

ESTRATÉGIAS EM ATIVIDADES DE TRANSFERÊNCIA NO AGRONEGÓCIO CHÁ MATE E OUTROS CHÁS¹

De Almeida, N. G. R.²

“A disputa política poderá ser selvagem e incerta no próximo ano... Não será um ano fácil. Mas que ninguém o dê por perdido. A democracia oferece aos eleitores a chance da renovação do contrato entre governantes e governados a cada novo ciclo político. A vida oferece às pessoas a chance de renovação da esperança a cada ano”.³

A busca incessante por novas oportunidades de negócios faz parte da preocupação empresarial ervateira. Entretanto, observa-se nitidamente que alguns princípios básicos da economia são considerados como falácias econômicas no processamento agroindustrial e na transferência dos produtos e serviços da erva-mate ao mercado consumidor.

Um indicador de impacto dessa situação é a ausência de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Outro é a tendência estabilizada em produzir um novo produto e disponibilizar ao consumidor, nesse caso chá mate, sem planejamento e estudo de mercado, haja vista o comportamento do empresário agroindustrial perante as regras do segmento mercadológico ervateiro, quando: i) busca novos nichos de mercado ou mercados amplos e “esquece” de atender com prioridade o consumidor fiel do mercado local e regional; ii) participa de negociações e licitações com o firme propósito de compatibilizar preços e minimizar os custos de produção; iii) adota novas tecnologias de processamento industrial e despreza a necessidade de projetar as instalações; e, iv) desrespeita a marca da empresa com a produção de um *site* no mínimo “jacu-mate”.

¹Programa Estadual de Plantas Mediciniais, Aromáticas, Corantes Naturais e Condimentares.(jan/06)

² neusagar@pr.gov.br

³ LEITÃO, M. “República Encolhida”. Gazeta do Povo, 11.12.05.

A propósito, erva-mate "*Ilex paraguariensis* St. Hil.", é árvore **nativa** da única zona produtora do mundo, localizada no noroeste da Argentina, sul do Brasil e leste do Paraguai.

Na medida em que perdura essa visão de mundo, reflexos negativos acontecem e cria oscilações perniciosas aos preços médios negociados pelos agricultores produtores de erva-mate massa foliar verde. Esses preços pendulares são determinados pelo segmento supermercadista e são pagos pelos consumidores. Não raro, é parcial o atendimento às especificações de agregação de valor qualidade, segurança alimentar e nutricional sustentável. Segundo a 1ª Conferência Mundial sobre Alimentação/FAO, citado por Montana, (2003)⁴, segurança alimentar e nutricional sustentável é *“a garantia, a todos, de condições de acesso a alimentos básicos de qualidade, em quantidade suficiente, de modo permanente e sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, com base em práticas alimentares saudáveis, contribuindo assim para uma existência digna, em um contexto de desenvolvimento integral da pessoa, com preservação das condições que garantam uma disponibilidade de alimentos a longo prazo.”*

Em conformidade com o ex-Diretor Geral da FAO, Eduardo Sauoma, “Organizações Internacionais de Assistência ao Desenvolvimento – como a FAO – têm responsabilidade especial na implementação de uma agricultura baseada na conservação do meio-ambiente”.

A legislação brasileira referente à segurança alimentar e à segurança do alimento é normatizada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, vinculada ao Ministério da Saúde. Se concretiza a ação da ANVISA na Resolução de Diretoria Colegiada – RDC nº 277⁵, de 22 de setembro de 2005, que aprova o regulamento técnico para café, cevada, chá, erva-mate e produtos solúveis.

⁴ Montana, M. M., “Fórum Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional”, Porto Alegre/RS. 04/03

⁵ Legislação em Vigilância Sanitária www.anvisa.gov.br

Nas considerações, a resolução cita: “a necessidade de atualização da legislação sanitária de alimentos, com base no enfoque da avaliação de risco e da prevenção do dano à saúde da população”.

Consta do anexo dessa Resolução a definição de chá: “é o produto constituído de uma ou mais partes de espécie(s) vegetal(ais) inteira, fragmentada ou moída, com ou sem fermentação, tostadas ou não, Constantes de Regulamento Técnico de Espécies Vegetais para o Preparo de Chás. O produto pode ser adicionado de aroma e ou especiaria para conferir aroma e ou sabor”. Assim, essa RDC/ANVISA, cumpre a tarefa de estabelecer os indicadores de saúde da população, da qualidade do produto final seguro e da sustentabilidade ambiental do produto agrícola erva-mate, chá mate e outros chás.

Convém destacar a importância da RDC nº 277, *op. Cit.*, quando estabelece os indicadores de avaliação de risco e da avaliação do dano à saúde da população, com vistas à qualidade do produto final chá mate. Na última década do século passado, à feição da aplicabilidade dos indicadores estabelecidos na RDC nº 277/05, *op. Cit.*, em todos os segmentos da cadeia alimentar erva-mate, foi publicado por Zanella Schuchmann (SOBER, 2003)⁶ o texto referência – **Ações para a formulação de um protocolo de rastreabilidade em erva-mate** – no qual enfatizou temas complementares ao segmento do agronegócio: a segurança alimentar e a rastreabilidade de alimentos. Na revisão conceitual, a autora cita (GRYNA, 1992), entre outros autores, para conceituar rastreabilidade como “a capacidade de preservar a identidade do produto e suas origens” e, citou (SPERS, 2000) para definir segurança do alimento como “a confiança do consumidor em receber um alimento que não lhe cause risco à saúde”. Como diferencial em seu trabalho ficou registrado que – “A preocupação do consumidor é com a possibilidade de contaminação do produto que pode resultar danos ou em perdas econômicas e o mais grave em danos à saúde”.

⁶ Zanella Schuchmann. C.E. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguay e Missões. Erechin/RS, <<http://www.sober-ipc.com.br/ipc/arquivos2003/002.pdf>>, acessado em 04/01/06.

Continuando, a autora argumenta que “para se ter um produto final seguro, todos os envolvidos na sua produção devem estar envolvidos com a segurança do processo”.

Essa demanda do consumidor deve ser a preocupação constante dos agroindustriais ervateiros em todos os sistemas de negociações. Assim a transferência do produto e serviços MATE pode ser através da venda direta ao consumidor e/ou pelo segmento supermercadista, comércio exterior, como também, pelos processos de licitação.

Licitação⁷, edital, proposta, concorrência, empresa convidada, são palavras chave em relações de transferência entre a empresa ervateira e organismos oficiais.

No estado do Paraná o órgão responsável pela operacionalização da licitação de produtos e serviços é o Instituto de Desenvolvimento Educacional Do Paraná - FUNDEPAR⁸, o qual serve como modelo nacional.

A compra em licitação de alimentos que serão oferecidos aos 800.000 alunos da escola fundamental paranaense faz parte das atividades normatizadas pela FUNDEPAR. Dentre os alimentos concorrentes está o chá mate tostado, produto beneficiado de erva-mate (*Ilex paraguayensis* St. Hil.) e, em futuro próximo, os demais chás aromáticos.

Os ervateiros politicamente queixosos e concorrentes em processos de licitação referem-se aos baixos preços praticados em chá mate tostado, como sendo ponto de estrangulamento e de discrepância insolúvel entre custos operacionais de produção e a oferta do produto de “melhor” qualidade.

⁷ Segundo o entendimento do mestre Cetrella Junior “Licitação, no Direito Público Brasileiro Atual, a partir de 1967, tem o sentido preciso e técnico de procedimento administrativo preliminar complexo, a que recorre a ADM quando, desejando celebrar contrato com o particular, referente a compras, vendas, obras, trabalhos ou serviços, seleciona, entre várias propostas, a que melhor atende ao interesse público, baseando-se para tanto em critério objetivo, fixado de antemão em edital a que se deu ampla publicidade”. www.fiscal.org.br

⁸ fundepr@pr.gov.br

◆ Considerando a inexistência de variáveis em qualidade, a oferta de chá mate tostado ao consumidor em idade escolar deverá obedecer todos os indicadores normatizados pela ANVISA/FUNDEPAR, *op. Cit.* como alimento seguro. A comprovação laboratorial dos valores de referência nutricional e análise sensorial com equipes treinadas fundamenta a ação de agregação de valor ao produto chá mate tostado e a interação social entre os agentes econômicos que processam a licitação. Pondera-se que, a concorrência eliminará a oferta de chá mate torrado, queimado e esgotado na medida em que o consumidor demandar por chá mate tostado de acordo com a legislação vigente;

Medrado e Mosele (2005)⁹, no texto “Cultivo de erva-mate” – Processamento. Descrevem a preparação do chá mate tostado, “A *erva-mate padronizada para ser tostada passa por um sistema de forno com fogo indireto semelhante ao que se usa para torrefação de café, para então dar origem ao chá mate tostado. Após tostado o mate passa por um processo de extração, por água quente e vapor sob pressão, em colunas extratoras, onde são retirados os sólidos solúveis. O líquido extraído (extrato) é adoçado transformando-se em xarope. O extrato é desidratado em contato com ar quente transformando-se em mate solúvel.*”

◆ Considerando a erva-mate e os demais produtos que não fazem parte do Grupo das *Commodities*, sofrem penalidades do mercado distribuidor segmentado em multinacionais supermercadistas, estabelecido em território nacional, regional e terceiros mercados, os quais negociam regras próprias e, por demais exigente com a noiva em estado virginal confirmado e contínua doação de enxoval;

⁹ <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Erva-Mate/CultivodaErva-mate/185preparacaodoamatetostadohtm> (Acessado em 09/01/06)

◆ Considerando a tendência de mercado da erva-mate (Safrinha 2005/2006) e a safra (2006), a matéria-prima posta na empresa poderá ser negociada a preços em torno de R\$ 7,00/arroba e, considerando a Lei Estadual nº 14978 – 28/12/05 que isenta do ICMS produtos da cesta básica, conforme especifica o Art. 1º, item II – **chá em folha** e item III – **erva-mate**, cabe ao empresário ervateiro a elaboração de uma planilha de custos de produção de chá mate verde e tostado, que embasará as negociações de licitação em encontro técnico na FUNDEPAR¹⁰, programado para fevereiro do corrente ano, como também, a discussão técnica em formação do hábito alimentar das crianças em idade escolar; e,

◆ Considerando a planejamento estratégico como uma ferramenta metodológica na realização das atividades empresariais com satisfação pessoal, familiar e dos clientes, espera-se seja observado que dentre as atividades da estratégia organizacional e de transferência, em análise, o agroindustrial ervateiro também poderá recorrer ao Planejamento Estratégico Eficaz, proposto por Lima e Silva¹¹, “concentrar esforços através do auxílio do *balanced scorecard* como ferramenta metodológica, para que aconteça uma mudança empresarial no seguinte sentido: compartilhar o plano, seus objetivos e estratégias, de forma clara são parte primordial para o sucesso de todo projeto”.

Estudos dos professores da Universidade de Harvard, e idealizadores do *balanced scorecard*, Robert Koplan e David Norton, compartilhados por Lima e Silva, *op. Cit.*, especificam porque após a realização do planejamento anual e definição das estratégias, nem sempre as atividades de uma determinada estratégia não são atendidas por aqueles que precisam implementá-las. Dificuldades acontecem quando os sistemas gerenciais são estruturados para controle operacional e não estratégico. Também citam casos em que o processo orçamentário é independente do planejamento estratégico e em que os objetivos, incentivos e competências não têm nenhuma relação com a estratégia do negócio.

¹⁰ mcstolarski@pr.gov.br

¹¹ LIMA E SILVA, M. A., Gazeta Mercantil, 27-12-05.

Ainda segundo Lima e Silva, *op. cit.*, algumas etapas devem ser vivenciadas pela empresa para que a metodologia *balanced scorecard* obtenha sucesso:

- O **Primeiro passo** a ser dado é o levantamento do seu **posicionamento estratégico**. Como resultado, elabora-se um **mapa estratégico corporativo** com a participação de todas as lideranças.
- O **passo seguinte** é a **criação e definição dos indicadores de desempenho** para os objetivos estratégicos.
- Dos indicadores de desempenho parte-se para a **definição das iniciativas estratégicas** para compor o mapa.
- A partir daí tem-se um mapa estratégico completo, com objetivos, indicadores e iniciativas.

Todos os funcionários são partes igualmente importantes para que o mapa seja incorporado ao cotidiano da empresa e se alcance o sucesso desejado. Mas, para garantir essa participação, é necessário que a comunicação seja efetiva. Compartilhar o plano, seus objetivos e estratégias de forma que todos entendam é parte primordial para o sucesso de todo o projeto. Isso porque, com o apoio e comprometimento de cada funcionário, pode-se passar para a próxima etapa: O desdobramento do mapa estratégico através da criação de mapas específicos para cada processo ou diretoria da empresa. Com isso, é possível aproximar a estratégia ainda mais do cotidiano e das atividades das pessoas. Com acompanhamento periódico e aprimoramento constante, a implantação do *balanced scorecard* em uma empresa proporciona melhoria efetiva por meio do compartilhamento da estratégia e sua transformação em ações práticas, acelerando a geração de valor através de um processo de tomada de decisão mais racional.

A metodologia torna possível alinhar as áreas, unindo as pessoas e equipes em torno das mesmas metas organizacionais. E, ainda, possibilita a participação de todos, resultando em aumento da satisfação, da credibilidade, da confiança e do respeito nas relações entre empresa e funcionário.

Em contato pessoal com Souza¹², o “processo do Planejamento Estratégico com o auxílio do *balanced scorecard*, o administrador poderá identificar suas forças, suas fraquezas e compreender a estratégia operacional do concorrente e suas forças em um dado nicho de mercado”. Continuando “com essa metodologia, identifica-se o oponente de mercado que, com toda certeza, não é o cliente. Também, pode-se identificar as necessidades do público-alvo de um dado mercado em potencial. No caso do chá mate, primeiro o consumidor tem que conhecer o produto, depois terá que desejar o chá-mate como uma bebida saudável”.

¹² souza@seab.pr.gov.br

A título de curiosidade, o Prof. Mário Henrique Simonsen costumava citar “caso não existir demanda de mercado, cria-se. Lembra-se do sabão doméstico como principal produto de higiene e limpeza? Sabão é sabão, mas esse sabão...”

Não existem jogos sem regras. O estudo da neurolinguística tem contribuído com regras no jogo das palavras, nos duelos infanto-juvenis e, em especial, nos confrontos político-partidários. Os jogos empresariais ervateiros se dão entre e nos segmentos do agronegócio. De acordo com Halfeld¹³, em seu texto “De olho nas finanças¹⁴”, afirma: “Não trabalhe **dentro** do seu negócio, trabalhe **para** seu negócio”.

A criatividade do empresário está em trabalhar para seu negócio como sendo o ponto de partida para a oferta de seu produto, processo produtivo e serviços. Esse alguém é o mercado consumidor. Nesse mercado consumidor está o cliente, ou melhor, o demandante. Conhecer e entender a vontade do consumidor de um determinado nicho de mercado é o caminho percorrido por todo líder de mercado, o qual, além de conquistar novos clientes, mantém uma relação de transferência segura de atendimento contínuo com todos os clientes novos e os anteriormente conquistados.

Ainda sob a orientação de Halfeld, *op Cit.*, “Corte atividades não lucrativas, não tenha medo de podar os galhos secos de sua árvore. Aprenda a distinguir entre o que é urgente e o que é importante. Que desculpas você continua dando para trabalhar em tudo, menos no que é mais importante”.

Em contraponto ao ajustamento das considerações e dos modelos propostos, o empresário ervateiro que processa e comercializa os produtos erva-mate, chá mate, erva-mate composta e outros chás, terá a oportunidade de participar da Comissão Fitoterápicos, a qual é responsável pela elaboração e

¹³ www.halfeld.com.br

¹⁴ Gazeta do Povo, 11-12-05.

implementação até março de 2006 do “Programa Estadual de Plantas Medicinais, Aromáticas, Corantes Naturais e Condimentares”.

Espera-se que esse grupo gestor, sob a coordenação do Senhor Luiz Eduardo Cheida – Secretário de Meio Ambiente do Paraná¹⁵, possibilite em um sistema de parceria as negociações entre os órgãos responsáveis pelas atividades referendadas ao Planejamento Governamental: Projeto Escola Cidadão (SEED), Programa Merenda Escolar (FUNDEPAR) e Programa Merenda Escolar Orgânica (SEMA). Essa parceria objetiva à ação institucional compartilhada em segurança alimentar e nutricional sustentável de alimento final seguro ao educando paranaense, em conformidade com a legislação vigente.

A redefinição do papel do empresário na economia ervateira terá efeitos importantes na medida em que, i) adequar a metodologia *balanced scorecard* à cultura familiar de sua empresa, ii) planejar as estratégias das atividades de transferência do produto e serviços mate com eficácia, iii) atender as especificações de agregação de valor qualidade, segurança alimentar e nutricional sustentável do produto agrícola erva-mate e, iv) cumprir o regulamento técnico aprovado pela RDC nº 277, 22-04-05, ANVISA/Ministério da Saúde.

A inclusão de alimentos como o suco de uva na merenda escolar, conforme proposto pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a criação da escola do chimarrão proposto pelo Governo municipal de Venâncio Aires/RS, são ações que merecem atenção especial dos empresários de chá mate e outros chás.

“O suco de uva pode se tornar obrigatório na merenda das escolas públicas de todo o país. A expectativa é que o projeto nº 6068, que determina a inclusão do produto no cardápio dos estudantes, seja distribuído às Comissões da Câmara dos Deputados no retorno do recesso parlamentar. O deputado Wilson Cignachi¹⁶ (PMDB-RS), autor da matéria, garante que 85% da produção de uva comum pode ser destinada ao processamento de suco”.

¹⁵ www.pr.gov.br/meioambiente

¹⁶ <http://www.correiodopovo.com.br/> (Acessado em 09/01/06)

Paralelamente, “Cignachi apresentou projeto que reduz a zero as alíquotas do PIS/Pasep e da Cofins na venda de sucos em geral destinados à merenda. A estratégia busca reduzir o custo, além de garantir igualdade entre segmentos da fruticultura. O projeto teria o apoio, por exemplo, de produtores de laranja de São Paulo. O impacto sobre o custo seria de 9,25%. A idéia de tornar o suco obrigatório na merenda surgiu numa reunião da Câmara Setorial da Uva e do Vinho, em Brasília. Em alguns municípios do Rio Grande do Sul, o suco de uva já foi incorporado no dia-a-dia dos alunos, como em Bento Gonçalves, onde a experiência iniciou há mais de dez anos”.

A inclusão do tema erva-mate e chimarrão na grade curricular das escolas da rede municipal, segundo o Prefeito Almedo Dettenborn¹⁷, “é incentivo à cultura, valorização dos usos e costumes, o preparo do chimarrão em diferentes estilos, a preservação dos ervais e a divulgação das propriedades da erva-mate”.

Essas ações dos políticos e empresários em favor da disponibilização à merenda escolar do alimento final seguro, suco de uva e produtos MATE, é uma vertente em análise que enfoca o comportamento da oferta e a demanda do consumidor em idade escolar. Nesse sentido, está sendo proposta a formação do hábito alimentar de tomar chimarrão, chá mate verde ou tostado, sucos como o de uva, e diferentes chás aromáticos, como ação comunitária contra as drogas. Haja vista, a apresentação da Escola do Chimarrão de Venâncio Aires/RS, durante o Congresso Internacional da Erva-Mate em Chapecó/SC com a impressionante apresentação da peça teatral “Erva-Mate: opção pela vida”.

¹⁷ <http://www.correiodopovo.com.br/> (Acessado em 06/12/05)