.
Armazenamento da erva-mate cancheada	05 responderam que não fazem, somente 01 respondeu que sim.
Forma de armazenamento	Os 06 responderam que quando fazem armazenamento, utilizam sacarias ou bag, dessa forma facilita o beneficiamento.
Veículos de transporte utilizado para carregamento da erva-mate (verde)	04 Utilizam caminhão toco e 02 caminhão truck.
Quantidade colhida em (t) 2007	550 (t) ano
Quantidade prevista em (t) para 2009	850 (t) ano
Por conta de quem ficam as despesas com a colheita	Todos responderam por conta da Indústria
Valor da venda da erva-mate (verde) por (t) para a Indústria	Média entre todos R\$-266,00 a (t), ou seja o valor do KG, R\$-0,26
Procura saber como está a cotação da erva-mate em outras regiões	05 disseram que não e somente 01 é que faz pesquisa de vez em quando e este é o maior produtor de todos os pesquisados
Informação do total do custo com o cancheamento até a entrega na porta da indústria	Todos disseram que não tem o custo definido e que somente tem idéia de quanto custa
Tamanho da erva-mate cortada para a venda na Indústria	Maior que 40 cm
Forma de pagamento pela Indústria	04 recebem a vista após a colheita e 02 recebem a prazo (30) dias
Contrato formal com a Indústria antes da colheita	04 indicaram que não e apenas 02 indicaram que sim. Os maiores produtores possuem contrato e fazem a cada ano
Vendas negociadas direto com a Indústria	05 disseram que sim e apenas 01 disse não, tem um intermediário

**Fonte:** Registro da pesquisa de Campo (Jan/2008).

Ponta Porã aparece como segundo maior produtor de erva-mate por tonelada no estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005). A prefeitura municipal de Ponta Porã está coordenando através do seu plano diretor, projetos de incentivos à diversificação na produção rural. Trata-se do Arranjo Produtivo Local (APL), da erva-mate. No dia 28/06/2007 às 9 horas manhã na sede do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) aconteceu a entrega de 50.000 mudas de erva-mate ao Assentamento Itamarati II, com objetivo de incentivar aos produtores da colônia em manter o cultivo da erva-mate. De acordo com Paulo Benitez - Presidente do Sindicato das Indústrias e Produtores de erva-mate de Mato Grosso do Sul (SINDIMATE), o cultivo da erva-mate é uma atividade economicamente viável que produz resultados melhores que a soja e o gado, e pode ser consorciada com milho, mandioca, a criação de gado, a ovinocultura.

**Foto 3** - Entrega das mudas de erva-mate pela prefeitura municipal de Ponta Porã - MS.



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Ponta Porã (2007).

De acordo com Paulo Benitez - presidente do Sindicato das Indústrias e Produtores de Erva-Mate de Mato Grosso do Sul, com sua sede em Ponta Porã, duas (2) indústrias, estão funcionando ativamente no município, sendo que registradas pela Junta Comercial existem muito mais. Ele argumenta que os problemas enfrentados pelas indústrias

não fogem da realidade do país, pois os impostos e tributos e sobrecarga previdenciária, bem como o frete, torna o produto mais caro, e sendo assim, se torna menos competitivo.

Esta pesquisa baseou-se em duas indústrias locais, sendo uma de grande porte e outra considerada de pequeno porte, conforme o quadro 2.

As indústrias ervateiras pesquisadas responderam que além de comercializarem a erva-mate tradicional faz-se a necessidade de estar agregando valor ao produto. Eles produzem varias modalidades da erva-mate, tendo em vista terem consumidores com vários tipos de gostos e os sabores da erva-mate seguem desde a suave ate forte, tanto para o consumo do mate quente como o do tereré. O que chamou bastante atenção é a ousadia da empresa de pequeno porte em produzir uma erva-mate idêntica a da concorrente paraguaia, a erva-mate Kurumby, sendo que a erva-mate paraguaia chama-se Kurumby.

A erva-mate Kurumby está concorrendo com as indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul, tendo em vista da erva ser comercializada em Ponta Porã e Corumbá de forma clandestina, ou seja, sem permissão de venda no mercado brasileiro. Por estar irregular o seu preço passa a ser desleal no mercado, pois não recolhem os impostos atribuídos ao produto; Sendo que para a legalização faz se a necessidade de pagar as taxas do Imposto de Importação (II) e a legalização aduaneira.

Os transportes utilizados para entrega dos produtos vendidos variam de indústria para indústria, sendo que as duas têm utilizado o modal rodoviário a de pequeno porte tem despachado seus produtos através de transportadoras locais, e a de grande porte, utiliza frota própria.

O tipo de venda mais utilizado pelas indústrias na região de Corumbá tem sido o vendedor externo, estes atendem no varejo e no atacado e não tem presença no mercado Boliviano, país que faz divisa com Corumbá.

Nas questões respondidas sobre os custos dos produtos tanto para a fabricação quanto para a comercialização a resposta foi atribuída aos impostos, os empresários disseram que estes encarecem muito os produtos.

As embalagens utilizadas variam de indústria para indústria a de pequeno porte adquire suas embalagens em Campo Grande, pois confeccionam em poucas escalas. A de

grande porte diversifica as compras tem adquirido em Campo Grande, São Paulo, Rio Grande do Sul, e Paraná.

Formas de recebimento na comercialização dos produtos oriundos da erva-mate, todas as duas Indústrias vendem a vista e a prazo com 30 dias.

Os produtos fabricados e comercializados pelas indústrias são: erva-mate tradicional; erva-mate suave; erva-mate crioula; erva-mate de sabores; erva-mate, chimarrão; e chá mate. E os componentes para utilização no consumo são: Kit para consumo da erva-mate, Bomba, Cuia (vários tipos), e outros. Sendo que a erva-mate mais vendida pelas Indústrias é a tradicional.

A quantidade comercializada da erva-mate nos supermercados e em todo o comércio de Ponta Porã é estimado em 7 toneladas/mês conforme quadro 3 e baseado na média de venda das indústrias, verificou-se a possibilidade de aumentar a capacidade de compra e venda do produto.

**Quadro 2** - Resultados da pesquisa exploratória na indústria de Ponta Porã - MS.

Atributos	Respostas
Produtos derivados da erva-mate fabricados pela indústria.	Pequeno Porte: erva-mate tradicional para Tereré e erva-mate para chimarrão, e outros sabores. Grande Porte: São vários tipos de erva-mate, erva-mate tradicional; erva-mate suave; erva-mate crioula; erva-mate de sabores; erva-mate, chimarrão; e chá mate. E os componentes para utilização no consumo, Kit para consumo da erva-mate, Bomba, Cuia (vários tipos), e outros.
Erva-mate mais vendida	Todos responderam a erva-mate Tradicional.
Comercio da erva-mate no mercado corumbaense	Todos responderam que sim. Atendem 50% no mercado varejo, 50 % no atacado
Exportação da erva-mate para a Bolívia	Não fazem exportação.
Transporte utilizado para entrega da erva-mate até Corumbá?	Pequeno Porte: Tem utilizado transportadora local, e o frete é a pagar, negociado no ato da venda. Grande Porte: Caminhão Próprio
Canais de vendas utilizados para a comercialização da erva-mate em Corumbá	Todos responderam! Somente vendedores externos, os quais fazem todas as praças do Estado de Mato Grosso do Sul.
O que encarece o custo da fabricação da erva-mate	Todos responderam! Impostos, Tributos e o Frete de produção.
O que encarece a erva-mate pronta para a comercialização	Todos responderam! Impostos, Tributos e o Frete de entrega.

Atributos	Respostas
Unidade Federativa, da compradas embalagens utilizadas	Pequeno Porte: Tem comprado em Campo Grande-MS Grande Porte: Tem comprado nos estados SP, RS, MS, e PR
As Indústrias atendem solicitações de pedidos de clientes da região de Corumbá	Todos responderam! Tem atendido, pelo Telefone, Fax, e Viajantes
Comercializam no mercado local (município)? A vista ou A Prazo	Todos responderam! Que sim a vista e a prazo. Pequeno Porte: 1 tonelada mês - Prazo - 30 dias Grande Porte: 6 tonelada mês - Prazo 30 dias
A indústria possui plantio de erva-mate	Todos disseram que sim Pequeno Porte: 30% da produção Grande Porte 30% da produção
Matéria prima vem direto do produtor Os pagamentos são feito a vista ou a prazo	Todos disseram que sim Pequeno Porte: 70% do (MS) Pagamento após colheita, ou seja, a vista. Grande Porte: 10% (SC) Pagamento a Vista; 40%(MS) Pagamento a Prazo; 15% (PR) Pagamento a Vista 5% (RS) Pagamento a Vista.

**Fonte:** Registro da pesquisa de Campo (Jan/2008).

O canal de venda, mais utilizado pelas industriais de Ponta Porã são os varejistas, em específico as grandes redes de supermercados. O varejo, segundo Kotler (1998), pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que torna o processo mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade.

Em entrevista com os empresários de Ponta Porã e Corumbá e através de perguntas objetivas sobre os custos diretos e indiretos ao produto; foi-se elaborada uma planilha em percentuais destes custos conforme (tabela 5), os valores de vendas foram formados pelas empresas e industriais envolvidas na pesquisa. Toma-se por referencia um só produto; a erva-mate tradicional, tendo em vista de ser uma erva-mate universal que serve para o consumo do tereré e do chimarrão.

Analisando os resultados por unidade na venda da erva-mate tradicional, em média gera uma rentabilidade operacional de 86,6%, na qual precisa-se, saber qual é a despesa operacional de funcionamento de cada estabelecimento para se ter o resultado líquido

operacional individual, mesmo por que a margem das despesas com o transporte equivalem a 25,43%, embutidos nos custos diretos, o que permite diferenciar a rentabilidade em cada comércio, sendo que em Corumbá fica em torno 80,4%, em Ponta Porã 92,1%

**Tabela 5** - Rentabilidade da erva-mate tradicional por unidade de 500 g.

Atividades	Corumbá	Ponta Porã	Média (*)
Erva-Mate tradicional			
INDÚSTRIA (preço de Indústria)			
Embutido os custos de Fretes e Impostos (ICMS, PIS, COFINS).			
Percentual de <i>mark-up</i> desejado:	R\$1,23	R\$1,02	1,12
30% de acordo com as despesas Operacionais + margem bruta das indústrias.			
COMÉRCIO (preço de Comércio)			
Embutido os custos de Fretes e Impostos (ICMS) + margem bruta dos varejistas - 25,43%	R\$2,22	R\$1,96	2,09
Diferença (para o comércio)	R\$0,99	R\$0,94	0,97
Rentabilidade Venda % do Comércio	80,4%	92,1%	86,6%

**Fonte:** Registro da Pesquisa de Campo (Jan/2008).

**Legenda:** (\*) considerado os dois municípios.

A média de preço da venda da erva-mate (verde), pelos produtores, baseia se em R\$-0,26 o kg, estes preços são repassados as indústrias seus principais clientes.

Ao Analisar a (tabela 6) o preço médio de venda das indústrias aos varejistas, na média variam de R\$ 1,12 a unidade entre os preços pagos aos produtores que estão em torno de R\$ 0,28, estima-se um lucro bruto operacional pelas indústrias de 330,76%, por unidade. Através da análise pode-se verificar que as despesas operacionais e os custos com a compra precisam ser mais conhecidos pelas indústrias.

**Tabela 6** - Comparação preço de compra e venda das indústrias.

<b>Atividades</b>	<b>Valor</b>	<b>Custo Indireto do Produto (Comissões)</b>	
Preço de Compra Produtor	R\$0,26	0,02	R\$0,28
Preço de Venda Indústria	R\$1,12	0,00	R\$1,12
Lucro Bruto Operacional	<b>(330,76%)</b>		<b>R\$0,84</b>

Em referencia a (tabela 7) estão as análises dos resultados líquidos gerenciais o que permitem as indústrias avaliarem melhor o seu negócio. Para obter-se o resultado lucro líquido gerencial, foi-se utilizado o método dos questionários de entrevistas de perguntas abertas nas indústrias. As despesas operacionais em média variaram-se de 75% a 80%, a qual se tomou como base de 80%. O Lucro Líquido Operacional variavelmente em percentual para as indústrias está de um bom tamanho, tendo em vista de não se ter aplicação financeira que de uma margem de lucro de 10,7% ao mês.

**Tabela 7** - Médias das indústrias, lucro líquido gerencial.

Preço Venda	R\$1,12	%
Mercado erva-mate tradicional		
Custos: Matéria Prima + Comissão + Fretes +Impostos (ICMS, PIS, COFINS).	R\$0,52	46,4%
Lucro Bruto Operacional	R\$0,60	
(Média, pelas Indústrias)		
Despesas Operacionais (*)	R\$0,48	80%
Incluem: Despesas com Pessoal; Despesas com Funcionamento e Despesas Gerais		
Lucro Líquido Operacional - Antes do Imposto de Renda	R\$0,12	10,7%

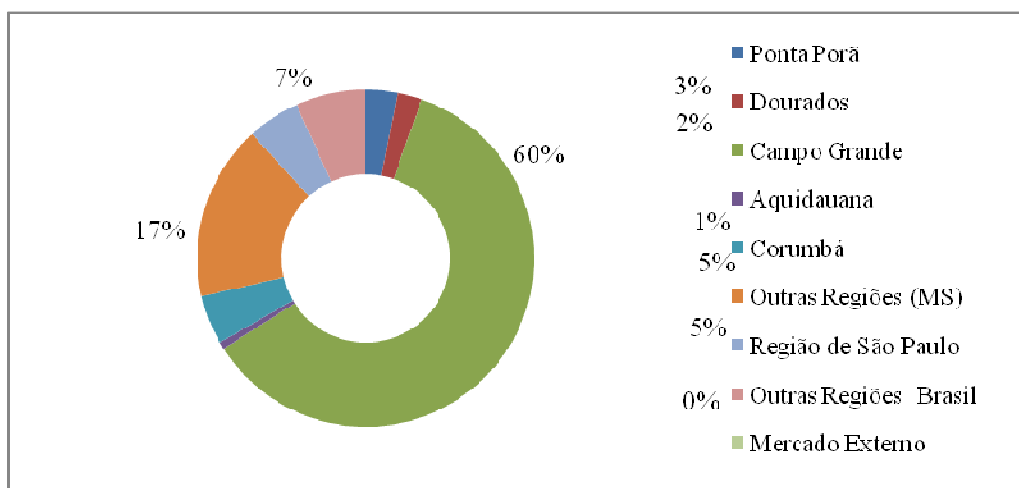
**Legenda:** (\*) Depende de cada empresa, pois podem ter despesas financeiras.

A produção das indústrias de Ponta Porã para a comercialização da erva-mate (verde) em todo o país esta muito concentrada no Mato Grosso do Sul, sendo que algumas regiões brasileiras existem um grane consumo do produto. Conforme (gráfico 3) na análise verificou-se que dentro da capacidade de produção das indústrias de Ponta Porã que hoje estima em torno de 297 toneladas/mês conforme pesquisa de campo nas indústrias, a erva-mate ganha um crescimento em escala de mercado nas cidades de Ponta Porã, Dourados,

Campo Grande, Aquidauana, Corumbá, e outras regiões sul-mato-grossenses, e na região de São Paulo e outras regiões.

Comparando do total distribuído entre as cidades e os estados do Brasil, observa-se que Ponta Porã em todo o seu município significa 3% do geral, e em todo o estado de Mato Grosso do Sul um índice que pode ser melhorado, conforme informações dos industriários, estes informaram que faz parte da estratégia o crescimento fora do município, para isso envolve uma série de coisa, como agregar valor ao produto incluindo desde sabor da erva-mate até a inclusão de uma mistura de outras ervas medicinais, o qual em outras regiões tem um grande valor. Entre todos os mercados o de Campo Grande tem crescido gradativamente, ou seja, 60% da erva-mate produzida pelas indústrias são consumidas pelo município.

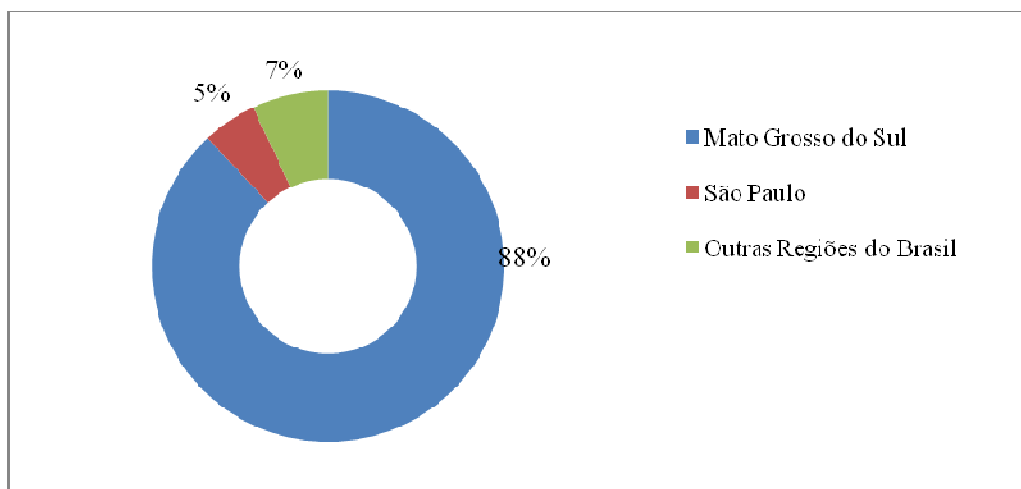
**Gráfico 3** - Destino da erva-mate de Ponta Porã, comercializada no Brasil (em ton.).



As indústrias de Ponta Porã atendem quase em todo o estado de Mato Grosso do Sul, ou seja, 88% do total de sua produção, sendo que 5% esta para todo Estado de São Paulo, e 7% em outras regiões Brasileiras ver gráfico 4. Índice que podem ser melhorado gradativamente conforme estratégia de crescimento para cada indústria em particular.



**Gráfico 4 - Distribuição da erva-mate industrializada em Ponta Porã-MS.**



Destacamos o gráfico 4 para termos uma visão melhor no comércio de Ponta Porã e Corumbá. Percebemos alguns itens importantes no desenvolvimento dos trabalhos, dentro dos quais externamos nossas considerações.

A erva-mate mais vendida no comércio de Ponta Porã é a Santo Antonio com 6 (seis) toneladas mês que equivale 50% do potencial do município; já a erva-mate, Globo de Sanga Puitan, com a Industria 15 km de Ponta Porã, tem uma média de venda de 1 (uma) tonelada mês 8,33% do total de venda do município; Sendo que outras marcas ervas-mate que estão no mercado ocupam uma média de 5 toneladas mês, sem levar em consideração as ervas-mate que entram no mercado clandestinamente, vinda do Paraguai. Conversando com os gestores das redes supermercadistas da Região os mesmos disseram que acaba sendo uma concorrência ilegal, e para que a erva-mate do Paraguai possa ser comercializada no supermercado faz se a necessidade do trâmite de importação, o qual se torna inviável a legalização, devido à taxa de importação ser muito elevada.

Este é o motivo no qual o comércio clandestino cresce no município pelos pequenos feirantes.

Em Corumbá a erva mais vendida, está para a erva-mate Tereré, é vinda do Paraná. Das 22 toneladas consumidas no município, 11 toneladas são da Tereré, ou seja, 50% do total consumida pela região. A erva-mate Santo Antonio já foi líder de vendas na região, hoje está ocupando o segundo lugar em vendas; outra observação foi que a Erva-Mate Kuripi vinda do Paraguai é comercializada normalmente nas redes de Supermercado de Corumbá, sem

restrição alguma, inclusive, tem um representante que atende o comércio local e a quantidade vendida atinge 1 tonelada mês.

Entre os modais disponíveis em Corumbá o único utilizado pelo setor ervateiro é o rodoviário o segundo modal mais caro para o transporte de mercadorias, perdendo somente para o aéreo. As 2 (duas) Indústrias que atendem em maior quantidade no consumo de erva-mate em Corumbá utilizam frota própria para fazer o transporte e para esse tipo de negócio o custo com o transporte é de grande relevância e carece um estudo mais criterioso, principalmente se tratando de custo logístico, ou seja, o custo do produto, desde a fabricação até o consumidor final.

Fazendo uma análise comparativa da comercialização do atacado entre Ponta Porã e Corumbá, observou-se que Corumbá atende 30 % no atacado, ou seja, 20% a mais que Ponta Porã, e conversando com os supermercadistas de Corumbá disseram que por ser uma região pantaneira e se ter uma cultura muito forte sobre o consumo do tereré, as fazendas, assentamentos e retiros tem um consumo elevadíssimo da erva-mate, mesmo por que na região não se tem plantações de ervas, bem diferente das áreas rurais de Ponta Porã, onde se tem pequenas plantações para consumo próprio. O que se percebeu diante das informações colhidas no comércio e na indústria, é que existe uma competição enorme com do produto erva-mate, e para entender melhor esse mercado que está em evolução, foram feitas pesquisas a campo através da aplicação de questionários aos consumidores de Ponta Porã e Corumbá, com isso procurando enriquecer ainda mais o trabalho, buscando descobrir algumas características dos consumidores nos referidos pólos.

**Quadro 3 - Resultados da pesquisa exploratória no comércio de Ponta Porã e Corumbá.**

Atributos	Ponta Porã (MS)	Corumbá (MS)
Tipos de Ervas-Mate vendidas nos comércios?	Santo Antonio, Globo, São Roque, Campo Flor, Barão de Cotegipe, Campanário, Pagliosa, Carijó, Laranjeira, Xanxere.	Tereré (PR) Santo Antonio, Sete Quedas, Gaúcha, Crioula, Capimar (PR), Pagliosa, Kurupi (Paraguai).
Ervas-Mate mais vendidas nos comércios?	Santo Antonio - 399,9 fardos de 30X500 g - 6 (t) Globo - 66,6 fardos de 30X500 g - 1 (t) Outras - 333,3 fardos de 30X500 g - 05 (t) Total - 799,86,2 de 30X500 500g - 12 (t)	Tereré - 733,2 fardos de 30X500 g - 11 (t) Santo Antonio - 533,28 fardos de 30X500 g - 08 (t) Kurupi - 66,66 fardos de 500 g - 01 (t) Outras - 133,32 fardos de 30X500 g - 02 (t) Total - 1.399,8 de 30X500 500g - 22 (t)

Atributos	Ponta Porã (MS)	Corumbá (MS)
Quais cidades do Brasil ou Paraguai estão sendo compradas as ervas-mate vendidas nos estabelecimentos?	(MS) Ponta Porã, Sanga Puitan, Aral Moreira, Amambaí, Antonio João, Tacuru, Paranhos. (SC) (PR) (RS)	(MS) Ponta Porã, Aral Moreira, Antonio João, Tacuru, Paranhos. (SC) (PR) (RS) - (Paraguai, através de representante em Corumbá)
Canais de vendas utilizados para adquirir os produtos?	Direto da fábrica	Vendedores, Direto da Fábrica, e Representantes Comerciais
Malhas Viárias utilizadas até o seu ponto de venda?	Somente a Rodovia	Somente Rodovia
Transportadora de preferência para fazer o transporte da erva-mate	Indústrias Locais: Fazem o Transporte com frota própria, através de caminhões. Indústrias Fora do estado e município: Não tem preferência, negociam o frete CIF (cust in Free) frete pago pela Indústria.	Indústrias Ponta Porã da Erva-Mate Santo Antonio, e do Paraná (Grupo Zions) Erva-Mate Tereré: Estas utilizam frota própria. Outras Indústrias: Negociam o frete com as Indústrias, CIF (cust in Free) frete pago pela Indústria.
Forma de comercialização da erva-mate?	Varejo: Consumidor Final Atacado: Fazendas e chácaras	Varejo: Consumidor Final Atacado: Fazendas e chácaras e Região
Qual a média de vendas em percentuais Varejo e Atacado?	Varejo: 90% Atacado: 10%	Varejo: 70% Atacado: 30%

**Fonte:** Registro da Pesquisa de Campo (Jan/2008).

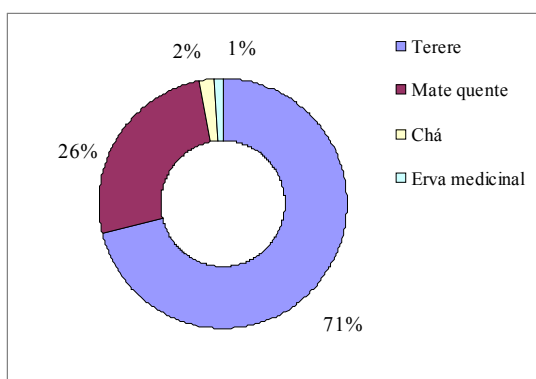
### 3.1 CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES

As características de consumo retratam como os consumidores escolhem os produtos e merecem atenção especial por parte das empresas para que estas desenvolvam produtos que atendam à demanda dos consumidores. No caso de produtos alimentares, existe a particularidade de não se prenderem apenas em características físico químicas, biológicas, para a reposição das necessidades do ser humano, mas de ter um caráter sociocultural. Em cada cidade foram entrevistados 100 (cem) consumidores de erva-mate, totalizando 200 (duzentos) consumidores, e algumas perguntas fundamentais, vamos apresentar como resultados neste trabalho.

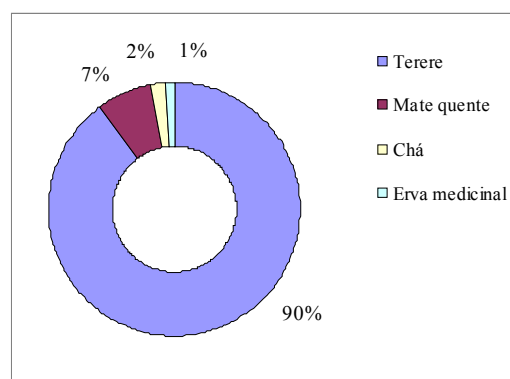
Quanto ao consumo da erva-mate em Ponta Porã e Corumbá, percebe-se uma diferença enorme de forma de consumo. Tudo leva a crer que os climas nas regiões são de extrema diferença. Ponta Porã por estar na região sul do estado o frio é mais predominante, conseqüentemente o consumo da erva-mate como chimarrão é mais intensivo o qual atinge 26% dos consumidores entrevistados, como demonstra o gráfico 5 ,enquanto que somente 7%

dos consumidores Corumbaenses fazem o uso do chimarrão, esse número pode mudar se levar em conta nas fazendas do pantanal, onde o consumo da erva-mate como chimarrão é bem aceita pelos pantaneiros. Outro aspecto importante está para o uso da erva-mate como tereré, entre os consumidores entrevistados 90%, disseram que fazem uso como tereré conforme (gráfico 6). Corumbá por estar ao noroeste do estado, onde o clima em época de verão atinge 38° graus e onde o calor é intenso o consumo é maior que Ponta Porã que esta nas casas 71% de acordo com os consumidores entrevistados.

**Gráfico 5** - Consumo da erva-mate em Ponta Porã.



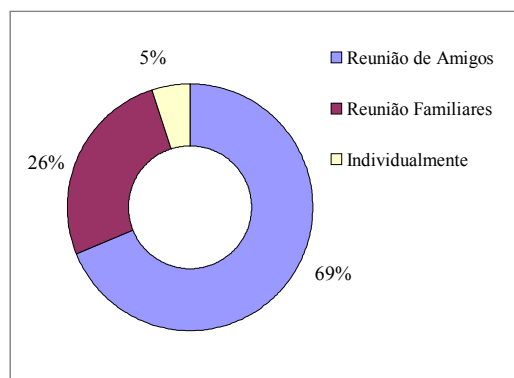
**Gráfico 6** – Consumo erva-mate em Corumbá.



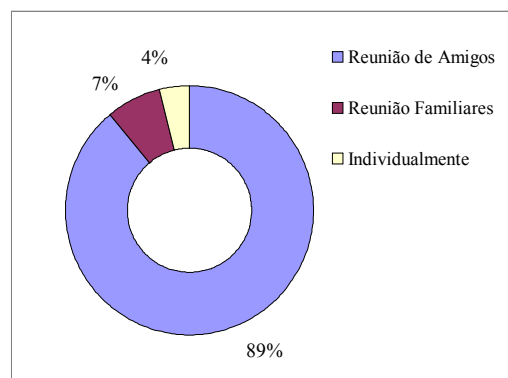
Entre todos os fatores que levam o costume de se ingerir a erva-mate, o mais importante para esta pergunta com quem tomar a erva-mate? Nesta pesquisa identificamos pontos importantes de relacionamentos sociais no consumo da erva-mate.

Conforme destacado no gráfico 7, dos 69% consumidores entrevistados de Ponta Porã disseram consumir o produto com reuniões de amigos e 23% com reuniões familiares, e no gráfico 8 em Corumbá 89% dos consumidores entrevistados disseram reuniões de amigos e somente e 7% disseram reuniões familiares o que leva a crer que em Ponta Porã a Cultura do uso da erva-mate vem de família, ou seja, de pai para filho. Em Ponta Porã, entre uma das nossas entrevistas, conversamos com um consumidor de quase 60 anos de idade, nos disse que acordava bem cedo para preparar o chimarrão para seu pai, onde tudo tinha uma certa cultura, com ritmos e danças e que até hoje prática com seus filhos.

**Gráfico 7** – Como se dá o consumo da erva-mate em Ponta Porã.



**Gráfico 8** - Como se dá o consumo da erva-mate em Corumbá.



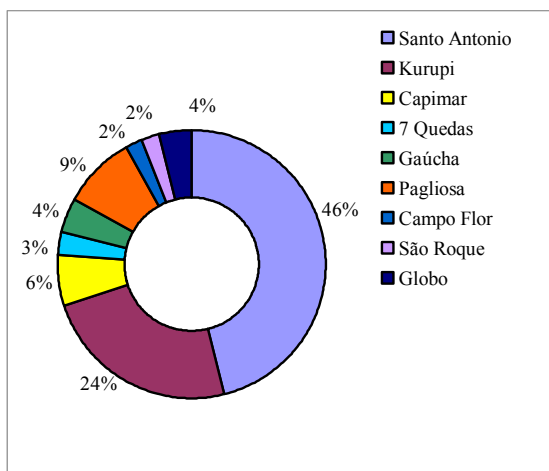
Entre todas as ervas-mate comercializadas em Ponta Porã e Corumbá, procuramos saber dos consumidores das regiões, quais seriam suas ervas de preferência, até para que possa se subsidiar algumas estratégias de mercado para esse tipo de produto no agronegócio.

Observa-se, que em Ponta Porã a erva-mate de preferência dos consumidores é a Erva-Mate Santo Antonio que atingiu 46% dos entrevistados (conforme gráfico 9) ficando em segundo lugar a Erva-Mate Kurupi, 24% de preferência, esta vinda do Paraguai e comercializada clandestinamente nas feiras livres da cidade. Perguntando para alguns consumidores por qual o motivo do consumo da erva Kurupi, os mesmos disseram que é uma erva saborosa e tem uma composição de mistura com outras ervas medicinais bom para a digestão, sem contar que o preço é quase que 100% mais baixo que as ervas equivalentes.

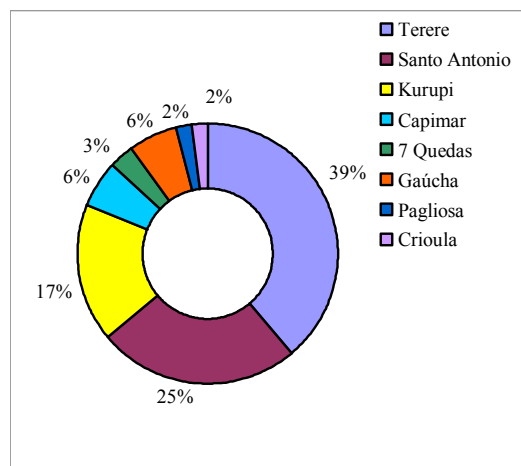
Acreditamos que o valor seja um dos maiores fatores relevantes para o consumo da região, pois estes produtos entram no mercado Brasileiro de forma como citado anteriormente ilegal, e sem fiscalização aduaneira a entrada desses produtos como de outros em vários negócios, acabam fazendo uma competição desleal, num mercado sem proteção de fiscalização e de apoio ao comércio. Em Corumbá o cenário é um pouco diferente, pois a erva de preferência está para a erva-mate Tereré vinda do Paraná, o qual atinge a preferência de 39% conforme destacado no gráfico 10 dos entrevistados, sem seguida a Erva-Mate Santo Antonio com 25%, que segundo alguns supermercadistas e consumidores a Erva-Mate Santo Antonio já foi líder na preferência dos consumidores Corumbaenses. A Erva-Mate Kurupi entra em terceiro lugar na preferência pelos consumidores, atinge a casa dos 17%, a situação de comércio da Erva-Mate Kurupi em Corumbá é um pouco diferente, as redes de supermercados, comercializam normalmente a erva, sem autorização fiscal para o comércio,

pois, por ser um produto de fabricação estrangeira faz-se a necessidade de se pagar a taxa de importação, o que não ocorre.

**Gráfico 9 - Principais marcas de erva-mate comercializadas em Ponta Porã.**



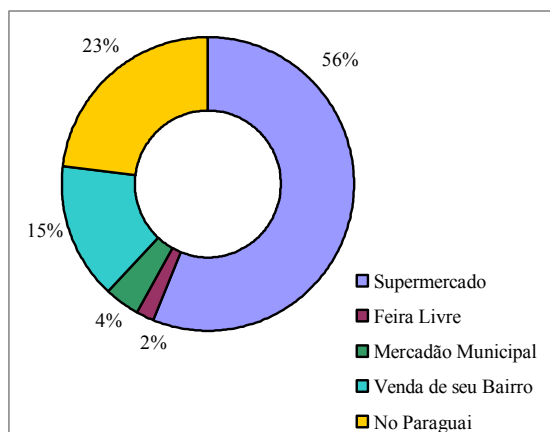
**Gráfico 10 - Principais marcas de erva-mate comercializadas em Corumbá.**



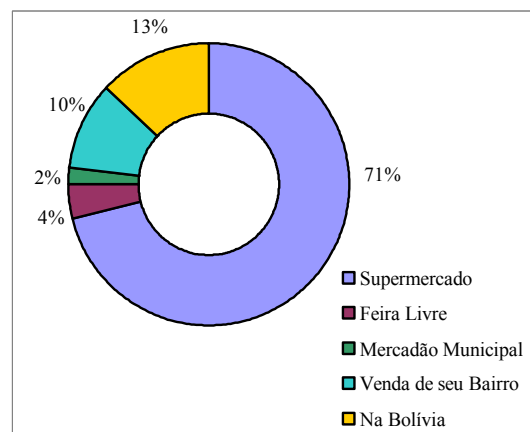
A grande maioria dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã e Corumbá, tem o costume de adquirir a erva para o consumo, nas redes de supermercados e somente em Ponta Porã 23% dos consumidores entrevistados conforme destacado no gráfico 11 adquirem os produtos no comércio paraguaio, este é um número normal para os comerciantes do setor, uma vez que se trata de uma fronteira.

Em Corumbá, os consumidores fazem compras na Bolívia e adquirem a erva Kurupi e outras na cidade de Puerto Suarez, a 15% km de Corumbá. Em conversa com o Proprietário de um supermercado em Puerto Suarez/Bolívia, onde turistas e corumbaenses costumam fazer compras diariamente; disse que comercializam cerca de 2 toneladas/mês de ervas paraguaias e a procura é muito grande, está a razão de 13% dos consumidores entrevistados adquirirem a erva-mate na Bolívia, conforme gráfico 12.

**Gráfico 11 – Fornecedores locais da erva-mate em Ponta Porã.**

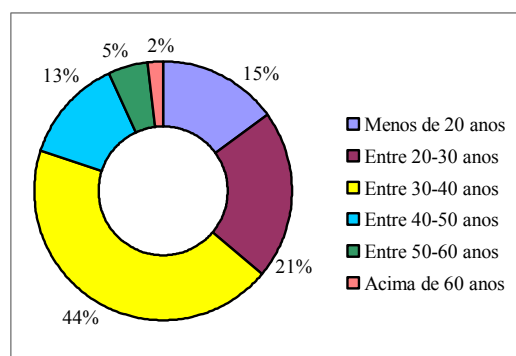


**Gráfico 12 – Fornecedores locais da erva-mate em Corumbá.**

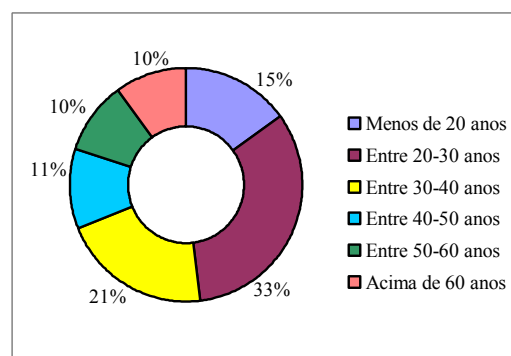


As idades dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã com 44% entre as faixas etárias de 30 a 40 anos, em seguida 21% de 20 a 30 anos e 15% menores que 20 anos. Em Corumbá esses números não são diferentes, o que nos leva acreditar que os maiores consumidores de erva-mate nos pólos de Ponta Porã e Corumbá são jovens, que analisando numa perspectiva para investimentos futuros pode-se dizer que tem um grande comércio futuro do produto (ver gráficos 13 e 14, respectivamente).

**Gráfico 13 -Faixa etária dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã.**



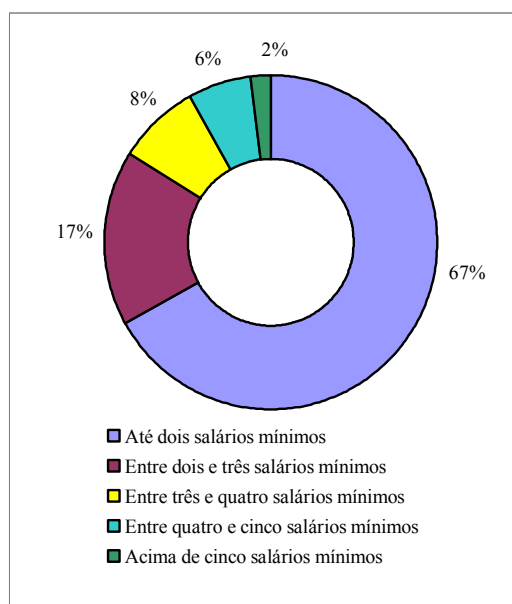
**Gráfico 14 – Faixa etária dos consumidores de erva-mate em Corumbá.**



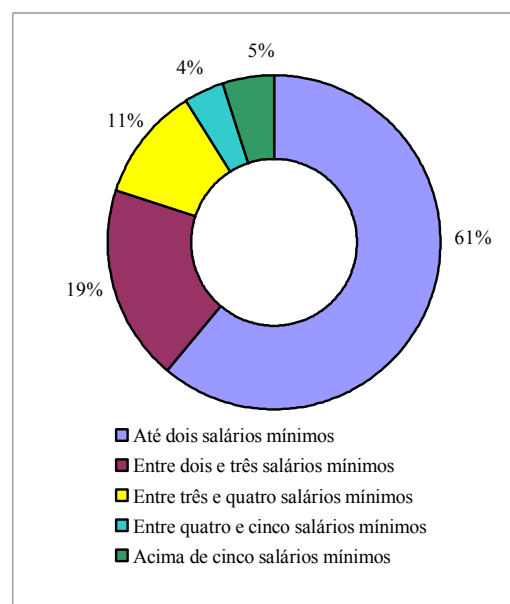
Outro fator importante foi saber a renda mensal dos consumidores da erva-mate, onde se percebeu certa equidade entre os dois pólos investigados.

Em Ponta Porã, 67% percebem até dois salários mínimos, e 17% estão entre dois e três salários mínimos e somente 2% estão acima de cinco salários mínimos conforme gráfico 15. Em Corumbá 61% dos consumidores entrevistados percebem até dois salários mínimos, e 19% estão entre dois e três salários mínimos e 5% percebem acima de cinco salários mínimos conforme destacado no gráfico 16. Estes números demonstram que os maiores consumidores de erva-mate pertencem às classes trabalhadoras, mesmo porque a erva-mate é um produto do agronegócio e faz parte da vida das pessoas como um produto que podemos dizer aumentam o relacionamento sadio entre amigos e familiares, pois em sua composição não contem drogas tão pouco álcool nocivos a saúde física das pessoas.

**Gráfico 15** - Renda mensal dos consumidores de erva-mate em Ponta Porã.



**Gráfico 16** - Renda mensal dos consumidores de erva-mate em Corumbá.



Na certeza do trabalho de pesquisa e do funcionamento da cadeia produtiva da erva-mate envolvendo os pólos de Ponta Porã e Corumbá, conseguiu-se obter resultados significativos. Estes apresentados, dentro dos conceitos logísticos e da cadeia produtiva, podem ser utilizados como fatores críticos de uma logística a serem melhoradas entre as indústrias ervateiras e fornecedores. Fatores estes que podem ser entraves ao desenvolvimento sustentável de ambos os mercados. Todos os agentes envolvidos como: governos, órgãos anuentes, empresas de sociedades privadas, mistas, públicas etc, podem e devem contribuir



para o progresso e o aumento de competitividade do Estado de Mato Grosso do Sul, principalmente dos dois municípios inter-fronteiras, Ponta Porã e Corumbá.

## **CAPITULO 4**

### **PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

A globalização da economia mundial e a crescente busca da qualidade de maior produtividade de um modo geral impõem, aos diferentes países, a necessidade de uma aproximação que permita a complementariedade das suas economias, bem como, a utilização de meios mais eficientes, com o objetivo de aumentar a competitividade de seus produtos no mercado mundial. O setor transportes, no Brasil, apresenta-se com deficiências que, associadas à expansão das fronteiras produtivas, principalmente de grãos agrícolas, fazem com que o custo final dos produtos no mercado externo seja bastante onerado, o que se perde competitividade local.

O Ministério dos Transportes e a Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (GEIPOT) vêm participando de diversos foros em que se reúnem os países da América do Sul, tais como Mercosul, Cone Sul e comissões bilaterais e trilaterais.

Como consequência dessas discussões sobre corredores bioceânicos, a GEIPOT desenvolveu estudos que tinham como objetivos: caracterizar as diversas possibilidades de ligações terrestres e fluviais entre o Brasil a Bolívia, o Equador, o Chile e o Peru, através do levantamento das condições de infra-estrutura e de intercâmbio comercial entre o Brasil e os países do extremo oriente e da América do Sul, bem como proceder à análise de custos de transporte, em diferentes rotas, do Brasil para os países do extremo oriente, via portos chilenos e peruanos do Pacífico, comparativamente às rotas praticadas atualmente, utilizando portos brasileiros do Atlântico.

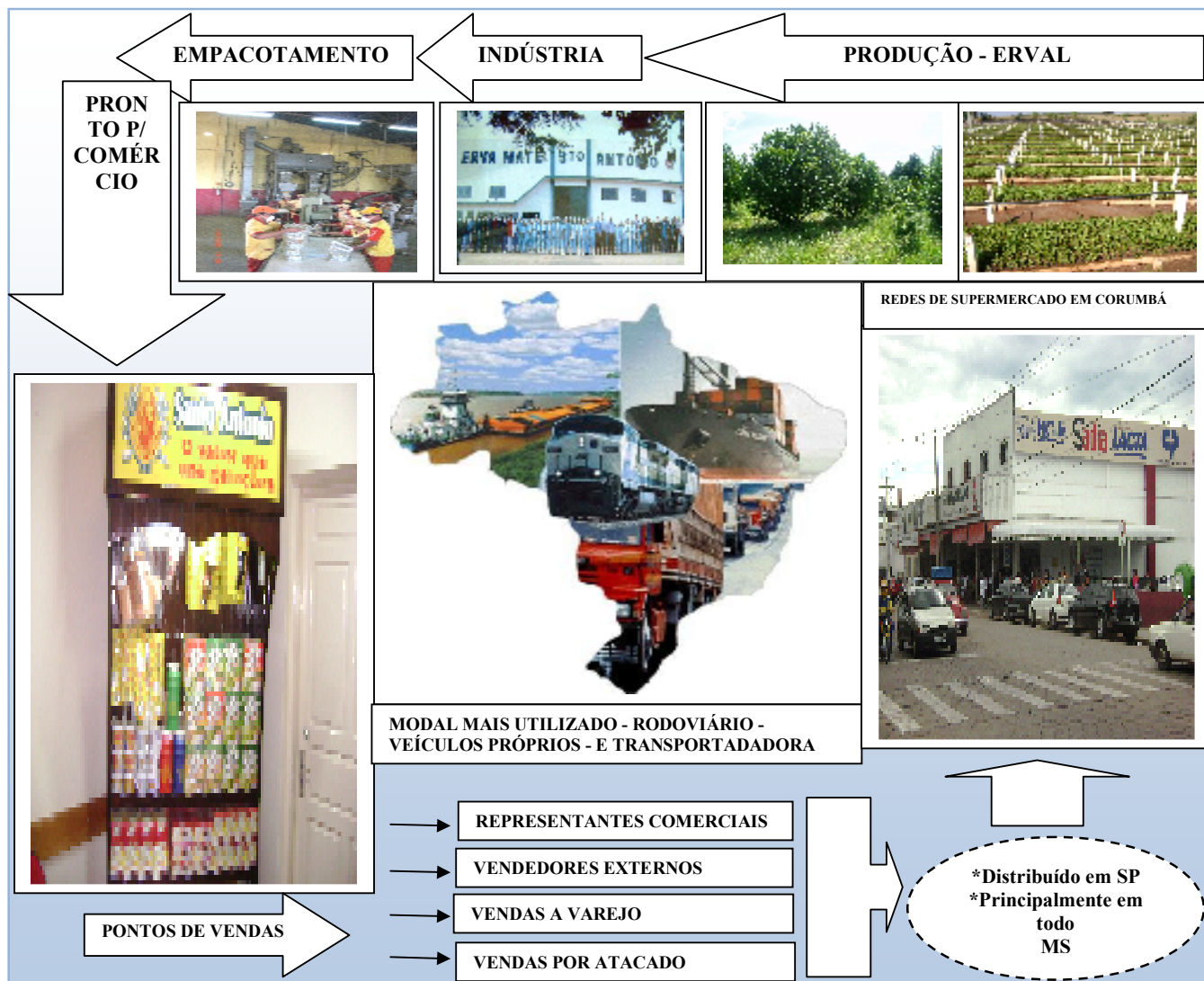
Neste cenário favorável de desenvolvimento dos transportes multimodais que Mato Grosso do Sul se encontra, como uma perspectiva de aquecimento nos negócios dos produtores rurais, principalmente na região de Ponta Porã, onde se utiliza somente a rodovia. As indústrias o comércio poderão utilizar de todas as malhas viárias disponíveis para entregas

de seus produtos no mercado interno e no exterior, e tendo vantagens competitivas como diferencial.

#### 4.1 CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE

Conforme a figura 4 apresenta-se todo o processo da cadeia produtiva, desde o plantio dos ervais, até as indústrias, onde os produtos são beneficiados e prontos para a comercialização, bem como distribuídos para as regiões de consumo (varejistas e atacadistas). Em cada uma dessas fases foram respondidas as perguntas apresentadas nos formulários que dão fundamentos ao término deste trabalho de pesquisa.

**Figura 4** - Cadeia produtiva do processo da erva-mate desde Ponta Porã até Corumbá.



Fonte: Registro da Pesquisa de Campo (Jan/2008).

Em conversa com empresários do setor ervateiro no sentido da utilização de outros modais, percebeu-se que existem alguns paradigmas que podem ser superados no sentido da mudança para outros meios de transportes, onde toda a movimentação é feita por rodovia; podendo ser utilizados o da ferrovia e hidrovia, que são modais mais baratos e mais seguros no transporte de cargas para longa distancia; bem como a utilização dos corredores multimodais oferecidos pelos operadores logísticos em varias regiões do país que disponibilizam serviços como o de cabotagem que seria uma grande vantagem competitiva em qualquer mercado que possam estar atuando.

Na pesquisa do comércio em Ponta Porã e Corumbá, percebeu-se que as indústrias de Ponta Porã não atendem o mercado internacional, principalmente nos países vizinhos, Bolívia e Paraguai e que existe um consumo alto da erva-mate nesses países vizinhos.

Em Porto Suarez/Bolívia, divisa Brasil/Corumbá, foi conversado, com o comerciante dono de um supermercado, um dos maiores do distrito Boliviano, sobre o comércio da erva-mate no seu estabelecimento, nos disse que compra por mês, uma tonelada da erva-mate Kurupi (erva-mate, fabricada no Paraguai) de um representante que reside em Corumbá, e que os maiores consumidores da erva-mate são os turistas brasileiros e os corumbaenses, ocupando no *ranking* geral do consumo de erva-mate em Corumbá em 17%, conforme gráfico 10.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto principal deste trabalho foi de avaliar a cadeia produtiva da erva-mate, com ênfase nas fronteiras de Ponta Porã e Corumbá, como alternativa de desenvolvimento local, bem como identificar quais são as comunidades relacionadas à cadeia logística beneficiadas com o comércio da erva-mate, e por fim, avaliar como está sendo feita a distribuição da espécie entre os municípios de Ponta Porã e Corumbá, bem como a entrada do produto oriundo do sul do país.

As informações coletadas a partir de artigos publicados, dissertações, teses e pesquisas de institutos brasileiros, bem como as literaturas e bibliografias que tratam da cadeia produtiva e da erva-mate no Brasil, e em todo Estado de Mato Grosso do Sul, principalmente nos municípios de Ponta Porã e Corumbá, permitem entender que a erva-mate é uma cultura rentável, tanto para os pequenos, como para os grandes produtores. Além de o consumo estar em constante crescimento em todo o país e entre a população sul-mato-grossense, constituindo um importante e ascendente mercado.

Porém, em Mato Grosso do Sul, a cultura de ervais encontra-se atualmente em decadência, perdendo campo para outras culturas, como a de grãos e para outros importantes pólos de produção, como a Argentina e o Paraguai, além do estado permanecer em último lugar em matéria de produção e industrialização, quando este amparado com outros produtores de ervas do país onde se destacam os estados do RS, SC, PR, conforme mostrado na tabela 4 (IBGE, 2005).

Como se pôde verificar as indústrias do setor ervateiro da região de Ponta Porã tem competido com ervas-mate oriundas do Paraguai, e a disputa por esse mercado no Brasil é desleal, tendo em vista de o produto paraguaio entrar em algumas situações no Brasil de forma ilegal. Como tornar a erva-mate, sul mato-grossenses, mais competitivas? Esta é uma pergunta e uma incógnita, pois faz se a necessidade de uma conscientização popular do consumo bens ou serviços e de entrada ilegal de produtos contrabandeados em todo o Estado

de Mato Grosso do Sul; como segunda resposta seria investimentos em todas as malhas viárias o que tornaria o transporte mais rápido, seguro e com menos riscos de perdas até o seu destino final. A terceira e última resposta, parte dos próprios industriários e comerciantes de analisarem os custos como toda a cadeia produtiva e dos transportes utilizados, conhecendo a necessidade do cliente, negociando prazo de entrega e quantidade despachada, pois essas informações para uma tomada de decisão na formação de preços são extremamente importantes e para atender a demanda em corredores multimodais, principalmente para utilizar de cabotagem.

Os modais com custos menores levam mais tempo para entrega de longa distancia, o que permite o negociador conseguir prazo maior para a entrega a seus clientes. Com a construção da ferrovia que interligara Ponta Porã, Dourados, na qual a Ferroeste tem a concessão da União, permitira as indústrias de erva-mate competir com um custo menor em Dourados e outros municípios do estado conforme mostra no mapa 3, que cortará os municípios de Mundo Novo, Eldorado, Itaquiraí, Naviraí, Juti e Caarapó. A ferrovia beneficiará também todos os municípios da região da Grande Dourados e Ponta Porã onde mantêm a concessão.

As indústrias sul mato-grossenses podem internacionalizar os seus produtos começando pelos Países do Paraguai e da Bolívia que fazem fronteiras com o Brasil, mesmo porque esses países tem a área livre de comércio, e fazem parte do Mercosul.

Entrar em um país para comercializar, requer uma estratégia de internacionalização. Depende de uma série de fatores, como as condições existentes no ambiente doméstico e global, a situação econômica, social e política do país, e o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa.

Alguns fatores foram identificados na pesquisa e um dos mais relevantes para a internacionalização é a liderança executiva no comércio internacional.

Percebeu-se que as indústrias sul-mato-grossenses, fabricam o mesmo produto e com qualidade, mais não tem preço para comercializar no país boliviano e no Paraguai, tendo em vista do custo com o transporte ser muito alto e a utilização do modal rodoviário não ser o mais indicado, sendo que para essas regiões podem ser utilizados a ferrovia que tem um custo mais barato e a capacidade de transporte maior, está seria uma grande estratégia para competir nesses mercados, onde o custo da erva-mate é mais barata.

No comércio exterior existem várias maneiras de colocar o produto no mercado internacional, uma delas e mais utilizadas pelas indústrias é de terem representantes locais, descobrir uma *trade* ou importadora nos países onde pretende comercializar.

Durante aplicação dos formulários de questionários em Corumbá os consumidores estavam em uma roda, esta chamada de “roda de tereré”, uma prática muito comum dos corumbaenses que sempre se reúnem entre amigos e familiares em finais de tarde para colocarem as conversas em dia.

Em vários pontos da pesquisa, respondidos pelos consumidores através dos formulários de questionários, o consumo da erva-mate no tereré e no mate quente sofrem diferenças de consumo entre as duas cidades, sendo que em Ponta Porã 71% gráfico 5, utilizam a erva-mate, como tereré e Corumbá na mesma proporção de entrevistados 90% gráfico 6, ingerem como tereré.

No consumo da erva-mate ingerida como mate quente, Ponta Porã 26% gráfico 5 ingerem como mate quente e em Corumbá somente 7% gráfico 6 ingerem como mate quente. Pôde-se verificar que o consumo e os costumes são diferentes, do que faz pensar que os estudos teóricos da cultura da erva-mate estão realmente alicerçados. E conforme Ribeiro et al. (2003, p. 13) que citam: “[...] a cultura sul-mato-grossense é um dos principais fatores de motivação para a compra de tereré, presente em praticamente todas as classes sociais e gerando modismo entre os habitantes desta terra”.

Realmente existe um consumo alto da erva-mate nos dois pólos pesquisados, conforme mostra o quadro 3 Ponta Porã 12 (t) mês e Corumbá 22 (t) mês, totalizando um consumo de 34 (t) mês, sendo que destas somente 15 (t) são das indústrias de Ponta Porã, ou seja tem um potencial de 55,8% de crescimento nas vendas

Os dados pesquisados no trabalho aos consumidores de erva-mate de Corumbá e Ponta Porã comprovam que a erva-mate auxilia no crescimento econômico, não só no estado de Mato Grosso do Sul, mais em todo o país, gerando empregos diretos e indiretos, desde o plantio, como todo o processo de cancheamento, colheita, e a industrialização, o envolvimento da distribuição até o consumidor final, este trabalho norteou todos esses processos o qual chamamos de cadeia produtiva da erva-mate.

Percebe da necessidade de incentivo e de investimento em pesquisas e tecnologia para modernizar o processo de cultivo e industrialização da erva-mate, com vistas de

melhorias da qualidade do produto em suas diferentes formas de consumo, investir em recursos humanos propiciando a melhoria da qualidade de vida do produtor rural, para que estes se tornem auto-suficiente na produção da erva-mate, pois as indústrias têm procurado em outros estados da federação a erva-mate *in-natura* para atender as necessidades de vendas.

Mato Grosso do Sul tem condições de mudar todo esse cenário que se encontra quando se trata da industrialização e da produção da erva-mate, bem como dos produtores rurais, investindo em:

- a) Recursos Humanos, capacitação profissional para utilização de novas máquinas e equipamentos modernos;
- b) Tecnologias e Informações de novos sistemas produtivos, todo o processo de cancheamento;
- c) Diminuir a burocracia do processo de cancheamento da erva-mate, melhorando a capacitação dos órgãos anuentes responsáveis pelas fiscalizações;
- d) Liberar linhas de créditos e com juros diferenciados para os produtores de erva-mate;
- e) Diminuir os impostos e tributos (ICMS, PIS, COFINS) cobrados para as indústrias que beneficiam a erva-mate (verde), para que estas comprem a matéria prima da região e não de outros estados.

Enfim, as indústrias sul-mato-grossenses que obtiverem melhor acesso à boa matéria-prima (erva-mate), dentro ou fora da região de Ponta Porã; ao domínio do processo de beneficiamento da erva-mate, com melhores equipamentos e tecnologias; com investimentos em pesquisas de mercados, aliado ao conhecimento das preferências dos consumidores; a boa logística de distribuição determinando em tempo preciso, em utilizar-se da melhor malha viária e do modal ideal para o transporte de suas cargas, tem alta probabilidade de se consolidar no mercado nacional e internacional.



## REFERÊNCIAS

- AHIPAR. Administração da Hidrovia do Paraguai. **Hidrovia Paraguai-Paraná**. 2000. Disponível em: <<http://www.ahipar.gov.br/?s=hidrovia>>. Acesso em 3 abr. 2008, 23 h.
- ANDRADE, Fabiana Maia. **Diagnóstico da cadeia produtiva da *Ilex Paraguariensis* St. Hill - erva-mate**. Pesquisa em Andamento. Unidade de Pesquisa de Produtos da EMBRAPA/PR. São Mateus do Sul, 1999. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/nipe/rbma/ervamate.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2004, 23''10'.
- ANTONI, V. L. A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul. Teoria e evidência econômica. **Passo Fundo**, v. 7, n. 12, p. 49-68, maio, 1999.
- ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2002. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/mapas/mapas.asp>>. Acesso em 4 out 2.008, 20 h.
- ARAGÃO, I. M. **O complexo portuário no Brasil**. São Paulo, set. 1997.
- ÁVILA, V.F. *Pressupostos para a formação educacional em desenvolvimento local*. **Interações** - Revista internacional de desenvolvimento local. Campo Grande-MS, n.1 v.1, set., 2000.
- ÁVILA, V. F. **Formação educacional em desenvolvimento local**: relato de estudo em grupo e análise de conceitos. 2.ed. Campo Grande: UCDB, 2001.
- ÁVILA, V. F. *et al.* **Formação educacional em desenvolvimento local**: relato de estudo em grupo e análise de conceitos. Campo Grande: UCDB, 2000b
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial** - GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, v. 1 e 2, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CALDEIRA, Jorge. **Mauá, empresário do império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CARMO, Cláudia Barbosa do. **Erva-mate**: potencialidades locais e inovação tecnológica do processo produtivo em área de fronteira do estado de Mato Grosso do Sul. 2007. 137p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco - UCDB, Campo Grande-MS, 2007.

CASA DO CHIMARRÃO. Curiosidades. Disponível em: <<http://www.chimarrao.com.br/Curiosidades.html>>. Acesso em: 12 dez. 2007.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

CINCO. Companhia interamericana de navegação e comércio. Disponível em: <<http://www.tradeandtransport.com.br/104/retro.asp>>. Acesso em 3 abr. 2007.

CNT. Confederação Nacional de Transporte. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 3 jun. 2007.

DNIT. Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/menu/rodovias/mapas>>. Acesso em: 5 jun. 2007.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

FERROESTE. **Congresso Nacional aprova inclusão da Ferroeste no PPA**. Brasília. 2007. Disponível em: <<http://www.ferroeste.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=99>>. Acesso em: 22 nov.2008

FISCHMANN, A. A. **Algumas aplicações de ecologia de empresas**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, USP, 1972.

FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. Coleção COPPEAD de Administração.

HOOPE, M. et al. **Erva-mate: diagnóstico e perspectivas de desenvolvimento**. Venâncio Aires: Prefeitura Municipal, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **Censo Agropecuário - Produção Agrícola entre 1990 e 2002**. Banco de Dados Agregados. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/>>. Acesso em: 9 abr. 2004, 23''h'

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Banco de Dados. Sistema IBGE de recuperação automática. **Produção agrícola municipal**. 2005. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 dez. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Geografia do Brasil: Região Centro-Oeste.(vol.1).Rio de Janeiro: IBGE,1989

INTELOG. Inteligência em Gestão Logística. **Audiência pública debateu impacto ambiental do Terminal Ferroviário da VCP em Três Lagoas**. 6/7/2008. Disponível em: <[http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=526093&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=714882&Titulo=Audi%EAncia%20P%Fablica%20debateu%20impacto%20ambiental%20do%20Terminal%20Ferrovi%Elrio%20da%20VCP%20em%20Tr%EAs%20Lagoas](http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=526093&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=714882&Titulo=Audi%EAncia%20P%Fablica%20debateu%20impacto%20ambiental%20do%20Terminal%20Ferrovi%Elrio%20da%20VCP%20em%20Tr%EAs%20Lagoas)> Acesso em: 19 out. 2008.

JESUS, L.C. **Erva-mate: o outro lado: a presença dos produtores independentes no antigo Sul de Mato Grosso 1870-1970**. 2004. 190p. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2004.

JUNQUEIRA, R.G.P. Agendas sociais: desafio da intersetorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável. In: **RAP - Revista de Administração Pública**, n. 34. Rio de Janeiro: Nov./Dez., 2000.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1980.

KINDLEBERGER, C. P. **International Economics**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1968, p. 82.

KOTLER, P.; AMSTRONG; G. Saunders, J. e Wong, V, **Principles of Marketing**. London: Prentice Hall Europe, 1998.

LINHARES, Temístocles. **História econômica do mate**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1969.

MAILLAT, D. Globalização, meio inovador e sistemas territoriais de produção. **Interações** - Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Campo Grande, v. 3, n. 4 p. 9-16, mar.2002.

MARCOVITCH, Jaques. **Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficácia organizacional**. Tese de Livre Docência FEA/USP, 1977.

MARTIN, J. C. **Métodos y estrategias de desarrollo local**. Communication escrita em El Programa de Doctorado. Campo Grande/MS: 1999.

MARTINS, Sérgio Ricardo. O desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **Interações** - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, v. 3, n. 5, Campo Grande: UCDB, 2002.

MIDIAMAXNEWS. Jornal Eletrônico do Estado de Mato Grosso do Sul. **Giroto classifica de utopia retorno do Trem do Pantanal** - Entrevista em 25/03/2007 14:30, realizada por Jorge Franco. Disponível em: <[http://www.midiamax.com/view.php?mat\\_id=269763](http://www.midiamax.com/view.php?mat_id=269763)>. Acesso em: 16 out. 2008.

MINISTÉRIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (2005) Paraguai. Disponível em: <<http://www.mag.gov.py>>. Acesso em: 4 out 2008 22"hs".

MONTOYA, L.J.V. **Caracterización y evaluación económica del sistema agroflorestal yerba mate en sur de Brasil**: un enfoque financiero, de optimización y de riesgo. 1999. 139f. Tese (doutorado) - Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias agrícolas. Instituto de Socioeconomia Estadística e Informática, México.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 1986. 362 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAFFESTINI, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RIBEIRO, Adriane Silva et al. **Perfil do Consumidor de Tereré**. VII Fórum de Economia e Administração: DEA/UFMS. Anais... 2003.

ROCHA JÚNIOR, W.F. Análise do agronegócio da erva-mate com enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva. Florianópolis. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RUCKER, Neusa Gomes; MACCARI JUNIOR, Agenor; FREIRE JUNIOR, Weimar. **Agronegócio da erva-mate no estado do Paraná, diagnóstico e perspectivas para 2003**. Publicação da Secretaria de Agricultura do Paraná - SEAB/PR. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/seab/>>. Acesso em: 10/04/2004, às 23:15h.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1977. 168 p.

SALDANHA Athamaril. Capataz Caatí. In: **CICLO DA ERVA-MATE EM MATO GROSSO DO SUL 1883 – 1947**. Instituto Euvaldo Lodi. Campo Grande, 1986.

SANTOS, Walberto Moraes. **A contribuição sócio-econômica da erva-mate como alternativa de recomposição de área da reserva legal do Assentamento Dorcelina Folador**. Dissertação para obtenção de título de especialista em Gestão Pública. UNAES. 2006. 118 p.

SEREJO, Hélio Carai. In: **Ciclo da erva-mate em Mato Grosso do Sul. 1883 -1947**. Instituto Euvaldo Lodi, 1986.

SOUSA, Roberto Antonio Ticle de Melo. **Disciplina administração e planejamento florestal**. Cuiabá-MT: Universidade Federal de Mato Grosso / Faculdade de Engenharia Florestal, setembro, 2006.

SOUZA, Marcelo Lopes de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I.E. et al. (Orgs.). **Geografia - conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

VEGRO, C.L.R. Mercado de Erva-Mate no Brasil: História, situação e perspectivas. São Paulo: **Revista informações econômicas**, v. 24, n. 12, dez., 1994.

VIANA, João J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2003.

WACHOWICZ, Ruy Chistowam. **História do Paraná**. 6.ed. Curitiba: Gráfica Vicentina, 1988.

WOOD, D.F.; JOHNSON, J.C. **Contemporary Logistics**. 6.ed. New Jersey. Prentice Hall. 1996.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Ecologia de empresas. **Cadernos de Administração**, v. 2, n. 4, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, fevereiro, 1971.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista; FISCHMANN, Adalberto A.; LEME, Ruy Aguiar. **Ecologia de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

Sites consultados:

AHIPAR. Administração da Hidrovia Paraguai - <http://www.ahipar.gov.br/>

ANTAQ. Agência Nacional de Transportes Aquaviários - <http://www.antaq.gov.br>

BRASIL. Ministério dos Transportes - <http://www.transportes.gov.br/>

CNT. Confederação Nacional do Transporte - <http://www.cnt.org.br/>

DNIT. Departamento Nacional Infra-Estrutura Transportes - <http://www.dnit.gov.br/>

FIEMS. Federação da Indústria e Comércio de Mato Grosso do Sul – <http://www.fiems.org.br>.

SINDIPESA. Sindicato Nacional das Empresas de Transporte e Movimentação de Cargas Pesadas e Excepcionais - [http://www.guiadotrc.com.br/default\\_sindtrc.asp/](http://www.guiadotrc.com.br/default_sindtrc.asp/)

## **GLOSSÁRIO**

### **(CADEIA PRODUTIVA DA ERVA-MATE)**

#### **Definição das variáveis**

Para homogeneizar o entendimento por parte dos respondentes, foi elaborada a definição das variáveis que estão definidas abaixo.

**Adulteração** - Problemas decorrentes da utilização de outras espécies *Ilex* e/ou outras substâncias que podem prejudicar a qualidade do produto chimarrão, a saúde e a confiança do consumidor.

**Análise biológica, física e química** - Análise do produto erva-mate para chimarrão nos quesitos biológico (fungos, bolores etc.), físico (outras plantas, materiais contaminantes etc.) e químico (composição química e quantidade dos componentes).

**Aperfeiçoamento do processo** - Investimentos feitos em tecnologia e treinamento para melhorar o processo produtivo. Esses investimentos podem ser tanto no processo industrial como no agrônomo, de forma que o incremento da produção poderá ocorrer por redução de custos e/ou melhorar a utilização dos recursos.

**Biotecnologia e genética** - Técnicas para o melhoramento das plantas *Ilex paraguariensis* **St. Hill**

**Cancheamento** - É a operação que consiste na fragmentação da erva-mate seca.

**Capacitação de recursos humanos** - Políticas para capacitação de funcionários e profissionais que trabalham no processo produtivo da erva-mate e no gerenciamento das atividades para melhorar o desempenho por meio de treinamentos, cursos e palestras, entre outras atividades.

**Certificação** - Normas que devem ser seguidas para as empresas receberem determinados certificados, garantindo critérios e padrões estabelecidos por esses certificados. Exemplo: ISO 9000 e 14000 certificados elaborados por outras organizações.

**Chimarrão** - É a bebida preparada com erva-mate para consumo com água quente.

**Competitividade** - Capacidade que a empresa apresenta sobre a concorrência, o que permite a sua sobrevivência ao longo do tempo no mercado.

**Comportamento alimentar** - Hábitos alimentares que as pessoas têm em consumir determinados produtos no dia-a-dia.

**Concentração de empresas** - Número de empresas que atuam no mercado e processam erva-mate para chimarrão no território brasileiro ou em determinada região.

**Concorrência** - São cinco as forças concorrenciais que influenciam as empresas: poder de negociação dos clientes, poder de negociação fornecedores, ameaças de novos produtos, ameaça de entrada de novas empresas e rivalidade entre as empresas do agronegócio da erva-mate.

**Containers** - Equipamento para utilização de cargas, internacionalmente padronizado em comprimentos que variam de 5, 10, 20, 30, e 40 pés (1 pé = 33 cm).

**Contrabando** - Comércio de erva-mate estrangeira sem o pagamento de tributos.

**Custo** - Custo para produzir e processar a erva-mate, transformando-a em produto para ser adquirido pelos consumidores.

**Custo de transação** - Custo de elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho; organização de atividades e adaptação às novas situações do ambiente.

**Desenvolvimento do produto** - Investimento feito para melhorar a qualidade do produto em aspectos como sabor, paladar, aroma, cor, ou melhorar o aspecto visual do produto: embalagem, comunicação com o consumidor, distribuição do produto, preço etc.

**E-Commerce** - (comércio eletrônico) - É a venda de produtos e serviços através da Internet.

**Empresas de pesquisa e extensão** - Empresas públicas que produzem pesquisas e disseminam seus conhecimentos, como: Epagri, Emater, Embrapa, Fundetec etc.

**Erva-Mate** - É o produto constituído exclusivamente pelas folhas e ramos, das variedades de *Ilex paraguariensis*, na forma inteira ou moída obtidos através de tecnologia apropriada.

**Erva-Mate Bruta Verde** - Quando "in natura", constituída por folhas e ramos, obtidos pela poda da erva.

**Erva-Mate Cancheada não padronizada** - Quando a erva-mate bruta é submetida ao processo de sapeco, secagem, malhação, trituração e/ou cancheamento, a qual constitui matéria-prima para chimarrão e Tereré.

**Erva-Mate Cancheada padronizada** - Quando a erva-mate cancheada não padronizada é submetida ao processo de peneiramento separando as folhas, no todo ou em partes, de outras partes do ramo determinando os percentuais respectivos, a qual constitui matéria-prima para Chimarrão e Tereré.

**Esgotada** - Quando retirado(s) parcial ou totalmente o(s) princípio(s) ativo(s) da erva-mate, por qualquer processo tecnológico.

**Especificidade do ativo** - No caso da erva-mate, seria o fator responsável que caracteriza a erva-mate como um produto específico para o processo. Caso ela seja utilizada em outro sistema, ocorrerão perdas financeiras ou será necessário fazer mais investimentos.

**Estratégias das empresas** - Processo e documento elaborado pela gerência em que são traçadas as metas e objetivos das empresas. Exemplo de estratégias individuais: preço, diferenciação do produto, segmentação, parceria com produtores, parceria com clientes, novos mercados, fusão, aquisição etc., para atingirem seus objetivos.

**Folha** - É a parte da planta de erva-mate formada pelo limbo e pecíolo, que após o processo industrial resulta em fragmentos, goma e pó.

**Frequência** - Número de vezes que as empresas se relacionam para transacionar bens e serviços com outras empresas.

**Governança** - Conjunto de regras que governam e determinam a transação.

**Instituições financeiras** - Bancos ou outros agentes que proporcionam o financiamento e empréstimo para a produção. Exemplo: Banco do Brasil, BRDE, BNDS, Caixa Econômica etc.



**Intermodal ou Multimodal** - Quando a unidade de carga é transportada em todo o percurso utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrangidas por um único contrato de transporte.

**Just-in-time** - É um princípio de gestão de stocks que se caracteriza pela manutenção de stock apenas em quantidade suficiente para manter o processo produtivo no momento.

**Legislação** - Portarias e normas do IBAMA do Ministério da Saúde e de outros órgãos que obrigam os empresários a cumprir determinadas regras. Exemplo: Portarias do MS 233, 234, 519 etc.

**Lucro** - Objetivo que toda empresa tem para se manter viva. Diferença entre receita total e custo total.

**Marketing institucional** - Esforço de marketing de todas as organizações envolvidas com o agronegócio para suprir os consumidores de informação e aumentar a demanda por chimarrão, utilizando, para isso, ações mercadológicas.

**Matéria-prima** - Qualidade da erva-mate obtida pela empresa de beneficiamento.

**Mercosul** - Normas e regras impostas para a comercialização dos produtos no Mercado Comum do Sul.

**Modal ou Unimodal** - Quando a unidade de carga é transportada diretamente, utilizando um único veículo, em uma modalidade de transporte e com apenas um contrato de transporte.

**Navegação de cabotagem** - Realizada entre portos ou pontos do território brasileiro, utilizando a via marítima ou esta, e as vias navegáveis interiores.

**Organoléptica** - Chama-se toda propriedade que pode ser percebida com os sentidos humanos, que são a visão, audição, olfato, paladar e o tato.

**Participação no mercado** - Porção (fatia) do mercado que as empresas ocupam com as vendas da erva-mate para chimarrão.

**Raido** - um tipo de enfardamento.

**Ramos** - Cada uma das divisões e subdivisões do galho.

**Sapeco** - é o ato de submeter a erva-mate recém podada (folhas e ramos) à ação das chamas de uma fogueira, ou outro processo tecnológico adequado, com a finalidade de eliminar o excesso de umidade (pré-desidratação) e evitar o enegrecimento das folhas.

**Secagem** - É o ato de desidratar a folha da erva-mate, efetuada logo após o sapeco.

**Taxa de câmbio** - Relação entre as moedas estrangeiras definida pelo mercado cambial.

**Taxa de juros** - Preço do dinheiro emprestado no sistema financeiro.

**Técnicas de produção** - Melhoria nas técnicas de produção da erva-mate que envolve as etapas de plantio das mudas até a colheita para o beneficiamento (exemplo: técnicas de plantio, poda, condução, conservação do solo, utilização de insumos agrícolas, secagem, análise do produto, armazenamento, mistura de erva etc.).

**Tereré** - É a bebida preparada com erva-mate para consumo com água fria.

**Tributação/sonegação** - Carga de impostos captados direta ou indiretamente pelo governo. Sonegação é o não-pagamento desses tributos.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado em Corumbá - rede de varejista do comércio local

Nome do estabelecimento: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

Entrevistado: ☐ Comprador ☐ Gerente

☐ Dono do negócio ☐ Outros

1) Quais os tipos de erva-mate comercializada no seu estabelecimento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Qual é erva-mate Mais vendida?

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

3) De qual Cidade do Brasil está sendo comprada a erva-mate vendida no seu estabelecimento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Que canal de vendas são utilizados para adquirir os produtos?

☐ Atacadista ☐ Exportadora ☐ Importadora

☐ Direto da fábrica ☐ Varejo ☐ Produtor

5) Quais as malhas viárias utilizadas do transporte até seu ponto de venda?

☐ Ferrovia ☐ Rodovia ☐ Hidrovia ☐ Aérea

6) Qual a transportadora de sua preferência para fazer o transporte da erva-mate?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) Que tipo de transporte é mais utilizado?

☐ Container - trem ☐ Container - navio ☐ Container - avião

☐ Carreta direta da fábrica ☐ Transportadora ☐ Veículo próprio

☐ Outros \_\_\_\_\_

8) De que forma é comercializada a erva-mate no seu estabelecimento?

( %)Varejo - consumidor final ( %)Atacado - revenda

9) Em sua opinião, se tivesse um produtor de erva-mate “nativa” na região de Corumbá, você acreditaria que teria comércio para o produto?

( ) Sim ( ) Não

Em caso de resposta positiva, por quê?

---

---

**APÊNDICE B****Questionário aplicado em Corumbá - transportador (a) da erva-mate**

☐ Rodoviário      ☐ Ferroviário      ☐ Fluvial      ☐ Aéreo

Nome do (a) Transportador (a) \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

1) Quais são os modais utilizados até a descarga da erva-mate no estabelecimento do Comprador?

☐ Rodoviário      ☐ Ferroviário      ☐ Fluvial      ☐ Aéreo

2) Qual a quantidade transportada, média mês da erva-mate até Corumbá?

☐ menos de ½ tonelada      ☐ ½ tonelada      ☐ 1 tonelada      ☐ + de 1 tonelada

3) Onde é feita a contratação do frete para o transporte?

☐ Local de origem do produto - indústria

☐ Local de origem do produto - comercial

☐ Pelo comprador

☐ Outros \_\_\_\_\_

4) Qual o INCOTERMS<sup>2</sup> utilizado na negociação para o transporte da erva-mate?

☐ CIF - cost, insurance and freight      ☐ FOB - free on board

☐ DAF - delivered at frontier      ☐ FAS - free alongside ship

☐ Outros: \_\_\_\_\_

5) Qual a categoria utilizada para o calculo do frete?

☐ Peso - kg/tonelada      ☐ Volume - m<sup>3</sup>

6) O que torna o frete mais caro para esse tipo de transporte?

☐ Seguro      ☐ Impostos/tributos

☐ Manutenção do veículo      ☐ Outros \_\_\_\_\_

---

<sup>2</sup> Termos de Contratos Internacionais. Cláusulas contratuais, de uso corrente no comércio internacional, que definem obrigações e direitos do exportador e importador, no tocante às responsabilidades por perdas e danos que possam sofrer as mercadorias transacionadas.

7) Qual a cidade do Brasil que mais despacha erva-mate para o consumo local de Corumbá pela sua Transportadora?

---

---

8) Quanto custa a tonelada para o transporte da erva-mate vinda da fronteira do Paraguai (Ponta Porã) até Corumbá?

---

---

9) Na sua opinião, qual sugestão daria para reduzir o valor do frete e tornar os produtos mais competitivos nesta cidade, fronteira com a Bolívia?

---

---

10) Em sua Opinião, qual seria o melhor container a ser utilizado para o transporte da erva-mate?

---

---

**APÊNDICE C****Questionário aplicado em Corumbá - consumidor de erva-mate**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

1) Como faz o uso da erva-mate?

- ☐ Tereré ☐ Mate quente ☐ Chá  
☐ Erva medicinal ☐ Outros \_\_\_\_\_

2) Com quem costuma tomar a erva-mate?

- ☐ Reunião de amigos ☐ Reunião familiares  
☐ Individualmente ☐ Outros \_\_\_\_\_

3) Por que faz o uso da erva-mate?

- ☐ Temperatura - calor/frio ☐ Doença  
☐ Para relaxar ☐ Outros \_\_\_\_\_

4) Com quem aprendeu a fazer o uso da erva-mate?

- ☐ Pais ☐ Amigos  
☐ Outros familiares ☐ Experiência própria

5) Qual a erva-mate de sua preferência?

- ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)  
( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

6) Você Indicaria a erva-mate de sua preferência para outras pessoas?

- ☐ Sim ☐ Não

Em caso de resposta positiva Por quê? \_\_\_\_\_

7) Onde costuma comprar a erva-mate consumida?

- ☐ Supermercado ☐ Feira livre  
☐ Mercado municipal ☐ Venda do seu bairro



8) Você acha que seus filhos irão seguir os mesmos costumes no uso da erva-mate que você esta consumindo?

☐ Sim ☐ Não

9) Qual a sua formação escolar?

- ☐ Primaria incompleta      ☐ Primaria completa  
☐ Ensino médio incompleto      ☐ Ensino médio completo  
☐ Superior incompleto      ☐ Superior completo  
☐ Sem formação escolar

10) Qual a sua Idade?

- ☐ menos de 20 anos      ☐ entre 20 e 30 anos  
☐ entre 30 e 40 anos      ☐ entre 40 e 50 anos  
☐ entre 50 e 60 anos      ☐ acima de 60 anos

11) Qual sua renda mensal?

- ☐ até dois salários mínimos  
☐ entre dois e três salários mínimos  
☐ entre três e quatro salários mínimos  
☐ entre quatro e cinco salários mínimos  
☐ acima de cinco salários mínimos

12) Em sua opinião, o que você acha do consumo do Tereré ou do Mate Quente em Corumbá?

---

---

## APÊNDICE D

### Questionário aplicado em Corumbá - indústria de erva-mate

Nome da indústria \_\_\_\_\_

1) Quais são os produtos derivados da erva-mate fabricados pela indústria?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

2) Qual é o produto mais vendido, conforme resposta da pergunta nº 1?

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)  
( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

3) A indústria comercializa erva-mate no mercado Corumbaense?

( ) Sim = Pagamento a vista    ( ) Pagamento a prazo  
( ) quantos dias \_\_\_\_\_    ( ) Não

4) A indústria exporta erva-mate para a Bolívia?

( ) Sim                                      ( ) Não

Em caso de resposta positiva, quem é o importador? Quais as malhas viárias utilizadas?

( ) Container - trem                      ( ) Container - navio  
( ) Container - avião                    ( ) Carreta direta da fábrica  
( ) Transportadora                      ( ) Veículo próprio  
( ) Outros \_\_\_\_\_

5) Que tipo de transporte é o mais utilizado para entrega da erva-mate até Corumbá?

( ) Container - trem                      ( ) Container - navio  
( ) Container - Avião                    ( ) Carreta direta da fábrica  
( ) Transportadora                      ( ) Veículo próprio  
( ) Outros \_\_\_\_\_

- 6) Quais são os canais de vendas utilizadas para a comercialização da erva-mate em Corumbá e a Bolívia?

( ) Varejo                      ( ) Atacado                      ( ) Representante  
( ) Traider - importador      ( ) Vendedores externos      ( ) Outros

- 7) O que mais encarece custo fabricação da erva-mate?

( ) Matéria-prima	( ) Embalagem	( ) Impostos/tributos
( ) Mão-de-obra	( ) Frete produção	( ) Outros

- 8) O que mais encarece a erva-mate pronta comercialização?

( ) Vendedores ( ) Frete entrega ( ) Impostos/tributos  
( ) Marketing ( ) Despesas operacionais ( ) Outros

- 9) Em qual estado do país são compradas as embalagens utilizadas nos produtos?

( ) SP                      ( ) RS                      ( ) MG  
( ) MS                      ( ) RJ                      ( ) Outros

- 10) A indústria possui um site?

( ) Sim ( ) Não

Em caso de resposta positiva, qual o endereço

- 11) Como a indústria recebe as solicitações de pedidos dos clientes da região de Corumbá?

( ) Telefone                      ( ) Fax                      ( ) E-mail  
( ) Extranet (PDF)              ( ) Site da indústria      ( ) Pedido via correio  
( ) Outros

- 12) A indústria comercializa o produto no mercado local?

( ) Sim = Pagamento a vista      ( ) a prazo  
( ) Quantos dias                      ( ) Não

- 13) A indústria exporta para o Paraguai?

( ) Sim ( ) Não

14) A indústria possui plantio de erva-mate?

( ) Sim                      ( ) Não

15) A indústria compra a matéria-prima direto do produtor?

( ) Sim = Pagamento a vista                      ( ) A prazo

( ) Quantos dias \_\_\_\_\_                      ( ) Não

Informações operacionais e financeiras

16) O custo de venda é composto por?

( ) PIS                      ( ) COFINS                      ( ) ICMS

( ) Frete                      ( ) Comissão

17) Que percentual(%) esses custos significam na venda?

---

18) Qual a média das despesas operacionais sobre a receita? E quais são as despesas? E sobre o lucro bruto operacional?

---

## APÊNDICE E

### Questionário aplicado em Ponta Porã - rede de varejista do comércio local

Nome do Estabelecimento: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

Entrevistado: ☐ Comprador ☐ Gerente

☐ Dono do negócio ☐ Outros

1) Quais os tipos de erva-mate comercializada no seu estabelecimento?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

2) Qual é erva-mate mais vendida?

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_

3) De qual cidade do Brasil ou do Paraguai está sendo comprada a erva-mate vendida no seu estabelecimento?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4) Que canal de vendas são utilizados para adquirir os produtos?

☐ Atacadista ☐ Exportadora ☐ Importadora

☐ Direto da fábrica ☐ Varejo ☐ Produtor

5) Quais as malhas viárias utilizadas do transporte até seu ponto de venda?

☐ Ferrovia ☐ Rodovia ☐ Hidrovia ☐ Aérea

6) Qual a transportadora de sua preferência para fazer o transporte da erva-mate?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7) Que tipo de transporte é mais utilizado?

- ☐ Container - trem                      ☐ Container - navio  
☐ Container - avião                      ☐ Carreta direta da fábrica  
☐ Transportadora                      ☐ Veículo próprio  
☐ Outros \_\_\_\_\_

8) De que forma é comercializada a erva-mate no seu estabelecimento?

- ☐ (%) Varejo - consumidor final   ☐ (%) Atacado - revenda

9) Em sua opinião, se tivesse um produtor de erva-mate “nativa” na região de Ponta Porã, você acreditaria que teria comércio para o produto?

- ☐ Sim                      ☐ Não

Em caso de resposta positiva, por quê?

---

---

## APÊNDICE F

### Questionário aplicado em Ponta Porã - transportador (a) da erva-mate

( ) Rodoviário                      ( ) Ferroviário                      ( ) Fluvial                      ( ) Aéreo

Nome do (a) transportador (a) \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

1) Quais são os modais utilizados até a descarga da erva-mate no estabelecimento do Comprador?

( ) Rodoviário                      ( ) Ferroviário                      ( ) Fluvial                      ( ) Aéreo

2) Qual a quantidade transportada, média mês da erva-mate até Corumbá?

( ) menos de ½ tonelada                      ( ) ½ tonelada                      ( ) 1 tonelada                      ( ) + de 1 tonelada

3) Onde é feita a contratação do frete para o transporte?

( ) Local de origem do produto - indústria

( ) Local de origem do produto - comercial

( ) Pelo comprador

( ) Outros \_\_\_\_\_

4) Qual o INCOTERMS<sup>3</sup> utilizado na negociação para o transporte da erva-mate?

( ) CIF - cost, insurance and freight                      ( ) FOB - free on board

( ) DAF - delivered at frontier                      ( ) FAS - free alongside ship

( ) Outros: \_\_\_\_\_

5) Qual a categoria utilizada para o calculo do frete?

( ) Peso - kg/tonelada                      ( ) Volume - m<sup>3</sup>

6) O que torna o frete mais caro para esse tipo de transporte?

( ) Seguro                      ( ) Impostos/tributos

( ) Manutenção do veículo                      ( ) Outros \_\_\_\_\_

---

<sup>3</sup> Termos de Contratos Internacionais. Cláusulas contratuais, de uso corrente no comércio internacional, que definem obrigações e direitos do exportador e importador, no tocante às responsabilidades por perdas e danos que possam sofrer as mercadorias transacionadas.

7) Qual a cidade do Brasil que mais despacha erva-mate para o consumo local de Ponta Porã pela sua transportadora?

---

---

8) Quanto custa a tonelada para o transporte da erva-mate vinda da fronteira do Paraguai até Ponta Porã?

---

---

9) Na sua opinião, qual sugestão daria para reduzir o valor do frete e tornar os produtos mais competitivos nesta cidade, fronteira com a Paraguai?

---

---

10) Em sua opinião, qual seria o melhor container a ser utilizado para o transporte da erva-mate?

---

---



**APÊNDICE G****Questionário aplicado em Ponta Porã - consumidor de erva-mate**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

1) Como faz o uso da erva-mate?

- ☐ Tereré                      ☐ Mate quente                      ☐ Chá  
☐ Erva medicinal                      ☐ Outros \_\_\_\_\_

2) Com quem costuma tomar a erva-mate?

- ☐ Reunião de amigos                      ☐ Reunião familiares  
☐ Individualmente                      ☐ Outros \_\_\_\_\_

3) Por que faz o uso da erva-mate?

- ☐ Temperatura - calor/frio                      ☐ Doença  
☐ Para relaxar                      ☐ Outros \_\_\_\_\_

4) Com quem aprendeu a fazer o uso da erva-mate?

- ☐ Pais                      ☐ Amigos  
☐ Outros familiares                      ☐ Experiência própria

5) Qual a erva-mate de sua preferência?

- ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)  
( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

6) Você Indicaria a erva-mate de sua preferência para outras pessoas?

- ☐ Sim ☐ Não

Em caso de resposta positiva, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) Onde costuma comprar a erva-mate consumida?

- ☐ Supermercado                      ☐ Feira livre  
☐ Mercado municipal                      ☐ Venda do seu bairro

8) Você acha que seus filhos irão seguir os mesmos costumes no uso da erva-mate que você está consumindo?

☐ Sim ☐ Não

9) Qual a sua formação escolar?

- ☐ Primária incompleta      ☐ Primária completa  
☐ Ensino médio incompleto      ☐ Ensino médio completo  
☐ Superior incompleto      ☐ Superior completo  
☐ Sem formação escolar

10) Qual a sua idade?

- ☐ menos de 20 anos      ☐ entre 20 e 30 anos  
☐ entre 30 e 40 anos      ☐ entre 40 e 50 anos  
☐ entre 50 e 60 anos      ☐ acima de 60 anos

11) Qual sua renda mensal?

- ☐ até dois salários mínimos  
☐ entre dois e três salários mínimos  
☐ entre três e quatro salários mínimos  
☐ entre quatro e cinco salários mínimos  
☐ acima de cinco salários mínimos

12) Em sua opinião, o que você acha do consumo do Tereré ou do Mate Quente em Corumbá?

---

---

**APÊNDICE H****Questionário aplicado em Ponta Porã - produtor de erva-mate verde**

Produtor \_\_\_\_\_

1) Quantas toneladas de erva-mate (verde) são plantada por ano?

- ☐ até 5 t                      ☐ entre 6 e 10 t                      ☐ entre 11 e 50 t  
☐ entre 51 e 100 t                      ☐ entre 101 e 200 t                      ☐ mais de 500 t

2) Qual Quantidade Anual de erva-mate (verde), comercializada nas Indústrias?

- ☐ até 5 t                      ☐ entre 6 e 10 t                      ☐ entre 11 e 50 t  
☐ entre 51 e 100 t                      ☐ entre 101 e 200 t                      ☐ mais de 500 t

3) Fazem entrega de erva-mate (verde) cancheada?

- ☐ Sim                      Qual é a quantidade? \_\_\_\_\_  
☐ Não tem procura pela indústria? \_\_\_\_\_

4) Quais são seus principais clientes?

- ☐ Indústria                      ☐ Comércio                      ☐ Outros

5) Qual UF, pertence esses clientes?

- ☐ RS                      ☐ SP                      ☐ MT  
☐ PR                      ☐ MS                      ☐ Outros

6) Fazem exportação da erva-mate (verde)?

- ☐ Sim, qual país \_\_\_\_\_  
☐ Não, tem interesse de exportar? \_\_\_\_\_

7) Fazem armazenamento da erva Cancheada?

- ☐ Sim - Se armazena erva Cancheada, qual é o tempo normal da estocagem? \_\_\_\_\_  
☐ Não

8) Qual a forma de armazenamento da erva Cancheada?

☐ Solta, a granel      ☐ Em sacaria ou bag      ☐ Outra \_\_\_\_\_

9) Que tipos de veículos são utilizados para o transporte da erva-mate (verde)?

☐ Caminhão Toco      ☐ Caminhão Truck  
☐ Carreta      ☐ Trem      ☐ Outros \_\_\_\_\_

10) Qual a previsão da colheita em (t) para ano 2009?

☐ até 5 t      ☐ entre 6 e 10 t      ☐ entre 11 e 50 t  
☐ entre 51 e 100 t      ☐ entre 101 e 200 t      ☐ mais de 500 t

11) Qual foi quantidade colhida em (t) em 2007?

☐ até 5 t      ☐ entre 6 e 10 t      ☐ entre 11 e 50 t  
☐ entre 51 e 100 t      ☐ entre 101 e 200 t      ☐ mais de 500 t

12) Por conta de quem ficam as despesas c/ a colheita até a entrega na porta da Indústria?

☐ produtor      ☐ indústria      ☐ outros

13) Qual o valor de venda por (t) da Erva-Mate(Verde) para a Indústria?

☐ menos de R\$-100,00      ☐ entre R\$-101,00 á R\$-200,00  
☐ entre R\$-201,00 á R\$-300,00      ☐ entre R\$-301,00 á R\$-400,00  
☐ acima de R\$-400,00 ( )

14) Procura saber como está a cotação do produto em outros lugares ou região?

☐ Sim ( ) Não, por qual motivo? \_\_\_\_\_

15) Tem informação do total do custo com o cancheamento até a entrega na porta da Indústria?

☐ Sim ( ) Não, tem interesse em saber esse custo? \_\_\_\_\_

16) Qual é o tamanho dos ramos da erva-mate (verde) negociada?

☐ menor que 40 cm      ☐ maior que 40 cm

17) Qual a forma de pagamento pela indústria ?

☐ A vista                      ☐ A prazo

18) Tem contrato formal com a Indústria antes da colheita?

☐ Sim, que tipo \_\_\_\_\_ ☐ Não

19) As vendas são negociadas direto com a Indústria?

☐ Sim ☐ Não, quem são os intermediários? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE I

### Questionário aplicado em Ponta Porã - indústria de erva-mate

Nome da indústria \_\_\_\_\_

1) Quais são os produtos derivados da erva-mate fabricados pela indústria?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

2) Qual é o produto mais vendido, conforme resposta da pergunta nº 1?

( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)  
( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %) \_\_\_\_\_ ( %)

3) A indústria comercializa erva-mate no mercado de Ponta Porã?

( ) Sim = Pagamento a vista    ( ) Pagamento a prazo  
( ) quantos dias \_\_\_\_\_    ( ) Não

4) A indústria exporta erva-mate para a Paraguai?

( ) Sim                                      ( ) Não

Em caso de resposta positiva, quem é o importador? Quais as malhas viárias utilizadas?

( ) Container - trem                      ( ) Container - navio  
( ) Container - avião                      ( ) Carreta direta da fábrica  
( ) Transportadora ( ) Veículo próprio  
( ) Outros \_\_\_\_\_

5) Que tipo de transporte é o mais utilizado para entrega da erva-mate até Ponta Porã?

( ) Container - trem                      ( ) Container - navio  
( ) Container - Avião                      ( ) Carreta direta da fábrica  
( ) Transportadora                      ( ) Veículo próprio  
( ) Outros \_\_\_\_\_

6) Quais são os canais de vendas utilizadas para a comercialização da erva-mate em Ponta Porã e a Paraguai?

- ( ) Varejo                      ( ) Atacado                      ( ) Representante  
( ) Traider - importador      ( ) Vendedores externos      ( ) Outros

7) O que mais encarece custo fabricação da erva-mate?

- |                   |                    |                       |
|-------------------|--------------------|-----------------------|
| ( ) Matéria-prima | ( ) Embalagem      | ( ) Impostos/tributos |
| ( ) Mão-de-obra   | ( ) Frete produção | ( ) Outros            |

8) O que mais encarece a erva-mate pronta comercialização?

- ( ) Vendedores ( ) Frete entrega ( ) Impostos/tributos  
( ) Marketing ( ) Despesas operacionais ( ) Outros

9) Em qual estado do país são compradas as embalagens utilizadas nos produtos?

- ( ) SP                      ( ) RS                      ( ) MG  
( ) MS                      ( ) RJ                      ( ) Outros

10) A indústria possui um site?

- ( ) Sim ( ) Não

Em caso de resposta positiva, qual o endereço

11) Como a indústria recebe as solicitações de pedidos dos clientes da região de Corumbá?

- ( ) Telefone                      ( ) Fax                              ( ) E-mail  
( ) Extranet (PDF)              ( ) Site da indústria              ( ) Pedido via correio  
( ) Outros \_\_\_\_\_

12) A indústria comercializa o produto no mercado local?

- ( ) Sim = Pagamento a vista      ( ) a prazo  
( ) Quantos dias                      ( ) Não

13) A indústria exporta para o Paraguai?

- ( ) Sim ( ) Não

14) A indústria possui plantio de erva-mate?

☐ Sim ☐ Não

15) A indústria compra a matéria-prima direto do produtor?

☐ Sim = Pagamento a vista ☐ a prazo

☐ quantos dias \_\_\_\_\_ ☐ Não

Informações operacionais e financeiras

16) O custo de venda é composto por?

☐ PIS ☐ COFINS ☐ ICMS ☐ Frete ☐ Comissão

17) Que percentual(%) esses custos significam na venda?

---

18) Qual a média das despesas operacionais sobre a receita? E Quais são essas Despesas? E sobre o lucro bruto operacional?

---



## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Plano de Ação - logística para aplicar nas entrevistas em Corumbá

O QUÊ	QUEM	PARA QUÊ	COMO	QUANDO
Reunir a equipe que irá fazer o trabalho de pesquisa.	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar a equipe toda e a estratégia, bem como o objetivo da pesquisa;</li> <li>- Determinar horário de início, meio e fim dos trabalhos.</li> <li>- Comunicar a seriedade e a transparência das informações a serem registradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentando os questionários de exploração da pesquisa.</li> <li>- Comunicando algumas preocupações sobre colheita das informações e postura nas entrevistas.</li> <li>- Informando o início e término das operações.</li> </ul>	26.12.2007
Identificar comércio, supermercado, transportadoras e consumidores, envolvidos com a erva-mate.	Pesquisador/ Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear toda a cidade e buscar saber quantas como funciona o comércio da Erva Mate. Comerciante, Transportador e Consumidor.</li> <li>- Entender como funciona todos os procedimentos, desde a negociação até a descarga no depósito do comprador.</li> <li>- Subsidiar os fabricantes ou produtores sobre alternativas de transportes e comércio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitando o máximo das entrevistas com os comerciantes, transportadores e consumidores, procurando saber como funciona toda a transação desse tipo de negócio.</li> <li>- Identificando Comerciantes Transportadoras e Consumidores potenciais.</li> <li>- Mapeando todos os pontos da cidade e verificando alternativas de comércio, transporte, e consumo da Erva Mate.</li> </ul>	26.12.2007

O QUÊ	QUEM	PARA QUÊ	COMO	QUANDO
Dividir as Equipes em todos os pontos da cidade.	Pesquisador/ Estagiários	Informar os Estagiários onde vão atuar na exploração da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informando todos os envolvidos com a pesquisa onde vão atuar nas pesquisas, dividindo os trabalhos.</li> <li>- Dividindo os questionários (Consumidor, Comércio, Transportadoras).</li> <li>- Comunicando as quantidades de entrevistas para cada entrevistador: <b>Consumidor</b> 10 entrevista para cada bairro- Bairros (Centro, Dom Bosco, Universitário, Cristo Redentor, Cervejaria). <b>Comércio</b> Pequeno, Médio, e Grande Porte. 10 entrevistas 02 em cada Bairro. <b>Transportadoras</b> as indicadas pelos comerciantes e as mais atuante na região. Visitas na Noroeste, Aeroporto e no Cais do Porto Geral.</li> </ul>	22.12.2007 e 23/12/2007
Acompanhar as Pesquisas.	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e Acompanhar como estão sendo feitas as pesquisas.</li> <li>- Instruir e Melhorar os procedimentos.</li> <li>- Colher Entrevistas efetuadas.</li> </ul>	Acompanhando todos os processos das entrevistas e melhorando alguns pontos de estrangulamentos.	26.12.2007 e 27.12.2007
Finalizar as Entrevistas.	Pesquisador/ Estagiários	Agradecer os envolvidos no trabalho de pesquisa e finalizar todos os procedimentos.	Agradecendo os envolvidos nas entrevistas e finalizando todos os processos. Preparando as informações para tabulação da pesquisa.	28.12.2007

**ANEXO B**  
**Plano de Ação - Logística para Aplicar nas entrevistas em Ponta Porã**

O QUÊ	QUEM	PARA QUÊ	COMO	QUANDO
Reunir a equipe que irá fazer o trabalho de pesquisa.	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar a equipe toda a estratégia, bem como o objetivo da pesquisa;</li> <li>- Determinar horário de início, meio e fim dos trabalhos.</li> <li>- Comunicar a seriedade e a transparência das informações a serem registradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentando os questionários de exploração da pesquisa.</li> <li>- Comunicando algumas preocupações sobre coleta das informações e postura nas entrevistas.</li> <li>- Informando o início e término das operações.</li> </ul>	03.01.2008
Identificar Indústria, comércio, supermercado transportadoras e consumidores, envolvidos com a erva-mate	Pesquisador/ Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear toda a cidade e buscar saber quantas Indústrias e como funciona o comércio da Erva Mate. Comerciante, Transportador e Consumidor.</li> <li>- Entender como funciona todos os procedimentos, desde a negociação até a descarga no depósito do comprador.</li> <li>- Subsidiar os fabricantes ou produtores sobre alternativas de transportes e comércio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitando o máximo das entrevistas com os Industriais, comerciantes, transportadores e consumidores, procurando saber como funciona toda a transação desse tipo de negócio.</li> <li>- Identificando indústria, Comércio, Transportes e Consumidores potenciais.</li> <li>- Mapeando todos os pontos da cidade e verificando alternativas de comércio, transporte, e consumo da Erva Mate.</li> </ul>	03.01.2008
Dividir as Equipes em todos os pontos da cidade.	Pesquisador/ Estagiários	Informar os Estagiários onde vão atuar na exploração da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informando todos os envolvidos com a pesquisa onde vão atuar, dividindo os trabalhos.</li> <li>- Dividindo os questionários (Indústria, Consumidor, Comércio, Transportadoras).</li> <li>- Comunicando as quantidades de entrevistas para cada entrevistador: <b><u>Indústria</u></b>, Conforme Identificação Local <b><u>Consumidor</u></b> 10 entrevista para cada bairro- Bairros (Centro, Dom Bosco, Universitário, Cristo Redentor, Cervejaria).</li> </ul>	03.01.2008

O QUÊ	QUEM	PARA QUÊ	COMO	QUANDO
			<u>Comércio</u> Pequeno, Médio, e Grande Porte. 10 entrevistas 02 em cada Bairro. <u>Transportadoras</u> as indicadas pelos comerciantes e as mais atuante na região. Visitas na Noroeste, Aeroporto e no Cais do Porto Geral.	
Acompanhar as Pesquisas.	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e Acompanhar como estão sendo feitas as pesquisas.</li> <li>- Instruir e Melhorar os procedimentos.</li> <li>- Colher Entrevistas efetuadas.</li> </ul>	Acompanhando todos os processos das entrevistas e melhorando alguns pontos de estrangulamentos.	03.01.2008 04.01.2008 06.01.2008
Finalizar as Entrevistas.	Pesquisador/ Estagiários	Agradecer os envolvidos no trabalho de pesquisa e finalizar todos os procedimentos.	Agradecendo os envolvidos nas entrevistas e finalizando todos os processos. Preparando as informações para tabulação da pesquisa.	10.01.2008