



AS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO NA INDÚSTRIA ERVATEIRA TOMELERO DE SANTO AUGUSTO/RS

Camila Weber
Gabrieli dos Santos Amorim
Luana Cristina Duarte
Vitória Benedetti de Toledo

RESUMO

Este estudo versa sobre a temática da indústria ervateira e a utilização da diversificação em seu produto, bem como sua ascensão no mercado. Trata-se de um setor importante e de grande relevância no cenário econômico de diversos municípios do sul do país. Teve como objetivo a identificação e análise das estratégias utilizadas pela indústria ervateira denominada Ervateira Tomelero, localizada no distrito industrial de Santo Augusto/RS. Quanto a este artigo, sua natureza possui elementos qualitativos, propondo a realização de um estudo exploratório com coleta de dados por meio de entrevista ao gestor da indústria, utilizando um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e análise de documentos. As conclusões apontam para resultados positivos por conta de conduta estratégica e diferenciada voltada à qualidade do produto, condicionando, assim, o cliente a manter fidelidade ao produto final.

Palavras-chave: Erva-mate. Diferenciação. Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

O setor ervateiro, em especial no Rio Grande do Sul, vem apresentando mudanças significativas com o acirramento da competitividade no mercado, frente à exigência do novo modelo de consumidor. Essas mudanças vêm estimulando o desenvolvimento através de inovações por parte das indústrias ervateiras, bem como da utilização de gestão, que almeja vantagens competitivas, combinando essas inovações com qualidade do produto, diferenciando dos demais disponíveis no mercado, obtendo lucratividade e aceitação em massa pelo consumidor. A inovação é resultado das experiências da empresa. Geralmente, essas experiências em inovação organizacional são baseadas na responsabilidade social e



ambiental, o que gera competitividade para a mesma, sendo este o sucesso competitivo tão buscado por ela (SLUSZZ; PADILHA; MATTOS, 2009).

Sluszz, Padilha e Mattos (2009) ainda afirmam que os fatores primordiais da competitividade são a qualidade do produto, a confiabilidade e a inovação. Essa qualidade pode ser verificada a partir da obtenção da certificação que procura envolver todo o processo produtivo, englobando também a rastreabilidade do produto final. Já a confiabilidade relaciona-se aos atributos qualitativos de consumo saudável por serem produzidos a partir de um produto de alta qualidade. No caso da inovação, está se revela na obtenção de diferentes formas do produto ao consumidor.

No setor ervateiro, assim como em outros setores agrícolas em geral, as estratégias de diferenciação são adotadas pelos segmentos que se encontram mais próximos dos consumidores, particularmente o setor processador. Para os produtores rurais, a diferenciação poderia ser tornar uma forma de evitar o declínio de sua participação no valor total gerado pela cadeia produtiva, observando que o aumento da participação na receita total na cadeia depende, entretanto, do valor percebido pelo consumidor (SAES; SPERS, 2006).

Este estudo tem como objetivo analisar as diferentes estratégias utilizadas pela indústria ervateira Tomelero, localizada no Distrito Industrial do município de Santo Augusto/RS, na diferenciação de seus produtos no mercado, além do enfrentamento das dificuldades na obtenção da qualidade e reconhecimento externo pelos consumidores no seu produto final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla a importância do setor ervateiro no Brasil, principalmente na região sul do país. Apresenta sua potencialidade e contribuição como um importante produto econômico, social e ecológico. Tem o intuito de discutir as estratégias de diferenciação dessa importante planta no mercado, utilizada pela indústria ervateira.

2.1 A ERVA-MATE E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA SUA DIFERENCIAÇÃO

A erva-mate, botanicamente conhecida como *Ilex paraguariensis* St. Hill e denominada assim pelo naturalista francês Auguste de Saint Hilaire, do Museu de História



Natural de Paris, em 1822, é uma espécie florestal encontrada na região sul do Brasil, nordeste da Argentina e leste do Paraguai e tem aproximadamente 80% de sua área natural no território brasileiro. A erva-mate está distribuída nos três estados do sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), assim como no sul do Mato Grosso do Sul e em uma pequena parte do sudoeste de São Paulo (CHECHI, 2016).

Nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a erva-mate foi, entre meados do século XIX e início do século XX, a principal atividade econômica desenvolvida nesses locais (TOKARSKY, 2007). Por apresentar uma enorme importância no cenário socioeconômico em diversos municípios dos estados do sul do Brasil e devido às suas inúmeras utilizações como matéria-prima, representa uma espécie arbórea natural de relevância nos locais onde se reproduz. A erva-mate é consumida por uma parcela significativa da população adepta a esse costume diário, e ultrapassa as fronteiras à medida que essa população migra para outros lugares do país (FUNDOMATE, 2018).

A erva-mate no estado do Rio Grande do Sul é o principal produto florestal extrativo e não madeireiro apresentado estatisticamente em receita gerada aos produtores. Entre os anos de 2008 e 2012, o valor bruto gerado pela produção de erva-mate se manteve de maneira estável, apresentando os seguintes montantes: R\$ 147,79; R\$ 148,46; R\$ 151,51; R\$ 152,78 e R\$ 145,19 milhões (IBGE, 2018). Já no período entre 2012 e 2014, ocorreu um crescimento de 129% no Valor Bruto gerado pela produção de erva-mate no estado (IBRAMATE, 2018).

O Rio Grande do Sul é destaque no setor ervateiro, primeiramente por se tratar de uma planta nativa, tendo características próprias de tradição, historicidade e cultura sulina. Os habitantes dessa região, bem como de países vizinhos, consomem grande quantidade do principal produto obtido a partir das folhas da planta, a erva-mate para chimarrão, estando ela presente inclusive na cesta básica do consumidor do estado do Rio Grande do Sul (IBRAMATE, 2018).

Devido à sua importância histórica e cultural, a erva-mate também é um importante produto econômico, social e ecológico, fonte de emprego e renda ao longo de toda a sua cadeia produtiva. É explorada economicamente no país em aproximadamente 486 municípios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul, numa área superior a 110 mil hectares, em cerca de 180 mil propriedades rurais em sua maioria familiares, além de apresentar, em média, 500 indústrias, geradoras de mais de 700 mil empregos em toda a cadeia produtiva da erva-mate (MEDRADO *et al.*, 2004; EMBRAPA,



2015). Medrado *et al.* (2004) ainda afirma que só no estado do Rio Grande do Sul são 286 municípios, 30.620 hectares, em 14 mil propriedades rurais, 300 indústrias.

Mesmo que de maneira tímida, a exportação da erva-mate apresenta-se com números significativos, cujo valor real do país passou de US\$ 25,6 milhões, em 2005, para US\$ 82,3 milhões em 2016, sendo que no ano de 2014, o valor foi de US\$ 114,1 milhões. Os maiores importadores da erva-mate brasileira são o Uruguai e o Chile com 86% e 5% do volume total em kg das exportações, respectivamente. Também se destacaram os Estados Unidos, a Alemanha e a Espanha (FUNDOMATE, 2018).

O setor ervateiro apresenta inúmeros problemas e lacunas, através das mudanças que resultaram do processo de globalização da economia, criando uma nova realidade para a cadeia produtiva da erva-mate no Brasil. Caracterizada por ser uma cadeia produtiva tradicional, sem muita evolução no decorrer do tempo, até o início da década de 1990 era regulamentada por leis determinantes desde a padronização até a época da colheita. Após esse período, ocorreu a desregulamentação do setor ervateiro e conseqüentemente o setor ficou livre para a entrada de produtos sem nenhum tipo de controle ou barreira, o que tornou o ambiente mais competitivo (MOSELE, 2002).

Mosele (2002) afirma, também, que ocorreram significativas mudanças no perfil comportamental dos consumidores, os quais se tornaram mais exigentes, considerando, além do preço, a qualidade, a funcionalidade, o cumprimento do prazo de entrega, sua função social, ambiental, entre outros. Com isso, no setor ervateiro foram observadas mudanças relacionadas à produção da matéria-prima, com grandes avanços na pesquisa e na geração de tecnologias. Porém, essa evolução e mudanças não foram absorvidas pelos produtores, que apresentam um rol de elementos negativos no setor, o que dificulta o desenvolvimento da cadeia produtiva ervateira.

Quanto ao mercado evolutivo da cadeia da erva-mate, tem-se concomitantemente esse novo perfil de consumidor, que exige também melhores técnicas de industrialização aplicadas ao processo produtivo, que apresente um produto diferente do tradicional, como chás, sucos e demais derivados, produzidos através da erva-mate (MOSELE, 2002).

Empreendedor é o sujeito que almeja as inovações e tem capacidade de desenvolver novos negócios que tenham inseridos a previsão, a iniciativa e a liderança. Esse assume as responsabilidades de alavancar o seu empreendimento, criando vantagens competitivas. No momento em que se entende que a empresa pode ser influente no ambiente em que está inserida, seus gestores buscam alternativas de produção, dinâmicas competitivas do setor,



para então obter o sucesso almejado e a liderança no mercado (SLUSZZ; PADILHA; MATTOS, 2009).

Ainda para Chechi (2016), tem-se como inovação o processo utilizado pelos agentes para dominar e implantar projetos, mudanças, descobertas, transformações na produção de bens e serviços que podem não ser novos no mercado, mas são novos aos agentes, resultado de um acúmulo de conhecimento e de informações, influenciado também pelo meio onde o agente está inserido.

A problemática da inovação ingressou na agenda de diferentes agentes no âmbito mundial, principalmente a inovação tecnológica. No Brasil, pertencente aos países em desenvolvimento, acompanha-se um investimento crescente em políticas de inovação. No panorama do agronegócio, este tema, as ações de seus agentes, tem sido pauta: por preocupações de ordem econômica, como competitividade, marketing, pressões da demanda e investimento e, recentemente, pela demanda de alimentos com propriedades benéficas e satisfatórias (SLUSZZ; PADILHA; MATTOS, 2009).

Para Radomsky (2009), as empresas que buscam a diferenciação, nos últimos anos, vêm ultrapassando barreiras e superando inúmeros obstáculos, focando suas ações em estratégias de inovação e diferenciação, reestruturando seu produto e tornando-o mais atraente ao consumidor, fortalecidas pela obtenção de um maior conhecimento que vem contemplar significativamente a criação de novos produtos, mais desenvolvidos, além de melhorias de processos organizacionais, criação de novos arranjos, entre outros fatores.

A erva-mate, mesmo sendo considerada legalmente Patrimônio Genético Sul Americano, principal espécie florestal do sul do Brasil, cultura da propriedade familiar, ativando a economia de pequenos municípios, contribuindo com geração de empregos, renda e impostos, precisa alinhar estratégias para o setor ervateiro que vem se mantendo estável nos últimos anos em termos de consumo. O consumidor final do produto em estudo, atualmente, vem se preocupando com questões inerentes ao sabor e preço, procura identificações de qualidade daquilo que está consumindo, principalmente no quesito fiscalizatório e socioambiental. Ao selecionar suas mercadorias, o consumidor desenvolve em sua mente a relação social e o valor primordial, tendo o ato da compra uma maneira de objetivar certos valores (SLUSZZ; PADILHA; MATTOS, 2009).

A cadeia produtiva da erva-mate não acessa um mercado potencial. Seu consumo estabilizado e a expansão no mercado nacional e internacional timidamente avançando



fazem com que muitos produtores abandonem a produção e migrem para outro setor mais rentável, conforme Fundomate (2018).

Diante deste novo comportamento, a cadeia produtiva da erva-mate deve seguir as tendências do mercado consumidor em busca de estratégias de diferenciação do seu produto no mercado. Segundo o entendimento de Porter (1999), na busca de uma vantagem competitiva, as empresas precisam adotar uma das três estratégias genéricas: custo, diferenciação ou enfoque (em custo ou em diferenciação), para o crescimento e a expansão de um setor, no caso dessa pesquisa, o setor ervateiro.

Porter (1999) ainda define vantagem competitiva como o valor que a empresa cria para seus consumidores que extrapola os custos de fabricação da empresa, o valor é dado pelos consumidores no quesito do que eles estão dispostos a pagar por um produto. A diferenciação de produtos aparece no mercado como resultado de uma virada de qualidade no consumo onde o consumidor preocupa-se com a saúde, com os resultados ambientais da agricultura industrializada e globalizada, com a segurança alimentar, com o bem-estar animal e o comércio justo.

Junto a essa necessidade de agregar valor ao produto, diferenciando dos demais disponíveis no mercado, as certificações e os selos apresentam-se aos olhos do consumidor como algo produzido de forma socialmente justa e que exerce efeitos positivos na vida do consumidor em especial à sua saúde e bem-estar (RADOMSKY, 2009). A diferenciação do produto ainda compreende que as empresas estabelecidas tenham sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade com seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, qualidade individual ou até mesmo por terem entrado primeiro no mercado.

Para Beduschi (2014), a inovação se faz necessária frente ao mercado cada vez mais competitivo e ao consumidor mais exigente e apresenta-se como um processo complexo, identificado como de fundamental importância para o sucesso organizacional ainda não tão facilmente gerenciado, que contribui para alcançar os índices positivos de novos mercados, novos consumidores. Com a concorrência acirrada, a pressão para inovar aumenta, e a inovação bem-sucedida tornou-se fundamental para o enquadramento às mudanças na tecnologia, mercados e concorrência que o novo perfil dos consumidores exige. O autor observa ainda que as empresas se apresentam incapazes de sustentar a inovação em longo prazo.



Em princípio, a tarefa de tornar a inovação uma realidade dentro da empresa é dificultada pelo fato de que não só é necessário ter conhecimento do que precisa ser feito para que a inovação ocorra, mas também é preciso saber como traduzir isso em ações e planos organizacionais, no sentido de colocar em prática tudo o que for necessário para se atingir o desejado (BEDUSCHI, 2014).

Observam-se diversas complexidades na cadeia produtiva da erva-mate. Isso pode ser evidenciado por elementos como o excesso de oferta de matéria-prima, principalmente não regularmente apta a estar no mercado; a carga tributária elevada; alta competitividade entre as indústrias ervateiras, comparando a outros países; deficiências estatais nos serviços de controle e fiscalização, o que estimula ainda mais a informalidade; o baixo consumo nacional per capita; a falta de padronização do produto; a existência de poucos estudos qualitativos e quantitativos da produção; a deficiência na modernização do processo industrial e a desorganização da cadeia produtiva, como citado pelo diagnóstico apresentado pelo Ibramate (2018).

A qualidade dos produtos é outro fator relevante que determina a demanda e a aceitação do produto no mercado. Durante muito tempo o preço era o fator determinante na escolha ou preferência do consumidor, mas a preocupação com a qualidade de vida, com a questão ambiental fez com que o produtor e as indústrias aderissem a novos sistemas de produção que contemplassem o comprometimento com esses anseios.

Contudo, a qualidade nas agroindústrias tem um fator fundamental, pois os impactos da falta dela podem afetar diretamente a saúde do ser humano. As empresas devem utilizar a gestão qualidade como uma visão estratégica e competitiva não de curto prazo, mas de longo prazo, como um aspecto essencial de sobrevivência e crescimento no mercado, conforme Paladini (2005).

Para Garvin (2002), essa visão competitiva vai além dos padrões internos de fabricação e abrange inclusive o consumidor, que define se o produto é aceitável e se esse vai fazer parte de seus consumos. É importante ainda salientar que, segundo o autor, o conceito de qualidade é conhecido há milênios, mas só recentemente surgiu como função de gerência formal. Nesse processo de evolução, a qualidade passou por uma modernização ao longo do século e caracteriza-se em quatro eras: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade. Inicialmente ela era relativa, com intuito para a inspeção; atualmente essas atividades



condizentes à qualidade se ampliaram e são consideradas primordiais para o sucesso estratégico (GARVIN, 2002).

3 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia desta pesquisa qualitativa consiste em um estudo de caso, que, segundo Gonçalves, Sá e Caldeira (2005), é um processo para uma investigação qualitativa, procurando identificar o que há de essencial e característico na situação em estudo. Este estudo teve por objetivo analisar as estratégias de diferenciação em uma indústria ervateira, localizada no distrito industrial do município de Santo Augusto/RS, na região noroeste do Rio Grande do Sul, a qual é denominada Ervateira Tomelero, que está inserida na região Planalto/Missões.

A escolha dessa indústria para o estudo se deu pelo fato de ser uma indústria que vem se desenvolvendo e crescendo no decorrer dos anos, principalmente pela qualidade, pela aceitação de seu produto pelos consumidores na região e por ser uma indústria que tem papel importante dentro do município de Santo Augusto no desenvolvimento social e na geração de renda, através das vagas de emprego que disponibiliza às pessoas que residem no município.

Como ferramenta para o estudo, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor da ervateira, Sr. Rodrigo Tomelero. De acordo com May (2004), a entrevista semiestruturada aproxima-se mais de um diálogo, focado em determinados assuntos, do que uma entrevista formal, já que se baseia num guia de entrevista adaptável ou predeterminado.

A indústria em questão iniciou sua trajetória em 1989, quando o Sr. Alberto Tomelero abriu seu primeiro soque de erva em sociedade, a qual foi destituída em 1995. Neste primeiro soque, o processo de secagem da erva era realizado nos municípios de Coronel Bicaco/RS e de Palmeira das Missões/RS, ou seja, dependia-se de terceiros para a realização desta parte do processo produtivo, e o restante do processo era realizado na sede da indústria. Com o término da sociedade, o Sr. Alberto alugou um soque do qual ele era gestor; então, de 1995 até 2005 apenas o processo de secagem da erva-mate era realizado em sociedade. Em 2005, com o crescimento e a expansão no mercado, o proprietário da ervateira construiu e implantou um sistema completo de produção de erva-mate no distrito industrial de Santo Augusto/RS, onde se encontra hoje.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista com o gestor da ervateira Tomelero proporcionou a identificação das estratégias adotadas pela indústria para diferenciar seu produto no mercado em que atua e qual é o fator mais importante que destaca esse produto no mercado e que o torna competitivo e diferenciado dos demais disponíveis. A competitividade vem da capacidade da empresa em formular e em implementar estratégias de concorrência, de maneira que venha a permitir ampliar ou conservar, por tempo indeterminado, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, tão almejada por ela, no que diz respeito a uma garantia de sustentabilidade econômico-financeira ao longo do tempo. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) afirmam que as empresas devem adotar, a todo o momento, estratégias (gastos em aumento de eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) que permitam concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado.

Com a construção e a implantação do sistema completo de produção de erva-mate no ano de 2005, no distrito industrial do município de Santo Augusto, a ervateira Tomelero passou a realizar todo o processo produtivo da erva-mate, não dependendo de terceiros, nem mantendo sociedade para a secagem da sua matéria-prima com outras ervateiras. A partir desse momento, a ervateira passou a fazer a secagem na sua indústria, pois adquiriu um secador, o que veio a agregar à sua nova estrutura.

Com o aumento gradativo da produção no decorrer dos anos e com a diminuição de ervais na região, que foram sendo substituídos por plantações de soja e milho, o gestor relatou a necessidade de buscar a matéria-prima em outras regiões, devido sua drástica diminuição em quantidade e qualidade na região Planalto/Missões, estando naquelas a qualidade desejada, pois, de acordo com o proprietário, esta é essencial para que seu produto final seja de acordo com o desejado pelo consumidor.

Através de uma pesquisa realizada pela empresa com seus consumidores, houve a necessidade de aprimorar seus produtos através de novos tipos de embalagens que viessem a suprir a preferência e a necessidade de seus clientes. Elas se apresentam de maneira nativa, com açúcar ou sem, embaladas a vácuo, laminado ou em papel, além de tererê natural ou sabor de abacaxi, hortelã ou limão.

Toledo, Batalha e Amaral (2000) apresentam como qualidade de um produto sua avaliação por meio de um conjunto de características e de parâmetros específicos para cada



caso, que são inseridos ou estão associados a determinado produto. Esse conjunto é entendido aqui como envolvendo o produto físico e o produto ampliado, ou seja, além do produto propriamente dito, refere-se também à embalagem, à orientação para o uso, à imagem, aos serviços pós-venda e outras características associadas ao produto.

Com a necessidade de matéria-prima de qualidade, a ervateira Tomelero começou a estreitar laços com a cidade de Arvorezinha e região, no Rio Grande do Sul, e com a cidade de Cruz Machado e região, no Estado do Paraná. O intuito é adquirir matéria-prima de qualidade, nativa, com baixo ou nenhum índice de agrotóxicos, que proporciona um produto final de excelência em qualidade, como cor, sabor, textura e espuma, importantes e exigidas pelo consumidor na hora de saborear um bom chimarrão. Essa erva-mate é resultado de uma matéria-prima oriunda destas regiões, que primam por uma plantação sombreada, tradicionalmente e culturalmente cultivada, o que diferencia seu produto final dos demais no mercado e, por isso, alcança esse satisfatório resultado.

Hoje, a ervateira conta apenas com 15% de sua matéria-prima absorvida da região de Santo Augusto/RS e com 85% vinda da região de Arvorezinha/RS e principalmente de Cruz Machado/PR. Esse foi um fator determinante que fez com que a indústria ervateira investisse no ano de 2015 na construção de um secador em Cruz Machado/PR. Com isso, sua matéria-prima, de maneira cancheada, vem do secador direto para a indústria em Santo Augusto/RS, estando esta etapa do processo produtivo pronta, para então passar pelos demais processos de produção até o produto final.

Segundo o gestor, de 2016 para 2017 ocorreu um aumento na produção de 32%, devido ao aumento de consumo da erva-mate que vem sendo constatado no decorrer dos anos. A ervateira já está investindo em mais um secador no estado do Paraná, para aumentar sua produção, já que a demanda por seu produto cresce diuturnamente e se expande no mercado.

Com o investimento em mais um secador, também se resolveu investir em mais um conjunto de soque na indústria, desta maneira conseguindo dobrar a produção, pois atualmente a mesma trabalha apenas com um conjunto de soque, o que impossibilita conquistar novos mercados. A gestão está estudando a possibilidade de implantação da automatização do processo de empacotamento para o ano de 2019 e, com essas inovações e ampliações, espera-se abranger ainda mais o mercado de comercialização da erva-mate Tomelero.



Segundo Mattos e Guimarães (2005), a inovação acontece quando os processos de produção são alterados de maneira que reduzam os custos e melhorem a qualidade do produto existente ou quando são especificamente desenvolvidos novos processos para produzir um produto novo ou melhorado, através da necessidade do consumidor final, conhecidas através de investigação por parte da empresa, através de descobertas por intermédio de pesquisas de campo em um conjunto de requisitos de projeto do produto para a fabricação, decorrendo na criação de um produto cujo princípio é atender as necessidades dos clientes e garantir a sobrevivência e o crescimento da organização.

O gestor ressaltou, quanto aos entraves do setor ervateiro, a falta da matéria-prima de qualidade no seu local de atuação, justificando a busca dela até mesmo em outro estado e salientando que isso encarece o custo de produção, mas que é necessário para se manter atuante no mercado. As regiões por ele citadas possuem a quantidade e a qualidade esperadas, além da disponibilidade dessa matéria-prima em qualquer período do ano. O gestor destacou, ainda, a importância de se ter os “pés no chão” para ampliar a produção, mantendo a qualidade do produto, pois essa dificuldade na obtenção da matéria-prima exigida pela indústria limita-a muitas vezes de aumentar a produtividade e sua comercialização.

A ervateira Tomelero comercializa seus produtos em 60 municípios pertencentes à região noroeste e missões; uma pequena quantidade também é comercializada na região metropolitana. Segundo o gestor, a região noroeste é a mais exigente em qualidade de erva-mate, relatando que os consumidores dela apreciam uma erva mais “mansa”, com sabor mais suave e que espume mais, resultado peculiar da cultura da região.

A venda da erva-mate Tomelero é realizada a maior parte pelos vendedores da própria empresa e outra parte por distribuidores que compram o produto na indústria e repassam para os mercados. A ervateira investe em *marketing* através de promotores de vendas que ficam dentro dos estabelecimentos comerciais comercializando o produto, mostrando seus diferentes tipos, procurando divulgá-los mediante um contato mais direto com o consumidor. Outra estratégia é a participação em feiras e eventos, sendo importantes aliados na divulgação do produto, segundo o gestor, pois através deles os consumidores passam a conhecê-lo e podem experimentar o mate. Desta maneira, ao frequentar o supermercado e buscarem o produto nas prateleiras, recordarão da marca da erva que saborearam, passando a adquirir o produto já conhecido.



A Ibramate (2018) apresenta o projeto “Mateando nas Escolas”, fomentado por ela, em parceria com o Instituto Escola do Chimarrão, ervateiras e prefeituras municipais, objetivando apresentar a experiência do chimarrão nas escolas de Ensino Fundamental, ensinando este hábito saudável, divulgando conjuntamente as qualidades e propriedades medicinais e nutracêuticas da erva-mate.

O gestor considera esse um projeto de grande relevância, uma vez que se precisa difundir esse hábito entre as novas gerações, que, devido ao uso das tecnologias, estão deixando de lado a tradição de sentar-se em família e/ou amigos para conversar e tomar um bom chimarrão. Salaria ainda que o uso da erva-mate através de outros produtos, como chá mate e tererê, devem ser difundidos dentro do próprio país, o que triplicaria ou mais a produção (IBRAMATE, 2018).

A ervateira Tomelero produz também a erva para tererê, considerada pela ervateira um nicho de mercado. A diferenciação é uma estratégia que visa à liderança na indústria por meio da incorporação de um atributo de qualidade ao bem ou serviço para seus clientes, que são exigentes na aquisição de seu produto.

Ao introduzir ou ressaltar a presença de atributos desejáveis pelos consumidores, cria-se uma fidelidade, possibilitando o ingresso da empresa em nichos de mercados mais rentáveis e mais atrativos, proporcionando maior agregação ao produto final, aumentando as opções de oferta (SAES; SPERS, 2006). Assim, a ervateira resolveu produzir a erva para tererê devido à baixa demanda que se dá no consumo de erva-mate no período do verão devido às temperaturas elevadas, tendo um declínio entre 10% e 20%. Desta maneira, a redução do consumo de erva-mate no verão é quase suprida pelo aumento de demanda de erva para tererê, em grande parcela, por jovens que aderiram ao costume. Com isso, o gestor acredita que esses jovens que consomem tererê hoje serão os consumidores de erva-mate futuramente.

O gestor ressalta, ainda, que, depois da matéria-prima, a mão de obra dentro do sistema de produção é o que mais encarece o produto final, que muitas vezes apresenta-se com um preço bem maior no mercado, frente aqueles informais que saem de “porta em porta” vendendo seu produto de forma artesanal, descumprindo as normas vigentes, ocorrendo com isso uma concorrência desleal. Quando questionado sobre a legislação, o gestor relatou que ela beneficia principalmente o consumidor, dando a ele a garantia do produto que está sendo consumido.

A indústria que está organizada e que segue a legislação fica na “vitrine” e é usada como exemplo e isso acaba resultando em mais cobranças por parte dos órgãos responsáveis, onde ao mesmo tempo se camufla aquelas informais. Hoje o mercado da erva-mate ainda é muito “prostituído”, segundo o gestor, pois desde a produção à comercialização ainda há muita informalidade por parte de algumas ervateiras, as quais não cumprem a legislação, colocando o consumidor em risco, e isso acaba se tornando muitas vezes um entrave para as que estão formalizadas.

Cruz e Schneider (2010) enfatizam que, numa visão normatizada de qualidade, com o intuito de assegurar a qualidade sanitária e conseqüentemente a segurança dos consumidores, o local de onde o produto é produzido deve suprir as condições impostas pelas normativas, principalmente no que se refere ao tamanho desse ambiente, pois muitas vezes está além da escala de produção tradicional. Também há a responsabilidade de cada vez mais serem automatizadas e dotadas de equipamentos e utensílios que dificultem ou impeçam contaminações e permitam fácil higienização, sendo essa a condição primordial para se garantir a qualidade do que o consumidor vai consumir.

O gestor relatou ter interesse em adquirir um selo de qualidade, como referido pelo autor. A ervateira irá passar por um diagnóstico nos próximos meses para constatar a possibilidade de obtenção, quais as mudanças que serão necessárias, quais os custos para a aquisição e as adequações necessárias. Desta maneira, com este diagnóstico, a ervateira vai saber se é possível e viável fazer a aquisição do selo.

A Ibramate (2018) afirma que a EMATER/RS criou a Certificação da Qualidade da erva-mate, sendo esta pioneira no Brasil, atuando no processo de certificação orgânica da erva-mate, responsável desde o acompanhamento da qualidade da folha *in natura* no campo até o trabalho final de processamento e de expedição na indústria. Ao realizar esse processo de certificação, são auditados aproximadamente 150 itens que buscam garantir a adoção de boas práticas agrícolas e de fabricação, além de atender a outras normas e legislações, visando qualificar, diferenciar e valorizar o produto-símbolo do estado do Rio Grande do Sul no mercado nacional e fortalecer a cadeia produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado neste artigo proporcionou a identificação das estratégias que o gestor da ervateira Tomelero adota para diferenciar seu produto no mercado em que atua,



destacando que a qualidade é o principal fator que o torna competitivo e que o diferencia de seus concorrentes.

A qualidade é o aspecto de maior relevância considerado pela indústria ervateira em estudo toda vez que a mesma pensa em aumentar a produção e expandir-se no mercado. Dessa forma, o gestor destaca a sua importância em aumentar a produção e com ela aumentar a área de comercialização, sendo que é preciso priorizar com excelência sua qualidade, não perdendo as características de uma boa erva-mate no produto final.

A diferenciação de um produto se dá por muitos aspectos e características, para que o mesmo seja diferenciado em relação aos demais disponíveis no mercado e produzidos por seus concorrentes, é necessário que suas características se mostrem melhores e estejam a contento do consumidor, proporcionando-lhe aquilo que busca ao adquirir o produto.

REFERÊNCIAS

BEDUSCHI, E. F. S. **Práticas estratégicas voltadas para a inovação**: investigação sobre implantação de produtos inovadores. 2014. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/12/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Eliane-F%C3%A1tima-Strapazzon-Beduschi.pdf>> Acesso em: 06 jul. 2018.

CHECHI, L. A. **Inovação, conhecimento e aprendizagem**: um estudo sobre arranjos produtivos locais de erva-mate no sul do Brasil. 2016. 156f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

CRUZ, F. T.; SCHNEIDER, S. Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais. **Revista Brasileira de Agroecologia**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://revistas.aba-agroecologia.org.br/index.php/rbagroecologia/article/view/9822/6689>> Acesso em: 09 jul. 2018.

EMBRAPA. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Sistema de Produção da Erva Mate**. Soluções tecnológicas. Embrapa Florestas, Colombo, PR, 2015.



Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-solucoes-tecnologicas/-/produto-servico/2093/sistema-de-producao-de-erva-mate>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/22710003/Made-in-Brazil-v1>> Acesso em: 06 jul. 2018.

FUNDOMATE. **Guia da erva-mate**. Porto Alegre/RS, Governo do Estado do Rio Grande do Sul – SEAPI, 3 ed., 2018.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, E; SÁ, L; CALDEIRA, M. **Estudo de Caso**. Defcul – Metodologia de Investigação. 2005. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/editemcaldeialurdesestcaso.pdf>> Acesso em: 05 jul. 2018.

IBGE. **Produção Agrícola Municipal (PAM)**, Erva-mate (ano base 2016), IBGE, 2018.

IBRAMATE. Instituto Brasileiro da Erva-mate – **Diagnóstico da cadeia produtiva da erva-mate no Estado do Rio Grande do Sul**, Ilópolis, 2018.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAY, T. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEDRADO, M. J. S. *et al.* **Proposta de Modelo de Organização da Pesquisa Agrícola no Setor Ervateiro do Brasil** (Documento 95). Embrapa Florestas, Colombo, PR, 2004. 32 p.



MOSELE, S. H. **A governança na cadeia agroindustrial da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense, sob a ótica da cadeia de suprimentos.** 2002. 249f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. São Paulo: Campus, 2005.

PORTER, M. E. **Competição - on competition:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RADOMSKY, G. W. Práticas de certificação participativa na agricultura ecológica: rede, selos e processos de inovação. **Revista IDEAS - Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 133-164, jan./jun. 2009.

SAES, M. S. M; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/160> >. Acesso em: 05 jul. 2018.

SLUSZZ, T; PADILHA, A C. M.; MATTOS, P. Inovações em organizações do agronegócio: análise em uma organização produtora de chá orgânico. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 9, n. 14, p. 97-114, 2009. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/912> > Acesso em: 08 jul. 2018.

TOKARSKI, F. A contribuição da erva-mate nas relações entre Joinville e o Planalto de Canoinhas. **Joinville Ontem e Hoje**, Joinville, n. 5, 2007.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, abr./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a10.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2018.